

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DAVOR BRIŠEVAC

DAVOR BRIŠEVAC

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

INTUICIJA PRI ODLOČANJU

Davor Briševac

Koper, 2015

Mentor:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljen pregled strokovne literature (knjig in člankov), ki so večinoma v angleškem jeziku, na temo intuicije. Predstavljena so mnenja različnih priznanih avtorjev o tem, kaj sploh je intuicija, od kod izvira in kako se uporablja v procesu odločanja. V nalogi je predstavljeno tudi razmerju intuicije glede na racionalni proces odločanja, kaj velja za enega in kaj za drugega, kako deležniki sodelujejo pri tem in kako managerji uporabljajo eno metodo skupaj z drugo. Sledijo prednosti in slabosti uporabe intuicije pri odločanju. Ob koncu je predstavljeno, kako intuicijo uporablja management, pa tudi, s katerimi metodami in kako jo lahko izboljšamo.

Ključne besede: intuicija, odločanje, racionalnost, management, podjetje.

SUMMARY

The thesis is a summary of the literature (books and articles), which is mostly in English language, on the subject of intuition. In it are expressed the views of some of the most renowned authors on the subject of what exactly is intuition, from where it is sourced and how it is used in the decision making process. Consequently there is the mention of the difference between the ration decision making process in regards to the intuitive one and what is important for each of them. Then we continue with the advantages and disadvantages of using intuition during decision making. Finally we end with how the intuition is used in managed from company executives and with which methods we can improve it.

Keywords: intuition, decision, rationality, management, company.

UDK: 159.956:005.53(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne naloge.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve naloge	3
2	Intuicija	4
2.1	Vir intuicije.....	6
2.2	Kdaj se intuicija uporablja v procesu odločanja	6
3	Razmerje oz. odnos intuitivnega odločanja glede na racionalno odločanje	9
4	Intuitivno odločanje	11
4.1	Prednosti intuitivnega odločanja.....	11
4.2	Slabosti intuitivnega odločanja.....	14
5	Intuicija v managementu	16
5.1	Uporaba intuitivnega odločanja pri vodstvu podjetja	16
5.2	Dejavniki, ki preprečujejo uporabo intuicije	19
6	Intuicija na delovnem mestu	22
6.1	Uporaba intuicije na delovnem mestu in kdo jo uporablja.....	22
6.2	Metode, s katerimi lahko izboljšamo našo intuicijo	23
7	Sklep	28
	Literatura in viri.....	31

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prednosti uporabe intuicije na delovnem mestu	12
Preglednica 2: Smernice za razvijanje intuicije pri odločanju	19
Preglednica 3: Dejavniki, za katere managerji priznavajo, da slabijo intuitivna odločanja	20
Preglednica 4: Tehnike in vaje, ki jih uporabljajo managerji za sprožanje intuicije pri odločanju.....	25
Preglednica 5: Smernice za razvoj intuicije.....	26

1 UVOD

1.1 Opis problema in teoretičnih izhodišč

Naše življenje in njegov tempo postajata vse hitrejša, zato so potrebne hitre in uspešne odločitve. Intuicija ima pri tem pomembno vlogo. Verjetno smo že slišali za izkušene managerje, ki lahko takoj izberejo pravilno možnost in način izvedbe rešitve v zapletenih primerih reševanja problemov ter posledično izbirajo pravilne poslovne odločitve. Te lahko za podjetje pomenijo uspeh oz. propad, kadar se z njimi srečajo. Namesto da bi bila odločitev v takšnih primerih posledica različnih kalkulacij in analiz posameznih možnosti ter posledic posamezne odločitve, pride nekje iz podzavesti. V uvodnem delu te naloge bomo izpostavili le nekatere primere, kdaj lahko intuicijo uporabljamo, in sicer pri hitrih spremembah, pa tudi, ko se podatki v analizi, na kateri snujemo odločitev, hitro menjajo in spreminjajo, obenem pa tudi takrat, ko je problem napačno predstavljen, strukturiran, pri dvoumnih, nepopolnih oz. konfliktnih informacijah, in kadar ni predhodnega primera, na katerem lahko temeljijo naše odločitve. Prednost intuitivnega odločanja je torej hitrost odločanja, saj nas lahko podzavest privede do rešitve v trenutku. Torej je čas, potreben za odločanje, krajši v primerjavi s časom odločanja s pomočjo različnih sistematičnih metod in analiz. Sposobnost sprejemanja hitrih in kakovostnih odločitev je pogosteje temelj dobrega vodenja (Patton 2003, 994).

Celo Albert Einstein je nekoč dejal: »Jaz nisem prišel do temeljnih razumevanj vesolja s pomočjo racionalnosti.« (Stauffer 1997, 4) Tako se managerji oz. vodje v poslovnem in vojaškem svetu ter v neprofitnih organizacijah zatekajo k uporabi intuicije pri odločanju o določeni stvari (Patton 2003, 989).

Med študijem literature smo ugotovili, da je veliko managerjev uporabilo intuicijo kot učinkovito metodo in pristop k izbiri pravilne poslovne odločitve. Potrebe po hitrih odločitvah znotraj zahtevnih tržnih situacij nas včasih pripeljejo do dejstva, da nam ne preostane drugega, kot da se odločimo na podlagi preteklih izkušenj, predvidevanj o prihodnosti in da v določeni meri racionalno odločanje zamenjamo z intuitivnim (Miller in Ireland 2005).

Intuicija nas lahko v določeni meri naredi uspešnejše pri odločanju, posebno kadar se srečamo z nenadnimi odločitvami in pri takšnih odločitvah, ki zahtevajo hiter odziv. Čeprav so pogoji, ki so jim managerji izpostavljeni znotraj delovanja, lahko takšni, da ne dopuščajo uporabe racionalnega odločitvenega modela, je treba izpostaviti dejstvo, da je ta še vedno označen in zahtevan kot nekakšna norma znotraj odločitvenega procesa. Pričakovati je torej, da se bodo managerji odločali izključno na podlagi racionalnosti, in ne intuicije. Intuicija je posledično označena in razumljena kot nasprotje racionalnemu odločanju in je pogosto zanemarjena ter spregledana (Sadler Smith in Shefy 2004).

Različna razumevanja intuicije vodijo k različnim razlagam o njenih prednostih in slabostih, kar bomo razložili v nadaljevanju naloge (Miller in Ireland 2005).

Intuicija prinaša tveganja in probleme, zato se moramo vprašati, zakaj jo managerji sploh uporabljajo. Skozi leta so različne analize pokazale, da se managerji že skoraj rutinsko zanašajo na intuicijo pri reševanju zapletenih problemov, še posebej tam, kjer analize ne pomagajo. Čim višje so ljudje znotraj podjetja na hierarhični lestvici, tem več intuitivnega odločanja oz. zanašanja na intuicijo pri odločanju bodo potrebovali (Hayashi 2001, 3).

Intuicija nam pove, ali naj sprožimo določeno aktivnost oz. se odločimo za določeno stvar v dani situaciji, ki bi privedla do uspešnega izida v taisti situaciji (Stauffer 1997, 3). Intuicija nam bo prav tako pomagala hitreje prebroditi probleme, za katere nimamo podanih vseh možnih analiz. Pri uporabi intuicije je zelo pomembno tudi to, v kakšnem duševnem in čustvenem stanju smo. Če smo pod stresom ali slabe volje, je lahko naša intuicija pod močnim vplivom slednjih in zato neuporabna ter nezanesljiva (Simon 1987).

1.2 Namen in cilji zaključne naloge

Namen naloge je predstaviti intuicijo kot orodje pri odločanju znotraj organizacije, saj se managerji dnevno srečujejo s pomembnimi odločitvami, ki zahtevajo hiter odgovor in vplivajo na delovanje podjetja ter posledično tudi na karierno pot managerjev. Glede na ta scenarij ne gre pričakovati, da bo oz. je samo racionalni model odločanja uspešnejši in da se bo slednji izkazal kot rešitelj vseh problemov. To bomo pokazali v enem izmed naslednjih poglavij.

Cilji zaključne naloge so:

- preučiti literaturo na izbrano temo;
- ugotoviti pomen intuicije v poslovnem svetu in njeno uporabo;
- predstaviti intuicijo kot takšno in v odnosu do racionalnega modela odločanja;
- pokazati, kako se intuicija razvije, ter njene prednosti in slabosti;
- pokazati, kako managerji uporabljajo intuicijo pri vsakdanjih odločitvah tudi na podlagi dejanskih primerov.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne naloge

Pri izdelavi te naloge bomo uporabili naslednje metode za doseganje ciljev:

- metodo deskripcije: literaturo smo najprej zbrali in preučili. Povzeli bomo svoja opazovanja in spoznanja o tem, kaj je intuicija, katere so njene prednosti in slabosti, kako se intuicija uporablja v poslovnem svetu in kako njena uporaba vpliva na poslovne odločitve v podjetju;

- kvalitativna metoda: informacije v nalogi so zbrane iz knjig in člankov različnih avtorjev na temo intuicije in njihovih pogledov nanjo ter uporabo.

Cilje naloge bomo dosegli s proučitvijo izbrane literature in s primerjavo teorij s področja uporabe intuicije v managementu. Teorijo intuicije bomo pri primerjavi uporabili tako v vlogi kritike kakor tudi nadgradnje z lastnimi spoznanji.

1.4 Predpostavke in omejitve naloge

Poglavitna omejitev pri pripravi naloge je, da se bomo osredotočili na poglede različnih avtorjev, torej kvalitativno analizo literature na temo intuicije, ki pa je večinoma na voljo zgolj v tujem jeziku.

2 INTUICIJA

Uvodoma smo že zapisali, da intuicija prihaja nekje iz podzavesti in smo je verjetno že vsi kdaj uporabili. Verjetnost je tudi, da smo se za določeno stvar odločili, ne da bi preveč razmišljali, ker smo mislili, da je tako najbolje. Zaradi takšnih podzavestnih odločitev in odločitev, ki so se zgodile precej na hitro in brez preveč razmišljanja, lahko preprosto rečemo, da smo se odločili na podlagi intuicije. Če pogledamo knjižni pomen besede intuicija, je to »neposredno dojemanje in zaznavanje bistva nečesa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja« (ZRC Sazu b. 1.).

Težko je natančno povedati in opisati, kaj intuicija pravzaprav je, čeprav vsi bolj ali manj vemo, kakšna je. Težko jo opišemo, lažje pa jo spoznamo. Lahko bi rekli, da je včasih opisana kot nekaj skrivnostnega in celo paranormalnega. Mnenja se delijo, da intuicijo pogosto zamenjajo z nagonom in razumevanjem. Določeni avtorji gledajo nanjo kot na zmožnost pridobivanja neposrednega znanja ali razumevanja brez posredovanja racionalnosti, razmišljanja ali vmešavanja logike (Sadler Smith in Shefy 2004, 78).

Če se nekoliko oddaljimo od tipične književne razlage, lahko najdemo precej podobnih razlag različnih avtorjev. Miller in Ireland (2005, 21) razmišljata, da se intuicija lahko razlaga kot holistični pristop in samodejnost sposobnost ter izkušnje. Avtorja tudi pravita, da če govorimo o intuiciji kot holističnemu pristopu, potem gre tu za ustvarjanje odločitve v podzavesti, kjer so shranjene naše pretekle, sicer tudi različne izkušnje.

Če pa govorimo o intuiciji kot o določeni avtomatični sposobnosti in izkušnji, potem je to postopek, ko se spoprimemo s problemom, ki ga lahko prepoznamo (ker smo lahko v preteklosti že imeli podobne primere), in dobro vemo, kako se moramo potem v takšnih primerih tudi odločiti. Čim višje pozicije zaposleni znotraj podjetja zasedajo na hierarhični lestvici, tem več intuitivnega odločanja oz. zanašanja nanjo pri odločanju bodo potrebovali. Lahko bi celo rekli, da je intuicija eden izmed faktorjev »X«, ki loči fante od moških znotraj podjetij (Hayashi 2001, 60–61). Hayashi v nadaljevanju ugotavlja:

Pri intervjujih, opravljenih z managerji na to temo, je opaziti, da slednji uporabljajo različna imena, kot so: profesionalna presoja, intuicija, notranji glas, namig in šesti čut. Obenem tudi, da je vsej prej omenjeno bolj primerno za odločitve, v katerih so prisotne strategije, kadrovanje in razvoj izdelka, kakor pa odločitve, vezane na proizvodnjo in finance.

Lahko gremo še korak dlje in omenimo, kar je Andersen v svojem članku povedal, potem ko je opravil raziskavo med 200 managerji. V tej raziskavi je iskal informacije o tem, na kakšne načine vidijo probleme, in se potem odločajo. Raziskava je pokazala, da je intuicija dominantna in povezana z uspešnostjo podjetja (Andersen 2000, 61).

Luecke (2007, 3) celo pravi, da bi lahko intuicijo razumeli kot mentalni proces ocenjevanja situacije in izdelave mnenja brez uporabe ter koriščenja analize dejstev in podatkov. Hkrati

avtor še meni, da je intuicija povezana, bolj kot z drugim, s prepoznavanjem vzorcev. Več vzorcev, kot so možgani shranili, tem verjetneje je, da boš notranji glas znal razlikovati in opaziti pomembne povezave med sedanjimi ter preteklimi izkušnjami.

Ob tem imamo lahko pomisleke in se lahko istočasno vprašamo, ali so res pretekle izkušnje kakor koli povezane s sedanjimi? In če so, ali so še vedno primerne za primerjavo in uporabo, še posebej, ker intuitivna odločanja redkeje uporabljajo vse razpoložljive podatke. Kaj pa, če smo imeli preteklo izkušnjo, ki je bila slaba? Ali pa je bila slaba zato, ker smo se intuitivno odločili?

Intuicija nam pove, ali naj prožimo določeno aktivnost oz. se odločimo za določeno stvar v trenutni situaciji, ki je oz. bi privedla do uspešnega izida v pretekli situaciji. Vidik pretekle situacije, na podlagi katere primerjamo in snujemo odločitve, lahko ima ali pa tudi nima pomena v trenutni situaciji. Pomembno je vedeti in razumeti, da je intuicija pri emocionalnem vodji zelo različna od intuicije poznavalca. Obnašanje slednjega temelji na dolgoletnih izkušnjah in učenju ter je v veliki meri prilagodljivo. Obnašanje emocionalnega vodje pa gre bolj razumeti kot odgovor na primitivnejše potrebe in na bolj emocionalno naravnane pozornosti oz. razpon teh, torej je manj primerna (Patton 2003, 992).

Če se vrnemo nazaj na različne teorije o tem, kaj sploh je intuicija, moramo še izpostaviti, da ne moremo priti daleč v razlagi, kaj to sploh je, ne da bi se spustili v intelektualni boj o tem. Navsezadnje je v raziskavah o odločanju intuicija definirana kot nezmožnost izražanja procesa razmišljanja, ki je vodil k odločitvi (Stauffer 1997, 3).

Nobelov nagradjenec Herbert Simon, ki je več desetletij proučeval človeški vidik odločanja, je spoznal, da izkušnje omogočajo ljudem, da delijo informacije. Delijo jih tako, da so primerne za skladiščenje in so s tem dostopnejše. Kadar uporabljamo intuicijo, iščemo povezave med smernicami in vzorci, ki jih pravzaprav ne moremo pojasniti (Simon 1987, 57–63). Simon je med vele mojstri šaha ugotovil, da so slednji možni hranjenja in priklicanja približno 50.000 vzorcev razvrščenosti figur na šahovnici. Zanj sta intuicija in presoja preprosto analizi, ki sta postali navada.

Večina raziskav, ki jih je moč najti na temo intuicije, so vse nekako usmerjene k in imajo kot glavne igralce vele mojstre šaha. Takšni vele mojstri lahko istočasno igrajo več iger in imajo celo več deset istočasnih nasprotnikov. Celo tako dobri so, da se jim sploh ne pozna razlika, ali igrajo proti enemu ali več nasprotnikov.

Ko jih vprašajo, od kod njihove odločitve pridejo in kako sploh nastanejo, so mnenja, da je to zaradi njihove profesionalne presoje, intuicije (Patton 2003, 990). Avtor je mnenja, da vele mojstri šaha pridobijo zmožnost prepoznavati in procesirati informacije skozi vzorce, ki naknadno postanejo temelji za intuitivna odločanja, ker igrajo veliko iger. Njihove mentalne

strukture ne samo da urejajo delčke, ampak tudi predlagajo, katero smer igranja bi bilo smiselno raziskati oz. ubrati.

2.1 Vir intuicije

Kateri so sploh viri intuicije? To vprašanje je zelo pomembno, in sicer zato, ker s tem pomagamo razumeti vlogo in pomen intuicije znotraj odločanja, pa tudi, kako jo lahko še izboljšamo in učinkoviteje vodimo ter uporabljamo. Sadler Smith in Shefy (2004, 81) nadaljujeta in se sprašujeta, ali je intuicija neko neizraženo tiho znanje, ki je bilo pridobljeno skozi učenje. Ali je to mogoče neka zbirka znanja, izkušenj, ki so se nabrala skozi leta? Ali je lahko to odgovor, ki je nastal znotraj naših pomembnih emocionalnih spominov? Ali pa je kombinacija vse prej omenjenega? Intuicija sloni tako na izkušnjah, podzavestnih odločitvah kakor tudi občutkih, povezanih z določeno spodbudo. Iz tega sledi intuicija, kot oblika spoznanja, ki deluje na dva načina, in sicer »vedeti« (kar imenujemo intuicija kot znanje) in kot »občutek«, ki povezuje um in telo (kar imenujemo intuicija kot občutek). Pri tem je treba poudariti dve ključni točki. Prva je ta, da oba načina intuicije sodelujeta in se ne izključujeta z vidika posameznika. Druga ključna točka pa je ta, da intuicija zelo dobro sodeluje z racionalnim načinom odločanja, kot druga oblika miselnosti (Sadler Smith in Shefy 2004, 81). Oba načina sta podzavestna in eksplicitna, kadar se ju razume in učinkovito uporablja. Lahko sta tudi močni sili v težavnih, kompleksnih in hitrih poslovnih okoljih ter lahko vodita k izboljšanemu odločanju vodilnih delavcev skozi razvoj intuitivne inteligence.

Patton (2003, 41) je mnenja, da obstajajo trije viri intuicije, in sicer:

- *prirojena reakcija*: to naj bi bil instinkt, ki privede podzavestne in seveda primerne reakcije k danim situacijam. Dober primer tega je instinkt strahu. Živali, otroci in celo odrasli se znajo odzvati na strah, nevarnost ter grožnje, čeprav jih lahko še nikoli prej niso doživeli. Otroci včasih sploh nočejo jesti določenih stvari, četudi jih nikoli niso poskusili, ker jim njihov notranji občutek pravi, da ni dobro. Isto velja za zvoke. Lahko je glasba vrhunskega avtorja, ampak če njim ali pa nam »šesti čut« pravi, da je zanič, bo tako tudi ostalo in nam ne bo všeč;
- *splošne izkušnje*: to je znanje, ki se pridobi skozi življenje in staranje. To so vse izkušnje, ki smo jih do sedaj doživeli in imeli z njimi opravka;
- *usmerjeno učenje*: to je učenje, ki stremi k temu, da se razvijejo navade in reakcije na določene situacije.

2.2 Kdaj se intuicija uporablja v procesu odločanja

Uvodoma smo zapisali, da managerji zavestno uporabljajo intuicijo znotraj procesa odločanja, in to celo za zelo pomembne odločitve, kot je lahko razvoj novega izdelka. Ti lahko prepoznajo še tako majhne sledi, ki so temelji bodoče odločitve. Ob tem pa takšni managerji,

kadar jih intuitivno odločanje privede v napačno situacijo, lahko rečejo, da je to zaradi tega, ker je niso pravilno uporabili oz. jih ni pravilno privedla v odločitev. Dopustili so tudi, da jih drugi dejavniki zavedejo in spravijo s poti, kot recimo njihov ego (Agor 1985, 366).

Stanja, v katerih se intuicija lahko pogosto in učinkovito uporablja, so (Agor 1985, 358):

- visoka stopnja negotovosti;
- zelo malo preteklih izkušenj;
- spremenljivke niso znanstveno predvidljive;
- dejstva so omejena;
- več možnih alternativ za izbiro, vsako dobro argumentirana;
- čas je omejen in obstaja pritisk za izbiro odločitve.

Intuicija se lahko uporablja tudi, ko je problem napačno predstavljen, strukturiran, pa tudi pri dvoumnih, nepopolnih in celo konfliktnih informacijah. Prednost intuitivnega odločanja je torej hitrost odločanja, saj nas lahko podzavest privede do rešitve v trenutku. Lahko bi torej rekli, da je čas, potreben za odločanje, krajši v primerjavi z odločanjem s pomočjo različnih sistematičnih metod in analiz.

Sama po sebi nam intuicija lahko pomaga, a je treba biti pozoren in včasih narediti še kakšen korak več, preden se »vržemo« v odločitev. Ni ravno dobro se intuitivno odločiti, če nam veliko dejstev manjka ali pa če so slednja pomanjkljiva in zavajajoča. Gledati je treba tudi na naše emocionalno stanje, v katerem smo, ko se odločamo. Če smo slabe volje ali pod velikim stresom, se bo naš notranji glas izgubil zaradi naših občutkov in bo precej tih, posledično ga ne bomo pravočasno slišali.

Ljudje, ki so zaposleni v kriznih delih, kot so policisti, gasilci ali reševalci, dobijo veliko odločitvenih navad in načinov, kako se intuitivno odzvati v nenadnih in urgentnih situacijah že zaradi temeljitih in natančnih vajah, ki jih opravljajo. Temeljite vaje že skoraj same po sebi privedejo do tega, da se njihovo intuitivno razmišljanje utrjuje in povečuje, ker so določena dejanja v preteklosti že opravili in testirali. V njihovih primerih je uporaba intuicije že tako rekoč v njihovi naravi. Lahko bi rekli, da intuitivne odločitve pri njih zahteva že delovno mesto.

Herbert A. Simon je veliko raziskoval delovanje možganskih funkcij in je predpostavljal, da ponavadi povezujemo racionalne odločitve s tistimi odločitvami, kjer uporabljajo zavestne analitične pristope in raziskave za odločitev ter se nanašajo na odločitve, ki so intuitivne ali so predpostavljeno mišljene kot iracionalne (Simon 1987, 57–58, po Kalantari 2010, 516).

Kalantari (2010, 516) nadaljuje in pravi, da je Simon izzival takšno stališče z naslednjo trditvijo: Če je intuitivni odziv, ki temelji na preteklih znanjih in izkušnjah, pridobljenih pri odločevalcu v preteklosti, to pomeni, da je prav tako primeren za analitično zbiranje podatkov v procesu odločanja. Simon je še verjel, da je morala teorija odločevanja upoštevati tako

zavestne kot podzavestne procese. Svojo trditev je temeljil na predpostavki, da tako zavedni kot nezavedni del funkcije procesa odločanja delujeta na enak način in da oba vključujeta dejanske predpostavke, kakor tudi verjetnostne, ki skupaj oblikujejo sklepe oz. odločitve (Simon 1987, 58).

3 RAZMERJE OZ. ODNOS INTUITIVNEGA ODLOČANJA GLEDE NA RACIONALNO ODLOČANJE

Glavna alternativa intuitivnemu odločanju je racionalno odločanje. Slednje temelji večinoma na logiki in kvantitativni analizi. Pri racionalnem odločanju je pomembno to, da odločitev temelji na zbranih podatkih in informacijah, podrobnih analizah stanja in posledic ter strategij. To v praksi pomeni, čim več podatkov imamo na razpolago, tem manj bomo uporabljali intuicijo pri odločanju. Če smo povsem racionalni pri odločanju, se moramo obvezno zavedati, kakšne cilje imamo. S tem, ko izberemo cilje, to vpliva na dejstvo, kakšne podatke bomo zbirali in kako bodo analizirani. Zavestno analiziramo vse možnosti. Istočasno formuliramo poglobitve kriterije, s katerimi bomo presojali pričakovane rezultate naših možnosti. Prav tako dodamo težo in pomen kriterijem, ki so relativno pomembni. Potem v povezavi s pričakovanimi rezultati in njihovo pomembnostjo ocenimo možnosti glede na trenutno videne in pričakovane koristi. Na koncu pa izberemo možnost, ki ima najvišjo oceno oz. mnenje.

Če je pri določenih možnostih pričakovati negotovost ali dvom, moramo še enkrat vključiti dodatne možnosti in ponovno preveriti njihov pomen ter prispevek. Navsezadnje pa lahko naredimo dodatne analize in raziskave. Med študijem se spomnimo, da smo delali recimo Monte-Carlove simulacije. Vedenje o razmerju med vzrokom in posledico je prav tako potrebno, saj to pomembno vpliva tudi na naša predvidevanja o bodočih ukrepih in rezultatih (Sadler Smith in Shefy 2004, 77).

Nevrokognitivne raziskave nakazujejo, da je razmerje med zavestjo, logičnim razmišljanjem in intuicijo enako kot razmerje med managerjem in podrejenim (Reynolds 2006). Reynolds nadalje argumentira, da je zavest kot manager, ki je odgovoren za pridobivanje znanja, saj je nujnih veliko informacij in znanja za izbiro pravilne odločitve. Ker zavest sama ni zmožna hranjenja tolikšne količine informacij istočasno, ta delegira hranjenje in priklicanje informacij podrejenemu, torej podzavesti oz. intuiciji.

Lahko bi se reklo, da je novo znanje arhivirano napačno in naključno, če je manager neorganiziran, kaotičen in mu ne uspe dati pravih navodil za hranjenje informacij. Napačno je lahko tudi označeno, ali pa sploh ni, posledično pa jih naša podzavest ni sposobna najti, ko moramo izbrati odločitev.

Po drugi strani pa, če ima manager točno določene načine zbiranja in hranjenja informacij, bo naša podzavest lažje in bolje hranila ter arhivirala takšne informacije (Woiceshyn 2011, 313). Kako naša zavest (logično razmišljanje) vključuje novopridobljeno znanje, vodi podzavest k hranjenju in priklicanju podatkov (Binswanger 1995, po Woiceshyn 2011, 313). Avtor meni, da so povezovanje, hranjenje in priklicanje podatkov ključnega pomena pri učinkovitih odločanjih.

Nekdanji predsednik uprave vodilnega kozmetičnega podjetja L'Oreal naj bi izjavil, da odločitvena inteligenca potrebuje prefinjeno uravnavanje in ravnotežje na videz dveh povsem nasprotnih zmožnosti: intuicije in racionalnosti. Prva omogoča managerjem, da izberejo pomembne, a šibke signale. Druga pa omogoča odločanje na podlagi teh (Sadler Smith in Shefy 2004, 76).

Če gledamo s strani t. i. klasičnih in neoklasičnih teorij, je poglobitni cilj odločanja ta, da smo racionalni najprej pri zbiranju podatkov. Nato moramo najti in predpostaviti vse možne alternative in raziskati posledice alternativ ter na koncu izbrati najbolj optimalno alternativo. Simon je pri svojih raziskavah ugotovil, da sta klasična in neoklasična teorija pri ukvarjanju z odločitvami nerealna in neskladna z resničnim svetom (Kalantari 2010, 512). Simon (1987) je menil, da odločevalci ne morejo biti racionalni, razen če nima isti odločevalec popolne kontrole nad okoljskimi dejavniki in njihovo miselno zmožnostjo. Kalantari (2010, 512) nadaljuje in pravi, da je Simon v končni analizi pravil, da je neoklasična teorija dober pogoj za začetek razmišljanja o racionalnem odločanju, čeprav je poglobitna napaka v tej teoriji ta, da gleda na odločevalca kot opazovalca znotraj odločanja rajši kakor na igralca. Poleg tega zanemarja omejitve, ki so potrebne pri zbiranju želenih informacij za potrebe odločanja, kot so čas, denar, organizacijska kultura in podobno.

Raziskovalci so predlagali različne predloge, kako naj uporabljamo intuicijo v povezavi z racionalnim odločanjem. Recimo Blattberg in Hoch (1990) sta preučila posebne dejavnike, ki bi jih morali vzeti v obzir pri racionalnih modelih in intuitivnih presojah znotraj procesa odločanja. Pri določanju in predvidevanju vodij blagovnih znamk, koliko kuponov za popuste bi bilo unovčenih v primerjavi z različnimi matematičnimi in statističnimi metodami, sta ugotovila, da je 50-odstotna kombinacija uporabe racionalnosti in intuicije, skupaj z razliko od uporabe bodisi samo enega modela odločanja, uspešnejša pri doseganju ciljev (Blattberg in Hoch 1990, po Dane in Pratt 2007).

Druga avtorja, Shapiro in Spence (1997), pa dodatno argumentirata, da je zaporedje ali vrstni red obeh tipov načina odločanja tudi pomemben. Predlagata namreč, da bi si zapomnili ali zapisali, kaj nam intuicija pravi, kako naj se odločimo. Za zapisano pa bi izvedli še različne analize in raziskave (Shapiro in Spence 1997, po Dane in Pratt 2007).

V nasprotju z navedenim pa Agor (1986) pravi, da veliko managerjev uporablja intuicijo po tem, ko so uporabili racionalnost in so recimo že izvedli analize ter raziskave in zbrali zadostne podatke za odločanje, z namenom integriranja zbranih ter analiziranih informacij.

Na žalost in kljub vsem idejam ter analizam na temo interakcije med racionalnim modelom odločanja in intuitivnim so empirične raziskave na tem področju, še posebej na področju managementa, v zelo majhnem številu.

4 INTUITIVNO ODLOČANJE

Doslej smo ugotavljali, kako se intuitivno odločanje razlikuje od ostalih oblik odločanja, predvsem glede na racionalno odločanje. V nadaljevanju pa bomo predstavili prednosti in slabosti uporabe intuicije znotraj procesa odločanja. V raziskavah, ki so bile napisane in opravljene na temo intuicije, njene prednosti in uporabe, je bilo veliko napisanega o negativnih straneh intuicije in ali res privede do uspešnega poslovnega rezultata; ali je torej intuicija res zaslužna za dobre poslovne odločitve (Dane in Pratt 2007, 40). Kot za vsako stvar bi se tudi za intuicijo lahko reklo, da ima dve plati.

Dane in Pratt (2007, 41) ugotavljata, da so recimo naslednji avtorji mnenja, da je uporaba intuicije manjvredna od racionalnih modelov odločanja (Dawes, Faust in Meehl 1989; Kahneman, Slovic in Tversky 1982; Meehl 1954; Russo in Schoemaker 1993). Obstaja pa tudi nekaj literature, ki pravi, da je uporaba intuicije za določene ljudi in v določenih razmerah enaka ali celo boljša od ostalih oblik odločanja (Blattberg in Hoch 1990; Hammond idr. 1987; Khatri in Ng 2000). V nadaljevanju predstavljamo bodisi prednosti ali slabosti uporabe intuicije pri odločanju.

4.1 Prednosti intuitivnega odločanja

Burke in Miller (1999, 94–95) sta opravila anketo, v kateri je sodelovalo 60 izkušenih strokovnjakov na vodilnih mestih in različnih področjih delovanja ter v več panogah. Ugotovila sta, da dve tretjini anketirancev meni, da je uporaba intuicije vodila v boljše odločitve. Nadalje jih je 12 % izjavilo, da uporaba intuicije ni imela nobenega učinka, bodisi negativnega ali pozitivnega, 9 % pa jih je menilo, da je pozitivna uporaba intuicije odvisna od situacije. Medtem jih je 5 % imelo mešane občutke glede pozitivnih ali negativnih učinkov. Le 2 anketiranca sta izjavila, da je uporaba intuicije zmanjšala kakovost in pravilnost njihovih odločitev. Čeprav so anketiranci bili mnenja, da je uporaba intuicije imela pozitivne učinke, njihova spoznanja niso pokazala, da je tako, nadaljujeta avtorja. V nadaljevanju je prikazana preglednica o prednosti uporabe intuicije iz njune raziskave.

Preglednica 1: Prednosti uporabe intuicije na delovnem mestu

<i>Prednosti intuicije</i>	<i>Število anketirancev</i>
<i>Pospesuje odločanje:</i>	<i>34 (57 %)</i>
- vodi k hitrejšim odločitvam,	15
- omogoča odločanje brez vseh podatkov,	7
- na koncu vodi k zmanjšanju stroškov,	4
- opravi delo,	3
- omogoča lažje doseganje ciljev,	2
- pomaga se izogniti paralizi zaradi analize,	1
- začenja postopek odločitvenega procesa,	1
- pomaga se prilagajati prilagodljivemu in spreminjajočem se okolju.	1
<i>Na neki način izboljša odločitve:</i>	<i>18 (30 %)</i>
- zagotavlja kontrolo in ravnovesje,	6
- omogoča poštenost pri opravi z ljudmi,	3
- vodi k izdelku višje kakovosti,	2
- preprečuje spreminjanje odločitve,	2
- pomaga se osredotočiti na področje, ki potrebuje pozornost,	2
- izboljšuje zadovoljstvo strank,	1
- preprečuje negativne izide,	1
- je razlog, da je posameznik bolj pozoren.	1
<i>Lajša osebnostni razvoj:</i>	<i>11 (18 %)</i>
- razvije celostna orodja razvoja,	4
- posamezniku daje več moči,	3
- zagotavlja možnost rasti,	1
- izboljša posameznikove instinkte,	1
- omogoča uporabo posameznikovih izkušenj,	1
- omogoča priznanje za pozitivno tveganje;	1
<i>Promovira odločitve, skladne s kulturo.</i>	<i>6 (10 %)</i>

* Skupni seštevek odstotkov je več kot 100, ker so posamezniki navedli več prednosti hkrati.

Vir: Burke in Miller 1999, 95.

Iz podatkov v preglednici 1 je razvidno, da se lahko po raziskavi prednosti uporabe intuicije razdelijo v štiri kategorije, in sicer:

- 1) *Pospesuje odločanje*: več anketirancev je bilo mnenja, da uporaba intuicije pospešuje postopek izbire odločanja. Ker ni toliko podatkov, je odločanje hitrejšo, časovno merjeno.
- 2) *Izboljša končno odločitev*: nekaj anketirancev je izrazilo prednosti intuitivnega odločanja, kot recimo izboljšane rezultate, boljša kakovost izdelka in izboljšan odnos s strankami.
- 3) *Lajša osebnostni razvoj*: manjše število anketirancev je povedalo, da je intuicija pomenila imeti določeno prednost, znanje, ki jim je izboljšalo profesionalno spretnost, ali zagotovila določen element moči.
- 4) *Promovira odločitve, skladno s kulturo*: ostali sodelujoči so izrazili, da jim je uporaba intuicije pomagala izbrati odločitve, ki so bile v skladu s kulturo delovanja podjetja.

Omenili smo, da je poglobljena prednost uporabe intuicije hitrost odločanja. Čustvena reakcija je hitra in nas lahko privede do takojšnje odločitve. Dober občutek za izbrano odločitev nas bo še dodatno motiviralo, da jo tudi izvedemo. Lahko bi poenostavili in rekli, da če izbiramo med čokoladnim okusom sladoleda ali vanilje, nam ni treba razglablјati v nedogled in iskati ter analizirati, zakaj je eden od okusov boljši od drugega. Preprosto si rečemo: »Čokolada je zakon,« in izberemo čokolado. Sicer je ta primer enostaven, vendar služi svojemu namenu zaradi lažje predstavitve. Dodatna prednost uporabe intuicije je lahko tudi v tem, da če snujemo odločitve na podlagi naših čustev, nimamo potrebe po razglablјanju, zakaj je tako, ker mi to že vemo pri sebi. Če smo pri sebi zadovoljni in veseli za morebitno dejanje, je to dober znak, da bo dejanju uspelo uresničiti cilje, ki so pomembni za nas.

Primeri uspešne uporabe intuicije pri odločanju

Kot dober primer pozitivnega intuitivnega odločanja lahko navedemo uvedbo modela Dodge Viper v podjetju Chrysler. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Chrysler stagniral, razlog je bila zastarela tehnologija. Bili so tudi brez idej pri uvajanju novih modelov. Takratni predsednik uprave Bob Lutz je med vožnjo športnega osebnega vozila konkurenčnega podjetja Ford dobil idejo zanj (Hayashi 2001, 2). Odločitev za uvedbo modela je bila hitra in opravljena brez posebnih tržnih raziskav in analiz, ki bi podpirale investicijo v višini 80 milijonov ameriških dolarjev v obubožano podjetje, kakršno je Chrysler takrat bil. Še posebej pa ne uvajati tako dragega modela pod blagovno znamko Dodge, pri katerem so avtomobili stali do 20.000 ameriških dolarjev. Znamka Dodge je bila zlasti priljubljena med srednjim in nižjim slojem prebivalstva. Model viper s prodajno ceno blizu 50.000 dolarjev je postal takojšen uspeh. Omogočil je preporod znamke Dodge in Chryslerja kot matičnega podjetja. Ljudje, in predvsem zaposleni, so začeli bolj zaupati ter verjeti v Chrysler. Uvedba je drastično povečala dobiček in pospešila rast podjetja, česar so bili delničarji podjetja najbolj veseli (Hayashi 2001, 3).

Dodaten dobro znani primer je vstop podjetja Honda na ameriški trg motociklov. Hondini izvidniki so kljub negativni sliki, ki so jo videli v petdesetih letih prejšnjega stoletja v Ameriki, čutili in vedeli, da je lahko Honda uspešna kljub takratnim pričakovanjem. Imeli so še analize ameriške vlade, niso bili preveč prepričani o uspehu, vendar so vseeno potiskali projekt vstopa naprej. Bili so mnenja, da bo tvegati nekaj malega v zameno za sledenje »uspeha kljub vsem možnostim« imelo smisel (Miller in Ireland 2005, 19–20).

Znan je tudi primer uporabe intuicije pri odločanju za nakup podjetja McDonalds. Kljub nasprotovanju svetovalcev je Ray Kroc kupil blagovno znamko McDonalds od bratov McDonald. Izjavil je (Miller in Ireland 2005, 20): »Nisem hazarder in nisem imel tistega denarja, ampak moj smešni občutek v kosteh mi je pravil, naj nadaljujem.«

4.2 Slabosti intuitivnega odločanja

V nadaljevanju so predstavljene negativne posledice uporabe intuicije oz. kdaj ji naj ne bi zaupali. Uporaba intuicije je namreč lahko tudi precej tvegana. Velika verjetnost je, da vsakdo, ki meni, da je intuicija nadomestilo za racionalno razmišljanje »hodi po tankem ledu«. Možgani ponavadi pri intuiciji vedno iščejo določene vzorce pri preteklih odločitvah ali pa imajo potrebo po tem. Omeniti je še treba, da naši možgani iščejo vzorce tudi tam, kjer jih ne gre iskati ali pa ne obstajajo več (Hayashi 2001, 7). Več možnosti ko imamo za oceno in več podatkov ko moramo obdelati, ko se srečujemo z več novimi situacijami, tem manj bi se morali zanašati na intuicijo in čim več na analize. Pri tem se nam poraja tudi kakšno vprašanje. Če ponavadi uporabljamo intuicijo pri odločitvah, ki zahtevajo hiter odziv in so ponavadi tudi takšne, za katere imamo in moramo preučiti ogromno količino podatkov, kako potem torej v čim krajšem času obdelati te podatke? Očitno je, da je odgovor v tehnologiji (Bonabeu 2003, 2). Vedno več podjetij se odloča za uporabo visokotehnoloških računalniških programov in sistemov, kot pomoč pri odločanju v določeni stvari, da bi se s tem izognili prenosu odgovornosti izključno na managerje ter s tem tvegali, da odločitev ne bo pravilna.

Slabost intuitivnega odločanja je tudi, da ji manjka doslednosti. Intuitivna odločanja niso pod vplivom samo podatkov, ki bi morali vplivati na odločanje. Slednja so tudi pod vplivom različnih dejavnikov, kot so lahko (Russo in Schoemaker 1989, 120):

- utrujenost,
- dolgočasnost,
- nepozornost ali
- spomin na kakšen neprijeten prepir znotraj družine.

Bonabeu (2003, 2) v članku *Don't trust your gut* nadaljuje razmišljanje, da bolj ko je odločitev zahtevna, tem bolj postaja intuicija zavajajoča. V resnično kaotičnem okolju, kjer vzroki in posledice nimajo več linearnega razmerja, je zadnja stvar, ki bi jo želeli narediti, apliciranje vzorcev na določeno stvar. Eden izmed najbolj znanih negativnih primerov odločanja in zanašanja na intuicijo, na katerega smo naleteli, je primer ameriškega AOL-a. Sedaj že nekdanji predsednik uprave Pittman je skladno s svojim intuitivnim odločanjem ocenil, da je prihodnost podjetja v oglaševanju, namesto v zbiranju naročnikov in povečevanju teh. Ker se s takšno odločitvijo delničarji niso strinjali, saj ni prinesla zelenih rezultatov, je bil potem tudi odstavljen. Če pa zdaj pogledamo na to odločitev in če pogledamo, kje je bil pozicioniran AOL, potem vidimo, da je bila njegova odločitev upravičena – mogoče samo preveč revolucionarna za takratni čas. Sami lahko namreč vidimo, kolikšen delež znotraj dobička ima recimo oglaševanje v podjetju Google.

Zatorej obstaja velika verjetnost, da za veliko uspešnimi primeri intuitivnega odločanja stoji še večja oz. enaka količina neuspešnih primerov zanašanja na intuicijo. Intuicija se recimo lahko zanaša tudi na napačne, nepravilne ali pa nepomembne podatke. Recimo, da se moramo odločiti med kandidati za novo delovno mesto. Če smo že v začetku procesa izbire proti

določeni skupini in subkulturi ljudi, rasi, veri ali pa smo proti ljudem z drugačno spolno usmerjenostjo od naše, nam naša intuicija pravi, naj ne zaposlimo takšnih ljudi. To se lahko zgodi, četudi je takšna oseba idealna za naše podjetje in je lahko tudi opravila sprejemne teste. Intuitivna odločanja so lahko problematična v skupinskem odločanju. Če se mnenja ostalih ljudi v skupini razlikujejo od naših, ne moremo preprosto reči, da je naša intuicija boljša in močnejša od intuicije ostalih članov. Zatorej moramo v iskanju soglasja znotraj skupine uporabljati bolj analitičen pristop, in ne samo zanašanje na našo intuicijo.

Klasična napaka uporabe intuicije je vsem dobro poznan sindrom odvisnosti od kockanja (Hayashi 2001, 7). Pri tem se po nepotrebnem izpostavljammo dodatnemu tveganju v pričakovanju poplačila izgube. Zelo pomembno je tudi znati prepoznati napako in ugotoviti, kdaj smo jo naredili, saj se bomo tako iz takšne napake tudi nekaj naučili. Preveliko zaupanje v intuicijo nam zamegli razum ali povzroči, da pozabimo na racionalne analize, ki bi nas morale obveščati in prepričevati oz. na podlagi katerih bi bilo treba v primeru pomembnih odločitev v podjetju tudi odločati (Luecke 2007, 3).

Odločanje na podlagi čustev ima lahko tudi resne posledice in slabosti. Določena možnost je lahko čustveno bolj privlačna od druge samo zaradi tega, ker nismo preučili druge možnosti. Če se zato vrnemo k našemu sladoledu, pri katerem smo se odločili za čokoladni okus, ker nam je čustveno bolj pri srcu, ugotavljamo, da sploh nismo pomislili in raziskali, kakšna je vanilja. Vanilja pa bi bila lahko manj mastna, z manj kalorijami, naravno sladkana ipd. Odločitev za takšno vaniljo bi bila tudi bolj zdrava.

5 INTUICIJA V MANAGEMENTU

Raziskave kažejo, da se uporaba intuicije v managementu povečuje skladno s starostjo oz. s tem, na kako visokem položaju je nekdo (Sadler Smith in Shefy 2004, 80). Avtorja pravita, da je to možno razložiti na dva načina. Prvi je, da intuitivne veščine pomagajo določenim managerjem, da pridejo do vodstvenih položajev. To posledično pomeni, da so intuitivni managerji nesorazmerno zastopani na višjih položajih. Drugi razlog pa je, da so delovne zahteve vodstvenih delavcev takšne, da še nadaljnje dopolnjujejo svoja intuitivna znanja in možnosti v primerjavi z ostalimi nižje uvrščenimi managerji na hierarhični lestvici znotraj podjetja. Nadalje je tudi pomembno, kako se bo intuicija uporabljala v managementu glede na organizacijsko moč. To posledično pomeni, da bo lahko nekdo na višjem položaju v podjetju lažje uveljavljal svojo intuicijo, ker pač ima moč, kakor pa nekdo, ki je nižje na lestvici. Slednji bo že lahko imel intuicijo, vendar bo moral svojo odločitev zagovarjati z dodatnimi analizami in raziskavami. Poleg tega se bodo lahko nižji managerji izogibali nelagodnim situacijam, v katerih bodo primorani priznavati sodelavcem, nadrejenim in podrejenim, da njihova odločitev temelji predvsem na intuiciji. Zato pravimo, da višje ko je nekdo na lestvici, več intuicije bo imel in manj racionalnosti. Koliko intuicije bo uporabljene v podjetju, je odvisno tudi od zunanjih dejavnikov, kot so delničarji. Slednji lahko zahtevajo, da se pri odločanju v podjetju uporablja več racionalnosti namesto intuitivnega odločanja. Možno je še, da bodo morali že managerji pokazati okolju, da uporabljajo več racionalnega razmišljanja in odločanja, zato, da prepričajo zainteresirano javnost.

5.1 Uporaba intuitivnega odločanja pri vodstvu podjetja

Ugotovili smo, da vodstvo podjetja dejansko uporablja intuicijo in jo obenem tudi doživlja. Predstavili bomo, kdaj in kako vodstvo ter zaposleni uporabljajo intuicijo. Maxwell (1998) v knjigi piše o Stevu Jobsu, kjer omenja »pravilo intuicije« in povezuje zgodbo o uspehu podjetja Apple Computers, ki sta ga Steve Jobs in Steve Wozniak ustanovila leta 1976. Steve Jobs je zapustil podjetje in se ponovno vrnil v velikem slogu leta 1997, kjer je redefiniral podjetje v celoti. Takrat je tudi podjetje sklenilo zaveznitvo z Microsoftom, s takšnim načinom odločanja, ki je vseboval veliko elementov intuicije (Maxwellu 1998, po Patton 2003, 991).

Skladno z navedenim primerom je avtor mnenja, da obstajajo vodje na treh nivojih pri uporabi intuicije, in sicer:

- tisti, ki jo naravno izkušajo (doživljajo);
- tisti, ki spodbujajo njen nastanek in se jo trudijo izboljšati;
- tisti, ki niso nikoli sposobni učinkovitega intuitivnega odločanja.

Patton (2003, 991) je še mnenja, da mora biti tudi jasno, da kadar pride do dobrih intuitivnih odločitev, je to zaradi skupne povezave med naravno zmožnostjo prepoznavanja pravih odločitev in razvoja zmožnosti, da je tako. To velja tudi za managerje, ki imajo veliko naravnega talenta, saj bodo s tem lahko izvajali boljše intuitivne odločitve. Obenem pa zavestno razvijajo takšne navade, ki vodijo k intuitivnim odločitvam za prepoznavanje stvari, ki so pomembne za reševanje določenega problema. Patton (prav tam) nadaljuje in pravi, da vse to seveda ni mogoče samo z intuicijo. Potrebni so tudi določeni sistematični postopki. Težavnostna stopnja odločanja se namreč povečuje skladno s količino informacij, potrebnih za odločanje. Zato tudi managerji, ki so dobri pri odločanju na nižji stopnji, niso nujno tudi preveč uspešni pri odločanju tako, kot so to managerji na višjih položajih v podjetju. Omenili smo že, da so podatki na višjih stopnjah večji in širše zastavljeni, saj ne pokrivajo zgolj enega področja, ampak več ali pa celotno podjetje.

Obstaja več ostalih pomembnih točk, ki jih je treba vzeti v obzir, ko je govora o intuiciji. Simon (1997) se dvomljivo sprašuje in govori, da ne obstajata samo dva tipa managerjev, in sicer takšni, ki se nanašajo izključno na intuitivno razmišljanje, in drugi, ki se odločajo na podlagi racionalnosti. Verjetno obstaja več načinov odločanja, predvsem takšni, ki vsebujejo mešane metode. Pri slednjem gre za neko »mešanico« med intuicijo in racionalnostjo. Ne nazadnje je tudi od problema in cilja odvisno, kakšen tip odločanja bo potreben, še pravi Simon. Obstajajo namreč tudi neposredne povezave in dokazi, da so intuitivna znanja managerjev odvisna od istih metod kot intuitivna znanja velemejstrov šaha (Simon 1987, 61). Izkušeni manager ima tudi veliko količino znanja in izkušenj, ki jih je pridobil skozi kariero in postopke odločanja. Analiza, ki je bila opravljena z zbiranjem podatkov med poslovnimi šolami, in sicer med študenti in izkušenimi profesionalci, je zahtevala, da oboji proučijo poslovni primer (Bhaskar 1978, po Simon 1987). Rezultati so naknadno pokazali, da so si tako študentje kot poslovneži lahko bolj ali manj podobni. Najbolj jih je razločeval čas, potreben za ugotovitev ključnih posebnosti primera. Izkušenejši managerji so to opravili hitro, medtem ko so študenti to opravili počasneje in z več analize.

Na podlagi druge mednarodne raziskave, ki je bila opravljena, je bilo ugotovljeno, da managerji precej uporabljajo intuicijo (Parikh, Neubauer in Lank 1994, po Sadler Smith in Shefy 2004, 79). Parikh, Neubauer in Lank (1994) so prosili managerje, naj na seznamu funkcionalnih področij o odločanju pokažejo tiste, za katere menijo, da ima intuicija pomembno vlogo.

Večina jih je menila, da je intuicija pomembna pri:

- strategiji podjetja in planiranju,
- marketingu,
- razvoju kadrov,
- raziskavah in razvoju,
- stikih z javnostjo,

- investicijah in prevzemih,
- združevanjih in zavezništvih.

Manjšina pa je bila mnenja, da ima intuicija pomembno vlogo pri:

- potrošnji oz. porabi,
- financah,
- proizvodnji,
- operativi.

Precejšnja večina je tudi mnenja, da višji managerji uporabljajo intuicijo pri tistih odločitvah, ki privedejo do večjega uspeha, in so celo mnenja, da bi morala intuicija biti del izobraževanja. Spet drugi pa so mnenja, da managerji sami vidijo intuicijo kot neko vrsto strokovnega znanja. To je znanje, ki se je nabralo skozi njihovo kariero (Burke in Miller 1999, po Sadler Smith in Shefy 2004, 79).

Isenberger je ugotovil več načinov, s pomočjo katerih managerji uporabljajo intuicijo, in sicer (Isenberger 1984, po Sadler Smith in Shefy 2004, 79):

- predvidevati problem;
- izvajati prednastavljene vzorce obnašanja;
- izdelava »celotne slike«.

Vse navedeno uporabljajo kot kontrolo pri racionalni analizi in kot način za to, da zaobidejo analize. Na podlagi tega lahko rečemo, da če želimo postati uspešnejši odločevalci, se moramo naučiti spoznavati in upoštevati intuicijo, presojati, kdaj ji zaupati, in seveda imeti dovolj samozavesti, da takšno odločitev tudi udejanjimo in stojimo zanj.

Direktor mednarodnega svetovalnega podjetja Overell (2001) je izjavil:

Intuicija predstavlja možnost spreobračanja ideje v dejanja in pospeševanje odločanja. Ne bi rad videl managerje, kako zavestno zatiskajo njihovo intuicijo. Rajši bi videl, da gredo naokoli rekoč: »Mislim, da bi morali tako narediti, ker imam občutek, da bo to mogoče delovalo.

Medtem pa je Hayashi (2001) menil, da je »poslovni nagon« oz. intuicija pomemben dejavnik, s katerim razlikujemo uspešne igralce, in da je intuicija pomembna za uspešno plezanje po korporativni hierarhični lestvici. Citiral je mnenje predsednika uprave Johnson & Johnson, ki je dejal (Hayashi 2001, 3):

Zelo pogosto ljudje opravljajo odlično delo v srednjem managementu, kjer so odločanja bolj ali manj osnovana kvantitativno. Ko pa pridejo do višjega managementa, kjer so problemi bolj kompleksni in različni, ter se odkrije, da njihova presoja ali intuicija ni takšna, kot bi morala biti, takrat imamo problem, velik problem.

Danes se managerji naučijo tudi to, kako boljše razmišljati. To sedaj počnejo s tekom, sanjarjenjem, poslušanjem glasbe ali pa tudi z uporabo drugih meditacijskih tehnik. Nekateri, kot npr. Bob Pittman, pravijo, da dobivajo veliko idej, ko se prhajo dlje časa z vročo vodo. To

lahko tudi verjamemo, saj nam takrat misli bežijo nekam drugam in se lahko bolj osredotočamo na določene probleme in izzive.

5.2 Dejavniki, ki preprečujejo uporabo intuicije

Managerji dobivajo sporočila, ki so vodila in jim pravijo, kaj storiti ali pa katero možnost izbrati pri odločanju. Pa tudi, ko te možnosti nimajo, dobivajo signale, ki jim pravijo, kdaj bodo potrebovali več časa za odločanje (Agor 1985, 364). Agor nadaljuje in se sprašuje, ali je vse to res ter zakaj potem managerji nimajo vedno prav? Zakaj njihove odločitve niso vedno pravilne? Managerje so prosili, naj naštejejo pomembne odločitve, ki so bile narejene na podlagi intuicije, vendar tega niso bili zmožni. Niso bili zmožni opisati niti stanja, v kakšnem so se takrat počutili.

Očitno je tudi res, da managerji delajo napake pri svojih odločitvah, ampak do teh napak ne prihaja zaradi uporabe intuicije. Lahko bi celo rekli, da do teh napak prihaja zato, ker niso in nismo upoštevali intuicije pri odločanju. Do napak v presoji prihaja tudi zaradi osnovnih načel, ki niso bila upoštevana in so vidna v preglednici 2.

Agor (1985) povzema podatke v preglednici in pravi, da so skupne napake pri uporabi intuicije te, da nismo pošteni in odkriti ter da smo zadovoljni s stvarmi takšnimi, kakršne so, namesto da bi se potrudili jih popraviti in narediti takšne, kot bi želeli, da so. Možno je tudi, da so določeni managerji osebno povezani z osebo, za katero se je treba odločiti ali pa sprejeti zanj odločitev, in potem ne vidimo te osebe skozi objektivnost takšne, kot je v resnici.

Preglednica 2: Smernice za razvijanje intuicije pri odločanju

<i>Namen</i>	Ceniti intuicijo in imeti namen jo še dodatno razvijati.
<i>Čas</i>	Posvečati čas in ustvarjati poseben prostor za razvoj intuicije.
<i>Sprostitev</i>	Opustitev fizične in čustvene napetosti.
<i>Tišina</i>	Naučiti se, kako utišati um skozi tehnike meditacije.
<i>Poštenost</i>	Spopasti se s samoprevaro, biti pošten s seboj in ostalimi.
<i>Dovzetnost</i>	Naučiti se biti tiho in dovzetan.
<i>Razumevanje</i>	Uglasiti tako zunanje kot notranje procese.
<i>Neverbalne igre</i>	Ustvariti neverbalno izražanje, kot je risanje ali glasba, brez točno določenega cilja v glavi.
<i>Zaupanje</i>	Zaupati vase in v lastne izkušnje.
<i>Odkritost</i>	Biti odprt za vse notranje in zunanje izkušnje.
<i>Pogum</i>	Imeti voljo izkusiti strahove in se spopasti z njimi.
<i>Sprejem</i>	Imeti takšen odnos, ki ne bo obsojal stvari takšnih, kot so.
<i>Dnevne vaje</i>	Intuitivna zavedanja rastejo skladno z dnevnimi pozornostmi.
<i>Voditi dnevnik</i>	Voditi dnevnik intuitivnih razumevanj.
<i>Podporna skupina</i>	Najti prijatelje, s katerimi lahko izmenjujemo naše intuitivne izkušnje brez obsojanja.

Vir: Vaughan 1979, 202–205, po Agor 1985, 365.

Managerji so tudi priznali, da onemogočajo učinkovito rabo intuicije, ko naredijo kakšno napako, npr., da naredijo kritično odločitev pod časovnim pritiskom, kadar niso sproščeni ali pa celo takrat, ko niso samozavestni. Več je razvidno v preglednici 3.

Avtor nadaljuje in pravi, da managerji uporabljajo intuicijo kot raziskovalci. Kadar pripravljajo odločitve, ki bodo vplivale na prihodnost podjetja, uporabljajo intuicijo, da jih vodi po poti prave odločitve. Pri tem intuiciji ne puščajo preveč prostih poti.

Preglednica 3: Dejavniki, za katere managerji priznavajo, da slabijo intuitivna odločanja

<i>Poštenost</i>	<i>Dejavniki stresa</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ego, v povezavi s problemom na dlani. - Jeza 	<ul style="list-style-type: none"> - Psihična/čustvena napetost - Utrujen, šibek, len ali slabega počutja
<i>Časovna omejitev</i>	<i>Pomanjkanje zaupanja</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Hitenje z odločitvijo. - Ne uspeti pridobiti vseh podatkov iz ozadja. - Ne uspeti narediti »domače naloge«. - Ravnati impulzivno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tesnoba - Strah - Zmeden - Počutiti se neuravnoteženo. - Sprejeti preveč občutkov, želj in argumentov ostalih, kljub našim lastnim občutkom.

Vir: Agor 1985, 367.

To, kar managerji vedo, da morajo narediti, ali s pomočjo analize ali intuicije, je na koncu precej drugačno od tega, kar dejansko tudi naredijo. Skupna napaka, ki je razvidna, je prelaganje težkih odločitev (Simon 1987, 62). Avtor nadaljuje z vprašanjem, kaj je potem vzrok, da so odločitve tako težke, da jih prelagajo.

Eden izmed razlogov bi lahko bil ta, da ponavadi odločitve lahko vodijo v težke posledice. Kadar imajo ljudje na izbiro dve slabi možnosti in alternativni, se ne obnašajo tako, da tehtajo odločitvi, da na takšen način ugotavljajo, katera od dveh je slabša. Namesto tega se izognejo odločanju in poiščejo alternative, ki nimajo negativnih posledic. Če takšnih alternativ ne najdejo, potem poskušajo odlašati z odločitvijo. Izbira med nezaželenimi je dilema, čemu se je treba izmikati ali umikati, še dodaja Simon.

Slabe odločitve managerjev imajo lahko tudi slabe posledice za zaposlene. To vemo, saj vidimo, kaj se danes na trgu dogaja s podjetji, v katerih so managerji sprejeli slabe odločitve. Tovrstne slabe odločitve so bile lahko nakupi, prodaje, čezmerno kreditiranje ipd. Na koncu pa so delavci tisti, ki so občutili na svoji koži te odločitve; govorimo ali o zmanjšanju plač ali izgubi službe – slednje je najbolj pogosto. Povedati nekemu, da je odpuščen, in gledati človeka v oči je lahko precej stresno za večino ljudi. Še posebej težko je, če je ta zaposleni naš tesni sodelavec ali prijatelj.

Manager, ki naredi napako, kdaj pa kdaj jo vsi naredimo, se znajde v stresni situaciji. V takšnem primeru se je treba spopasti s problemom takoj in ne čakati ali pa odlašati. Zelo pomemben dejavnik, ki onemogoča intuicijo, je tudi stres. Če smo pod stresom, se ne moremo toliko osredotočiti na problem, saj nam misli uhajajo drugam. Stres je toliko večji in težave pri odločanju tudi, če smo v časovni stiski. To pomeni, da imamo malo časa in kratek rok odločanja pri uresničevanju ciljev.

6 INTUICIJA NA DELOVNEM MESTU

6.1 Uporaba intuicije na delovnem mestu in kdo jo uporablja

Večina managerjev, ki sta jih Burke in Miller (1999) vprašala o uporabi intuicije na delovnem mestu, je odgovorila, da intuicijo uporabljajo kot odgovor na trenutno stanje, v kateri so se znašli pri odločanju. Kot primer sta omenila, če recimo nimamo na voljo vseh podatkov za odločanje, nimamo napotkov, kako ravnati, objektivni podatki niso pravilni. Drugi primer je, če se s problemom srečujemo prvič – takrat se ponavadi po pomoč obrnemo na intuicijo. Pri tem je 40 % vprašanih odgovorilo, da uporabljajo intuicijo v situacijah, kjer se ukvarjajo z zaposlenimi ali pa z odločanjem o njih. To so lahko intervjuji pri zaposlovanju, izobraževanju, ocenjevanju uspešnosti, nadlegovanju in varnosti.

Omenili smo že, da se intuicija uporablja tudi takrat, ko smo na tesnem s časom in se moramo nepričakovano odločiti, ponavadi zato, ker so stroški, ki bi nastali, če bi zamujali, kar precejšnji. Ostali so menili, da uporabljajo intuicijo pri različnih finančnih zadevah, kot so prestrukturiranje, reorganizacija, in celo pri izdelavi proračuna. Poleg tega se intuicija uporablja pri situacijah, kjer nimajo jasnih navodil, kaj in kako je treba nekaj narediti; recimo, ko je treba razumeti različne programe. Takrat nam lahko manjkajo pogoji ali pa so podatki nezadostni in pomanjkljivi.

Skoraj 91,5 % vprašanih pa je potrdilo, da uporabljajo intuicijo skupaj z različnimi analitičnimi metodami. Različne raziskave¹ podpirajo takšna razmišljanja in predlagajo, da bomo za probleme, s katerimi se bomo srečali, uporabili mešanico veščin.²

Za slednje lahko navedemo, da uporabimo intuicijo za to, da nam zapolni manjkajoče analitične informacije in podatke, ki manjkajo pri strateških odločitvah, kot sta uvedba novega izdelka in planiranje tega, ali pa v situacijah, kjer imamo preprosto preveč informacij³ (Burke in Miller 1999, 94).

Naknadno sta vprašala managerje, kdo je uporabljal intuicijo pri opravljanju svojega dela in kaj so imeli skupnega pri odločanju. Večina je odgovorila in bila mnenja, da so velik vpliv na to imeli naslednji dejavniki: leta izkušenj znotraj organizacije, stopnja na hierarhični lestvici in starost (Burke in Miller 1999, 94).

Dodajata še, da zaposleni, ki so dlje časa v podjetju in imajo več izkušenj ter so starejši in zasedajo vodstvene položaje, uporabljajo intuicijo bolj od ostalih. Agor (1983) je opravil tudi raziskavo in ugotovil, da je tako, in dodaja, da je res, da managerji/zaposleni na višjih nivojih

¹ Parikh, Neubauer in Lank 1994; Harung 1993.

² Simon 1979.

³ Hitt, Keats in DeMarie 1998; Harper 1988.

v podjetju bolj uporabljajo intuicijo, saj gledajo na širšo sliko (opravka imajo recimo s celotnim podjetjem) in imajo opravka s koncepti ter idejami, in ne toliko s tehničnimi stvarmi, odločitve pa se delajo na dolgi, in ne na kratki rok (Agor 1983, po Burke in Miller 1999, 94). Znotraj raziskave je bilo ugotovljeno, da so zaposleni, ki uporabljajo intuicijo na delovnem mestu:

- samozavestni in zadovoljivi;
- brez predsodkov in prilagodljivi;
- izkušeni;
- pripravljeni tvegati;
- pošteni in nepristranski;
- razmišljujoči in pronicljivi;
- stvari poznajo in so razgledani;
- kreativni.

Burke in Miller (1999) pravita, da je veliko opravljenih raziskav,⁴ kjer so avtorji menili, da so ženske bolj intuitivne od moških, čeprav sta v raziskavi povedala, da več kot 80 % anketirancev sploh ni omenilo spola. Ženske v delovnem okolju, kjer prevladujejo moški, se želijo pokazati bolj analitične kot čustvene v procesih odločanja, ali pa želijo uporabljati manj intuicije v službi, kakor bi jo izven, še zaključujeta avtorja.

6.2 Metode, s katerimi lahko izboljšamo našo intuicijo

Burke in Miller (1999) sta v članku z naslovom *Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making* predlagala managerjem več načinov, kako izboljšati njihovo intuicijo, predvsem pa poudarila, da uporaba intuicije pri odločanju ni v domeni samo redkih posameznikov.

Glede na to, da naj bi bile intuitivne spretnosti speče⁵ pri določenih posameznikih, sta managerjem predlagala, da naj:

- so bolj pozorni na celoten proces odločanja;
- izzovejo odločitve, če mislijo ali čutijo, da morajo;
- premislijo o preteklih odločitvah in o vlogi, ki jo je intuicija imela, in pa predvsem, naj se naučijo iz morebitnih napak;
- vadijo delovanje intuicije v namišljenih delovnih primerih, vajah ali s hipotetičnimi scenariji;
- opazujejo in gledajo, kje in kako ostali uporabljajo intuicijo;
- se naučijo o intuiciji tako, da preberejo kakšno knjigo, članke ali pa da se udeležujejo seminarjev in konferenc;
- naučijo se tvegati pri odločanju, ne da jih je strah posledic;
- vadijo odločanje brez vseh potrebnih podatkov.

⁴ Sharma 1990; Rubinstein 1986; Lamkin 1986; Agor 1986.

⁵ Davidhizar 1991.

Agor (1983) za potrebe pridobivanja dodatnega znanja o intuiciji svetuje tudi meditacijo, pisanje dnevnika in izdelavo miselnih vzorcev.

Vaughan (1979) pa meni, da je za potrebe razvoja intuicije pomembno tudi to, kako višji managerji gledajo na kulturo podjetja, ali slednja omogoča razvoj takšnega okolja, ki bo omogočalo razvoj in uporabo intuicije ali ne. Raziskave, ki jih je avtor opravil, so pokazale, da intuicija »cveti« le, če je cenjena znotraj organizacije. Če delovno okolje, vodenje, politična klima in socialni procesi ne podpirajo uporabe intuicije, potem se bo veliko zaposlenih zaneslo izključno na objektivne metode in ne bodo uporabili nič, česar se niso naučili iz lastnih izkušenj. Zatorej je potrebno in pomembno za organizacijo, da podpira in ustvarja takšno delovno okolje, kjer bo prostor za intuitivno razmišljanje.

Višji managerji bi za to morali krepiti uporabo intuicije pri situacijah, kjer bi bila ta najbolj koristna.

Uporaba intuicije pri odločanju je zato pomembna pri naslednjih scenarijih (Burke in Miller 1999, 96):

- kadar morajo biti odločitve v skladu s kulturo in vrednotami podjetja;
- kadar je čas zelo pomemben;
- kadar manjkajo izrecna navodila zaradi politike, smernic ali manjkajočega strokovnega znanja;
- kadar prevladujejo dvomi zaradi planiranja in uvedbe novega izdelka ter strategije za uvedbo;
- kadar kvantitativne analize potrebujejo kontrolo in uravnoteženje.

Ker so navedeni scenariji pojavljajo dokaj pogosto v današnjih delovnih okoljih, je zelo pomembno, kako posameznik uporablja in vključuje svojo intuicijo v procesu odločanja.

Agor (1985, 369–370) pa poleg že navedenih metod svetuje še dodatne načine, ki jih je združil v tri glavne tehnike, in sicer so to »tehnike sproščanja, miselne vaje in analitične naloge«. Predstavljamo jih v preglednici 4.

Preglednica 4: Tehnike in vaje, ki jih uporabljajo managerji za sprožanje intuicije pri odločanju

<i>Tehnike sproščanja</i>	<i>Miselne vaje</i>
<ul style="list-style-type: none">- Rešite se misli.- Najdite mirni čas.- Poiščite samoto.- Poslušajte klasično glasbo.- Prespite problem.- Postite se.- Meditirajte.- Molitve.- Pustite problem in se nanj vrnite kasneje.- Vaditi.- Hecati se.	<ul style="list-style-type: none">- Igrajte se z mislimi brez točno določenih ciljev v glavi.- Vadite ustvarjanja vodenih miselnih slik.- Vadite sprejemanje nejasnosti, dvoumnosti in sprejemanje pomanjkanja kontrole.- Vadite biti prilagodljivi, bodite odprti do neznanega, kadar se pojavlja.- Vadite koncentracijo.- Pomislite na edinstvene in unikatne rešitve.- Bodite pripravljeni slediti točkam, ki nimajo dejanskega razloga.
<i>Analitične metode</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Obravnavajte problem z več sodelavci, ki imajo različne poglede, in seveda s prijatelji.- Osredotočajte se na poslušanje, ne samo na kaj, ampak na to, kako se posameznik izraža.- Povsem se poglobite v trenutno zadevo na dlani.- Ugotovite razloge »za« in »proti« in potem vrednotite občutke pri vsaki možnosti.- Uravnajte notranje reakcije glede na zunanje dražljaje.- Analizirajte sanje.- Vztrajajte pri kreativnem odmoru, preden se odločite.- Vprašajte se, kaj želite narediti in kaj je pravilno storiti.	

Vir: Agor 1985, 369–370.

Sadler Smith in Shefy (2004, 88) sta svoje poglede ter priporočila na to, kako naj posamezniki gledajo na intuicijo in njihov razvoj, predstavila v članku *The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making*. Vse to je predstavljeno v preglednici 5.

Preglednica 5: Smernice za razvoj intuicije

<i>Priporočilo</i>	<i>Opis</i>
1) Odprite se.	Do katere mere doživljate intuicijo, zaupate svojim občutkom, zaupate intuitivni presoji, zatirate namige, skrivno se zanašate na svoj »notranji občutek«.
2) Ne zamešajte svojih »I-jev«. ⁶	(<i>Instinct, Insight in Intuitions</i>); občutek ali nagon, razumevanje in intuicija niso sinonimi; naučite se jih razlikovati.
3) Izvlecite dobro povratno informacijo.	Poiščite in zahtevajte povratno informacijo na vaše intuitivne odločitve, pridobivajte zaupanje v svoj »notranji občutek«, ustvarite takšno učno okolje, kjer boste ustvarili boljše intuitivno ozaveščenost.
4) Dobite občutek za igralne navade.	Merite svoje intuicijo, pridobite občutek, kako zanesljivi so vaši namigi, vprašajte se, kako bi se lahko vaša intuitivna presoja izboljšala.
5) Uporablajte metaforiko.	Uporablajte metaforiko rajši kot besede, dobesedno si predstavljajte morebitne bodoče scenarije, ki bodo upoštevali vašo intuicijo oz. jim bo pomembna.
6) »Igrajte« hudičevega odvetnika.	Testirajte intuitivno presojo, postavljajte ugovore in ugovarjajte intuitivni presoji, ustvarjajte protiargumente, testirajte, kako močan je ta vaš notranji občutek (intuicija), kadar je izzvana.
7) Ujemite in potrdite svoje intuitivne občutke.	Ustvarite takšno notranje (duševno) stanje, da bo dalo vaši intuitivni misli prostor in svobodo za še »potekati«, ujemite svoje ustvarjalne intuitivne misli in zapišite jih, še preden jih vaša racionalna misel lahko cenzurira.

Vir: Sadler Smith in Shefy 2004, 88.

Avtorja knjige *The intuitive mind: profiting from the power of your sixth sense* Eugena Sadlerja Smitha (2009) so v članku, objavljenem v *Human resource management digest* (Norton 2010, 41), vprašali, ali se lahko intuitivni um/razum razvije. Slednji meni, da lahko in da so najmanj trije načini, kako to narediti:

- Prvi je ustvariti intuitivno znanje oz. izkušnje – to jemlje precej časa (vsaj 10 let) in potrebuje bodisi formalno, kakor tudi neformalno učenje. Pri tem je potrebno še vodenje nekoga, ki ima izkušnje.
- Drugi način je tisti, v katerem se je treba naučiti biti pameten (kakor pa biti »neumen«) pri uporabi intuicije. To pomeni biti skeptičen o lastni intuiciji, biti sami sebi hudičev odvetnik, spraševati za povratno informacijo in zavedati se, kdaj doživljamo pravo

⁶ V literaturi se v angleškem jeziku pojavljajo kot *instincts, insights in intuitions*, zato jim pravimo trije »I-ji«.

intuicijo in kdaj samo čustvo (kot iluzije) ter kdaj prihajamo k odločitvi (posebno o drugih ljudeh), ki ni osnovana na intuiciji, ampak je pristranska in izhaja iz predsodkov. To so moči in slabosti intuicije.

- Tretji način je razvijati ali dostopati do intuitivne misli, tako da bo slednja slišana. To pomeni utišanje racionalnih misli in ustvarjanje prostora, v katerem se bo glas intuicije slišal. S tem omogočamo, da lahko slišimo, kar nam telo/misel govori.

V člankih, ki smo jih raziskovali, nismo izrecno ugotovili, da se našega intuitivnega razmišljanja ne da izboljšati. Posledično je tudi zaslediti več različnih tehnik, kako to izboljšati. Ker vsak avtor predstavlja svoje načine in poglede na razvoj takšnega razmišljanja, je na mestu tudi opazka, da med njimi ni nekega soglasja o tem, kaj je najboljše.

Nekaj smo jih že predstavili, v nadaljevanju pa navajamo še mnenje avtorja Davida Staufferja (1997, 3), ki v članku z naslovom *Your managerial intuition: how much should you trust it? Can you improve it?* meni, da so slednji najbližje soglasju med avtorji, kaj je res najbolje:

- *Razvijati strokovno znanje*: pridobivati je treba čim več strokovnega znanja in izkušenj ter voditi zapiske (dnevnik) o svojem odločanju in uporabi intuitivnega razmišljanja.
- *Odstraniti motnje in se »udobno namestiti«*: potrebno in želeno je, da gremo recimo na sprehod, si privoščimo daljše prhanje, vozimo avto ali celo poslušamo klasično glasbo in opero.
- *Vodenje dnevnika*: s tem, ko vodimo dnevnik, se bolje zavedamo svojega intuitivnega razmišljanja. Lahko tudi vidimo, kako smo se počutili ob odločanju s pomočjo intuicije. Kadar vidimo, kako smo se počutili ob določeni situaciji, lahko to uporabimo v prihodnjih situacijah (tako, da se postavimo v isto počutje). Navsezadnje s tem, ko vodimo dnevnik, lahko ločimo med pravimi intuitivnimi odločaji in med strahovi ali skrbmi.
- *Pogovoriti se*: omenili smo že, da je priporočljivo, če se o določenih situacijah pogovorimo s sodelavci in prijatelji. S tem, ko se pogovorimo, lahko vidimo različne poglede na isto temo in njihova mnenja ter morebitne izkušnje ob podobnih primerih. Lahko se tudi zgodi, da nam oseba »od zunaj« poda drugačne in sveže poglede na probleme.

7 SKLEP

V nalogi smo ugotavljali, kako je intuicija videna kot pomembno orodje za managerje pri sprejemanju tako hitrih kot pravih odločitev v podjetju. Težko je enostavno povedati in tudi na kratko predlagati nekaj na temo, ki je tako občutljiva, kot je intuicija. Intuicija je širok pojem in njene uporabe ni moč zaslediti samo v poslovnem svetu. Uspešno (ali ne) se z njo srečujejo še v psihologiji, teologiji in celo zdravstvu. Verjamemo, da je intuicije v podjetjih precej v uporabi, vendar managerji ne obešajo tega preveč na veliki zvon.

Ugotavljamo pa, da je intuicija zelo pomembna stvar. Pomagala nam bo prebroditi hitreje probleme, za katere nimamo ravno vseh možnih analiz stanj in pričakovanj. Ob tem pa je intuicija lahko tudi napačno orodje pri odločanju, če so podatki, na katere opiramo intuicijo, napačni. Pri uporabi intuicije je zelo pomembno, v kakšnem duševnem in čustvenem stanju smo. Če smo pod stresom ali v slabi volji, je lahko naša intuicija pod močnim vplivom slednjih in zato nepravilna. Bolje je, če pri tem poskušamo pridobiti različne analize in jim sledimo, hkrati pa se še sprostimo. Nekaj managerjev je dobilo izvrstne ideje ravno med prhanjem oz. sprehajanjem v naravi.

Ko se odločamo, moramo biti pozorni še na to, ali bomo izkoristili pretekle izkušnje in se potem intuitivno odločali, ali pa bomo najprej uporabili različne analize in se nato odločali. Menimo, da je kombinacija obeh idealna in primernejša pri odločanju. Intuicija pa nam ne podaja zadostnega števila informacij oz. kakovostnih informacij, s pomočjo katerih bi se uspešno odločali. Res je sicer, da so naši možgani čudovit »stroj«, ampak je kljub temu bolje, če se opremo še na podatke. Desna stran možganov, znotraj katerih je moč intuicije, mora sodelovati z levo stranjo možganov, znotraj katerih je treba najti logiko in moč analiziranja. Lahko se zgodi, in verjamemo, da se v preteklosti je, da če se je določena intuitivna odločitev izkazala za zelo uspešno, je to najverjetneje posledica nekega srečnega, naključnega dogodka, in ne nekega prefinjenega dara – intuicije.

Prej ali slej se sreča obrne in potem nam intuicija ni ravno v pomoč. Menimo, da se borzni posredniki v določeni meri srečujejo s srečo pri izbiri investicij, na kar vplivajo tudi cene delnic, ki se dnevno spreminjajo. Ko nam notranji glas nekaj pravi, naj ga poslušamo ali ne? Treba je biti odprtih misli in poslušati, kaj nam naš »glasek« pravi. Zavedati se je tudi treba, kakšne izkušnje se skrivajo za tem notranjim glasom, ki nam pravi, kako naj se odločimo. Obenem je priporočljivo uporabljati analize in se nanje opirati. Razen če nismo predsednik uprave, potem je intuicija več v uporabi in ni nujno, da imamo vse podatke na dlani, ker gledamo na širšo sliko.

Intuitivno odločanje je način delovanja uspešnih managerjev. Če jo bomo torej spodbujali znotraj nas samih in ji omogočali, da jo slišimo, nam bo v določenih primerih skrajšala čas odločanja. S tem, ko ji bomo omogočali, da se izraža, se jo bomo naučili tudi bolje uporabljati. Naslednji korak pa je, da ji bomo začeli zaupati. Kaj nam pomaga intuitivno

odločanje, če ne zaupamo v tisto, kar nam intuicija pravi? Seveda to ne pomeni, da ji naj zaupamo vedno ali pa nikoli, najti je treba primerno kombinacijo obeh.

Za konec bomo citirali še zelo pomembno osebo, ki je današnjemu svetu tehnologije dala veliko. To je bil Steve Jobs (2005), nekdanji predsednik uprave tehnološkega velikana Appl. Izjavil je namreč:

Vaš čas je omejen, zato ga ne zapravljajte tako, da živite življenje nekoga drugega. Ne bodite ujeti v dogme, ki živijo z rezultati drugih ljudi. Ne dovolite, da hrup ostalih utiša vaš notranji glas. In najpomembnejše: imejte pogum, da sledite svojemu srcu in intuiciji. Onadva nekako že vesta, kaj si resnično želite postati. Vse ostalo je sekundarnega pomena.

LITERATURA IN VIRI

- Agor, Weston H. 1983. Tomorrow's intuitive leaders. *Futurist* 17 (4): 49–53.
- Agor, Weston H. 1985. Intuition: a brain skill top executives use to increase productivity. *Public Productivity Review* 9 (4): 357–372.
- Agor, Weston H. 1986. How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons* 29 (1): 49–53
- Andersen, Jon Aarum. 2000. Intuition in managers: are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology* 15 (1): 46–67.
- Bhaskar, Roy. 1978. *Problem solving in semantically rich domains, graduate school of industrial administration*. Doctoral dissertation, Carnegie Mellon University, University of Pittsburg.
- Binswanger, Harry. 1995. *Psycho-epistemology*. [Http://www.aynrandbookstore2.com](http://www.aynrandbookstore2.com) (15. 8. 2014)
- Blattberg, Robert C. in Stephen J. Hoch. 1990. Database models and managerial intuition: 50 % model + 50 % manager. *Management Science* 36 (8): 887–899.
- Bonabeau, Eric. 2003. *Don't trust your gut*. [Https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut](https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut) (25. 9. 2015).
- Burke, Lisa A. in Monica K. Miller. 1999. Taking the mystery our of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive* 13 (4): 91–99.
- Dane, Eric in Michael G. Pratt. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *The Academy of Management Review* 32 (1): 33–54.
- Davidhizar, R. 1991. Intuition and the nurse manager. *The Health Care Supervisor* 10 (2): 13–19.
- Dawes, Roam M., David Faust in Paul E. Meehl 1989. Clinical versus actuarial judgment. *Science* 31 (243): 1668–1674.
- Hammond, Kenneth R., Robert M. Hamm, Janet Grassia in Tamra Pearson. 1987. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgement. *IEEE Transactions on systems, Man, and Cybernetics* 17 (5): 753–770.
- Harper, Stephen C. 1988. Intuition: What separates executives from managers. *Business Horizons* 31 (5): 13–19.
- Harung, Harald S. 1993. More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches. *Management Decision* 31 (7): 38–45.
- Hayashi, Alden M. 2001. When to trust your gut. *Harvard Business Review* 79 (2): 58–65.
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats in Samuel M. DeMarie. 1998. Navigating in the competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in he 21st century. *The Academy of Management Executive* 12 (4): 22–42.
- Isenberg, Daniel J. 1984. *How senior managers think*. [Https://hbr.org/1984/11/how-senior-managers-think/ar/1](https://hbr.org/1984/11/how-senior-managers-think/ar/1) (17. 8. 2014).
- Jobs, Steve. 2005. *Commencement address delivered at Stanford University*. [Http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html](http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html) (17. 8. 2014).

- Kahneman Daniel, Paul Slovic in Amos Tversky. 1982. *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge university press.
- Kalantari, Behroz. 2010. Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of Management History* 16 (4): 509–520.
- Khantri, Naresh in Alvin H. Ng. 2000. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations* 53 (1): 57–86.
- Lamkin, Martha D. 1986. Power: How to get it, keep it, and use it wisely. *Vital Speeches* 53 (5): 151–154.
- Luecke, Richard. 2007. When your gut speaks, should you listen? *Harvard Management Update* 12 (2): 3–4.
- Maxwell, John C. 1998. *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Meehl, Paul E. 1954. *Clinical versus statistical predictions*. Minneapolis: University of Minnesota press.
- Miller, Chet C. in Duane R. Ireland. 2005. Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *The Academy of Management Executive* 19 (1): 19–30.
- Norton, Juliet. 2010. Interview with Eugene Sadler - Smith, author of *The Intuitive Mind*. *Human Resource Management International Digest* 18 (5): 39–41.
- Overell, Stephen. 2001. Trust your gut. *Director* 54 (12): 28–36..
- Parikh, Jagdish, Friedrich Neubauer in Alden Lank. 1994. *Intuition: the new frontier of management*. Oxford: Blackwell Business.
- Patton, John R. 2003. Intuition in decisions. *Journal of Management Decision* 41 (10): 989–996.
- Reynolds, Scot J. 2006. A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology* 91 (4): 737–748.
- Rubinstein, G. 1986. Women on the way up. *Association Management* 38: 26–30.
- Russo, Edward J. in Paul J. H. Schoemaker. 1989. *Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them*. New York: Fireside.
- Russo, Edward J. in Paul J. H. Schoemaker. 1993. A pyramid of decision approaches. *California Management Review* 36 (1): 9–31.
- Sadler Smith, Eugene. 2009. *The intuitive mind: profiting from the power of your sixth sense*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Sadler Smith, Eugene in Erella Shefy. 2004. The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *The Academy of Management Executive* 18 (4): 76–91.
- Shapiro, Stewart in Mark T. Spence. 1997. Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons* 40 (1): 63–68.
- Sharma, Sarla. 1990. Psychology of women in management: A distinct feminine leadership. *Equal Opportunities International* 9 (2): 13–18.
- Simon, Herbert A., 1979. Information processing models of cognition. *Annual Review of Psychology* 30: 363–396.

- Simon, Herbert A., George B. Dantzig, Robin Hogarth, Charles R. Plott, Howard Raiffa, Thomas C. Schelling, Kenneth A. Shepsle, Richard Thaler, Amos Tversky in Sidney Winter. 1987. Decision Making and Problem Solving. *Interfaces* 17 (5): 11–31.
- Simon, Herbert A. 1987. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive* 1 (1): 57–63.
- Simon, Herbert A. 1997. *Administrative Behaviour*. 4. izd. New York: Harper & Row.
- Stauffer, David. 1997. *Your managerial intuition: how much should you trust it? can you improve it?* <https://hbr.org/product/your-managerial-intuition-how-much-should-you-trust-it-can-you-improve-it/an/U9706A-PDF-ENG> (15. 9. 2014)..
- Vaughan, Frances E. 1979. *Awakening Intuition*. New York: Anchor Books.
- Woiceshyn, Jaana. 2011. A Model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of Business Ethics* 104 (1): 311–323.
- ZRC Sazu. B. 1. *Intuicija*. http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=intuicija&hs=1 (15. 3. 2014).