

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Delfina Biščak

Prisotnost intuicije v procesu strateškega odločanja – slon v sobi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Delfina Biščak

Mentor: prof. dr. Zlatko Šabič

Somentor: prof. dr. Andrej Rus

Prisotnost intuicije v procesu strateškega odločanja – slon v sobi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Do realizacije magistrske naloge ne bi prišlo, če me pod svoje mentorsko okrilje ne bi sprejel prof. dr. Zlatko Šabič, ki mi je že od samega začetka nudil (pristno) podporo in zagon, za kar se mu globoko zahvaljujem. Za vso podporo se zahvaljujem tudi somentorju, prof. dr. Andreju Rusu, ki je s svojimi vprašanji (po)skrbel za živahnost naloge. Zahvaljujem se tudi mami Marjetici, ki mi je v času študija in pisanja nudila neizmerno čustveno ter duhovno podporo in ljubezen; očetu Jožetu, ki mi je v času študija in pisanja nudil vso pomoč, podporo, humor in neizmerljive količine kave; ter babici Elizabeti Jožefi, za maksimalno možno podporo in modrosti. Ne morem tudi mimo zahvale moji ljubezni, Jaschi – Love, I wouldn't make it without you and your unmeasurable love, support and inspiration.

V nadaljnjem se za vso pomoč in podporo zahvaljujem Združenju Manager, Združenju nadzornikov Slovenije, Gospodarski Zbornici Slovenije, ter vsem menedžerjem in menedžerkam, oziroma anketirancem in anketirankam, ki so pripomogli k realizaciji empiričnega dela naloge.

Posebna zahvala gre tudi Dejanu – za vso tehnično pomoč in odgovore.

Nenazadnje pa se zahvaljujem tudi tistemu notranjemu glasu, ki me je nagovoril k pisanju, izbiri (so)mentorja in vztrajanju na svoji poti; ter sebi, ker sem temu glasu prisluhnila.

IZJAVA

Prisotnost intuicije v procesu strateškega odločanja – slon v sobi

Magistrska naloga obravnava prisotnost intuicije v procesu strateškega odločanja na ravni posameznega odločevalca. Sodobni odločevalci se namreč čedalje bolj zavedajo, da se človek redko kdaj odloča zgolj v skladu s pravili (racionalne) logike in pri tem področje strateškega menedžmenta ni nobena izjema. Potrebe po celostnem odločanju so čedalje večje, s tem pa tudi potreba po vključitvi podzvestnega oziroma intuitivnega, oziroma po 'priznavanju' že vključenega. A kdaj in do kakšne mere? Namen naloge je izpostaviti slona v sobi (prisotnost intuicije) ter tako prisotnost le tega dokazati s pomočjo merjenja intuitivnega potenciala posameznega odločevalca ter merjenja dejanske rabe intuicije v procesu strateškega odločanja. Meritve so bile izvedene s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika, katerega vprašanja so kombinacija Agorjevega IMS vprašalnika (*Agor Intuitive Management Survey*) ter vprašanja, ki je bilo dodatno razvito na podlagi raziskovalne teze. S sledečo magistrsko nalogo avtorica spodbuja raziskovanje intuicije ter vključevanje in priznavanje le te v okviru družbenih ved.

Ključne besede: intuicija, racionalnost, odločanje, strateško odločanje, strateški menedžment.

Presence of intuition in the process of strategic decision making – elephant in the room

The following master's thesis deals with presence of intuition within the process of strategic decision making, at the level of an individual decision-maker. Contemporary decision-makers are increasingly becoming aware of the fact that human beings do rarely make their decisions merely in scope of the rules of the (rational) logic, and strategic management is no exception. The need for an integrated decision-making is therefore increasing along with the need for inclusion of the subconscious/intuitive, or better said, of 'recognition' of the already included. But when and to what extent? The aim of the thesis is to expose the elephant in the room (presence of intuition) and to prove presence of the latter by measuring intuitive potential of the individual decision-maker and measuring of the actual use of intuition within the process of strategic decision making. The measurements were made by implementation of an anonymous online questionnaire, of which questions are the combination of Agor Intuitive Management Survey (AIM) and a question that was developed on the basis of the research thesis. With the following thesis, the author encourages researching, including and acknowledging intuition within the frame of social sciences.

Keywords: intuition, rationality, decision-making, strategic decision-making, strategic management.

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	9
2	Definicija intuicije.....	15
2. 1	Zgodovina definicije intuicije skozi tri znanstvene discipline.....	15
2. 2	Delovna definicija intuicije.....	20
3	Teorije odločanja.....	21
3. 1	Odločitev in odločanje	21
3. 1. 1	Tipi odločitev	21
3. 1. 2	Negotovost in dvoumnost	22
3. 2	Modeli odločanja	24
3. 2. 1	Klasični model/Model racionalnega akterja	24
3. 2. 2	Model organizacijskega procesa/Administrativni model.....	25
3. 2. 3	Model birokratske politike/Politični model	26
3. 2. 4	Model organizirane anarhije	27
3. 2. 5	Modeli odločanja in uvod v strateško odločanje.....	27
4	Definicija procesa strateškega odločanja.....	29
4. 1	Proces strateškega odločanja skozi zgodovino odločanja in razvoja organizacij	29
4. 2	Strateškost odločanja leži v odločevalnem okolju	30
4. 3	Sprejemanje odločitev kot proces – definicija procesa strateškega odločanja skozi menedžment	32
4. 3. 1	Definicija procesa strateškega odločanja skozi paradigmo (omejene) racionalnosti.	32
4. 4	Faze procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja	33
4. 5	Delovna definicija (procesa) strateškega odločanja.....	35
5	Definicija intuicije v odnosu z racionalnostjo	36
5. 1	Definicija intuicije v odnosu na racionalnost: v okviru menedžmenta in strateškega odločanja	36
6	Merjenje intuicije v okviru menedžmenta.....	38
6. 1	Merjenje intuitivne predispozicije in dejanske uporabe intuicije	38
6. 1. 1	Agorjev IMS (Agor Intuitive Management Survey).....	38
6. 1. 2	Isenbergova raziskava (1984)	40
7	Pomen posameznika v procesu strateškega odločanja (v okviru organizacije)	43
7. 1	Posameznik skozi klasično in behavioralistično teorijo	43
7. 2	Individualni odločevalec, dostopnost informacij in stil odločanja	44
7. 3	Individualni odločevalec in dva temeljna načina procesiranja informacij ter posledičnega stila odločanja	46
7. 3. 1	Racionalno odločanje: Kako racionalno je v praksi?.....	46
7. 4	Temelji intuitivnega odločanja.....	47
7. 4. 1	W. Agor in intuitivno odločanje	47
7. 4. 2	Scharmerjeva teorija U	50
7. 4. 3	O intuitivnem odločanju: med Scharmerjem in Agorjem	52
7. 5	Intuitivno-racionalni pristopi k določanju	52
7. 6	Shematična primerjava (racionalnega) strateškega in intuitivnega postopka odločanja ...	53
8	Vloga intuicije v procesu strateškega odločanja – teoretski okvir	56
9	Vprašalnik	60
9. 1	Agorjev IMS v kombinaciji z vprašanjem, ki je bilo razvito v povezavi z raziskovalno tezo	60

9. 1. 1 Vsebinsko ozadje vprašalnika.....	60
9. 1. 2 Meritveno ozadje vprašalnika.....	60
9. 1. 3 Meritev prvih 12 vprašanj spletnega anketnega vprašalnika	62
9. 1. 4 Meritev 13., 14., 15. in 16. vprašanja	63
9. 1. 5 Meritve 2. dela spletnega vprašalnika (17. do 26. vprašanje).....	63
10 Analiza rezultatov	64
10. 1 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik	65
10. 1. 1 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: Profil respondentov	66
10. 1. 2 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: 1. do 12. vprašanje (merjenje intuitivnega potenciala respondentov)	67
10. 1. 3 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: 17. do 26. vprašanje (raba intuicije v procesu strateškega odločanja)	68
10.2 Analiza rezultatov – navezava na raziskovalno tezo (1. del)	71
10.3 Analiza rezultatov – navezava na raziskovalno tezo (2. del)	72
11 Razprava, sklepi in predlogi.....	80
12 Zaključek	82
13 Literatura.....	85
Priloge	95
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	95
Priloga B: AIM Survey (Agor 1985, 2–5)	100
Priloga C: Tabele in grafi (10. poglavje).....	104

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Primerjava modelov odločanja.....	28
Tabela 9.1: Grafični prikaz vrednotenja odgovorov prvih 12 vprašanj.....	62
Tabela 10.1: Prikaz rezultatov celotnega spletnega vprašalnika (Q1–Q12).....	65
Tabela 10.2: Prikaz rezultatov celotnega spletnega vprašalnika (Q13–Q26).....	66
Tabela 10.4: Prisotnost intuicije skozi posamezne (pod)faze procesa strateškega odločanja.....	72
Tabela 10.5: Mnenje o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, glede na intuitivni potencial respondentov.....	74
Tabela 10.6: Merjenje povezanosti mnenja o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev (Q17 DA) in vrednosti intuitivnega potenciala, s pomočjo izračuna Pearsonovega koeficienta (r).....	75
Tabela 10.7: Primerjava uporabe intuicije v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja, glede na intuitivni potencial respondentov.....	77
Tabela 10.8: Število faz, kjer je zabeležena uporaba intuicije, glede na vrednost intuitivnega potenciala.....	77
Tabela C. 1: Odgovori: Drugo.....	104

KAZALO SHEM

Shema 3.1: Stanja, ki vplivajo na možnost odločitvenega neuspeha.....	23
Shema 4.1: Hierarhična razporeditev odločanja v organizacij.....	30
Shema 4.2: Razdeljenost strateškega menedžmenta.....	31

Shema 4.3: Prikaz faz procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja, ki tvorijo delovno definicijo procesa strateškega odločanja.....	34
Shema 4.4: Sumaren prikaz faz procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja, ki tvorijo delovno definicijo procesa strateškega odločanja.....	35
Shema 6.1: Shematski prikaz Agorjevega IMS meritvenega orodja.....	39
Shema 6.2: Shematski prikaz Isenbergovih rezultatov raziskave – točke v procesu odločanja, kjer je bila uporaba intuicije najpogostejše zaznana, v primerjavi z delovno definicijo procesa strateškega odločanja.....	42
Shema 7.1: Koraki intuitivnega razreševanja problemov.....	49
Shema 7.2: Scharmerjeva teorija U.....	51
Shema 7.4: Prikaz intuitivnega odločanja – kombinacija Agorjevih 10 korakov intuitivnega reševanja problemov in Scharmerjeve Teorije U.....	54
Shema 7.5: Fleksibilnost intuitivnega postopka odločanja.....	55
Shema 8.1: Holističen proces strateškega odločanja, ki vključuje tako racionalnost kot intuicijo..	58
Shema 9.1: Kalkulacija vprašanj 1. dela vprašalnika.....	61

KAZALO GRAFOV

Graf 10.28: Prisotnost intuicije/razuma skozi posamezne (pod)faze procesa strateškega odločanja.....	72
Graf 10.29: Mnenje o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, glede na intuitivni potencial respondentov.....	74
Graf 10.30: Grafični prikaz Pearsonovega koeficienta korelacije (r) iz Tabele 10.6.....	75
Graf 10.31: Primerjava uporabe intuicije in/ali razuma v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja glede na intuitivni potencial respondentov.....	78
Graf 10.32: Primerjava uporabe intuicije v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja, glede na intuitivni potencial respondentov.....	79
Graf C.1: Spol respondentov.....	106
Graf C.2: Starost respondentov.....	106
Graf C.3: Sektor v katerem se nahaja delovno mesto respondenta.....	106
Graf C.4: Rezultati vprašanja Q13.....	107
Graf C.5: Rezultati vprašanja Q1.....	107
Graf C.6: Rezultati vprašanja Q2.....	107
Graf C.7: Rezultati vprašanja Q3.....	108
Graf C.8: Rezultati vprašanja Q4.....	108
Graf C.9: Rezultati vprašanja Q5.....	108
Graf C.10: Rezultati vprašanja Q6.....	109
Graf C.11: Rezultati vprašanja Q7.....	109
Graf C.12: Rezultati vprašanja Q8.....	109
Graf C.13: Rezultati vprašanja Q9.....	110
Graf C.14: Rezultati vprašanja Q10.....	110
Graf C.15: Rezultati vprašanja Q11.....	110
Graf C.16: Rezultati vprašanja Q12.....	111
Graf C.17: Intuitivni potencial respondentov	111
Graf C.18: Rezultati vprašanja Q17.....	111
Graf C.19: Rezultati vprašanja Q18.....	112

Graf C.20: Rezultati vprašanja Q19.....	112
Graf C.21: Rezultati vprašanja Q20.....	112
Graf C.22: Rezultati vprašanja Q21.....	113
Graf C.23: Rezultati vprašanja Q22.....	113
Graf C.24: Rezultati vprašanja Q23.....	113
Graf C.25: Odgovori na vprašanje Q24.....	114
Graf C.26: Odgovori na vprašanje Q25.....	114
Graf C.27: Odgovori na vprašanje Q26.....	114

1 Uvod

Intuicija je »slon v sobi« menedžmenta in poklicne prakse: večina ljudi se dobro zaveda, da se sami in veliko njihovih kolegov, nanjo zanašajo v večjem ali manjšem obsegu, manj pa jih je pripravljenih odprto priznati ali razpravljati, da jo uporabljajo – in četudi do razprave o intuiciji pride, bo ta verjetno potekala v zamolklih tonih, in raje v zasebnih pogovorih za zaprtimi vrati, kot pa v sejni sobi ali v direktorskih prostorih (Sadler-Smith 2008, 9).¹

Intuicija zagotovo buri duhove sodobnega menedžmenta. Kako namreč »priznati«, da skozi proces odločanja prisostvuje uporaba nečesa, kar je vsem poznano in »dano«, a je hkrati tako nemogoče izmerljivo in posledično priznано? Intuicija je zagotovo izmuzljiv pojem, a to še ne pomeni, da je človek ni nikoli poskusil »ujeti«. Znana neznanka je namreč prisotna skozi celotno zgodovino starodavne modrosti – odločanja (Batoool in drugi 2015, 148), oziroma sprejemanja odločitev.² Tako je bivala že v mnogih disciplinarnih vodah, njena definicija³ pa je zato posledično neenotna in zaznamovana s prepletom vplivov filozofije⁴, psihologije⁵ in menedžmenta⁶ (Akinci in Sadler-Smith 2012, 105; Hales 2012). Nič čudnega ni torej, da smo čedalje bolj priča pojavu študij, ki opozarjajo na dejstvo, da nobena odločitev ni nikoli popolnoma racionalna oziroma popolnoma intuitivna (Batoool in drugi 2015, 154–155). Neposredno tako govorimo o porastu teorij, ki skušajo dokazati, da se racionalnost ter intuicija v procesu odločanja prepletata⁷ (Buchanan in O'Connell

¹ Originalno zapisano: Intuition is “the elephant in the room” of management and professional practice: most people are well aware that they, and many of their colleagues, rely upon it to greater or lesser extents; fewer are willing to admit openly that they use it, or to discuss it – and if it does get discussed it is likely to be in hushed tones, in private conversations behind closed doors rather than in the meeting room or executive suite.

² Prisotnost in razvoj uporabe intuicije skozi zgodovino odločanja odlično zaobjameta Buchanan in O'Connell (2006), ki nas popeljeta skozi odločanje v okviru: 1. ekonomije oz. poslovanja in posledičnega racionalnega, če že ne perfekcionističnega procesa, ki bi ga (z vključitvijo vseh preračunanih možnih okoliščin, tveganj, ipd.) sklenili z najboljšo možno končno odločitvijo (2006, 36–39), 2. raziskav, ki kažejo na opozarjanje na slabosti racionalnega odločanja v osemdesetih in začetku devetdesetih, ki so svoje temelje gradile na psihologiji in menedžmentu (Buchanan in O'Connell 2006, 39–41; Erenda in drugi 2014, 88), 3. proučevanja »gut feeling-a«, ki je prerasel v koncept intuicije in tako opozarjal na skriti del ledene gore (mišljenja) – podzavest (Buchanan in O'Connell 2006, 39–41; Matzler in drugi 2007, 252).

³ O (delovni) definiciji intuicije je govora v 1. poglavju.

⁴ Na primer Sokrat, Platon in I. Kant (Akinci in Sadler-Smith 2012, 105).

⁵ Na primer C. G. Jung in J. Bruner (Akinci in Sadler-Smith 2012, 105).

⁶ Na primer W. H. Agor, Barnard, Cappon in Isenberg (Floyd Fields 2001, 29).

⁷ Batoool in drugi (2015, 155–6) kot raziskovalce, ki so takšne študije izvedli, navedejo raziskovalna dela, ki so jih izvedli: Singh in Greenhaus, Williams, Mitchell in Beach, ipd. Liu in Yan (2009, 35) kot raziskovalce, ki so takšne študije izvedli, navedeta raziskovalna dela, ki so jih izvedli: Burke in Miller, Sinclair in Ashkanasy, Sadler-Smith in

2006, 39–41; Ju in drugi 2007, 63; Sadler-Smith in Burke 2009, 244; Sogbossi Bocco in Merunka 2013, 51; Batool in drugi 2015, 148). Posredno pa govorimo o sodobnem paradoksu (strateškega) odločanja (Calabretta in drugi 2016, 4), kjer tradicionalne strukture racionalnega (in analitičnega) odločanja 'dovoljujejo' vračanje intuicije, saj le to potrebujejo zaradi 'zagotavljanja' dodatne predvidljivosti – intuicija je tako videna kot še ena komponenta zagotavljanja navideznega odločevalnega vakuumu (nadzorovanja vseh okoliščin, ki bi lahko vplivale na sprejetje končne odločitve).

Če se s slednjo informacijsko popotnico odpravimo v vode sodobnega menedžmenta lahko hitro ugotovimo, da se sodobni odločevalci čedalje bolj zavedajo, da se človek redko odloča zgolj v skladu s pravili (racionalne) logike ter da intuicija kot miselni proces, ki je produkt podzvesti, pogosto igra pomembno, a (nepresenetljivo) mnogokrat podcenjeno vlogo, ko je govora o samem procesu odločanja (Matzler in drugi 2007, 252). Kot zapiše Kovačič (in drugi 2013, 33), sodobni izzivi zahtevajo čedalje bolj celostno odločanje, izkušnje ter raziskave pa kažejo, da je prevladujočemu logičnemu mišljenju in odločanju potrebno dodati tudi intuitivni del. Uporaba le tega pa je odvisna od vsakega posameznega odločevalca.

Na tem mestu ne moremo mimo omembe dveh najbolj prodornejših raziskovalcev – pionirjev na proučevanju intuicije v okviru menedžmenta, ki sta proučevala njeno tamkajšnjo prisotnost in vlogo. Začenši pri D. J. Isenbergu (1984), je slednji v svoji raziskavi prišel do zaključka, da je intuicija prisotna tudi v strateškem oziroma racionalnem procesu odločanja. V svoji študiji je proučeval⁸ primer višjih menedžerjev oziroma vodij ter njihov način sprejemanja odločitev. Pri tem je prišel do ugotovitve, da ti pri svojem odločanju uporabljajo intuicijo⁹. V nadaljnjem je ugotovil, da so točke, na katerih proučevanci uporabljajo intuicijo, sledeče: identifikacija problema, analiza problemskih razlogov, razvijanje alternativnih situacij, ocenjevanje alternativ ter izbira najboljše metode, implementacija in povratna informacija (prav tam). Omenjene točke

Shelfy, Epstein, ipd.

⁸ Kot navaja Isenberg (1984) je raziskava obsegala primere več kot 1000 višjih menedžerjev oziroma vodij. Opravil jo je preko intenzivnih intervjujev, opazovanja pri delu, branja dokumentov ter pogovorov z njihovimi sodelavci (prav tam). Njihova starost je variirala med 40 in 50 let, njihove menedžerske izkušnje pa med 10 do 30 let. Kar zadeva njihovo delovno dobo je ta variirala med 4 meseci in 10 leti (prav tam).

⁹ Definicija v Isenbergovi študiji (1984) ni enotna – njen pomen med proučevanimi menedžerji variira vse od nasprotja racionalnosti pa do t.i. *gut feeling*-a.

sovpadajo s fazami klasičnega (racionalnega) modela procesa strateškega odločanja¹⁰. Drugi raziskovalec pa je bil W. H. Agor, ki je na podlagi študij menedžerjev (1984; 1985; 1986a; 1986b) razvil IMS (*Intuitive Management Survey*), s katerim je meril intuitivni potencial posameznih odločevalcev in posledično uporabo intuicije v procesu odločanja.

Če se zopet vrnemo na nivo sodobnih organizacij oziroma podjetij (pa naj bodo le ta del javnega ali zasebnega sektorja) in posledičnega procesa odločanja, hitro odkrijemo povišano stopnjo pomembnosti sprejemanja odločitev, oziroma povišano potrebo po sprejemanju »prave« odločitve, ki seveda narašča bolj, ko se pomikamo po organizacijski hierarhični lestvici, saj imajo odločitve, ki so sprejete pri organizacijskem vrhu večje/močnejše posledice (vplivajo na celotno organizacijo). Tako odločitve, ki so za podjetje (gledano skozi cilje podjetja in doseganje le-teh) najpomembnejše, sprejmejo odločevalci, ki delujejo v strateškem menedžmentu.¹¹ Odločitve so pomembne za celotno podjetje, saj ne gre zgolj za dolgoročno načrtovanje marveč tudi za dolgoročno usklajevanje podjetja (in njegovih ciljev) z nepredvidljivim okoljem (tveganja) (David 2001, 5). Ravno zato v slednjem okviru govorimo o strateškem sprejemanju odločitev oziroma o procesu strateškega odločanja. Pri tem je pomembno poudariti, da govorimo o kompleksnem odločanju, ki ima korenine v klasičnem modelu odločanja (ki ima tradicijo racionalnosti) in je postavljen v okvir strateškega menedžmenta.¹² S tem pa omenjeni model odločanja s seboj nosi tudi prtljago razprave med racionalnostjo in intuicijo. Konec koncev so odločevalci znotraj strateškega menedžmenta še vedno človeški faktor, poleg tega pa moramo tu upoštevati tudi stalno se spreminjajoče okolje in posledično negotovost prihodnosti v katerih je sodobni strateški menedžment.

Omenjena faktorja tako tradicionalni proces strateškega odločanja zagotovo postavljata pod vprašaj. Izvajanje faz sprejemanja tovrstnih odločitev v popolnoma nadzorovanih okoliščinah s popolnim nadzorom nad vsemi upoštevanimi dejstvi je zagotovo vprašljivo. Ravno slednji manko

¹⁰ Kot bo razvidno iz 4. poglavja, bom skozi samo nalogo uporabljala sledečo definicijo strateškega odločanja. Proces strateškega odločanja je postopek sprejemanja odločitev skozi tri glavne faze, oziroma šest podfaz: identifikacija (opredelitev problema, zastavitev cilja), razvoj (zbiranje informacij, iskanje alternativ) in selekcija (evaluacija, selekcija).

¹¹ Strateški menedžment je umetnost in znanost formuliranja, implementiranja ter evalviranja navzkrižno funkcionalnih odločitev, ki podjetju omogočajo doseganje svojih (strateških) ciljev (David 2001, 5; Dobson in drugi 2004, 1–2).

¹² Glej delovno definicijo procesa strateškega odločanja v 3. poglavju.

pa se kaže v potrebi po vključevanju podzvestnega. Kot zapiše Kovačič (in drugi 2013, 36) so strateške odločitve usmerjene v prihodnost, kar pomeni, da je možnost, da bi se kdaj ponovile, precej majhna. Zato naj bi bilo toliko bolj pomembno, da se odločevalci ne bi zanašali samo na razum marveč tudi na podzvestno. Če k slednjemu pristavimo še hierarhično višino na kateri je strateški menedžment in doseg ter moč posledic katerega nosijo njegove sprejete odločitve, je možno zaznati že omenjeni paradoks tradicionalno racionalnih postopkov odločanja. Kljub še tako visoki legi strateškega menedžmenta, ki bi predvidevala željo po največji možni optimizaciji odločitev in prizadevanju po najboljši odločitvi s pomočjo racionalnih postopkov sprejemanja odločitev, strateški menedžment kar kriči po vključevanju intuitivnega. Paradoksalno naj bi tako ravno na strateški ravni bilo sprejetih več večinsko-intuitivnih odločitev kot pa strateških v polnem pomenu, kot bi bilo sprva pričakovano (Kovačič in drugi 2013, 36).

V tovrstnem kontekstu se bo se bo tako gibal tudi tema magistrskega dela – v raziskovalnem okviru vloge intuicije v procesu (strateškega) odločanja na individualni ravni ključnih odločevalcev. Kot je že bilo omenjeno, je večina dosedanjih raziskav¹³ obsegala proučevanje intuicije na ravni podjetij – natančneje na individualni ravni ključnih odločevalcev (višji menedžerji) (Dane in Pratt 2007, 33), ker pa proces (strateškega) odločanja ne zaznamuje zgolj zasebnega sektorja, bo v proučevanje vključen tudi vzorec iz javnega sektorja. Človeški dejavnik (ki je ključen za proces odločanja na individualni ravni¹⁴) je namreč prisoten v obeh sferah, ključen pa je tudi za proučevanje uporabe intuicije. Na tem mestu je treba omeniti, da za celoten vzorec velja, da je pridobljen z anonimnim spletnim vprašalnikom in brez kakršne koli identifikacije s posameznim podjetjem, zbornico, združenjem, ipd. Kot že omenjeno, me bo zanimal zgolj posamezni odločevalec na osebni ravni, pri čemer bo 'osnovni gradnik vzorca' posameznik, ki poklicno sprejema strateške odločitve oziroma, deluje na ravni strateškega menedžmenta. Pri tem mi bo podatek o sektorju, v katerem posamezni odločevalec deluje, služil zgolj kot informacija kje

¹³ Raziskave: Burke in Miller 1999; Khatri in Ng, 2000; Floyd Fields 2001; Whiting 2005; Martin in Hanlon 2007; Matzler in drugi 2007; Van der Knaap 2008; Seligman in Kahana 2009.

¹⁴ Da ima ravno posameznik v procesu odločanja pomembno vlogo denimo pričajo raziskave, ki svoje temelje črpajo v behavioralizmu katerega glavna predpostavka v tem kontekstu je, da vedenje posameznika vpliva na njegove odločitve (Steinbauer in drugi 2015, 406). Tako sta denimo Keller in Ho (v Steinbauer in drugi 2015, 406) v svojem raziskovanju prišla do zaključka, da obstajajo razlike v tem kako odločevalci ustvarjajo alternativne možnosti (v fazi iskanja alternativ) v procesu odločanja ter posledično ugotovila, da obstaja velika verjetnost, da omenjene alternative niso že dane ampak jih odločevalci ustvarijo sami (prav tam). Omenimo lahko tudi primer, ko je Ingvar v svoji raziskavi 1985 (v Steinbauer in drugi 2015, 406) v fazi iskanja alternativ 'sledil' v prefrontalni korteks možganov, ob upoštevanju, da je faza iskanja alternativ predmet omejitve možganske zmogljivosti.

se nahaja njegovo delovno mesto.¹⁵

Kar zadeva intuicijo¹⁶ oziroma vlogo le-te, je v okviru raziskovalne teme smiselno proučevati dva aspekta, in sicer: intuitivno predispozicijo posameznega odločevalca ter njeno prisotnost oziroma uporabo v (že omenjenih) fazah procesa odločanja. Ko govorimo o intuitivni predispoziciji, se je pri izvajanju meritev smiselno opreti na Agorjevo (1985) *Intuitive Management Survey* (IMS), ki testira potencial posameznika oziroma odločevalca, da ta uporablja intuicijo oziroma da sprejema intuitivne odločitve. Obsega dvanajst psiholoških vprašanj, ki so sestavljena tako, da ocenijo posameznikove intuitivne sposobnosti, razširjena različica pa obsega še štirinajst vprašanj, ki naj bi ocenjevala, ali posameznik te sposobnosti uporablja pri sprejemanju odločitev. Kar zadeva prisotnost intuicije v odločanju, se je slednjega področja smiselno lotiti skozi proučevanje vsake faze postopka odločanja posebej ter tako v vsaki fazi¹⁷ meriti prisotnost intuicije. Ta se lahko meri že s prej omenjenim Agorjevim IMS, proučevalci (npr. Adiandari 2014, 9) pa omenjajo tudi *Keegan's Type Indicator* (KTI), v katerem je Keegan (v Adiandari 2014, 9) razvil štiriinštirideset vprašanj, od katerih jih šestnajst meri zaznavanje (*sensing*) ter intuicijo, drugih šestnajst meri mišljenje (*thinking*) in občutenje (*feeling*), preostalih dvanajst pa se osredotoča na obnašanje. Navsezadnje je prisotnost intuicije možno meriti (v primeru prezahtevnosti izvedbe omenjenih orodij) tudi na bolj preprost način. V raziskavi, ki so jo izvedli Erenda in drugi (2014, 93), so intuicijo z Likertovo petstopenjsko lestvico merili s pomočjo ocenjevanja štirih trditev. Te so bile: »Ko se odločam, se zanašam na mojo intuicijo.«, »Ko se odločam, se zanašam na moje instinkte.«, »Ko se odločam, zaupam mojim notranjim občutkom ter reakcijam.«, »Ko se odločam, mi je bolj pomembno to, da začutim, da je odločitev prava, kot pa, da imam racionalni razlog zanjo.« (prav tam).

Cilj magistrskega dela bo tako proučitev vloge intuicije v procesu (strateškega) odločanja na individualni ravni ključnih odločevalcev. Na podlagi: 1) proučitve intuitivnih sposobnosti

¹⁵ Ločnica med javnim in zasebnim sektorjem tako ne služi primerjavi prisotnosti intuicije glede na posamezni sektor, saj to ni cilj magistrske naloge.

¹⁶ Ker univerzalna definicija intuicije, kot že omenjeno, ne obstaja, sem ustvarila delovno definicijo intuicije, ki je bila razvita na podlagi analize sekundarnih virov (glej 1. poglavje). Slednja je sledeča: Intuicija je neracionalni miselni proces podzavestne narave, katerega zaznamujeta hitrost in celovitost zaključkov, njena prisotnost in uporaba pa sta odvisni od posameznika.

posameznega odločevalca (v institucijah javne in zasebne sfere) ter 2) proučitve uporabe intuicije v procesu (strateškega) odločanja (na individualni ravni ključnega odločevalca), bo tako cilj magistrskega dela naslednji: **ovrednotiti tezo, da je intuicija v procesu (strateškega) odločanja prisotna skozi vse faze ter da njena intenzivnost (pogostost uporabe¹⁸) variira glede na intuitivne sposobnosti¹⁹ posameznega odločevalca.**²⁰ Večina dosedanjih raziskav (Burke in Miller 1999; Khatri in Ng, 2000; Floyd Fields 2001; Whiting 2005; Martin in Hanlon 2007; Matzler in drugi 2007; Van der Knaap 2008; Seligman in Kahana 2009) je obsegala proučevanje intuicije na ravni podjetij – natančneje na individualni ravni ključnih odločevalcev (višji menedžerji) (Dane in Pratt 2007, 33). A ker proces (strateškega) odločanja ne zaznamuje zgolj zasebnega sektorja (Bercu 2013, 22), bo v pričujočem magistrskem delu v proučevanje vključen tudi vzorec iz javnega sektorja.

Študija raziskovalne teze se bom lotila skozi teoretski ter empirični del naloge, znotraj katerih bom uporabila različne raziskovalne metode. V teoretskem delu bodo proučitve temeljile na podlagi analize sekundarnih virov. Proučevala bom vprašanje definicije intuicije, definicije procesa strateškega odločanja, teoretski okvir odločanja, pomen individualnega odločevalca v procesu odločanja ter vlogo intuicije v procesu strateškega odločanja, kjer bom poskusila izdelati tudi svoj teoretski okvir. Empirični del bo izveden s statistično obdelavo rezultatov. Z uporabo prilagojenega Agorjevega IMS orodja bom merila intuitivni potencial posameznih proučevancev ter uporabo oziroma prisotnost intuicije v procesu (strateškega) odločanja. V zaključnem delu bo razprava s sklepi, kjer bom podala tudi končno ovrednotenje raziskovalne teze. Temu bo sledil zaključek, kjer bom povzela ključne ugotovitve ter podala razmislek za nadaljnje raziskave.

¹⁸ S pogostostjo uporabe mislim na število faz procesa strateškega odločanja, v katerih bo skozi spletni vprašalnik zavedena uporaba intuicije.

¹⁹ Intuitivne sposobnosti posameznega odločevalca bodo merjene z 12 MBTI vprašanji, ki predstavljajo 1. del Agorjevega IMS vprašalnika.

²⁰ Oziroma, da intenzivnost (pogostost uporabe) intuicije variira glede na intuitivne sposobnosti posameznega odločevalca in ne glede na situacijo oziroma tveganja.

2 Definicija intuicije

2. 1 Zgodovina definicije intuicije skozi tri znanstvene discipline

Kot zapišeta Sadler-Smith in Shefy (2004, 78), je pojem intuicije zelo težko opisati, a, paradoksalno, z lahkoto prepoznati. Zato je pojem vseskozi buril duhove na več raziskovalnih področjih. Zato se proučevanja intuicije niso nikoli umestila v zgolj eno znanstveno disciplino (Akinci in Sadler-Smith 2012, 105; Hales 2012). Pričujoči poskus izoblikovanja definicije intuicije (ki jo bom uporabljala skozi celotno magistrsko delo) bo tako temeljil na analizi proučevanja intuicije skozi čas (v okviru temeljnih zahodnih proučevalcev²¹), saj bo na ta način najlažje razvidno, kako je definicija variirala glede na posamezno znanstveno disciplino. Izpostavljene bodo tri: filozofija, psihologija ter sociologija oz. v njenem okviru menedžment..

O konceptu intuicije sta razmišljala že Platon in Aristotel. V grških filozofskih besedilih (okoli 300–400 pr.n.št.) je tako možno opaziti izraza, kot sta *nous* oziroma *noesis*, ki se najbolj približata današnji besedi intuicija (Lufityanto in drugi 2016, 1; Piętka 2015, 24). Seveda pa, kot zapiše Piętka, to še ne pomeni, da je omenjena izraza z intuicijo možno popolnoma enačiti. *Nous* se namreč nanaša na um, razum, mišljenje, modrost, dušo ter celo srce in ima tako zelo širok nabor pomenov (prav tam). A vendar je ključ pojmovni širini slednji pojem najbližje intuiciji, zato ker se omenja v odnosu z racionalnostjo oziroma kot nasprotje le tej (Piętka 2015, 24–25). Tako je intuiciji že v sami (antični) filozofski zibelki usojeno, da je njena definicija vezana na racionalnost. Že takrat se je namreč definicija delila glede na filozofije, ki so se osredotočale na racionalnost (Platon²², Aristotel²³) ter na iracionalnost (Platon). V primeru iracionalnosti je intuicija nekaj,

²¹ Zaradi prostorske omejitve magistrske naloge se bom pri proučevanju definicije osredotočala zgolj na zahodne znanstvene discipline. Bogat nabor vzhodnega razmišljanja tako ponujata denimo hinduizem (Aurobindo 1990) in budizem (Bhikkhu 2014). Zanimiv vpogled v razlike in podobnosti med vzhodnim in zahodnim menedžmentom, na podlagi intuicije, nudi članek Anne Woźniak (2006), kot primer primerjalnih študij med zahodnim in vzhodnim odnosom do intuicije in definiranjem le te (v okviru menedžmenta) pa lahko navedemo tudi povsem svež MBA študijski predmet v okviru Virginijske univerze (*Darden School of Business*) - Vzhodne filozofije, zahodne strategije: strateška intuicija (*Eastern philosophies, western strategies: strategic intuition*), ki obravnava hindujska, budistična ipd. razmišljanja in vleče vzporednice z zahodnim strateškim razmišljanjem (Darden School of Business 2017).

²² Platon kot temeljno lastnost intuicije vidi takojšnjo zaznavo idej. Po njegovem razmišljanju je intuicija lahko nadnaravna ali pa racionalna (Piętka 2015, 23). V prvem primeru je intuicija skupek zaznav, ki je bil 'ustvarjen' še pred rojstvom posameznika, v drugem primeru pa je intuicija ponovno zbiranje znanja (*recollection of knowledge*) oziroma ponovno spoznanje (*cognition*) miselnih idej (prav tam).

²³ Po Aristotelu nam intuicija omogoča, da sprejmemo načela, na katerih temelji zgradba znanja. Služi funkciji načina

katere objekti so transcendentne ideje oziroma Božanska intuicija, katere predmet percepcije je Božanstvo. Racionalna intuicija pa naj bi zadevala osnove znanja ali cilje človekovega delovanja. Iracionalna intuicija naj bi tako temeljila na Božanskem, racionalna intuicija pa naj bi delovala na podlagi razuma in že 'zbranega' znanja (Piętka 2015, 38–39). Kljub skupnim lastnostim obeh filozofskih bregov (da je intuicija neposredna ter da omogoča celovitost spoznanja) sta tako glavni razliki v viru intuitivne zaznave ter v njeni funkciji.

Če se odmaknemo od antike in nadaljujemo v časovnici (k 17. stoletju), je k razpravi o intuiciji prispeval tudi filozof R. Descartes (Hales 2012; Mursell 1919, 394; Wattles 2014). Intuicijo in razum (sklepanje) je videl kot temelja na poti do modrosti. Njegovo razmišljanje o intuiciji oziroma njenemu razumevanju najbolje povzame zapis: »Kar zadeva predmet predstavitve, bi morali proučevati, ne tistega kar so drugi mislili niti tistega kar smo domnevali sami, marveč tisto kar lahko sami jasno in očitno zaslutimo ali z gotovostjo sklepamo (saj slednje znanje ni usvojeno na noben drug način).«²⁴ (Descartes v Wattles 2014). Intuicijo po Descartesu tako zaznamuje jasnost (*clarity*) ter celovitost izkušnje, kar kaže naslednji zapis (»/.../Potreba po dokončni izvedbi zastavljenega nam ne dopušča vedno možnosti tako natančne poizvedbe /.../«²⁵), ki kaže na Descartesovo zavedanje o natančnosti oziroma možnosti natančnosti uporabe intuicije (Descartes v Wattles 2014). »S pojmom intuicije ne mislim na spreminjajoče se pričanje čutov ali zavajajoče sodbe slabo regulirane domišljije, marveč mislim na koncept (*conceptum*) neke nemotene ter dobro usmerjene inteligence (*mentis purae et attentae*), ki je tako lahkoten in prepoznaven, da pri razumevanju za seboj ne pusti popolnoma nič dvoma.«²⁶ ponovno namiguje na popolnost intuitivne izkušnje, ki je preprosta, a vendar tako edinstvena in izrazita (Descartes v Mursell 191, 394). Pri tem seveda ne gre spregledati, da gre definicija intuicije spet v racionalne vode, saj po Descartesu očitno bazira na čistem razumu in ne na neracionalnih zaznavah. Kot prvi rahel, a vidni odmik, v definiciji k neracionalnemu, lahko omenimo razmišljanje filozofa D. Huma (1739), ki

spoznanja (*cognition*) zaradi katere se lahko ustvarjajo prvi prostori (*permises*) znanja (Piętka 2015, 38).

²⁴ Originalno zapisano: "Concerning the objects presented to us we should investigate, not what others have thought nor what we ourselves conjecture, but what we can intuit clearly and evidently or deduce with certainty, since knowledge is acquired by no other means."

²⁵ Originalno zapisano: "/.../The need to get things done does not always permit us the leisure for such a careful inquiry /.../."

²⁶ Originalno zapisano: "By intuition I understand not the shifting testimony of the senses, or the misleading judgment of the ill regulated imagination; but a concept (*conceptum*) of an untroubled and well directed intelligence (*mentis purae et attentae*), which is so facile and distinct that absolutely no doubt is left about that which we understand."

sicer v intuitivne vode vstopa pazljivo, saj intuitivno gotovost zanika: »A če preučimo to maksimo z idejo znanja, v njej ne bomo odkrili nobene intuitivne gotovosti.«²⁷ (Hume 1739, 79). A kljub temu obravnava intuicijo kot priznanje povezave med časom, krajem ter vzročno zvezo, ko navaja, da podobnost (priznavanje povezav) vzbudi pozornost (*will strike the eye*) in tako ne bi povezovala nobene nadaljnje utemeljitve, ker naj bi bila povezava tako jasna. Intuicija naj bi bila izvirno znanje ter prepričanje (Hume 1739, 670); omenjena povezava z znanjem in umom pa tehtnico zopet prevesi na stran razuma in racionalnega. Če nadaljujemo po časovni spirali, se je intuicije dotaknil tudi I. Kant (1781). Slednji je intuicijo opredelil kot vir vsega znanja, ki je lahko pridobljeno oziroma podprto z opazovanjem (Kant 1781, 107; Liu in Yan 2009, 36; Stanford Encyclopedia of Philosophy 2009). Pri slednji obravnavi intuicije so tako v ospredju lastnosti kot zavestna, objektivna reprezentacija, ki je strogo ločena od občutkov (*sensations*), katere sam označuje kot stanje subjekta. Ker se občutki tako ne razlikujejo od zaznavanja subjekta, je intuicija objektivno zastopanje (*objective representation*) (Kant's Views on Space and Time 2009).

Časovnica definicije intuicije pa se ni ustavljala zgolj pri filozofiji, temveč je svoje mejnike iskala tudi v vodah psihologije. Kot pomemben mejnik lahko navedemo raziskave C. Junga, ki je pojem intuicije ponesel v vode podzvesti in neracionalnega (1946, 567–8). Intuicijo je opredelil kot temeljno psihološko funkcijo, ki prenaša zaznave na nezavedni način. Intuicija ima tako po Jungu (1946, 568–9) nenavadno lastnost: ni zaznava (*sensation*) niti občutek (*feeling*) niti intelektualni zaključek (*intellectual conclusion*), četudi se lahko pojavi skozi obliko omenjenih konceptov. Intuicija zagotavlja neko celovitost, katerega izvora ni moč pojasniti (prav tam) – je neracionalna, zaznavna funkcija. V nadaljnjem razlikuje med konkretno in abstraktno obliko intuicije. Razlika obstaja glede na stopnjo prisotnosti določenih občutkov. Konkretna intuicija nosi zaznave, ki se nanašajo na dejanskost stvari, medtem ko abstraktna intuicija prenaša dožemanje idejnih asociacij (Jung 1946, 568–9). V obeh primerih intuicija vzdržuje kompenzacijsko funkcijo do občutka in tako predstavlja podzavestni temelj, iz katerega izhajajo mišljenje in zaznave (Jung 1946, 569); prav tako je intuicija v obeh primerih dojeta holistično (Pretz 2011, 17).

V okviru psihologije je intuicijo proučeval tudi J. S. Bruner, katerega definicija je intuicijo

²⁷ Originalno zapisano: "But if we examine this maxim by the idea of knowledge above-explain'd, we shall discover in it no mark of any such intuitive certainty."

opisovala kot dejanje (popolnega) zaobjemanja pomena, smisla ali strukture problema ali situacije brez izrecnega sklicevanja na analitični aparat lastne obrti oziroma poklica (Adiandari 2014, 2; Dane in Pratt 2007, 35; Takaya 2008, 8–9). Sredi 20. stoletja je, za mnoge takrat že skoraj nekonvencionalni Bruner, ponudil preskok iz dojemanja procesa razmišljanja (kot premišljenega in zavestnega) v slutnjo oziroma intuicijo (Takaya 2008, 9). Tako je tudi v Brunerjevi definiciji možno opaziti element nezavednega, neracionalnega ter celovitega. A obstajali so tudi znanstveniki, ki so popolnost in posledično nezmotljivost intuicije zavračali. J. H. Ranzoni ter M. R. Westcott sta denimo intuicijo videla kot avtomatsko sklepanje oziroma proces doseganja zaključka na podlagi majhnega števila informacij, ki je ponavadi dosežen na podlagi bistveno več informacij²⁸ (v Pretz 2011, 17–18). Razlika med Westscottom in Ranzonijem na eni strani ter Jungom in Brunerjem na drugi je tako v obsegu oziroma celovitosti intuitivne izkušnje.

Področje proučevanja intuicije je zašlo tudi na področje menedžmenta (bolj specifično v proučevanje postopka sprejemanja odločitev) (Akinci in Sadler-Smith 2012, 104; Hales 2012; Waldemar in Kucęba 2016, 340–341). Utemeljitelj proučevanja intuicije v okviru menedžmenta je W. H. Agor, ki je v 80. letih prejšnjega stoletja zapisal, da naj bi ravno tisto desetletje postalo prelomnica v menedžmentu, saj se je intuicija dokončno uveljavila kot močno orodje izvršilnega odločanja na vodilnih položajih (Agor 1986a, 5). Kot razloge za porast zanimanja za razumevanje oziroma uporabo intuicije je Agor (1984, 49; 1986a, 5–6) navedel, da so menedžerji in posamezniki na vodilnih položajih uvideli, da analitične tehnike, ki spodbujajo zlasti levo polovico možganov, niso primerne za sprejemanje hitrih odločitev ter za prilagajanje hitro se spreminjajočim ali celo kriznim okoliščinam (prav tam). Kot drugi razlog pa je Agor navedel takratni napredek na področju raziskav možganov (*cognitive science*), ki so pričale zlasti o tem, da so menedžmentu veliko bolj prijazne tehnike razmišljanja in sprejemanja odločitev, ki dajejo večji poudarek na desno oziroma bolj intuitivno polovico možganov (prav tam). Agor je tako svoje raziskave izvajal v samem razcvetu proučevanja intuicije. Med letoma 1981 in 1982 je tako proučeval intuitivnost menedžerjev na različnih pozicijah (od najnižjih do najvišjih) v različnih sektorjih (podjetništvo, vlada, izobraževanje, vojska, zdravstvo) (Agor 1986a, 7). Rezultati so bili izjemno pomembni za nadaljevanje proučevanja intuicije – ena izmed bolj pomembnejših

²⁸ Tu je možno zaslediti skeptičnost do celovitosti intuicije v smislu, da le-ta pride do holističnega zaključka na podlagi (pre)majhnega začetnega informacijskega vložka.

ugotovitev je bila očitna variacija intuicije med menedžerji na različnih ravneh (na višjih pozicijah so jo uporabljali veliko bolj kot na nižjih) (prav tam). A te raziskave so intuicijo merile zelo površinsko – kot je zapisal Agor v svojem poročilu (prav tam), raziskave niso podale odgovora na vprašanje, ali so se menedžerji, ki so intuicijo uporabljali, tega zavedali oziroma zakaj so intuicijo uporabljali bolj, kot kolegi na nižjih položajih.

Leta 1984 se je zato Agor v novih raziskavah posvetil ravno tem vprašanjem. Tokrat je proučeval zgolj skupino menedžerjev, ki so intuicijo uporabljali. S poglobljenim vprašalnikom (11 vprašanj, od katerih so bila 3 odprtega tipa) je prišel do zaključka, da je intuicija zgolj eno izmed orodij, ki se ga menedžerji poslužujejo v procesu odločanja, po drugi strani pa, da je ravno intuicija tisti ključ, ki se v največji meri uporablja pri sprejemanju strateških odločitev. Odgovore na vprašanje, v kakšnih okoliščinah se intuicije intervjuvanci največkrat poslužujejo, je Agor strnil v sledeče točke: ko obstaja velika mera negotovosti; ko obstaja premalo preteklih dejstev, na katere bi se lahko zanašali; ko spremenljivke niso popolnoma znanstveno predvidljive; ko si z analitičnimi rezultati ni mogoče pomagati; ko obstaja več verjetnih rešitev in je za vsako prisotnih veliko dobrih argumentov; in ko obstaja časovna omejitev, torej je odločitev treba sprejeti zelo hitro (Akinci in Sadler-Smith 2012, 110; Agor 1986a, 7–8). Poleg tega je Agor prišel do odkritja, da je vsem menedžerjem bilo skupno tudi to, da so imeli izoblikovan poseben občutek, do katerega je prišlo, ko se je odločitev zdela pravilna, in obratno, ko se je zdelo, da je odločitev napačna oziroma slaba (Agor 1986a, 8). Skozi Agorjevo proučevanje intuicije tako odkrijemo elemente, ki so skupni tudi poskusom definicij prej omenjenih proučevalcev: neanalitičnost, celovitost, hitrost.

Kot je že bilo omenjeno, Agor ni bil edini, ki je proučeval intuicijo v okviru menedžmenta. Omembe vredni so zagotovo še drugi proučevalci, kot denimo Isenberg (1984), ki je opravil 12 študij primerov na temo razmišljanja višjih menedžerjev in pri tem prišel do ugotovitve, da obstaja povezava med hierarhijo pozicije v podjetju ter pomembnostjo kombiniranja intuicije z racionalnostjo. Podatke o tem, kdaj intervjuvanci uporabljajo intuicijo, je strnil v sedeče točke: zaznava problema; izvedba naučenih obnašanj; zelo hitro vključevanje in sinteza podatkov; preverjanje rezultatov racionalnih analiz; in potreba po hitrih, a dobrih zaključkih, ko okoliščine ne dopuščajo poglobljene analize (prav tam). V nadaljnjem lahko v okviru zadnjih dveh desetletij prejšnjega stoletja omenimo tudi raziskovalce, kot sta Petitmengin-Peugeot (1999, 27–28) in

Rowan, ki intuicijo opisujeta kot podzavestno pridobljene in sintetizirane vtise, ter Wallyja in Bauma (1994), ki sta intuicijo opisovala kot nezavedno sposobnost (Sinclair in Ashkanasy 2005, 358). Ne moremo tudi mimo omembe Burka in Millerja (1999), ki sta poudarjala pomembnost situacijskih vplivov na uporabo intuicije glede na tip odločanja in problema; ter Epsteina (1990), ki je poudarjal vlogo osebnih dejavnikov, ki so vplivali na pristonost intuicije (Sinclair in Ashkanasy 2005, 360)²⁹.

Če sta zadnji dve desetletji prejšnjega stoletja prinesli odkrito in priznано uporabe intuicije v okviru menedžmenta, zdajšnje stoletje omogoča njihovo nadgradnjo. Akinci in Sadler-Smith (2012, 113) zapišeta, da so raziskovalci imeli srečo, da so si že v preteklosti izoblikovali močno teoretsko in konceptualno ter pragmatično racionalno podlago, da lahko zdaj raziskave menedžmenta stojijo ob boku nevroloških oziroma bioloških (striktno znanstvenih³⁰). Kot primere sodobnih raziskav navajata Khatri in Ng (2000), ki sta primerjala uporabo intuicije v okviru strateškega odločanja med tremi različnimi tipi industrije (prav tam). Omenimo lahko tudi Sadler-Smitha (2004), ki je proučeval povezavo med intuicijo ter uspešnost (*performance*) v različnih tipih podjetij (Akinci in Sadler-Smith 2012, 115); Hougha (in drugi 2005), ki je proučeval preference strateškega odločanja; ter Elbanno in Childa (2007), ki sta proučevala učinkovitost strateškega odločanja (prav tam).

2. 2 Delovna definicija intuicije

Kot je bilo razvidno iz zgodovine proučevanja intuicije (v okviru treh znanstvenih disciplin), enotna definicija intuicije ne obstaja. Prevladuje interdisciplinarnost. Tako bom tudi sama za potrebe nadaljnje izvedbe magistrske naloge na podlagi presečišč omenjenih definicij (oziroma lastnosti, ki naj bi jih intuicija vsebovala) izoblikovala delovno definicijo, ki jo bom uporabljala skozi celotno magistrsko delo: Intuicija je neracionalni miselni proces podzavestne narave, katerega zaznamujeta hitrost in celovitost zaključkov, njena prisotnost in uporaba pa sta odvisni

²⁹ Zaradi dolžinske omejitve magistrske naloge, obsega vseh omenjenih avtorjev in njihovih zaključkov ni mogoče popisati. Njihove sklepe v nadaljevanju uporabljam in omenjam tam, kjer je slednje vsebinsko smiselno glede na razvoj argumentacije v okviru pričujočega magistrskega dela.

³⁰ S slednjim izrazom so mišljene naravoslovne raziskave, ki temeljijo na znanstveno preverljivih oziroma objektivnih dejstvih. Slednje raziskave posameznikovo odločanje proučujejo na podlagi raziskovanja delovanja leve in desne polovice možganov (oziroma raziskovanje tega katera polovica možganov prevladuje pri odločanju).

od posameznika.

Iz slednje definicije tako lahko razberemo ključne lastnosti intuicije, ki so:

- 1) Intuicija je miselni proces.
- 2) Intuicija je podzavestna.
- 3) Intuicija ne vključuje racionalnega/analitičnega in je njegovo nasprotje. Hkrati pa neracionalnega ne smemo enačiti z intuitivnim.
- 4) Intuicijo zaznamuje hitrost (sklepanja).
- 5) Intuicijo zaznamuje celovitost sklepov.

3 Teorije odločanja³¹

3.1 Odločitev in odločanje

Kot je bilo omenjeno že v uvodu, se s sprejemanjem odločitev človek sooča neprestano, stili sprejemanja odločitev pa se seveda razlikujejo od vsakega posameznika ter okoliščin (Daft 2016, 283; Dixit in Nalebuff 2010, 15). A kaj sploh je odločitev in kaj odločanje? Nemalokrat ljudje predvidevamo, da je sprejemanje odločitve glavni in edini del odločanja; a v resnici je zgolj del njega (Daft 2016, 284). Odločitev je tako izbira med obstoječimi alternativami (prav tam). Odločanje pa je proces identifikacije problemov ter priložnosti in reševanje le-teh (prav tam). Tako odločanje vključuje trud pred in po dejanski odločitvi. Povedano na primeru - ko vodja financ v nekem podjetju izmed treh kandidatov izbere enega, ki bo zasedel mesto revizorja, govorimo o odločitvi. Odločanje pa zavzema tako zaznavo potrebe, da je potreben nov revizor, kot tudi pripravo nabora potencialnih kandidatov, opravljanje razgovorov z le-temi in izbiro najboljšega ter njegovo uvedbo v podjetje (prav tam).

3.1.1 Tipi odločitev

V okviru menedžmenta v grobem ločimo dve kategoriji odločitev: programirane in

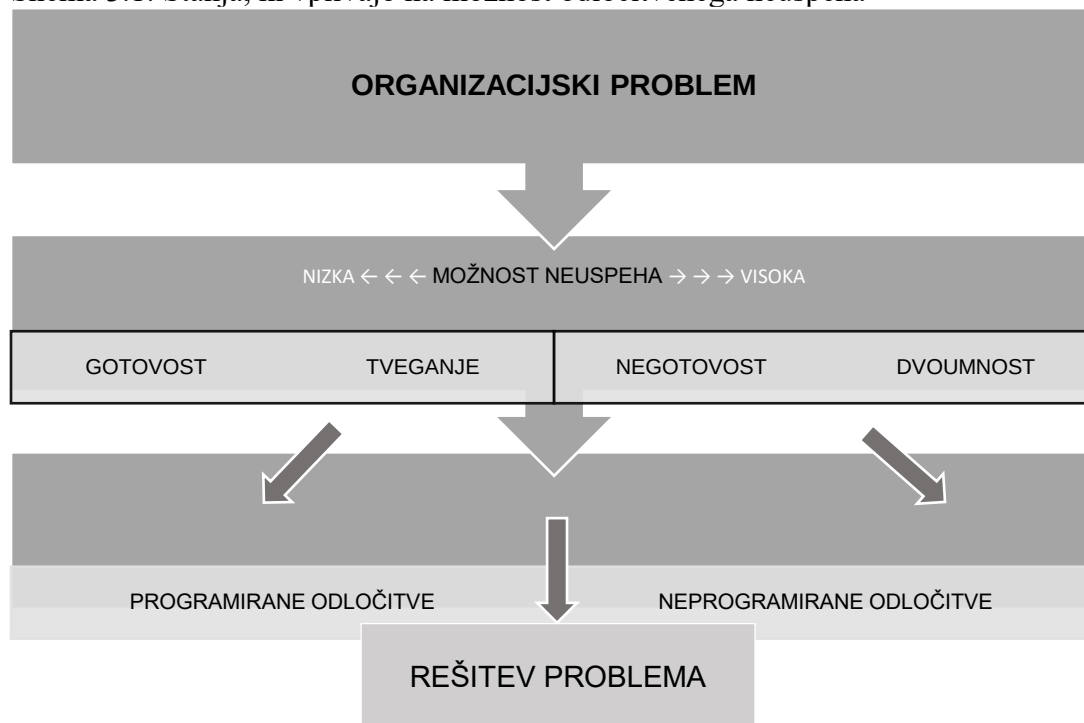
³¹ Ker se v celotni magistrski nalogi gibljem v okviru (strateškega) menedžmenta v organizacijah, bodo v 3. poglavju zajete teorije, ki spadajo v okvir le-tega.

neprogramirane. Programirane so tiste, ki vključujejo situacije, ki so se ponovile zadosti pogosto, da se na podlagi njih lahko razvijejo odločevalna pravila, ki se lahko uporabijo v prihodnosti (prav tam). Programirane odločitve so tako ustvarjene kot odgovor na ponavljajoče se organizacijske probleme. Na primer, odločitev, da se v pisarni obnovi zaloga pisarniškega materiala, ko le-ta pade pod določen nivo, je programirana odločitev. Neprogramirane odločitve pa so tiste, ki so sprejete kot odgovor na situacije, ki so unikatne, nezadostno definirane, precej nestrukturirane ter imajo hkrati pomembne posledice za organizacijo (prav tam). Na primer, odločitev direktorja podjetja Boeing, da zgradijo model letala 707, je bila neprogramirana. Med drugo svetovno vojno je podjetje sicer res dokazalo, da imajo sposobno delovno silo, ki bi lahko gradila letala na rekreativni pogon, a nihče ni vedel ali bi bile letalske družbe zainteresirane za nakup le-teh. Direktor podjetja je tako 1952 zaprosil Boeingov Odbor za investicije za izdelovanje prvih čezatlantskih komercialnih reaktivnih letal, pri čemer je imel močan občutek, da mu bo uspelo tako pri odboru kot tudi na trgu (Daft 2016, 284; Fortune.com 2012). Vizionarska investicija se je seveda povrnila in direktorjeva neprogramirana odločitev je spremenila tok celotne letalske industrije. Pri tem je treba tudi poudariti, da je večina neprogramiranih odločitev močno vezana na strateško planiranje in odločanje, saj je negotovost visoka, odločitve pa so zelo kompleksne.

3. 1. 2 Negotovost in dvoumnost

Glavna ločnica med programiranimi ter neprogramiranimi odločitvami je zagotovo stopnja negotovosti, tveganja oziroma dvoumnosti, s katero se odločevalci (menedžerji) soočajo pri sprejemanju odločitve (Daft 2016, 286). V idealnih okoliščinah bi bile okoliščine popolnoma nadzorovane, menedžerji pa bi imeli na voljo vse potrebne informacije, za sprejetje najboljše odločitve. A seveda so realne odločevalne okoliščine vse prej kot popolnoma nadzorovan vakuum (Dixit in Nalebuff 2010, 15). Kot pravi Daft (2016, 286–7) je lahko vsaka odločevalna situacija organizirana v obliki lestvice, ki zadeva dostopnost informacij ter možnost neuspeha. Štirje predeli lestvice pa so: gotovost, tveganje, negotovost in dvoumnost. Slednje je prikazano skozi sledečo shemo.

Shema 3.1: Stanja, ki vplivajo na možnost odločitvenega neuspeha



Vir: Daft (2016, 287).

Shema prikazuje stanja, ki vplivajo na možnost neuspešnega sprejetja odločitve – gotovost, tveganje, negotovost ter dvoumnost. Programirane odločitve so tako lahko sprejete v situacijah, kjer obstaja visoka stopnja gotovosti, a ker veliko vsakdanjih situacij vključuje vsaj nekaj negotovosti, tovrstne okoliščine zahtevajo sprejemanje neprogramiranih odločitev. Začenši torej pri gotovosti, ta pomeni, da ima odločevalec na voljo vse informacije, ki jih potrebuje – od pogojev delovanja, virov in stroškov do omejitev in vseh možnih izidov (prav tam). Seveda je tovrstna popolna gotovost redka saj odločitve v realnem prostoru in času skoraj vedno vsebujejo tveganje ali negotovost. Tveganje pomeni, da odločitev zaznamujejo jasni cilji ter da so na voljo dobre informacije, a kljub temu so bodoči izidi (ki se nanašajo na vsako možno alternativo) podvrženi določeni možnosti izgube ali neuspeha (prav tam). Hkrati pa je v okviru tveganja treba poudariti, da je na voljo dovolj informacij za predvidevanje verjetnosti uspeha oziroma neuspeha.

Tretje stanje – negotovost – pomeni, da odločevalci vedo katere cilje želijo doseči, a informacije o alternativah in prihodnjih dogodkih, niso na voljo (Daft 2016, 288). Dejavnike, ki lahko vplivajo

na odločitev, kot so cena, proizvodni stroški, obseg ali bodoče obrestne mere, je težko analizirati in napovedati. Odločevalci bodo tako morda morali izvesti odločitev glede na lastne predpostavke, četudi s tem tvegajo slabo odločitev, če se predpostavke izkažejo za napačne. Ker mnogi problemi v realnih situacijah nimajo jasne rešitve, učinke negotovosti odločevalci oziroma menedžerji blažijo s pomočjo presoje, ustvarjalnosti, intuicije in predhodnih izkušenj (prav tam). Četrto stanje – dvoumnost oziroma nejasnost (*ambiguity*) – pa je najtežje obvladljivo in za odločevalce predstavlja največjo omejitev oziroma izziv. Namreč pomeni, da so cilji, ki jih je treba doseči, ali težava, ki jo je treba rešiti, nejasna, druge možnosti je težko opredeliti in informacije o rezultatih niso na voljo (prav tam). Zelo visoka stopnja dvoumnosti oziroma nejasnosti lahko celo ustvari problem nore odločitve (*wicked decision problem*). Le-ta se nanaša na konflikte glede ciljev, odločitvenih alternativ, hitro se spreminjajočih okoliščin, nepopolne informacije in na nezmožnost ocene, ali bo neka odločitev prinesla željen rezultat (prav tam). Pravilen odgovor oziroma pravilna odločitev v tem primeru tako ne obstaja oziroma jo je nemogoče doseči.

3. 2 Modeli odločanja

Glede na (ne)programiranost odločitve, stopnjo negotovosti (oziroma stanj, ki vplivajo na možnost odločitvenega neuspeha), ki spremlja odločitev ter odločevalčevo preferenco načina sprejemanja odločitve, v grobem ločimo tri modele odločanja – klasičnega, administrativnega in političnega (Daft 2016, 289) oziroma štiri – racionalni akter, organizacijski proces, birokratska politika ter organizirana anarhija (March v Rus 2014, 5).

3. 2. 1 Klasični model/Model racionalnega akterja

Prvi, klasični model sledi logiki posledic. Slednje pomeni, da odločanje poteka na podlagi analize alternativ in možnih izidov. Izbira sledi maksimizaciji koristnosti posameznika (*utility*) (March v Rus 2014, 6). Model namreč temelji na racionalnih ekonomskih predpostavkah in odločevalčevih prepričanjih o tem kaj je idealno odločanje (Daft 2016, 289). Model se je v okviru menedžmenta pojavil, ker se je od odločevalcev pričakovalo, da bodo sprejemali odločitve, ki so ekonomsko občutljive in bile sprejete v najboljše organizacijsko-ekonomske namene (prav tam). Tako model sledi štirim predpostavkam:

1. Odločevalec je racionalen ter uporablja logiko.
2. Odločevalec deluje v smeri doseganja ciljev, ki so znani in dogovorjeni, pri čemer so vsi možni problemi oziroma ovire natančno oblikovani in opredeljeni.
3. Odločevalec težko h gotovosti ter zbiranju popolnih informacij, pri čemer so vnaprej preračunane vse možne alternative in vsi možni rezultati teh alternativ.
4. Merila za ocenjevanje alternativ so določena, pri čemer odločevalec izbere tisto alternativo, ki maksimizira gospodarski donos v organizacijo.

Tu moramo tudi izpostaviti, da lahko govorimo o dveh tipih racionalnosti – o perfektni ter omejeni³² (*bounded rationality*) (March v Rus 2014, 8). Perfektna racionalnost temelji na kalkulaciji ob popolni gotovosti, popolnih informacijah in stabilnih preferencah. Omejena racionalnost pa je zaznamovana z negotovostjo, nepopolnimi informacijami, nejasnimi preferencami – omenjene nepopolnosti namreč priznava. (March v Rus 2014, 8–9). Logika posledic v perfektni racionalnosti se izraža v kalkulaciji (vnaprejšnje določanje postopka odločanja, določanje alternativ in njihove verjetnosti ter določanje svojih preferenc), v primeru omejene racionalnosti pa se namesto skozi maksimizacijo, izraža skozi zadoščanje³³ (Simon 1987). Slednje pomeni, da se odločevalec zaveda omejenosti okoliščin, ki ne dopuščajo zbiranja popolnoma vseh informacij in analiziranja vseh možnih alternativ – zato odločevalec sprejme prvo alternativo, ki deluje najbolj sprejemljiva oziroma ki ponuja najbolj zadovoljujočo rešitev problema (zaveda se namreč, da iskanje popolnih rešitev zavira proces odločanja) (March v Rus 2014, 12).

3. 2. 2 Model organizacijskega procesa/Administrativni model

Drugi model sledi logiki primernosti, kar pomeni odločanje na podlagi pravil in interpretacije konteksta (March v Rus 2014, 15). Kot zapiše March (1991, 105) je slednja logika rezultat podcenjevanja inteligence alternativne logike odločanja – logike dolžnosti in pravil. Nemalo odločanja v organizaciji je navsezadnje odsev rutine ljudi, ki delujejo tako kot se od njih pričakuje (prav tam). Tu tako govorimo o dolžnostih in vlogah saj posamezni odločevalci v okviru odločanja

³² Značilnostim omejene racionalnosti je namenjeno podpoglavje 4. 3. 1.

³³ Glej tudi poglavje 7. 1.

iščejo »primerna« pravila katerim bi sledili (prav tam). Za razliko od logike posledic v racionalnem modelu tu govorimo o pravilih primernosti, ki se navezujejo na situacije in identitete (prav tam). In kako se oblikujejo pravila (odločanja)? Gre za kodifikacijo izkušenj, ki se nato standardizirajo. Poenostavljeno rečeno, odločevalci se odločajo tako kot se, ker je v kontekstu organizacije to prav – sledijo predpisanim standardom. Končni rezultat odločevalca v tem primeru tako ne zanima, pač pa se odloča zaradi ustreznega konteksta. Odločanje v kontekstu 2. modela je tako razumljeno kot organizacijski proces, ki se izoblikuje skozi dejavnike kot so denimo tradicija, kulturne norme, neformalna (praksa) in formalna (zakoni) pravila (March v Rus 2014, 16–17). Odločitev tako pomeni vzporejanje situacij in identitet: na podlagi pravil se tako določi kdo naj reagira v kateri situaciji ne pa kako naj ravna – model je tako deskriptiven (Daft 2016, 290).

3. 2. 3 Model birokratske politike/Politični model

Tretji model sledi logiki koalicij, pri čemer odločanje razume kot politični proces (March v Rus 2014, 19). Najbolj uporaben je pri sprejemanju neprogramiranih odločitev, ko so pogoji nedorečljivi, informacije omejene ter, ko obstajajo konflikti med menedžerji katere cilje zasledovati in/ali kakšno zaporedje ukrepov ubrati (Daft 2016, 292). Tretji model tako predpostavlja, da v organizacijah obstajajo številni akterji z različnimi preferencami in agendami, na podlagi le-teh pa se oblikujejo interesne skupine in iz slednjih koalicije³⁴ interesnih skupin (Daft 2016, 292; March v Rus 2014, 19–20). Omenjene koalicije številnim odločevalcem tako dajejo priložnost, da so vključeni v proces odločanja, pri čemer je »vmesnik« proces pogajanj, končna odločitev pa rezultanta sil v procesu pogajanj (March v Rus 2014, 20). Pri tem je treba poudariti, da pogajanja temeljijo na merjenju moči in ne na spopadu argumentov ter da vedno potekajo v kontekstu organizacijskih pravil (March v Rus 2014, 21). Udeleženci pogajanj tako kontrolirajo pravila, vire in preference ljudi, rezultat pogajanj (izbira) pa temelji na doseganju minimalnega konsenza (prav tam).

³⁴ Koalicija je neformalno zavezništvo med odločevalci (menedžerji), ki podpirajo specifičen cilj (Daft 2016, 292). Koalicija je tako neke vrste socialni sistem, ki je zaznamovan s konfliktom med akterji (zaradi slednjih konfliktov namreč sploh pride do oblikovanja koalicij) (March v Rus 2014, 20).

3. 2. 4 Model organizirane anarhije

Četrty model – model organizirane anarhije sledi logiki urejenega kaosa (March v Rus 2014, 23). Priročen je takrat, ko model birokratske politike postane ohlapen – ko so organizacijska pravila in cilji nejasni, pričakovanja glede izidov pa okvirna (prav tam). Četrty model tako zaznamujejo nejasni cilji, preference in identitete, nejasna tehnologija ter fluidna participacija. Govorimo torej o štirih neodvisnih tokovih (problemi, rešitve, udeleženci oziroma odločevalci ter arene odločanja), ki potujejo znotraj organizacije³⁵, kar povzroča fluidnost forme odločanja – ta se namreč ves čas spreminja oziroma prilagaja omenjenim tokovom (Cohen in drugi 1972, 3; March v Rus 2014, 23). Odločitve so tako odvisne od problemov, ki se pojavijo v okviru določenih sestankov, od udeležencev, ki sodelujejo in od rešitev, ki jih zagovarjajo (prav tam). Na nek način torej zgodba problema (potreba po odločitvi), ki vodi k iskanju rešitve (odločitve), v četrtem modelu poteka ravno obratno: od odločitve k rešitvi. Organizacije so tako skupek izbir, ki iščejo probleme; skupek tem in osebnih zgodb, ki iščejo arene odločanja, kjer bi jih lahko izrazili; skupek rešitev, ki iščejo probleme in teme, na katere bi lahko dale odgovor; ter skupek fluidnih odločevalcev, ki iščejo delo (March v Rus 2014, 24). Ko se torej pojavi priložnost za odločanje (ko se tokovi srečajo in prekrijejo), lahko slednjo opredelimo kot paradigmo koša za smeti (*garbage can*), v katerega udeleženci mečejo probleme in rešitve, ko se ti pojavijo. Problemi, rešitve in odločevalci »letijo« v in iz koša za smeti. Kateri problemi se bodo »prijeli« koša za smeti, je vprašljivo (posledično je tako tudi s sprejemanjem odločitev) (Cohen in drugi 1972, 2–3; Eisenhardt in Zbaracki 1992).

3. 2. 5 Modeli odločanja in uvod v strateško odločanje

Iz predhodnih predstavitev štirih modelov odločanja lahko slednje povzamemo v sledeči shemi, ki prikazuje lastnosti posameznih modelov ter posledično primerjavo med njimi.

³⁵ Organizacije, kjer prevladuje četrty model so ponavadi univerze oziroma organizacije kjer poteka proizvodnja znanja (March v Rus 2014, 24).

Tabela 3.1: Primerjava modelov odločanja

	Model racionalnega akterja / Klasični model	Model organizacijskega procesa / Administrativni model	Model birokratske politike / Politični model	Model organizirane anarhije
Opredeljenost (odločevalnega) problema in ciljev	jasen problem in cilji	okviren problem in cilji	pluralistični in konfliktni cilji	fluidni ter priložnostno nastajajoči problemi in cilji
Stanje gotovosti	popolna gotovost	delna gotovost	negotovost/ nejasnost	negotovost/ nejasnost
Odločevalec	posameznik	posameznik	več akterjev	več akterjev
Način (vršenja) odločanja	kalkulacija	vzporejanje	pogajanje	orkestracija (fluidnost)
Končna odločitev je posledica:	izbire	output-a	rezultante sil	srečanja (prekrivanje tokov)

Vir: Prirejeno po: March (v Rus 2014, 27); Daft (2016, 295).

Obravnavani modeli predstavljajo ključno teoretsko polje, znotraj katerega je umeščena raziskovalna teza. Ker se le-ta nanaša na strateško odločanje, je torej smiselna opredelitev njegovih nastavkov (in posledična umestitev) skozi obravnavane štiri modele. Začenši pri samem kontekstu oziroma odločevalskemu okolju, se strateško odločanje izvaja znotraj organizacije (natančneje znotraj strateškega menedžmenta), pri čemer ima končna sprejeta odločitev (dolgoročne) posledice za celotno organizacijsko okolje (Boulding 1994, 414). A to še ne pomeni, da bi strateško odločanje lahko popolnoma umestili v model organizacijskega procesa. Namreč, ker je strateško odločanje gledano v kontekstu posledic za celotno organizacijo, precej pomembno, je prepuščeno zgolj peščici posameznikov, ki se zaradi teže svojih strateških odločitev morajo posluževati čim boljšega (oziroma čim bolj zanesljivega) odločanja, ki prinese najboljši možen izid. Slednji zahtevi se najbolj približa model racionalnega akterja oziroma model omejene racionalnosti, ki stremi k maksimizaciji koristnosti a se hkrati zaveda omejitev, ki jih prinaša nepredvidljivost okolja

oziroma splošna negotovost (Eisenhardt in Zbaracki 1992, 31). Za začetek tako lahko strateško odločanje opredelimo kot kombinacijo modela omejene racionalnosti ter modela organizacijskega procesa. Strateški odločevalec ima tako *mindset* omejene racionalnosti, hkrati mora le tega »prevesti« na raven organizacije oziroma na raven okolja v katerem je in ga skozi pravila tega okolja tudi izraziti. A ker umestitev lastnosti strateškega odločevalca ne pove dosti o samem procesu strateškega odločanja je slednjemu posvečeno celotno sledeče poglavje.

4 Definicija procesa strateškega odločanja

4.1 Proces strateškega odločanja skozi zgodovino odločanja in razvoja organizacij

Kot že omenjeno, je odločanje oziroma sprejemanje odločitev nekakšna človeška stalnica, ki je pomemben gradnik družbene ureditve (Buchanan in O'Connell 2006, 33). Pojem odločanja³⁶ je svoj razvoj doživljal v smislu razvoja oziroma izboljšav orodij odločanja ter reševanja problemov (prav tam). Sprejemanje odločitev stoji na temeljih tisoče let stare filozofske in praktične misli o negotovosti in sprejemanju odločitev (Buchanan in O'Connell 2006, 34; Janczak 2005, 61). Grobo rečeno lahko zametke strateškega odločanja opazimo v prvih stremenjih po doseganju čim bolj popolnih ter natančnih odločitev. Buchanan in O'Connell (2006) zametke takšnega stremenja označita iščeta v začetku 19. stoletja, ki ga označita kot preskok iz dobe filozofskega pristopa v obdobje industrializacije uma, ki so ga zaznamovala tehnološka odkritja.

Na tem mestu lahko omenimo tudi pomen razvoja organizacij, katere so precej birokratski pristop k odločanju, ki je svoje korenine črpal v racionalnosti, institucionalizirale (Janczak 2005, 59). Na birokratski in »razčlovečeni« značaj organizacij je denimo opozarjal že Marx, kasnejšo Weberjevo občudovanje organizacij (občudovanje tehnološke superiornosti ter racionalne birokracije, ki omogoči standarizacijo odločanja) pa lahko že razumemo kot dokončno »zasidranje« in sprejetje organizacij v družbeno strukturo (prav tam). Odločanje je tako v organizaciji postalo proces oziroma tok sprejemanja odločitev). Organizacije, katerih gonilna sila so postali postopki odločanja, pa se kot sistemi odločanja med seboj razlikujejo (Janczak 2005, 60–61; Serrat 2012).

³⁶ Odločitev oziroma odločanje je kognitiven proces izbiranja med verjetnimi dejanji v situacijski negotovosti (Serrat 2012; Schermerhorn in drugi 2002, 114).

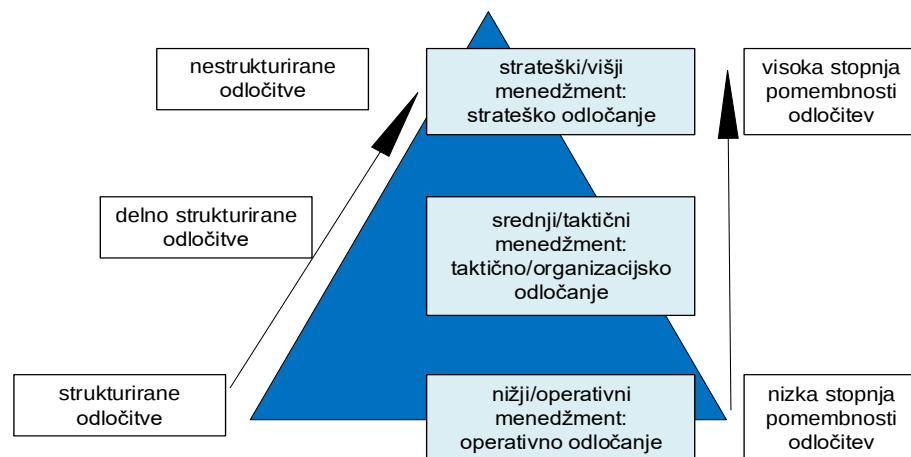
V grobem tako ločimo strateški proces odločanja (nanaša se na dolgoročni akcijski načrt za doseganje točno določenega cilja), organizacijski proces odločanja (nanaša se na načine, na katere različne skupine dosegajo svoje cilje) ter operativni proces odločanja (nanaša se na način, na katerega posamezniki in skupine delujejo na dnevni ravni, da dosegajo rezultate, ki vodijo k skupnemu cilju) (Serrat 2012).

4. 2 Strateškost odločanja leži v odločevalnem okolju

Kot je že bilo omenjeno, se posamezniki in posameznice s sprejemanjem odločitev soočamo na dnevni ravni in slednje redkokdaj (če sploh) poteka v vakuumu. Odločitve imajo vedno posledice. (Dixit in Nalebuff 2010, 15). Omenjeno je kot nekakšen DNK, ki je skupen vsem odločitvam oziroma sprejemanju odločitev. Pomembnost slednjega seveda variira glede na pomembnost potencialne odločitve za nas in okolje. Zato tudi pravimo, da so različne odločitve različno pomembne v različnih okoljih. Temu pa se posledično prilagajajo tudi postopki sprejemanja odločitev. To je toliko bolj razvidno, ko postopek odločanja postavimo v različna okolja, pri čemer tudi znotraj le-teh prihaja do razlik. V primeru magistrske naloge, je to okolje proučevanja podjetje (v zasebnem in javnem sektorju) oziroma specifičen del podjetja (strateški menedžment).

Ko za okolje izberemo podjetje, vidimo, da je sprejemanje odločitev (tradicionalno) hierarhično oziroma nivojsko porazdeljeno po organizaciji. Slednje prikazuje sledeča shema.

Shema 4.1: Hierarhična razporeditev odločanja v organizacij

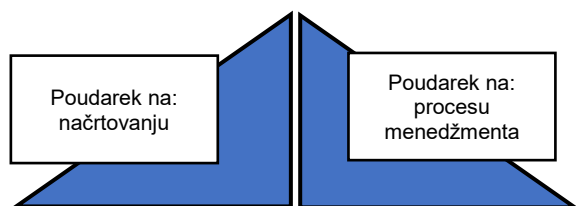


Vir: Prirejeno po: Gibson (2004, 17); Tesone (2003).

Kot je razvidno, strateško odločanje zaznamuje višji menedžment, taktično oziroma organizacijsko odločanje zaznamuje srednji menedžment, operativno odločanje pa zaznamuje nižji menedžment. Pri tem je najpomembnejši (v smislu uspešnega finančnega in razvojnega delovanja) najvišji nivo, saj se ta nanaša na vizijo in dolgoročno delovanje ter prilagajanje podjetja (Gibson 2004, 17). Srednji nivo menedžmenta se tako ukvarja s taktičnim odločanjem, pri čemer gre za implementacijo odločitev, ki so bile sprejete s strani višjega menedžmenta (prav tam). Najnižji nivo pa zaznamuje operativno odločanje, ki zaobjema kratkoročne odločitve, ki zagotavljajo delovanje specifičnih služb v skladu s smernicami podjetja (prav tam). Pri tem je zanimivo, da je v teoriji najvišja stopnja strukturiranosti³⁷ odločitev skoncentrirana v najnižji nivo menedžmenta, med tem, ko je najnižja stopnja strukturiranosti sprejetih odločitev skoncentrirana v najvišji nivo menedžmenta (prav tam). Študije, kot je denimo Mintzbergova (in drugi 1976) ali Agorjeva (1984, 1986a) namreč kažejo, da je v praksi zgodba ravno obratna – da so ravno odločitve v samem vrhu menedžmenta vedno visoko strukturirane in premišljene.

V najvišjem nivoju menedžmenta tako prihaja do sledečega paradoksa. Po eni strani vrh menedžmenta v smislu sprejemanja odločitev, nosi visoko stopnjo odgovornosti saj odločitve na tovrstnem nivoju niso več popolnoma performativne³⁸ v subjektivnem smislu. Pomen sprejetih odločitev na tem nivoju je zagotovo najvišji saj gre za dolgoročno usmeritev celotnega podjetja. Visoka strukturiranost odločitve bi tako bolj ustrezala višjemu nivoju. Po drugi strani pa se ravno od vrha pričakuje, da sprejema holistične odločitve – na vrhu je namreč z razlogom. Tako vrh piramide menedžmenta ponuja dve možnosti.

Shema 4.2: Razdeljenost strateškega menedžmenta



Vir: Prirejeno po: Dobson in drugi (2004, 2).

³⁷ S strukturiranostjo je mišljeno sprejemanje odločitev po naprej določenem postopku.

³⁸ Rosenzweig (2013) razlikuje dve dimenziji odločitev: kontrolne in performativne. Kontrolne so tiste, katerih pomembnost je merljiva v vplivu, ki ga imajo. Performativne so tiste, ki merijo uspeh v absolutnem in subjektivnem smislu – na primer: bo sprejeta odločitev dobro vplivala na vse ostale ali samo na nas (ne glede na ostale) (prav tam).

Shema prikazuje dva pristopa k delovanju višjega oziroma strateškega menedžmenta: načrtovanje ter poudarek na procesu menedžmenta (Dobson in drugi 2004, 2). Pristop načrtovanja sprejemanje odločitev omejuje na postopek zbiranja informacij, analize, refleksije analize ter napovedi prihodnosti podjetja na podlagi analize in končno sprejetje odločitve (prav tam). Govora je o doseganju predvidljivosti na skorajda vakuumski način. Pristop, ki je bolj fleksibilen, pa strateške odločitve prepušča sprotnemu odzivanju podjetja na neznano, nepredvidljivo ter nenačrtljivo okolje (prav tam). Tako drugi pristop dopušča veliko večjo svobodo pri sprejemanju strateških odločitev. Zgodba strateškega odločanja je tako deljena, kar slednjega dela toliko bolj zanimivega za nadaljnjo proučevanje.

4. 3 Sprejemanje odločitev kot proces – definicija procesa strateškega odločanja skozi menedžment

Sprejemanje odločitev je presečišče uma (razmišljanja) ter dejanja (Serrat 2012). A kaj je tisto, kar sprejemanje odločitev »dela« strateško? Kot je že bilo omenjeno v 3. poglavju, odgovor lahko iščemo v glavnih paradigmah: racionalnost in omejena racionalnost (*bounded rationality*); politika in moč³⁹; in paradigma koša za smeti (*garbage can paradigm*)⁴⁰ (Eisenhardt in Zbaracki 1992; Janczak 2005, 62; Van der Knaap 2008, 16; Martin in Hanlon 2007, 4). Pri tem je treba opozoriti, da se zadnji dve paradigmi v okviru menedžmenta in organizacij nanašata na skupinsko odločanje, zato se bom v nadaljnjem osredotočila na paradigmo racionalnosti, saj ta ustreza proučevanju individualne ravni odločanja. Na strategijo tako vplivajo individualni, organizacijski ter okoljski vložki (*inputs*) (Van der Knaap 2008, 16), pri čemer se bom sama osredotočila na individualnega.

4. 3. 1 Definicija procesa strateškega odločanja skozi paradigmo (omejene) racionalnosti

Bistvo paradigme omejene racionalnosti je njeno videnje rešitve oziroma njeno videnje postopka pridobivanja rešitve. Ta se nikoli ne pojavi sama od sebe, temveč se za njo skriva proces

³⁹ Sprejemanje odločitev poteka hierarhično glede na moč posameznih odločevalcev. Vloge se vrstijo od sprejemanja strategije do sprejemanja točno določenih odločitev v okviru strategije (Eisenhardt in Zbaracki 1992).

⁴⁰ Organizacija je zbirka izbir, ki se nanašajo na iskanje problemov in rešitev v različnih situacijah. Problemi, rešitve in odločevalci »letijo« v in iz koša za smeti. Kateri problemi se bodo »prijeli« koša za smeti, je vprašljivo (posledično je tako tudi s sprejemanjem odločitev) (Eisenhardt in Zbaracki 1992).

sprejemanja odločitev: zaporedje ločenih stopenj, ki se pretvorijo v odločitev/rešitev (Eisenhardt in Zbaracki 1992, 18). V najbolj osnovni obliki naj bi racionalnemu modelu v vsakdanjem življenju sledilo tudi človekovo delovanje oziroma vedenje (prav tam). Simon (1987; Boland in Collopy 2004, 109–110) denimo piše o trofaznem inteligenčnem oblikovanju odločevalskega zaporedja (*intelligence design choice sequence*), ki je model racionalnega delovanja. Tri ključne faze so: identifikacija⁴¹, razvoj⁴² ter selekcija⁴³ oziroma izbira (prav tam). Simon poudarja, da si te faze sledijo v večinoma vedno istem zaporedju, a se hkrati med seboj razlikujejo, saj je vsaka zase (posamičen) kompleksen proces (prav tam). Strateškost odločanja se tako kaže skozi obstoj natančno določenih in vnaprej predvidenih posamičnih faz, ki se izvršujejo vsaka zase, končni rezultat oziroma odločitev pa je izvršitev vseh treh. Kot je bilo razvidno iz prejšnjega poglavja, je govora o razumevanju strateškega sprejemanja odločitev v smislu načrtovanja. Simonov model je služil kot podlaga oblikovanju nadaljnjih racionalnih modelov (Eisenhardt in Zbaracki 1992, 19–20), osnova vsem pa ostaja enaka. Na tem mestu je treba omeniti tudi Simonovo izpostavitve omejenosti racionalnosti, ki se kaže v obstoju »programiranega« procesa (faze so ves čas iste in se ponavljajo) ter »neprogramiranega« procesa, ki faze prilagaja posameznim potrebam po odločitvah. Na podlagi omenjene omejitve racionalnosti se je tako pričela razvijati nova veja proučevanja racionalnega strateškega odločanja, ki v svojem bistvu sledi zaporedju omenjenih faz, le veliko bolj so začeli priznavati njihovo kompleksnost in dejstvo, da univerzalni (kompleksni) racionalni postopek odločanja ne obstaja (Van der Knaap 2008, 17; Eisenhardt in Zbaracki 1992, 20–22).

4. 4 Faze procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja

V okviru omenjene teoretske nadgradnje se je smiselno opreti na eno izmed bolj celovitih študij, ki je bila izvedena s strani Mintzberga (in drugi 1976), ki je na podlagi proučevanja 25 strateških procesov odločanja (znotraj strateškega menedžmenta) in pregleda dotakratne literature prišel do formule treh centralnih faz (identifikacija, razvoj, selekcija), treh podpornih postopkov oziroma rutin (nadzor, komunikacija in politike) ter 6 nizov dinamičnih dejavnikov (prekinitev iz okolja,

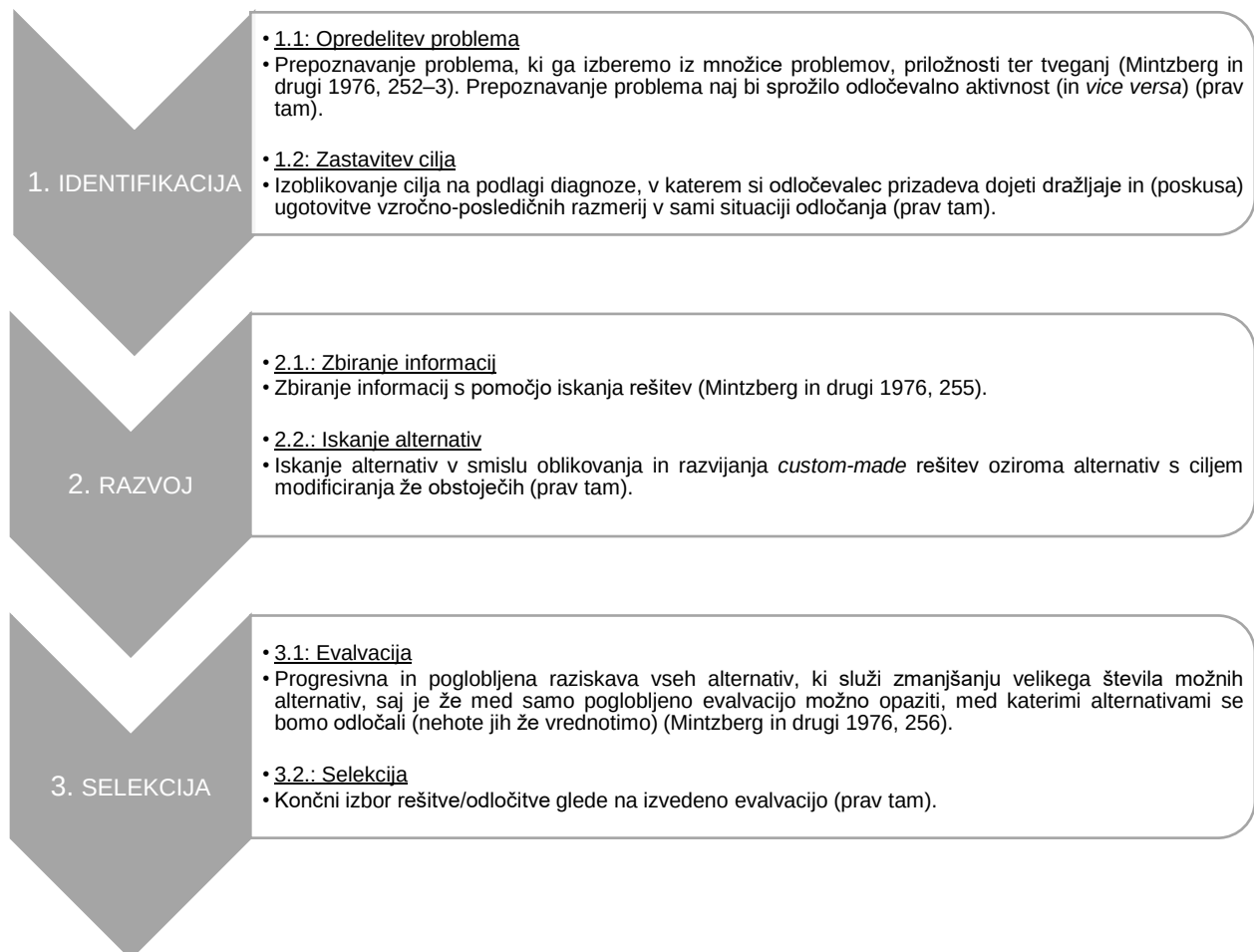
⁴¹Inteligentno zbiranje podatkov s ciljem razumevanja problema, možnih tveganj ter ključnih dejavnikov za razumevanje (Boland in Collopy 2004, 109–110).

⁴²Oblikovna identifikacija različnih alternativ (Boland in Collopy 2004, 109–110).

⁴³Izbira končne odločitve na podlagi izbora najboljše alternative (Boland in Collopy 2004, 109–110).

zamude v načrtovanju, zamude v pridobitvi povratne informacije (*feedbacku*), zamude/izpuščanje primernih trenutkov, celovitost ciklov, nezmožnost »recikliranja« (prav tam). Iz omenjenih treh Simonovih faz ter iz kasnejšega dodajanja faz s strani Mintzberga (in drugi 1976) lahko proces (omejenega racionalnega) strateškega odločanja strnemo v 6 ključnih faz (vsaka glavna faza tako pridobi 2 podfaze) in tako posledično dobimo končno definicijo (racionalnega) procesa strateškega odločanja, kateri bom sledila skozi celotno magistrsko nalogo. Slednje je prikazano tudi skozi sledeči shemi iz katerih so razvidne omenjene (pod)faze procesa strateškega odločanja, ki temelji na predpostavki omejene racionalnosti.

Shema 4.3: Prikaz faz procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja, ki tvorijo delovno definicijo procesa strateškega odločanja



Vir: Prirejeno po: Mintzberg in drugi (1976).

Shema 4.4: Sumarni prikaz faz procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja, ki tvorijo delovno definicijo procesa strateškega odločanja



Vir: Prirejeno po: Mintzberg in drugi (1976).

4. 5 Delovna definicija (procesa) strateškega odločanja

Na podlagi analize razvoja strateškega odločanja, iz prejšnjih (pod)poglavij ter faz strateškega odločanja, ki temeljijo na omenjeni Mintzbergovi študiji (1975), je definicija (procesa) strateškega odločanja, ki jo bom uporabljala skozi pričujočo magistrsko nalogo, sledeča. Proces strateškega odločanja je postopek sprejemanja odločitev skozi tri glavne faze, oziroma šest podfaz: identifikacija (opredelitev problema, zastavitev cilja), razvoj (zbiranje informacij, iskanje alternativ) in selekcija (evalvacija, selekcija). Pri tem je treba tudi poudariti, da je pri razumevanju delovne definicije ključno upoštevanje okolja, v katerem je omenjeni proces strateškega odločanja izveden (okvir strateškega menedžmenta) saj je ravno slednje tisto, v čemer se strateško odločanje loči od klasičnega procesnega odločanja.

5 Definicija intuicije v odnosu z racionalnostjo

5. 1 Definicija intuicije v odnosu na racionalnost: v okviru menedžmenta in strateškega odločanja

Intuicija je znotraj področja, kot je menedžment, zagotovo nepogrešljiva (Sadler-Smith in Burke 2009, 239; Isenberg 1984; Agor 1986a, 5; Calabretta in drugi 2016, 2). Hitro se spreminjajoče okoliščine, v katerih deluje sodobni menedžment, pravzaprav terjajo integracijo intuicije v tradicionalne racionalne strukture odločevalskih procesov (Sadler-Smith in Burke 2009, 239). Kritika racionalnega, premišljenega oziroma »korak za korakom« (*step by step*) menedžmenta je v veliki meri prisotna že od 80. let prejšnjega stoletja, sama razlika, ki priča o obstoju dualnosti med racionalnostjo ter intuitivnostjo, pa obstaja že od začetkov razvoja definicije intuicije (Calabretta in drugi 2016, 2; Sadler-Smith in Burke 2009, 239).

Tradicionalni menedžment nagovarja k racionalno-analitični paradigmi, ki se glasi: diagnosticiraj, odloči, oblikuj in odloči (Mintzberg in Westley v Sadler-Smith in Burke 2009, 240). Omenjena paradigma tako najbolj ustreza »scenarijem«, katere zaznamuje zelo ozko strukturirana strategija sprejemanja odločitve, ki vključuje (znanstveno) preverljive podatke, jasno definirane in merljive izide ter (računalniško) analitično kompleksnost (Sadler-Smith in Burke 2009, 241). Racionalnost v okviru menedžmenta v grobem pomeni pridobivanje znanja, rešitev oziroma odgovore skozi moč zavestnega ter analitičnega razmisleka (Sadler-Smith in Shefy 2004, 77). Odločevalci so tako v svojem bistvu razumljeni kot racionalni: stremijo k maksimalnemu izidu, in to s pomočjo vnaprej določenega postopka sprejemanja odločitev (prav tam). Šibkosti tovrstnega pristopa se pokažejo v primeru negotovosti ter v primeru nedosegljivosti ključnih informacij, ki bi bile potrebne za zagon oziroma izpeljavo postopka odločanja (Sadler-Smith in Shefy 2004, 78). To seveda ne pomeni, da je slednja v menedžmentu neučinkovita. Sadler-Smith in Shefy (2004, 79) denimo navajata raziskavo Dafta in Lengela (1986) ter Deana in Sharfmana (1993), kjer ugotavljata, da so odločevalci, ki so se posluževali manj racionalnih pristopov (*less rational approaches*) sprejemanja odločitev, v določenih primerih težje spopadali z negotovostmi kot pa kolegi, ki so se posluževali bolj racionalnega pristopa. Sadler-Smith in Shefy (2004, 79) ugotavljata, da je slednje mogoče pripisati stabilnosti okolja, v katerem so delovali odločevalci (stabilnejše kot je okolje

oziroma manj tveganj in negotovosti, ko je prisotno, bolj »zanesljiv« je racionalni pristop). A ker se, kot je že bilo omenjeno, sodobni menedžment sooča s hitro se spreminjajočimi okoliščinami, postaja potreba po uporabi intuicije pri sprejemanju odločitev čedalje bolj izrazita.

Kot je bilo omenjeno, tradicionalni menedžment strateško odločanje »enači« z racionalnim procesom sprejemanja odločitev (proceduralna racionalnost⁴⁴), ki poteka analitično, linearno in po točno določeni »proceduri« (Calabretta in drugi 2016, 2). Iz analize definicije intuicije v odnosu do racionalnosti je razvidno, da gre za dva popolnoma različna miselna procesa, pri čemer ena sledi točno določenemu postopku, druga pa postopek prilagaja okoliščinam. Racionalno oziroma racionalno strateško odločanje je tako zavezano sledečim fazam: prepoznavanje in formuliranje problema, temeljita ocena ustreznih informacij, ki so na voljo, ustvariti alternative, oceniti stroške in koristi omenjenih alternativ, sprejeti končno odločitev, ki temelji na zavestnem premisleku (Calabretta in drugi 2016, 3). A kot je bilo že omenjeno, je takšno odločanje časovno zelo potratno, naporno in se dokaj neuspešno spopada s pritiskom časa, kompleksnosti in negotovosti. V primeru pristopa k intuiciji pa je zgodba ravno nasprotna. Kot opažajo mnoge študije (Dane in Pratt 2007; Calabretta in drugi 2016; Floyd Fields 2001; Adiandari 2014), takrat postopek odločanja poteka bistveno hitreje in precej bolj holistično (kljub »posamičnosti« faz, so te združene v »nelinearno« celoto).

Faze odločanja potekajo, kot sledi: odločevalec zavestno prepozna problem s pomočjo percepcije relevantnih pokazateljev in vzorcev (tu naj bi zavestna zaznava izvirala iz podzvestne), podzavestno aktiviranje kognitivnih shem, ki se nanašajo na problem, podzavestna »izdelava« celovitih asociacij skozi kognitivne sheme in zavestna izvedba oziroma ustvarjenje rešitve (Dane in Pratt 2007). Prav tako kot racionalna obdelava informacij, tudi intuitivni proces vključuje opredelitev problema, analizo in sintezo z že prej omenjeno razliko, da se te faze odvijajo bistveno hitreje in imajo večinoma podzavestne izvore, za nameček pa so med seboj prepletene (vlada nelinearnost). Poleg tega naj bi intuitivno sodbo spremljal tudi občutek gotovosti in nekakšna zaznava, da je intuitivna odločitev pravilna kljub pomanjkanju racionalne analize (Shirley in Langan-Fox v Calabretta in drugi 2016, 3). Kar zadeva ovrednotenje ustvarjene definicije intuicije

⁴⁴ Kot navajata Dean in Sharfman (1993) je proceduralna racionalnost (*procedural rationality*) v okviru procesa odločanja omejena na točno določene faze: identifikacija problema, analiza alternativ, izbira alternativ, evalvacija.

glede na racionalnost v procesu strateškega odločanja, lahko opazimo iste razlike kot v prejšnjem poglavju, le da so zdaj vključene v sam proces strateškega odločanja, kar posledično pomeni razlike med samimi fazami in njihovim potekom.

6 Merjenje intuicije v okviru menedžmenta

Tako kot so deljena mnenja glede definicije intuicije, tudi njeni postopki merjenja posledično niso enotni. Zopet variirajo glede na posamezno znanstveno disciplino oziroma na preplet večih disciplin (Dane in Pratt 2009, 32–33; Lufityanto in drugi 2016, 1–2). Za potrebe magistrske naloge (ovrednotenja teze) se bom tako omejila na merjenje intuicije v okviru menedžmenta oziroma procesa strateškega odločanja. Ker menedžment spada v okvir uporabnih znanosti, so intuicijo v tem okviru največkrat proučevali oziroma merili z anketnimi vprašalniki (*survey based techniques*), intervjuji ali pa z mešanico obeh pristopov (Lufityanto in drugi 2016, 1–2; Dane in Pratt 2009, 33). A kaj pravzaprav meriti oziroma proučevati? Na tem mestu je smiselno izpostaviti dve temeljni delitvi mnenj glede prisotnosti intuicije, ki se lahko aplicirata na samo merjenje. Prvi pogled pravi, da je intuicija (splošno gledano) dana vsem ter, da jo je treba zgolj aktivirati (Goldberg v Floyd Fields 2001, 24; Vaughan v Floyd Fields 2001, 22), drugi pa pravi, da je posameznik lahko intuitiven ali pa neintuitiven (Jung 1946; Agor 1984; Agor 1986a). Posledično lahko tako merimo njeno uporabo in samo predispozicijo. V sledečem podpoglavju bo tako predstavljeno meritveno orodje s katerim je možno opraviti omenjene meritve.

6. 1 Merjenje intuitivne predispozicije in dejanske uporabe intuicije

Temeljni vprašanji: 1. Ali je posamezni odločevalec intuitiven? 2. Ali posamezni odločevalec pri sprejemanju odločitev uporablja intuicijo?

6. 1. 1 Agorjev IMS (Agor Intuitive Management Survey)

Slednji meritveni instrument oziroma vprašalnik je Agor razvil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je proučeval intuitivne sposobnosti višjih menedžerjev. Pri tem je Agorjevo začetno zaledje bilo v predispoziciji, da intuitivne odločitve izvirajo iz kombinacije tako leve kot desne

polovice možganov⁴⁵, ter da intuicija deluje na štirih temeljnih ravneh⁴⁶: fizični (*physical*), čustveni (*emotional*), mentalni (*mental*) ter duhovni (*spiritual*) (Agor 1986b, 5–6). Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov oziroma instrumentov. Prvi meri intuitivno predispozicijo, medtem ko drugi meri dejansko rabo intuicije pri sprejemanju odločitev. Prvi del tako zajema 12 vprašanj⁴⁷, ki jih je Agor povzel po t. i. MBTI psihološkemu instrumentu⁴⁸ (*Myers-Briggs Type Indicator*), drugi del pa zajema 10 lastnih Agorjevih vprašanj⁴⁹, katera je razvil tekom svojih začetnih raziskav (Agor 1986b, 8). Instrument lahko povzamemo s sledečo shemo.

Shema 6.1: Shematski prikaz Agorjevega IMS meritvenega orodja

Del	Namen	Možen tip
1. = 12 MBTI vprašanj	Merjenje potenciala	Intuitiven (I) Razmišljujoč (R)
2. = 10 lastnih vprašanj	Merjenje dejanske uporabe v procesu odločanja	Uporaba (U) Neuporaba (NU) Odprt (O) Zaprto (Z)
Skupno = Agorjev IMS	Merjenje potenciala in dejanske uporabe	/

Vir: Prirejeno po: Agor (1986b, 9).

⁴⁵ Za levo polovico možganov Agor zapiše, da prevlada te polovice možganov v okviru sprejemanja odločitev pomeni deduktivni oziroma objektivni tip odločanja, ki preferira sprejemanje odločitev na način sprejemanja skozi točno določene faze (lahko govorimo o segmentaciji odločanja). Za desno polovico možganov pa Agor zapiše, da prevlada te polovice možganov v okviru sprejemanja odločitev pomeni induktivni oziroma subjektivni tip odločanja, ki preferira sprejemanje odločitev na celostni način in ne na sistematičen ter vnaprej predviden način (Agor 1986b, 4).

⁴⁶ Na fizični ravni Agor govori o intuitivni zavesti (*awareness*), ki ima obliko telesnih zaznav. Tako naj bi pri sprejemanju določene odločitve imeli močan telesni odziv na le-to. Na čustveni ravni Agor govori o intuitivnih signalih, ki jih zaznamo kot čustva. Določena odločitev naj bi tako v odločevalcu sprožila določeno čustvo (na primer nenadno naklonjenost ali pa odpor). Na mentalni ravni Agor govori o nemudnem holističnem razumevanju sprva nezdružljivih informacij (na primer sprejetje odločitve v popolnoma neznanih okoliščinah). Na duhovni ravni pa Agor govori o tem, da je odločevalec sposoben doumeti širšo sliko in umestiti svojo odločitev v le-to. Zavedal naj bi se, da je njegova odločitev vpeta v sistem odločitev, ki so med seboj povezane in soodvisne.

⁴⁷ Prvi del naj bi tako z 12 MBTI vprašanji menedžerja oziroma odločevalca uvrstil na lestvico od 0 do 12, pri čemer 12 pomeni visoko intuitivnost, 0 pa nično ali izredno nizko intuitivnost (Agor 1986b, 8).

⁴⁸ MBTI je psihološki test (ustvarili sta ga K. C. Briggs in I. Briggs Myers, leta 1962) katerega namen je teorijo psiholoških tipov C. G. Junga, uporabiti za lažje razumevanje človekovega delovanja v vsakdanjiku (The Myers & Briggs Foundation 2017). Njegovo bistvo je, da je veliko na videz naključnih značajskih razlik v vedenju, precej dosledno sistematiziranih glede na temeljne razlike v načinih, kako posamezniki uporabljajo svojo zavest ter presojo (prav tam). MBTI posameznike na podlagi 5 različnih področij (ekstrovertiranost/introvertiranost, zaznava/intuicija, razmišljanje/čutenje, obsojanje/zaznavanje, osebnostni tip (ustvarjen na podlagi prejšnjih 4 področij)) vprašanj razvrsti v enega izmed 16 tipov osebnosti (prav tam).

⁴⁹ Slednja vprašanja je Agor izoblikoval na podlagi analiz odgovorov iz 1. dela IMS-a. Tako je menedžerje, za katere je ugotovil, da imajo intuitivno predispozicijo testiral še na področju uporabe le-te (Agor 1986b, 8).

Shema prikazuje dvodimenzionalnost orodja IMS. Prva dimenzija obsega 12 MBTI vprašanj s katerimi se meri intuitivni potencial posameznika, druga dimenzija pa obsega 10 Agorjevih vprašanj, ki merijo dejansko uporabo intuicije v procesu odločanja. Ker Agorjev IMS ni omejen na izvajanje njegovih meritev v točno določenem postopku odločanja (ni definirano ali se z njim lahko meri prisotnost in uporaba intuicije v specifičnem postopku odločanja) nudi svobodno uporabo za raziskovanje intuicije v kateremkoli postopku odločanja oziroma v kateri koli fazi odločanja, saj se osredotoča na odločevalca kot takega.

Agorjev IMS s svojim dvodimenzionalnim meritvenim sistemom ustreza proučevalnim potrebam raziskovalne teze. Nudi orodje za proučevanje tako intuitivne predispozicije odločevalca, kot tudi za proučevanje dejanske rabe intuicije. Ker IMS ni omejen na raziskovanje specifičnega odločevalca oziroma na specifično področje odločanja (zasnovan je bil na podlagi širokega nabora posameznikov v različnih sektorjih, organizacijah, organizacijskih pozicijah ter okoliščinah) je tako dovolj splošen a hkrati dovolj specifičen, da je uporaben za izvajanje meritev v točno določenem raziskovalnem okvirju (v mojem primeru v specifičnih fazah strateškega odločanja).

6. 1. 2 Isenbergova raziskava (1984)

Če sem se na Agorjev IMS obrnila s tehnično-meritvenega vidika proučevanja intuicije (dokaz, da orodje za merjenje intuicije obstaja), se na Isenbergovo raziskavo opiram zaradi utemeljevanja smiselnosti proučevanja intuicije na področjih, katerih ji na prvi pogled ne bi pripisali. Tako Isenbergova raziskava sicer ni neposredno bistvenega pomena za samo področje merjenja intuicije (Isenberg je intuicijo oziroma njeno rabo raziskoval skozi odprte tipe intervjujev z več kot 1000 višjimi menedžerji, pogovorov z njihovimi sodelavci ter opazovanj pri delu), je pa pomembna v smislu področja za izvajanje meritev intuicije, saj ponuja vpogled v manevrski prostor intuicije v procesu odločanja. Proučevanci naj bi tako intuicijo v procesu odločanja uporabljali na vsaj pet različnih načinov: prek identifikacije problema, analize problemskih razlogov, razvijanja alternativnih situacij, ocenjevanja alternativ, izbire najboljše metode, ter implementacije in povratne informacije (*feedback*) (Isenberg 1984).

Kar zadeva identifikacijo problema, Isenberg (1984) to prikaže na sledečem primeru. Glavni

finančni direktor vodilnega podjetja s tehnično opremo je dejal, da je samo preko *gut feelinga* uspel zaznati, da je pred podjetjem težko obdobje, zato je sprejel odločitev, da bo izvedel analizo stanja podjetja. S slednjo naj bi lažje ocenil prihajajoče trende. Izkazalo se je, da je imel prav (prav tam). V nadaljnjem, kot primer uporabe intuicije v okviru analize problemskih razlogov, Isenberg (prav tam) poda izjavo višjega menedžerja, ki opisuje, da v primeru potrebe po izvajanju hitre analize problema, odločitev sprejme instinktivno: »To je tako kot da se tvoje roke, stopala in telo preprosto premikajo instinktivno. Imaš skrbi glede obratnega kapitala, glede širitve kapitala, glede ljudi in produktivnosti in vse poteka tako hitro, da niti ne veš ali je povsem racionalno ali pa je delno racionalno, delno intuitivno.«

Pri tretji funkciji intuicije – razvijanju intuitivnih situacij – Isenberg (prav tam) kot primer navede izjavo, ki govori o sintezi vseh podatkov in informacij, ki pričnejo tvoriti integrirano sliko in »aha!« moment: »Sinergija je vedno neracionalna, ker zahteva veliko več kot zgolj združevanje podatkov. Je neracionalna in nelogična perspektiva razmišljanja.« Pri četrti funkciji intuicije – izbira najboljše metode – Isenberg zapiše, da intuicija lahko služi kot preverjanje (*check-up*) rezultatov, pridobljenih z bolj racionalno analizo. V praksi naj bi tako odločevalci vedno stremeli k temu, da odkrijejo najboljšo kombinacijo med »črevesjem« in razumom (prav tam). Slednje pokaže izjava višjega menedžerja: »Intuicija me vodi v iskanju lukenj v podatkih. A pri tem zanemarim običajni empirizem in se nanj ne oziram.« (prav tam). Peta funkcija intuicije – implementacija in povratna informacija – pa menedžerjem omogoča, da s pomočjo intuicije zaobidejo poglobljeno analizo in hitreje pridejo do sprejemljive odločitve. Isenberg zapiše, da je intuicija tako skoraj instanten kognitiven proces, v katerem menedžer prepozna določene vzorce in jih zato lahko lažje predela oziroma zaobide (prav tam).

6. 1. 2. 1 Isenbergova raziskava v povezavi z raziskovalno tezo

Kot je že bilo izpostavljeno, omenjene funkcije intuicije v procesu odločanja sovpadajo s fazami procesa strateškega odločanja. Isenberg zapiše, da je več kot razvidno, da je intuicija prisotna skozi celoten proces odločanja (Isenberg 1984). A kje natančno in do kakšne mere? Slednje lahko povzamemo s sledečo shemo.

Shema 6.2: Shematski prikaz Isenbergovih rezultatov raziskave – točke v procesu odločanja, kjer je bila uporaba intuicije najpogostejše zaznana, v primerjavi z delovno definicijo procesa strateškega odločanja

Točke v procesu odločanja, kjer je bila uporaba intuicije najpogostejše zaznana (Isenberg 1984)	Faze procesa strateškega odločanja (delovna definicija procesa strat. odl.)
identifikacija problema	1. identifikacija
analiza problemskih razlogov	1.1. opredelitev problema
	1.2. zastavitev cilja
razvijanje alternativ	2. razvoj
	2.1. zbiranje informacij
	2.2. iskanje alternativ
ocenjevanje alternativ in izbira najboljše	3. selekcija
	3.1. evalvacija
implementacija in povratna informacija	3. 2. selekcija

Vir: Prirejeno po: Isenberg (1984).

Shema prikazuje Isenbergove rezultate raziskave (točke v procesu odločanja, kjer je bila uporaba intuicije najpogostejše zaznana) v primerjavi s fazami procesa strateškega odločanja (delovna definicija procesa strateškega odločanja), pri čemer so faze slednjega, ki sovpadajo s točkami, kjer je bila zaznana intuicija v Isenbergovi raziskavi, obarvane oranžno. Razvidno je, da točke iz Isenbergove raziskave s fazami procesa strateškega odločanja sovpadajo na več mestih. Še več, sovpadajo v vseh treh glavnih fazah (identifikacija, razvoj in selekcija). Slednja primerjava tako služi kot smiselna podlaga raziskovalni tezi, saj ponuja dokaz, da prisotnost intuicije v procesu odločanja ni možna zgolj v smislu obstoja posebnega, intuitivnega načina odločanja. Njena »pojavnost« mesta namreč niso omejena na specifičen intuitivni postopek odločanja⁵⁰, marveč se pojavljajo na »ozemlju« strateškega odločanja, ki tradicionalno izključuje vpeljavo neracionalnega, neanalitičnega in nepostopkovnega.

⁵⁰ Več o intuitivnem postopku odločanja je zapisano v 5. in 7. poglavju.

7 Pomen posameznika v procesu strateškega odločanja (v okviru organizacije)

V okviru merjenja intuitivnega potenciala, njene uporabe ter manevrskega prostora intuicije, iz prejšnjega poglavja, ne moremo mimo potrebe po opredelitvi posameznega odločevalca. Od slednjega je namreč odvisno kakšnega postopka odločanja se bo posluževal ter kako bo skozenj uporabljal (ali pa tudi ne) intuicijo. Kot je bilo že izpostavljeno v uvodu magistrske naloge, se proučevan(i) posameznik(i) nahajajo v okviru strateškega menedžmenta, zato ga/jih bom v nadaljnjih (pod)poglavjih obravnavala ravno v tematskem/teoretskem okvirju strateškega menedžmenta.

7.1 Posameznik skozi klasično in behavioralistično teorijo

Pri proučevanju individualnega odločevalca⁵¹ v procesu strateškega odločanja se je najprej smiselno opreti na dve prevladujoči teoriji odločanja, na podlagi katerih poteka najbolj osnovna delitev odločevalcev – klasična in behavioralistična teorija odločanja (Schermerhorn in drugi 2002, 116). Klasična teorija odločevalca vidi kot akterja v okolju popolne gotovosti (brez tveganj); tako lahko med njo in klasično racionalno teorijo potegnemo vzporednico (prav tam). Behavioralistična teorija odločanja pa deluje bolj v smeri omejene racionalnosti in se tako zaveda omejitev okolja kot tudi omejitev posameznega odločevalca (prav tam). Idealno oziroma klasično bi bil odločevalec soočen z jasno definiranim problemom, poznal bi vse možne alternative in njihove posledice in bi za zadovoljivo odločitev izbral najboljšo (prav tam). Ker se sodobni odločevalec v današnjih okoliščinah nahaja v vse prej kot natančno predvidljivem okolju, je behavioralistična teorija veliko bolj primerna za nadaljnje proučevanje odločevalca.

Slednja se tako zaveda omejitev klasične teorije in priznava, da je človeški um »unikatna kreacija« zmožna delovati in reagirati na neskončno mnogo načinov (prav tam). Prav tako pa priznava, da ima tudi omenjen neskončen um kognitivne omejitve, ki zmožnosti popolnega procesiranja informacij otežuje. Informacijske pomanjkljivosti (ali pa prekomernost – *overload* – le-teh) od odločevalca zahtevajo vzpostavitev kompromisa (Schermerhorn in drugi 2002, 117). Posameznik

⁵¹ Odločevalec je oseba, ki sprejme odločitev. Pri tem v sprejem odločitve spada celoten postopek sprejetja odločitve (Bohanec 2006, 16).

je tako lahko zgolj omejeno racionalen, saj vsak odločevalec vrši »postopek« odločanja glede na kontekst svoje lastne pozicije in okoliščin, v katerih se nahaja (prav tam). Večina posameznikovega odločanja znotraj organizacije (zlasti na področju strateškega menedžmenta) tako poteka v okolju z visoko stopnjo negotovosti – četudi se mu uspejo hitro prilagajati, je okolje vedno en korak pred njimi (prav tam). Zato se behavioralistični odločevalec zaveda, da ima na voljo zgolj delno znanje o možnih alternativah in njihovih posledicah. Ravno slednje zavedanje (o neobstoju vakuumu kjer bi bile vse alternative prisotne in nadzorovane ter poznane) vodi v fenomen, katerega je Simon (1987; Schermerhorn in drugi 2002, 117) poimenoval *satisficing*,⁵² ki pomeni, da odločevalec sprejme prvo alternativo, ki deluje najbolj sprejemljiva oziroma ki ponuja najbolj zadovoljujočo rešitev problema (prav tam).

7. 2 Individualni odločevalec, dostopnost informacij in stil odločanja

Ključna razlika med odločevalčevo sposobnostjo doseganja optimalne odločitve v klasični teoriji ter težnjo po zadovoljujoči določitvi v behavioralistični teoriji je razpoložljivost informacij (Schermerhorn in drugi 2002, 117). Organizacijska realnost omejene racionalnosti in kognitivne omejitve tako vplivajo na odločevalčevo zmožnost definiranja problema, identifikacijo alternativ in na izbiro ene izmed le-teh (prav tam). Kar zadeva dostopnost informacij, je le ta odvisna tudi od odločevalca kot takega. Namreč, njegov stil odločanja pove marsikaj o tem, kako zaznava okolico, problem(e) ter kako išče in izbere alternative (Mintzberg in Westley 2001, 89; Schermerhorn in drugi 2002, 117–18).

Kot ugotavljata Mintzberg in Westley (2001, 89), ne smemo nikoli pričakovati, da se bo odločevalec vedno držal norme postopka sprejemanja odločitev, kaj šele, da bi se vsi odločevalci vedno posluževali iste strategije sprejemanja odločitev; ne le zaradi razlik med organizacijami, v katerih se nahajajo, temveč (kar je tudi najbolj bistveno) tudi zaradi razlik v samem načinu sprejemanja odločitev. Mintzberg in Westley tako ločita tri modele sprejemanja odločitev: racionalni model (*thinking first model*), model prvega uvida (*seeing first model*) in model prvega dejanja (*doing first model*); pri čemer poudarjata, da so najboljše odločitve sprejete takrat, ko so v

⁵² Iskanje razpoložljivih alternativ, vse dokler ni dosežen prag sprejemljivosti. Izraz je kombinacija besed zadovoljiti (*satisfy*) in zadostovati (*suffice*).

procesu sprejemanja odločitev vključeni vsi trije modeli (Mintzberg in Westley 2001, 90–93).

Racionalni model ima že dobro ustaljeno formo procesa: definiraj, diagnosticiraj, oblikuj in odloči. Čeprav so faze jasno določene, Mintzberg in Westley opozarjata, da je slednji najbolj ozkogled način sprejemanja odločitev ter da tovrsten odločevalec (kljub še tako visoki stopnji analitičnosti) ne more nikoli doseči popolne, optimalne odločitve (Mintzberg in Westley 2001, 90). V nadaljnjem model prvega uvida govori o tem, da je to, kar je vidno, ravno tako pomembno, kot tisto, kar je mišljeno (prav tam). Razumevanje v tem primeru je tako lahko vizualno kot tudi konceptualno – v nekem trenutku je dojet tako problem kot rešitev. Če bi slednji model želeli vseeno spraviti v faze, bi bile te zelo podobne štirim korakom kreativnega odkritja, ki izhaja iz Gestalt psihologije G. Wallasa: priprava, inkubacija, iluminacija in verifikacija (prav tam). Čeprav je omenjeni model na trenutke lahko rahlo »znanstveno-fantastičen«⁵³, Mintzberg in Westley vztrajata, da je med odločevalci veliko bolj pogost, kot bi ti želeli priznati ter da nikoli ne bi smeli sprejeti nobene teorije sprejemanja odločitev kjer bi zapostavili možnost nenadnega uvida (prav tam). Kar zadeva model prvega dejanja, pa je zgodba ravno obratna. Odločevalec eksperimentira – poskuša z nečim zato, da bi se lahko nečesa naučil (prav tam). Faze tovrstnega modela bi lahko povzeli kot sledi: (uzakonitev (*enactment*), izbira in pridržanje (*retention*)) (Mintzberg in Westley 2001, 91). Slednje pomeni početje več stvari, čemur sledi ugotovitev, kaj najbolje deluje ter ponavljanje najbolj funkcionalnega izbora.

Mintzberg in Westley (2001, 93) ugotavljata, da noben model ni popoln, pa vendar obstajajo okoliščine oziroma dejavniki, pri katerih posamezen model najboljše deluje oziroma prinese najbolj zadovoljivo odločitev. Model prvega uvida je tako najbolj uspešen, ko je problem oziroma cilj jasen, ko je na voljo zadosti podatkov in ko je skonstruiran kontekst delovanja (prav tam). Ta model naj bi bil najbolj uspešen pod pogoji, ko mora več elementov biti povezanih v kreativno rešitev ter ko je ključ do rešitve v predanosti rešitvam. Model prvega dejanja pa najbolj deluje takrat, ko je odločevalec soočen s popolnoma neznanimi situacijami in ko bi ga morebitne potrebe

⁵³ Znanstveno-fantastičen zato, ker je govora o iluminaciji kot o nekakšnem uvidu, ki ga ni možno pojasniti in izslediti v popolnoma znanstveno zadovoljujočem načinu. Mintzberg in Westley (2001, 91) kot primer navajata matematika, ki je formulo s katero se je neuspešno ukvarjal zelo dolgo, rešil v spanju. Eureka moment naj bi se zgodil v stanju, ko je bil racionalni um »izključen«, k rešitvi oziroma odločitvi, ki je vodila k rešitvi, pa je pripomoglo tudi to, da je šel matematik spat z namenom, da bo razrešil formulo (prav tam).

po specifikaciji le ovirale (prav tam). Seveda ves čas opozarjata, kot že poudarjeno, da je najbolj »uspešen« odločevalec tisti, ki zmore združiti vse tri modele v odločevalski preplet. Šele takrat naj bi bili modeli zmožni služiti svojemu bistvenemu potencialu (prav tam).

7.3 Individualni odločevalec in dva temeljna načina procesiranja informacij ter posledičnega stila odločanja

V samem bistvu imamo torej posamezniki dva načina procesiranja informacij ter posledičnega sprejemanja odločitev. Prvi predstavlja tisto, kar je avtomatično, instinktivno in emocionalno – intuitivni tip odločanja. Drugi pa predstavlja tisto, kar je počasno, logično, razpravljivo in analitično – racionalni tip odločanja (Beshears in Gino 2015, 59). Kot je bilo že večkrat omenjeno, to še ni razlog, da bi se posamezni odločevalec posluževal zgolj enega stila odločanja. Celo zaželeno je, da se zaradi želje po doseganju najboljše možne odločitve poslužuje obeh (Beshears in Gino 2015, 59; Batool in drugi 2015, 149). Splošno gledano tako obstajajo trije različni stili sprejemanja odločitev: levo-možganski (racionalni), desno-možganski (intuitivni) in racionalno-intuitivni način (Agor 1984).

7.3.1 Racionalno odločanje: Kako racionalno je v praksi?

Kot je že bilo omenjeno v preteklih poglavjih, racionalno odločanje vključuje uporabo leve polovice možganov pod točno določenimi in vnaprej znanimi postopki, s točno določenim ciljem in v popolnih in predvidljivih okoliščinah. A v praksi se največkrat izkaže, da realnosti ustreza vse prej kot pa racionalni oziroma klasični strateški model odločanja. Martin in Hanlon (2007) tako denimo izpostavita tri ključne pristranskosti, ki pričajo o »precenitvi« racionalnega modela v praksi: potrditvena pristranskost, vsidrana pristranskost ter spoznanjska pristranskost (prav tam).

Potrditvena pristranskost se nanaša na situacijo, ko odločevalec išče zgolj tiste informacije, ki so v skladu z njegovim mišljenjem in se tako zavedno ali pa nezavedno izogiba informacijam, ki bi bile v nasprotju z le tem (Martin in Hanlon 2007, 6). Tako veliko večjo težo pripisuje informacijam, ki potrjujejo njegova predvidevanja in načrtno spregleda informacije, ki bi v prejšnje zasejale dvom. V okviru odločanja slednje lahko vodi v tunelni vid (*tunnel vision*), ki blokira dostop

informacij iz okolice, ipd., ki bi lahko ogrozile odločevalčevo mnenje (Martin in Hanlon 2007, 7). V nadaljnjem se vsidrana pristranskost nanaša na neenakomerno težo, ki jo odločevalec pripisuje prvi informaciji, ki jo dobi v fazi razvoja; slednje je popolnoma v nasprotju z racionalnimi predvidevanji (prav tam). Ena sama informacija, na katero se odločevalec osredotoči, lahko postane njegovo »sidro« in mu tako ne dovoli, da bi iskal še kakšne druge informacije (Martin in Hanlon 2007, 8). Kar pa zadeva spoznanjsko pristranskost, jo lahko povzamemo s stavkom: »Ves čas sem vedel/vedela.« To v praksi pomeni, da odločevalci lahko izoblikujejo navidezno vsevednost, ki jih vodi v odločevalskem procesu (Martin in Hanlon 2007, 9). Omenjene pomanjkljivosti racionalnega modela odločanja jasno nakazujejo na potrebo po razmisleku o tem, kako sprejemanje odločitev poteka v realnosti – več kot jasno je, da okoliščine zahtevajo konstantno prilagajanje in odzivanje nanje. Odgovor oziroma manjkajoči delci se skrivajo v intuitivnem tipu odločanja.

7. 4 Temelji intuitivnega odločanja

Intuitivni pristopi k določanju v glavnem temeljijo na že opisanih lastnostih intuicije (glej delovno definicijo intuicije). V sledečem podpoglavju bom tako izpostavila dve razumevanji intuitivnega odločanja, ki po pregledu literature najbolj povzameta njegovo bistvo - delovanje desne polovice možganov in njeno uporabo; Scharmerjevo teorijo U o rojstvu intuicije in rabo intuicije v okviru odločanja, katero je opredelil utemeljitelj intuicije v menedžmentu, W. Agor.

7. 4. 1 W. Agor in intuitivno odločanje

Na podlagi izvedenih raziskav (Agor 1984; Agor 1986a; Agor 1986b), ki so obsegale odprte in zaprte tipe vprašalnikov ter intervjujev s prek 2000 menedžerji (različnih pozicij in iz različnih organizacijskih okolij) je Agor prišel do večjih zaključkov v povezavi z vlogo intuicije v procesu odločanja in aktivacijo le-te. Slednje je možno obravnavati na dveh nivojih. Prvi nivo zajema prepoznavo dejavnikov oziroma okoliščin, ki negativno vplivajo na uporabo intuicije in jo zavirajo, drugi pa zajema prepoznavo tehnik ter vaj, ki aktivirajo intuicijo pri sprejemanju odločitev. Iz omenjenih zaključkov je tudi razvil postopek intuitivnega odločanja v desetih korakih. Ob tem je treba tudi poudariti, da Agor intuicijo razume kot pomemben in edinstven

podaljšek razumskega in analitičnega, ki obogati in izpopolni sprejemanje odločitev, katerega (na žalost) odločevalci uporabljajo na skrivaj⁵⁴ (Agor 1986a, 6).

Kar zadeva omenjeni prvi nivo, Agor (1986a, 12) loči štiri dejavnike, ki vplivajo na uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev. Govora je o projekcijskih mehanizmih, časovnih omejitvah, stresnih dejavnikih ter o pomanjkanju samozavesti (prav tam). Pod prvi sklop dejavnikov Agor šteje zlasti navezanost (na že sprejeto odločitev) oziroma neiskrenost, ki so jo intervjuvanci čutili do samih sebe, ko so sprejeli določeno odločitev (Agor 1986a, 10). V obeh primerih gre za načrtno nezaupanje notranjemu občutku (intuiciji) v smislu, da je določena sprejeta odločitev napačna a je vseeno doživela vztrajanje in v smislu, da so doživeli intuitivni vzgib pri sprejemanju odločitve a so ga načrtno spregledali⁵⁵ (prav tam). V okviru časovnih omejitev Agor govori o hitenju pri sprejemanju odločitev, neuspehu pri pridobivanju potrebnih dejstev iz ozadja, neuspehu pri izdelavi »domače naloge« ter o impulzivnem ravnanju. Kot primere Agor navede izjave menedžerjev, ki nakazujejo na neuspešne sprejete odločitve, ko je bil prisoten časovni stres in posledična neuspešnost pri pridobivanju zadostnih podatkov, na podlagi katerih bi lahko sprejeli boljšo odločitev (Agor 1986a, 11). Slednje se v nadaljnjem izrazi tudi v tretjem sklopu dejavnikov, katere Agor povzame kot fizične/čustvene tenzije ter utrujenost ali bolezen. Četrti sklop dejavnikov pa Agor povzame s prisotnostjo anksioznosti, strahu, zmede ter podleganja tujim argumentom (ki preglasijo uporabo intuicije) (prav tam). Prvi nivo tako obsega večinoma notranje dejavnike (ki so seveda med drugim posledica zunanjih okoliščin), ki preprečujejo oziroma omejujejo uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev. A to seveda še ne pomeni, da uporaba intuicije ni možna.

Kot Agor večkrat izpostavi, je intuicijo treba aktivirati. O slednjem govori drugi nivo, ki zajema prepoznavo tehnik ter vaj, ki aktivirajo intuicijo pri sprejemanju odločitev. Agor jih razvršča v tri sklope: relaksacijske tehnike, mentalne vaje ter analitične vaje (Agor 1986a, 13). Relaksacijske tehnike zajemajo meditacijo, prespanje odločitve (da se izognemo odločanju v naglici) ter

⁵⁴Agor (1986a, 8) navaja, da se je pri intervjujih srečeval z nemalo posamezniki, ki so priznali, da jim je uporabo intuicije težko priznati (sodelavcem), saj naj bi to kazalo na neprofesionalnost in alternativnost.

⁵⁵Opisane situacije so tako psihološko gledano projekcije – odločevalec si resničnost prilagodi sebi in tako okoliščine dojema neodvisno od dejanskih (Agor 1986a, 10). Kot primer Agor navede višjega menedžerja, ki si ni želel priznati, da se je odločil za slabo naložbo, saj se je bal, da bo to ogrozilo njegove že zastavljene cilje.

razgibalne vaje. Mentalne tehnike Agor povzame kot sledi: igranje z idejami v mislih brez specifičnega cilja, vadenje vizualizacij, vadenje toleriranja priznavanja neobvladljivih okoliščin ter fleksibilnosti in »odprte glave«, vadenje koncentriranja ter pripravljenost na sledenje vzgibom, ki (sprva) niso upravičeni z analitičnimi podatki in dejstvi (prav tam). Aanalitične vaje Agor povzame kot problemsko razglabljanje skozi različne perspektive, identifikacijo argumentov za in proti, ozaveščanje notranjih vzgibov, kreativna pavza pred končnim sprejetjem odločitve ter sledenje vprašanju: »Kaj hočem/želim in kaj je prav?« (prav tam).

Agor z omenjenima dvema nivojema razumevanja intuicije pri sprejemanju odločitev, osvetli ne le temeljev intuicije, marveč tudi možnosti aktivacije le-te. Pomembno je tudi razkritje, da intuicije ne zavirajo samo zunanji dejavniki marveč gre za kombinacijo notranjih ter zunanjih dejavnikov. Sodeč po tem je uporaba intuicije odvisna od vsakega posameznega odločevalca, če jo le uspe prepoznati in ji slediti. In kako omenjena aktivacija intuicije deluje v praksi? Agor (v Kralj 2000, 123) o le-tem govori skozi deset korakov intuitivnega razreševanja problemov oziroma sprejemanja odločitev, ki so prikazani v sledeči shemi.

Shema 7.1: Koraki intuitivnega razreševanja problemov

Koraki intuitivnega razreševanje problemov	
1.	Pisna opredelitev problema ali naloge; možne rešitve; nujni ukrepi; metode za merjenje uspešnosti možnih ukrepov ter ustrezno ovrednotenje različic
2.	Vnaprejšnja izbira možnih rešitev različic
3.	Pretresti potek dosedanjih korakov z ostalimi člani vodstva in v posebnih primerih tudi s sodelavci ustreznega strokovnega področja
4.	Zbuditi se z novimi različicami ali z doslej še z neupoštevanimi dejavniki
5.	Pogovarjati se z drugimi o teh zamislih in jih ovrednotiti
6.	Zbrati argumente za različne zorne kote problema, da bi doumeli možne izide različnih odločitev
7.	Korak 1 in 2 je na tej točki možno oplemenititi s pridobljenimi dodatnimi spoznanji; preden pošljemo prvi poskusni balon je vredno ponoviti tudi korake 3, 5 in 6
8.	Razpravljati o poskusnih balonih s svetovalci, sodelavci
9.	Pripraviti formalni predlog za posvet s pristojnimi odbori
10.	Izpeljati odločitve

Vir: Prirejeno po: Agor (v Kralj 2000, 123).

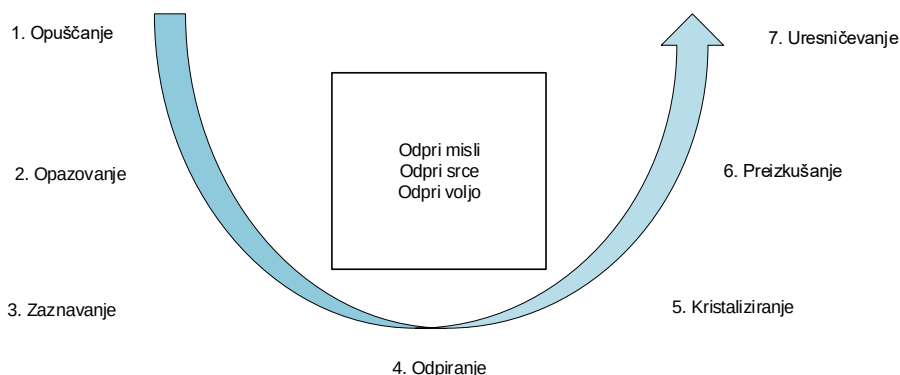
V vsakem izmed omenjenih korakov Agor izpostavi ključne tehnike, ki omogočajo izvedbo

koraka. Pri prvem koraku gre tako za uporabo izkušenj ter intuicije oziroma za kombiniranje metod z leve in desne polovice možganov (Kralj 2000, 123). Pri drugem koraku gre za intuitivno izbiro, pri tretjem pa za uporabo sposobnosti obeh možganskih polovic – gre za metodo računalniške analize ter pretresanje različnih možnosti. Pri tem Agor izpostavlja pomen ustrezne sestavitve ekip, ter izbiro možgansko stimulativnega okolja. Pri četrtem koraku Agor izpostavi metodo meditacije ter zapisovanje idej sredi noči, beleženje sanj, ipd. V petem koraku predlaga združevanje do zdaj uporabljenih metod. V nadaljnjem, šestem koraku poseben pomen pripisuje različnemu ozadju vseh ljudi, s katerimi bomo opravljali diskusijo (prav tam). V sedmem koraku predlaga vse do zdaj predlagane metode in tehnike, prav tako v osmem koraku. V devetem predlaga združevalne tehnike, vendar v tej fazi z večjim poudarkom na levi polovici možganov (analiziranje). V končnem, desetem koraku pa Agor predlaga združevalni pristop, kjer vsak korak praktične rešitve zahteva pretehtano in dobro premišljeno ravnanje po metodah in sestavinah miselnih ter menedžerskih slogov obeh možganskih polovic (prav tam).

7. 4. 2 Scharmerjeva teorija U

Če Agor izpostavlja procelje intuitivnega odločanja (rabo intuicije in kako le-ta izgleda v praksi) Scharmerjeva teorija U (2015, 1–2) razkriva ozadje intuitivnega odločanja (Kovačič in drugi 2003, 36–7). Tako govori o samem viru iz katerega izhaja intuitivno ravnanje. Kot je že bilo omenjeno, Sharmer svoj model opira na koncept zaznave navzočnosti (presencing) in uporabo notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo, katere oblika tvori črko U. Ta zajema tri stopnje (odprt um – *open mind*, odprto srce – *open heart*, odprto voljo – *open will*), tri procese (sozaznavanje - *co-sensing*, sonavzočnost - *co-presencing*, soustvarjanje - *co-creating*) in sedem faz (opuščanje, opazovanje, zaznavanje, odpiranje, kristaliziranje, preizkušanje, uresničevanje), ki pri posamezniku razvijejo sedem bistvenih elementov vodstvenih sposobnosti (Scharmer 2015, 1). Pri tem navaja tri ključne aktivnosti: 1. opazuj, opazuj, opazuj, 2. poglobi se vase in 3. deluj drugače (Kovačič in drugi 2013, 36–37). Slednje prikazuje tudi sledeča shema.

Shema 7.2: Scharmerjeva teorija U



Vir: Prirejeno po: Scharmer (2015, 12).

Kot je razvidno, nas leva polovica sheme povezuje s svetom, ki je izven našega institucionalnega mehurčka. Tu pride v poštev aktivnost opazovanja zdajšnje realnosti. Ko le-ta pride na dno krivulje se začnemo povezovati s svetom, ki se pojavi od znotraj (s podzavestnim) ter slednje spoznanje nato postopoma delimo in pošiljamo v institucionalno realnost v desni polovici sheme (Scharmer 2015, 2). Po Scharmerju naj bi na dnu U forme ležala notranja vrata, ki od nas zahtevajo, da naj opustimo vse kar ni bistveno (naš ego) ter dopustimo, da se povežemo s podzavestnim oziroma izvornim jazom – našim bistvom (prav tam). Na dnu naj bi se tako srečala zdajšnji jaz ter prihodnji jaz in ustvarila enoten jaz. Tu pride v poštev aktivnost poglobitve v samega sebe. Ko se nato začnemo dvigovati, začnemo delovati s povečano intuicijo ter stopnjo energije, ki nam omogoča, da na desni strani U forme postopoma začnemo (seveda prenovljeno) delovati v institucionalni realnosti in posledično tudi v prihodnosti (prav tam). Tu pride do izraza tretja aktivnost, aktivnost drugačnega delovanja.

In kako se opisani potop odraža skozi sedem faz? Vse začne pri zavednem opuščanju. S tem Scharmer misli zlasti na zaznavanje sebe, drugih in aktualnih vzorcev mišljenja ter okoliščin. S tem naj bi odločevalec razvil sposobnost poslušanja. Sledi faza opazovanja, ki pomaga, da na situacijo dobimo vpogled iz nove perspektive – da lažje razumemo kakšna je naša vloga (a iz pogleda zunanjega opazovalca) (prav tam). Tretja faza je faza zaznavanja. Na tej točki se še bolj poglobimo sami vase – je nekakšna priprava na dno krivulje. Tu je ključna vključitev in odprtje srca, volje ter uma. Slednja stopnja odločevalcu omogoča holistično obravnavo okoliščin – vidi

celoto. Četrta faza oziroma dno krivulje je odpiranje, kjer se združita naš pretekli in prihodnji jaz. V nadaljnjem, v peti fazi; fazi kristalizacije, se odločevalec skupaj z drugimi popolnoma preda in zaveže spoznanemu namenu in rezultatu projekta, pri čemer energija njihovega namena funkcionira kot krmilo manifestacije bodoče odločitve (prav tam). Šesta faza je faza preizkušanja. Je nasprotje druge faze in pomeni integracijo mišljenja, čutenja in realizacijskih virov. V drugi fazi je bilo te potrebno zaznati (oziroma, zaznati je bilo treba potrebo po njih), zdaj pa jih je treba praktično manifestirati. V zadnji, sedmi fazi; uresničevanju, Scharmer govori o makro nivoju manifestacije delovanja – odločitev oziroma spoznanje potrebuje kontekst, da se uresniči v popolni obliki (prav tam).

7. 4. 3 O intuitivnem odločanju: med Scharmerjem in Agorjem

Scharmerjeva teorija U nudi edinstven vpogled v zakulisje intuicije. Skozi sedem faz je prikazan potop v globine, kjer se zavestno in nezavestno združita. Tam se namreč rodi intuicija, ki se nato manifestira v končni odločitvi. Za razlago praktičnega poteka uporabe intuicije v praksi je Agorjevih deset korakov intuitivnega odločanja več kot primernih. Skupaj s Scharmerjevo teorijo U tvorijo vpogled v intuitivno odločanje s strani samega rojstva intuicije kot tudi njene praktične uporabe oziroma manifestacije v obliki odločitve. Seveda gre v obeh primerih za izključno intuitivni postopek odločanja – nasprotje racionalnemu oziroma klasičnemu strateškemu postopku odločanja. Kot pa je že bilo omenjeno, je v današnjem času možno opaziti porast teorij in prakse postopkov odločanja, ki v svojo shemo skušajo združiti tako racionalno kot intuitivno.

7. 5 Intuitivno-racionalni pristopi k določanju

Tretji odločevalni pristop, je tako tisti, ki povezuje racionalno in intuitivno in skuša ta nasprotna pola umestiti v isto vidno polje in proučevati interakcijo med njima ter kako se odraža v samem postopku sprejemanja odločitev (Batool in drugi 2015, 151). Dualno-procesne teorije⁵⁶ upoštevajo oba miselna procesa (Evans in Stanovich 2013, 223–4). V sami srčiki dualne teorije, kot zapišeta Stanovich in West (2000, 658), obstajata sistem 1 in sistem 2 – kot dva tipa kognitivnih sistemov, ki vplivata na proces odločanja. Sistem 1 se nanaša na intuitivnost odločevalca in poteka hitro ter

⁵⁶ Teorije: Sloman 2002; Kahneman in Frederick 2002; Stanovich in West 2000; Sadler-Smith in Sheffy 2004.

brezhibno. Podobno je sistem 2 prav tako proces, le da zahteva uporabo razuma ter truda. Časovni pritisk in kognitivno breme pa sta razumljena kot njegovi dve determinanti (prav tam). Najbolj bistveno pri dualni teoriji je, da omenjena sistema nista v celoti neodvisna en od drugega, kot bi to pričakovali (prav tam). Slednje tako pomeni, da sta v postopku odločanja prisotna tako racionalnost kot intuicija.

A priznavanje dualnosti še ne pomeni priznavanja popolne interaktivnosti med procesoma. Tako je v študijah in teorijah večinoma še vedno prisotno mišljenje v smislu, »v katerih okoliščinah je smiselna uporaba enega ali drugega procesa«. V okoliščinah z visoko stopnjo negotovosti (krizne okoliščine, časovna stiska, ipd.) študije še vedno dajejo prednost vključitvi intuicije, medtem ko v primeru zahtev po analitičnem pristopu in premišljenosti večjo prednost dajejo vključevanju racionalnosti (Batool in drugi 2015, 154). Torej lahko povzamemo, da je v opisanih primerih še vedno opazna tekmovalnost med obema procesoma. Korak naprej predstavlja mišljenje raziskovalcev, kot je denimo Hammond (in drugi 1997), ki zapiše, da sta tako racionalni kot intuitivni pristop lahko uporabljena, in sicer celo izmenjevalno (namesto, da ga obravnavamo kot dva nasprotujoča si pola). Menedžment je tako zmožen teoretske fleksibilnosti, v praksi pri samih odločevalcih pa je slednje razvidno še toliko bolj (potreba po uravnoteženi uporabi obeh) (Batool in drugi 2015, 155).

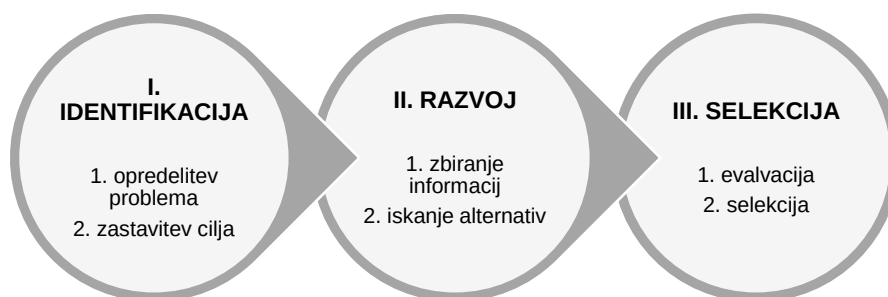
Interaktivnost še ni tista končna postaja odnosa med racionalnostjo in intuicijo. Najbolj se približajo teorije, ki so naredile preskok iz dualnosti oziroma multipnosti k mešanim strategijam (Batool in drugi 2015, 154). Šele takrat se je namreč odločevalec sposoben lotiti procesa odločanja s pomočjo obeh miselnih procesov. Kot ugotavlja Simon (1987, 61), so mešani pristopi tisti, ki so dejansko kos realnim situacijam, ki zahtevajo realne odločitve (denimo, ko odločevalec sam sebe proglasi za racionalnega, čeprav popolna racionalnost nikoli ne obstaja zaradi nezavedanja nezavednega, in obratno, ko odločevalec sam sebe razglasi za intuitivnega, čeprav popolna intuitivnost ne obstaja, saj le-ta vedno vsebuje tudi nekakšno sintezo informacij).

7. 6 Shematična primerjava (racionalnega) strateškega in intuitivnega postopka odločanja

Kot je bilo razvidno iz 5. poglavja, tipi odločanja variirajo med posameznimi odločevalci oziroma

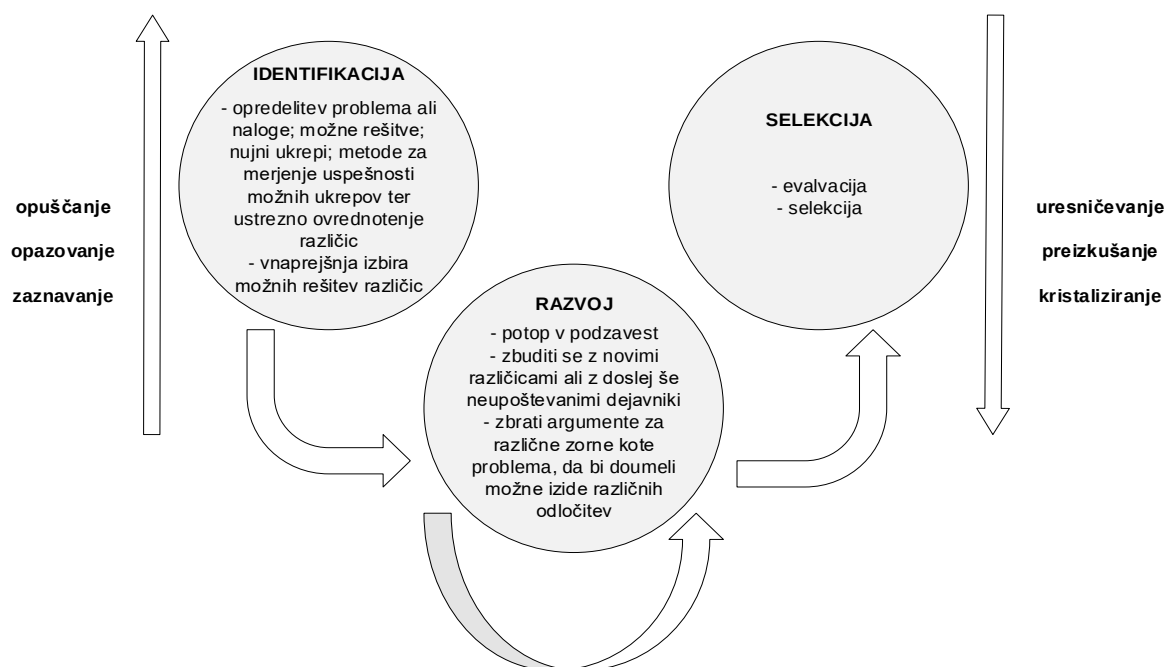
med aktivnostjo njihovih možganov ter posledično izbiro stila odločanja. Če se s slednjim v mislih vrnem k raziskovalni tezi ter tako ostanem v miselnosti strateškega menedžmenta, je smiselno podati shematični prikaz strateškega in intuitivnega odločanja, da pred 7. poglavjem, v katerem bom podala svoj teoretski okvir proučevanja, še enkrat osvetlim manevrski prostor obeh postopkov odločanja. Slednje je prikazano takole.

Shema 7.3: Faze procesa ((omejenega) racionalnega) strateškega odločanja, ki tvorijo delovno definicijo procesa strateškega odločanja



Vir: Prirejeno po: Mintzberg in drugi (1976).

Shema 7.4: Prikaz intuitivnega odločanja – kombinacija Agorjevih 10 korakov intuitivnega reševanja problemov in Scharmerjeve Teorije U

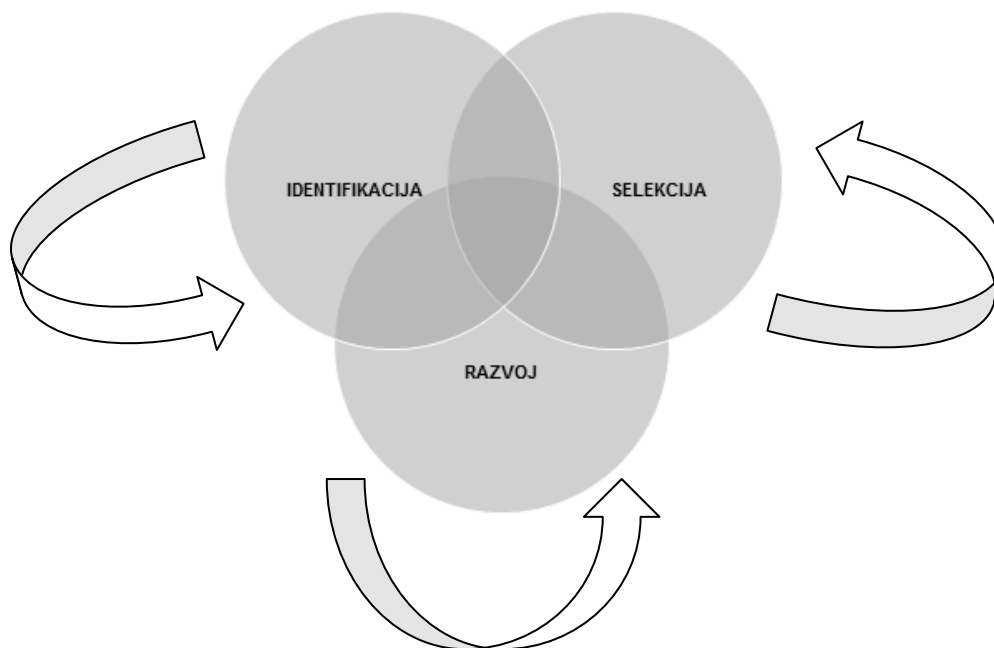


Vir: Prirejeno po: Kralj (2000, 123); Scharmer (2015).

Shemi predstavljata vizualni prikaz dveh tipov odločanja – strateškega (shema slednjega predstavlja tudi delovno definicijo strateškega procesa odločanja) ter intuitivnega (shema slednjega je bila povzeta po dveh že obravnavanih modelih intuitivnega odločanja – Agorjevem in Scharmerjevem). Ko shemi primerjamo med sabo, med njima opazimo kar nekaj podobnosti a kaj hitro tudi glavne razlike. Začnši pri sami obliki sheme, je strateško odločanje namenoma predstavljeno skozi linearno shemo (saj predpostavljam, da izhaja iz racionalnosti), intuitivno pa skozi razgibano (da je Scharmerjev potop v samo bistvo intuicije še bolj razviden). Faze v slednji shemi tudi namenoma niso oštevilčene, ker predpostavljam, da niso fiksne – kot je bilo omenjeno v delovni definiciji intuicije, gre za hitre in ne za vnaprej predvidene uvide, na podlagi katerih je sprejeta odločitev. Da bi prikazala kontrast s slednjim, so faze strateškega odločanja seveda oštevilčene – saj gre za vnaprej predviden postopek.

Kar zadeva posamične (glavne) faze obeh postopkov, se le te (na podlagi predelane literature) v poimenskem bistvu ne razlikujejo. V obeh primerih je tako moč zaznati prisotnost identifikacije, razvoja in selekcije; razlika pa, kot že omenjeno, ostaja v samem poteku in pomenu faz. Pri procesu strateškega odločanja gre tako za klasični postopek odločanja, ki je analitičen in racionalen, končni izid pa je strateška odločitev. Pri intuitivnem odločanju pa gre za sprejemanje odločitve na podlagi opuščanja zavestnega (zavestno služi zgolj za to, da odločevalec ozavešči okoliščine oziroma problem; ali pa tudi ne, saj Agor denimo, dopušča možnost, da že v fazi identifikacije pride do sprejetja odločitve oziroma do prepoznavne izbire možnih rešitev), potopa v podzavest, kjer se odločevalec z vsemi zaznavami (odprte misli, srce in volja, kot pravi Scharmer), odpre vsem alternativam (za katere je slišal ali pa tudi ne) in jih postopoma prenese v zavestno in jih začne deliti z drugimi ter jih realizirati. Bistvena ločnica med postopkoma odločanja je tako intuicija. Slednja vpliva tako na potek faz kot tudi na njihovo realizacijo. Da bi še bolje prikazala kako fleksibilen je lahko postopek intuitivnega odločanja, oziroma kakšne neskončne možnosti ponuja intuicija, sem ustvarila sledečo shemo.

Shema 7.5: Fleksibilnost intuitivnega postopka odločanja



Shema prikazuje holističen oziroma združen potek faz v intuitivnem odločanju. Namreč, ker intuicijo v okviru sprejemanja odločitev, zaznamuje hitrost in celovitost, lahko vse faze (identifikacija, razvoj in selekcija) stečejo tako, da ni več jasnih mej med njimi, rezultat (presek vseh treh faz) pa je intuitivno sprejeta odločitev. Tako v tem primeru sprejemanje odločitve ni omejeno na vnaprej določen postopek, marveč na nek trenutek, ko odločevalec občuti zlitje vseh faz v eno samo – sprejetje odločitve. Vprašanje, ki se poraja na tej točki je seveda – ali se (slednja) uporaba intuicije pojavlja pri odločevalcu, ne samo takrat, ko za odločanje uporablja intuicijo marveč tudi takrat, ko se omeji na strateško sprejemanje odločitev? Oziroma ali je uporaba intuicije v praksi res prisotna zgolj, ko se odločevalec omeji na intuitivno sprejemanje odločitev? Je prisotna tudi v strateškem postopku odločanja?

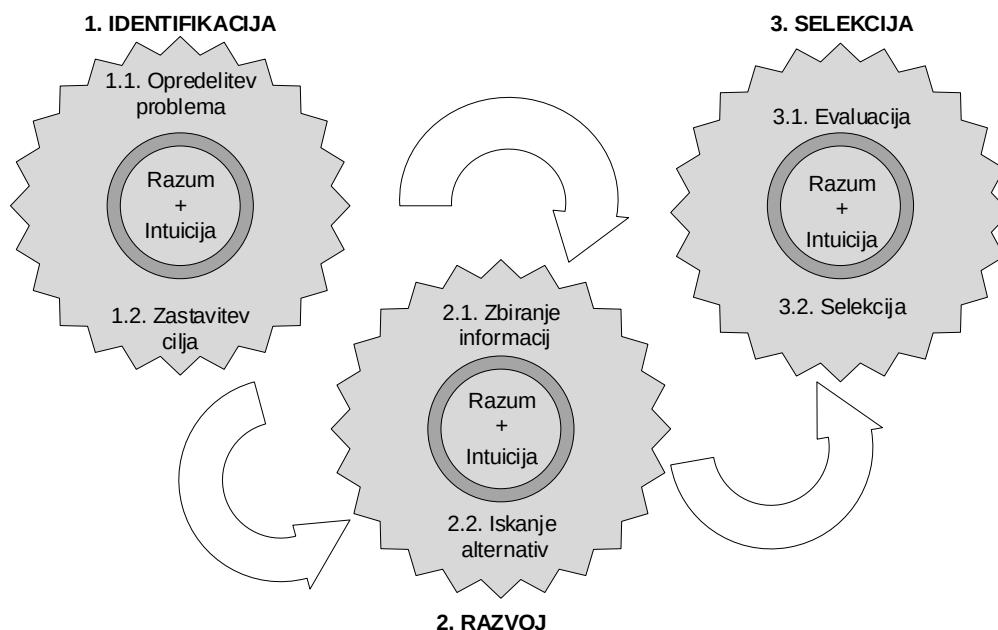
8 Vloga intuicije v procesu strateškega odločanja – teoretski okvir

Otroka psihologije (intuicija) in ekonomije (racionalnost) sta si na prvi pogled nedvomno nasprotujoča. Miselna procesa, ki imata svoj izvir na različnih, a združenih koncih (intuicijo sem opredelila kot plod podzvestnega, racionalnost pa kot plod zavestnega oziroma razuma), se

razlikujeta tako v hitrosti (ta zaznamuje intuicijo, racionalnost pa zaznamuje neprilagodljivost ter počasnost) kot v celovitosti zaključkov, do katerih pripeljeta. Seveda sta njuna prisotnost in uporaba vedno odvisni od posameznika oziroma od odločevalca. A čeprav se morda skozi teoretska nastavka intuicija ter racionalnost (ki služi kot podlaga strateškemu odločanju, na katerega sem omejena v magistrskem delu) zdita nasprotujoča, to še ne pomeni, da sta nezdružljiva. O slednjem v največji možni meri priča razvoj teorij omejene racionalnosti ter znanstveno »priznavanje« omejitve uporabe racionalnosti v praksi ter čedalje večja in opazna potreba po vključevanju intuicije ne le v proučevanje sprejemanja odločitev, temveč tudi v njegovo prakso. Skozi pregled literature je tako razvidna težnja po združevanju racionalnega in intuitivnega v procesu odločanja; in to tudi na področjih, kjer je pomembnost končnih odločitev izjemnega pomena in je ravno zato pričakovana visoka stopnja odločevalnega vakuuma oziroma predvidljivosti – govorim o strateškem menedžmentu. A na kakšen način se omenjena težnja izraža?

Večina raziskav oziroma teorij, ki skuša vključevati intuicijo v klasični (racionalni) proces strateškega odločanja, se pri tematiki vključevanja oziroma medsebojne interakcije zaustavi pri priznavanju možnosti interakcije v smislu prisotnosti obeh v procesu odločanja, a zgolj v izmenjevanju faz. A samo zato, ker sta dva načina ločena v svojem bistvu – da definirata drug drugega skozi nasprotje, še ne pomeni, da morata biti ločena v samem postopku oziroma da sta ločena v smislu prisotnosti v različnih fazah, ki se med seboj razlikujejo. Sama na tem mestu zavzemam stališče, da (kot je razvidno iz zapisane začetne teze) se racionalnost in intuicija v procesu strateškega odločanja skozi faze ne izmenjujeta, ampak potekata sočasno skozi posamezno fazo. Moje stališče torej je, da je intuicija prisotna v vseh fazah procesa strateškega odločanja (glej definicijo procesa strateškega odločanja). Posledično tako racionalnost (strateškost) in intuicija med sabo nista izključujoči v smislu, da se ne bi mogli dopolnjevati ali potekati vzporedno. Proces strateškega odločanja je skozi moje teoretsko stališče viden kot holističen in ne dualen. Za lažjo vizualizacijo stališča sem ustvarila sledečo shemo.

Shema 8.1: Holističen proces strateškega odločanja, ki vključuje tako racionalnost kot intuicijo



Shema prikazuje holističen proces strateškega odločanja – združuje tako svojo racionalno dediščino kot tudi intuicijo. Kolesca prikazujejo tri klasične faze strateškega odločanja oziroma šest podfaz. Gonilnik vsake ni samo racionalnost oziroma analitično zbiranje podatkov za ustvarjanje čim večjega vakuumu (za podroben opis faz strateškega odločanja glej 2. poglavje) marveč je tudi intuicija. V podfazi 1.1., opredelitev problema, se slednje kaže v tem, da je zaznavo problema seveda možno pridobiti s pomočjo analize okoliščin a lahko sočasno v odločevalcu poteka tudi intuitivno zaznanje problema oziroma intuitivna zaznava potrebe po neki odločitvi. Slednje se tako prenese tudi na podfazo 1.2., zastavitev cilja, kjer je izvedba le-te prav tako možna s pomočjo intuicije, v smislu, da odločevalec začne delovati v smeri sprejemanja odločitve (katere potrebo je zaznal v prejšnjem koraku) na podlagi svoje intuicije.

Podfaza 2.1., zbiranje informacij, prav tako lahko vključuje intuicijo, saj je ta lahko razvidna že iz samega izbora informacij na podlagi katerih bo odločevalec sprejemal odločitev – v smislu: zakaj je izbral ravno te? Podfaza 2.2. posledično prav tako lahko nosi intuitivni vpliv v smislu, da gre za intuitivno iskanje alternativ. V podfazah 3.1. in 3.2. ni nič drugače, tudi tam obstaja možnost vključitve intuicije v smislu (podzavestnega) vrednotenja možnih odločitev in sprejete odločitve. Na tej točki je treba omeniti tudi pomen oblike same sheme. Razlog, da so posamezne faze

položene v tri kolesca se skriva v potrebi po prikazu holističnosti procesa. Namreč, faze med seboj niso neodvisne – ko se izvede ena in prične druga, se prva ne izbriše, marveč ostaja in je na voljo za morebitno vrnitev. Poleg tega se ne neha izvajati ampak je še vedno v pogonu, saj je ključna za »vrtenje« druge in tretje faze. Skupno gibanje (in ne neodvisno gibanje) je namreč tisto, ki ustvarja celoten proces odločanja. Vsaka podfaza tako po mojem mnenju vključuje intuicijo/podzavestno in razum/zavestno. Če se vrnem k paradoksu strateškega menedžmenta (glej 2. poglavje) se s tovrstnim holističnim modelom razbije deljenost in nefleksibilnost ozračja na vrhu odločevalske piramide, saj iz vsake polovice (intuicije in racionalnosti) združuje najboljše kar ima posamezni odločevalec ponuditi – zavestno in podzavestno.

9 Vprašalnik

9. 1 Agorjev IMS v kombinaciji z vprašanjem, ki je bilo razvito v povezavi z raziskovalno tezo

9. 1. 1 Vsebinsko ozadje vprašalnika

Vprašalnik (izveden v spletnem⁵⁷ formatu) je kombinacija vprašanj iz Agorjevega IMS vprašalnika (Agor 1985; glej priloga B) ter vprašanja, ki je bilo dodatno razvito na podlagi raziskovalne teze (24. vprašanje). Sestavljen je iz 26 vprašanj (glej Prilogo A). Prvih 12 vprašanj je namenjenih merjenju intuitivne predispozicije posameznega odločevalca (vsa so vzeta iz 1. dela Agorjevega IMS). Vprašanja 13., 14. in 15. so prav tako pridobljena iz IMS vprašalnika, le da so bila tam na drugem koncu vprašalnika. Vprašanja od (vključno) 17. do 26. v nadaljnjem merijo oziroma preučujejo dejansko (ne)uporabo⁵⁸ intuicije v procesu odločanja. Tudi slednja so pridobljena iz IMS vprašalnika, z izjemo 24. vprašanja, katerega sem razvila sama, da sem lahko naslovila specifično uporabo intuicije v (pod)fazah strateškega odločanja.

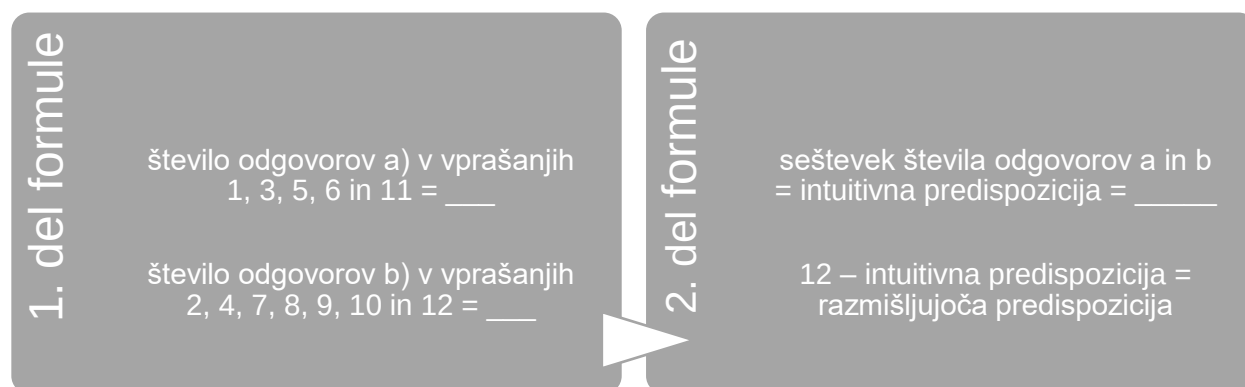
9. 1. 2 Meritveno ozadje vprašalnika

Kar zadeva merjenje pridobljenih rezultatov, je potrebno omeniti povezavo med 1. in 2. delom vprašalnika. Prvih 12 vprašanj oziroma rezultat 1. dela meri intuitivni potencial anketiranca. Kalkulacija se opravlja s sledečo formulo: seštevek odgovorov a (za vsak odgovor a po 1 točka) v vprašanjih 1, 3, 5, 6 in 11 in odgovorov b (za vsak odgovor b po 1 točka) v vprašanjih 2, 4, 7, 8, 9, 10 in 12 = intuitivna predispozicija. Slednje je razvidno iz sledeče formule (Agor 1985, 6).

⁵⁷ Kljub začetni dispozicijski želji po živi izvedbi vprašalnika, sem se odločila za izvedbo v spletnem formatu (spletna anketa) in sicer zaradi delikatnosti proučevane tematike. Kot je bilo skozi magistrsko nalogo že večkrat izpostavljeno, tuje raziskave kažejo na neprijetnost »priznavanja« uporabe intuicije, zato se je zdelo bolj primerno in diskretno, da se respondenti tematike lotijo anonimno.

⁵⁸ Na tem mestu je potrebno omeniti, da so bila prvotna Agorjeva vprašanja (17. do 26.) brez nikalnih odgovorov (npr. Nikoli ne uporabljam intuicije.). Slednje sem dodala sama, saj sem se odločila, da bodo oba dela ankete izpolnjevali vsi anketiranci, ne glede na rezultat njihove intuitivne predispozicije. Prvotni Agorjev vprašalnik je namreč kalkulacijo iz prvih 12 vprašanj uporabil kot prepustni pogoj za nadaljevanje v 2. del vprašalnika, ki naj bi ga izpolnjevali samo tisti, katerih intuitivna predispozicija je višja od razmišljujoče. Po posvetu z mentorjem in somentorjem sem se tako odločila za ukinitve prepustnega pogoja saj sem si tako zagotovila višje število anketirancev za merjenje povezave med intuitivno predispozicijo in dejansko (ne)uporabo intuicije v procesu strateškega odločanja (v nasprotnem primeru bi le to merila zgolj pri anketirancih, pri katerih bi izmerila zadostni intuitivni potencial).

Shema 9.1: Kalkulacija vprašanj 1. dela vprašalnika



Anketiranec tako ob koncu reševanja prvih 12 vprašanj doseže rezultat, ki razkrije njegovo intuitivno oziroma razmišljujočo predispozicijo. Intuitivni potencial po Agorju pomeni (Agor 1985, 7), sposobnost odločanja ob prisotnosti neznank oziroma neznanih okoliščin. Slednje tudi pomeni potencialno sposobnost iznajdljivosti pri reševanju problemov. Človeku s tovrstnim potencialom naj bi najbolj odgovarjalo delovno mesto, kjer bi bil ves čas soočen s krizami in/ali nenadnimi spremembami, ki bi zahtevale hitro prilagajanje. Intuitivni potencial naj bi tudi nakazoval na željo po reševanju vedno novih in neznanih problemov. Ravno nasprotno pa naj bi veljalo za posameznike z razmišljujočim (nasprotnim) potencialom. Ta naj bi pomenil sposobnost apliciranja izkušenj na potencialne probleme ter realistična soočanja z nevšečnostmi in neznankami (prav tam). Človeku s tovrstnim potencialom naj bi najbolj odgovarjalo delovno mesto, ki bi zahtevalo dobre logične sposobnosti, sledenje postopkom in pravilom v že ustaljenih strukturah ter implementacijo že ustaljenih postopkov, ki jih ni bilo potrebno na novo ustvariti (prav tam). V primeru, da sta intuitivni in razmišljujoči potencial izenačena, pa Agor meni, da ima tovrsten posameznik, pri odločanju, zmožnost zanesti se tako na občutena in dejanska »znamenja«. Po drugi strani pa naj bi tovrsten posameznik imel potencialno težavo pri odločitvi katerega potenciala se bo posluževal (prav tam). Slednje naj bi vodilo v upočasnjevanje sprejemanja odločitev in/ali nezmožnost sprejemanja odločitev (prav tam).

Kot je že bilo omenjeno, v nadaljevanju 2. del vprašalnika meri dejansko uporabo intuicije. Vprašanja so zastavljena tako, da se najprej meri splošna uporaba intuicije v okviru procesa odločanja (v smislu ali se intuitivni potencial iz 1. dela udejstvuje tudi v praksi) nato pa še uporaba intuicije v okviru posameznih (pod)faz.

9. 1. 3 Meritev prvih 12 vprašanj spletnega anketnega vprašalnika

Odgovori v prvih 12 vprašanjih so vrednoteni kot je prikazano v sledeči tabeli.

Tabela 9.1: Grafični prikaz vrednotenja odgovorov prvih 12 vprašanj

Vprašanje (Q) oziroma odgovor	Vrednost odgovora (0 ali 1)
1a	1
1b	0
2a	0
2b	1
3a	1
3b	0
4a	0
4b	1
5a	1
5b	0
6a	1
6b	0
7a	0
7b	1
8a	0
8b	1
9a	0
9b	1
10a	0
10b	1
11a	1
11b	0
12a	0
12b	1

Vir: Prirejeno po: Agor (1985, 6).

V nadaljnjem, je potrebno že omenjeno formulo prevesti v kalkulacijo kot je bila prikazana v 2. delu Formule 9.1. Slednja v kombinaciji s tabelo 9.1 prikazuje, da je seštevek vprašanj (od 1 do 12), lahko med (vključno z) 0 in 12. To pomeni, da je intuitivna predispozicija oziroma vrednost intuitivnega potenciala med (vključno z) 0 in 12. Pri tem velja poudariti, da Agor (1985) izpostavlja, da se kot višji intuitivni potencial obravnava rezultat od (vključno z) 6 do (vključno z) 12 – takrat je intuitivni rezultat višji kot razmišljujoč, kot nižji (oziroma neobstoječi v primeru rezultata 0) intuitivni potencial pa rezultat od (vključno z) 0 do (vključno z) 5 – takrat je namreč

razmišljujoč rezultat višji kot intuitivni.

9. 1. 4 Meritev 13., 14., 15. in 16. vprašanja

Kot je bilo že omenjeno, sledeča vprašanja merijo oziroma služijo pridobivanju profilnih podatkov anketiranca. Kot je razvidno iz spletnega vprašalnika tako omenjena vprašanja zajemajo podatke o zadovoljnosti z delovnim mestom (13.), spolu (15.), starosti (16.) ter sektorju v katerem se nahaja delovno mesto anketiranca (14.).

9. 1. 5 Meritve 2. dela spletnega vprašalnika (17. do 26. vprašanje)

Kot opozarja Agor, visok oziroma ustrezen rezultat pridobljen iz prvih 12 vprašanj (višja intuitivna predispozicija v primerjavi z razmišljujočo predispozicijo), ne zagotavlja, da anketiranec intuicijo dejansko uporablja v praksi (Agor 1985, 8). 2. del je tako namenjen pridobivanju indikatorjev, ki govorijo o uporabi intuicije (njeno specifično rabo v procesu strateškega odločanja, ugotavlja 24. vprašanje, ki sem ga ustvarila sama), ter o načinu uporabe intuicije (npr. odprta raba, zaprta raba (skrivnost)). Potrebno je tudi omeniti, da 2. del vprašalnika ni točkovni, zato bodo interpretacije rezultatov kombinacija Agorjevih vodil in mojih opažanj v povezavi z raziskovalno tezo. Kar zadeva 17. in 18. vprašanje, rezultati Agorjevih raziskav kažejo na korelacijo med visoko intuitivno predispozicijo ter uporabo intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, pri čemer jo najbolj uporabljajo v sledečih okoliščinah: kjer obstaja visoka stopnja negotovosti, kjer ni veliko predhodne prakse, kjer so spremenljivke manj znanstveno predvidljive oziroma kjer so dejstva omejena ter kjer obstaja časovna omejitev in pritisk, da se sprejme prava odločitev (Agor 1985, 8).

V nadaljevanju, Agorjevi rezultati odgovorov na 19., 20. in 21. vprašanje kažejo na skupne značilnosti, ki se pojavljajo tako v primeru »vedenja« o sprejetju pravilne odločitve, kot tudi v primeru, ko so anketiranci vedeli, da so sprejeli slabo odločitev (prav tam). V vseh primerih obstaja tudi korelacija z visoko intuitivno predispozicijo. Prav tako slednja korelacija obstaja v primeru odgovorov na 22. vprašanje – visoko intuitivni anketiranci so v povprečju poročali o izkustvu podobnih okoliščin, ki so jim preprečile uporabo intuicije (vsi navedeni odgovori v vprašanju). V nadaljnjem je v Agorjevih rezultatih obstajala tudi korelacija med visoko intuitivno dispozicijo ter

nepriznavanju rabe intuicije – v 23. vprašanju je tako največ anketirancev rabo intuicije zadržalo kot skrivnost (prav tam).

Kot je bilo že omenjeno, sem 24. vprašanje razvila za potrebe vrednotenja raziskovalne teze. Tako slednje vprašanje meri rabo zavednega/razuma ter intuicije/nezavednega v (pod)fazah procesa strateškega odločanja. Nazadnje, 25. in 26. vprašanje v Agorjevih rezultatih kaže na korelacijo med visoko stopnjo intuitivnosti ter rabi določenih tehnik in vaj, ki aktivirajo intuitivno predispozicijo (prav tam). Slednje je možno razvrstiti v 3 kategorije: relaksacijske tehnike, mentalne vaje ter analitične vaje (glej poglavje 7. 4. 1).

10 Analiza rezultatov

Spletna anketa je potekala prek spletnega portala 1KA, in sicer med 7. 7. 2017 in 26. 8. 2017. V tem času je dosegla 250 respondentov, ki so izpolnili 111 veljavnih (v celoti izpolnjenih) anket. Tako raziskovalni vzorec znaša 111 respondentov⁵⁹. Kot je bilo že izpostavljeno v uvodu, namen raziskave ni bil vleči vzporednice med intuicijo (njeno prisotnostjo ter rabo) in posameznim delovnim okoljem, zato so vsi respondenti anonimni⁶⁰, tisto, kar pa je zagotovo skupno vsem, je to, da se ne glede na sektor v katerem delujejo (javni ali zasebni) poklicno ukvarjajo s sprejemanjem strateških odločitev. Slednjo stalnico sem si zagotovila s točno določeno opredelitvijo pojma procesa strateškega odločanja ter pojma intuicije, s katerima so bili respondenti seznanjeni že v nagovoru spletne ankete ter z nagovorom skozi e-mail korespondenco, ki je izražal kriterij, da naj anketo rešujejo zgolj in samo tisti, ki se poklicno ukvarjajo s sprejemanjem strateških odločitev (glej prilogo A).

V nadaljnjih podpoglavjih bo najprej sledila splošna analiza celotnega vprašalnika, nato pa še analizi v povezavi z dvema deloma raziskovalne teze (1. da je intuicija prisotna skozi vse faze procesa strateškega odločanja, ter 2. da je njena prisotnost (pogostost uporabe skozi posamezne faze) odvisna od intuitivnega potenciala posameznih respondentov).

⁵⁹ Neveljavne ankete (119 neveljavnih anket) sem iz analize izključila, saj sem hotela operirati zgolj z v celoti izpolnjenimi vprašalniki. Prav tako v vzorec niso vključene delno izpolnjene ankete (20 delno izpolnjenih anket).

⁶⁰ Zaradi omenjene anonimnosti tako ni možno izpostaviti točnih podjetij/institucij, kjer sem respondente pridobivala. Lahko pa izpostavim baze, ki so mi nudile pomoč pri iskanju potencialnih respondentov – Združenje Manager, Združenje nadzornikov Slovenije, Gospodarska Zbornica Slovenije, Zdravniška zbornica Slovenije.

10. 1 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik

Zaradi lažjega pregleda in prostorske omejitve, sledijo tabele v katerih so strnjeni vsi odgovori respondentov. Odgovori so vedno prikazani v razmerju s skupino respondentov z določeno višino intuitivnega potenciala. Pri tem je potrebno poudariti, da so vsi grafi iz podpoglavja 10.1.1, 10.1.2 in 10.1.3 v prilogi C.

Tabela 10.1: Prikaz rezultatov celotnega spletnega vprašalnika (Q1–Q12)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Višina intuitivnega potenciala	Število respondentov	Odstotek	Kumulativa
Intuitivni potencial	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0				
0	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4		4	3,6%	13%
1	0	4	2	2	0	4	0	4	0	4	0	4		4	3,6%	16%
2	0	7	3	4	1	6	1	6	1	6	0	7		7	6,3%	23%
3	0	10	6	4	3	7	2	8	2	8	1	9		10	9,0%	32%
4	5	4	6	3	2	7	3	6	1	8	1	8		9	8,1%	40%
5	7	8	12	3	10	5	9	6	2	13	1	14		15	13,5%	53%
6	9	14	21	2	17	6	12	11	14	9	4	19		23	20,7%	74%
7	6	3	6	3	8	1	6	3	5	4	2	7		9	8,1%	82%
8	11	1	11	1	9	3	10	2	10	2	2	10		12	10,8%	93%
9	6	2	8	0	6	2	8	0	6	2	4	4	Višina intuitivnega potenciala	8	7,2%	100%
10	2	0	1	1	2	0	2	0	1	1	2	0		2	1,8%	2%
11	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0		5	4,5%	6%
12	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0		3	2,7%	9%
Skupno	54	57	84	27	66	45	61	50	50	61	26	85				
Odstotki (%)	49	51	76	24	59	41	55	45	55	23	77	49		111	100%	
Število vseh respondentov	111		111		111		111		111		111					

Tabela 10.2: Prikaz rezultatov celotnega spletnega vprašalnika (Q13–Q26)

	Q13		Q14		Q15		Q16				Q17		Q18							Q19						Q20		
Intuitivni potencial	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2
0	3	1	4	0	3	1	0	3	1	0	0	3	1	2	1	1	1	0	0	0	0	1	2	1	2	0	2	2
1	2	2	2	2	4	0	0	2	1	1	0	3	1	0	0	3	1	1	1	0	1	3	4	2	0	0	4	0
2	7	0	4	3	6	1	1	1	3	2	0	6	1	2	1	4	5	1	1	1	1	5	6	2	0	0	5	2
3	10	0	2	8	7	3	0	2	4	3	1	7	3	1	0	6	8	1	1	1	2	6	4	4	0	0	8	2
4	7	2	5	4	6	3	0	1	6	2	0	8	1	1	1	5	4	1	2	1	0	4	7	2	1	0	8	1
5	9	6	6	9	11	4	1	3	7	4	0	12	3	3	3	11	8	3	0	2	7	9	9	8	0	1	12	3
6	22	1	11	12	13	10	3	9	6	3	2	21	2	5	3	8	13	8	1	3	6	8	16	10	0	2	21	2
7	6	3	7	2	5	4	1	3	2	2	1	8	1	3	1	3	4	2	0	1	2	6	6	4	0	1	9	0
8	11	1	8	4	5	7	0	4	5	3	0	12	0	4	0	6	8	3	0	0	8	7	7	9	0	0	11	1
9	5	3	1	7	5	3	0	3	3	2	0	8	0	3	0	3	2	7	0	0	2	4	7	2	0	0	8	0
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	2	0	1	2	0	0	1	2	0
11	5	0	2	3	4	1	1	0	1	3	0	4	1	2	1	1	4	1	0	2	2	1	3	4	0	1	5	0
12	2	1	3	0	2	1	0	1	1	1	0	3	0	1	0	1	0	1	1	0	2	1	2	2	0	0	1	2
Skupno	90	21	56	55	72	39	7	33	41	26	4	97	14	29	11	52	59	30	7	13	33	56	75	50	3	6	96	15
Odstotki (%)	81	19	50	50	65	35	6	30	37	23	4	87	13	14	5	26	29	15	3	6	15	25	34	22	1	3	86	14
Število vseh respondentov	111		111		111		111				111		111							111						111		

	Q21						Q22							Q23			Q24												Q25			Q26		
Intuitivni potencial	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	1I	1R	2I	2R	3I	3R	4I	4R	5I	5R	6I	6R	1	2	3	1	2	3
0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	3	1	0	4	1	4	0	4	1	4	0	4	1	4	0	2	2	0	2	2
1	2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	3	0	0	4	1	3	0	4	2	2	4	0	2	2	0	4	0	0	4	0
2	3	4	3	2	0	0	2	2	0	1	0	1	1	3	3	1	1	7	3	5	2	6	6	2	4	5	6	5	2	4	1	1	5	1
3	4	0	5	0	2	0	2	0	1	3	3	0	1	2	7	1	0	10	3	8	4	7	7	5	4	7	5	8	0	10	0	0	10	0
4	2	2	5	1	0	0	2	2	1	2	3	1	0	1	7	1	1	8	1	9	3	8	6	4	3	6	5	6	0	8	1	0	8	1
5	10	5	9	0	0	2	2	2	0	2	7	1	1	8	5	2	2	15	4	12	6	10	12	6	8	10	10	12	2	13	0	0	15	0
6	4	5	12	2	2	3	7	1	8	1	0	3	8	14	1	2	23	3	21	7	19	21	5	11	15	11	18	4	19	0	3	20	0	
7	3	1	7	0	0	1	0	2	0	2	4	0	1	3	6	0	1	9	2	8	3	9	8	4	4	7	8	5	1	8	0	1	8	0
8	3	1	9	1	2	1	3	4	1	0	3	1	0	3	8	1	2	11	3	11	3	10	9	6	4	9	10	7	3	9	0	4	8	0
9	4	2	4	0	1	0	1	1	1	2	3	0	0	2	6	0	4	6	1	7	3	6	7	4	6	6	5	5	4	4	0	4	4	0
10	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	1	2	0	2	2	1	0	2	0	0	2	0
11	1	1	4	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	4	0	1	4	3	3	1	4	5	0	2	3	3	3	3	2	0	3	2	0
12	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	3	0	3	1	2	3	1	2	2	3	1	1	2	0	0	3	0
Skupno	39	23	63	7	8	9	16	22	6	24	30	5	8	32	71	8	14	106	25	96	33	91	88	45	52	76	71	77	20	87	4	16	91	4
Odstotki (%)	26	16	42	5	5	6	14	20	5	22	27	5	7	29	64	7	12	88	21	79	28	72	66	34	41	59	48	52	18	78	4	14	82	4
Število vseh respondentov	111						111							111			111												111			111		

10. 1. 1 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: Profil respondentov

V spletni anketi je sodelovalo 111 anonimnih respondentov – od tega je bilo 39 oseb (35%) moškega spola in 72 oseb (65%) ženskega spola (vprašanje Q15; glej Graf C.1 in Tabela 10.2). Povprečna starost anketirancev se je gibala med 40 in 50 let (37%), kateri je sledila starost med 30 in 40 let (30%) in med 50 in 60 let (26%). Najmanj respondentov je bilo starih med 20 in 30 let (6%) in nad 60 let (4%) (vprašanje Q16; glej Graf C.2 in Tabela 10.2). Delovno mesto respondentov je v 50% (56 respondentov) v javnem sektorju, v 50% (55 respondentov) pa v

zasebnem sektorju (vprašanje Q14; glej Graf C.3 in Tabela 10.2). Z delovnim mestom je bilo zadovoljnih 90 respondentov (81%), 21 respondentov (19%) pa je bilo nezadovoljnih (vprašanje Q13; glej Graf C.4 in Tabela 10.2).

10. 1. 2 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: 1. do 12. vprašanje (merjenje intuitivnega potenciala respondentov)

V 1. delu vprašalnika, ki je namenjen merjenju intuitivnega potenciala respondentov, so le-ti odgovarjali kot sledi. 54 respondentov (49%) se bolj ujame z ljudmi, ki so domiselni in 57 (51%) z ljudmi, ki so realistični (vprašanje Q1; glej Graf C.5 in Tabela 10.1). V nadaljnjem 84 respondentov (76%) raje počne nekaj, kar počne večina ljudi na samosvoj način in 27 respondentov (24%) na pričakovan/ustaljen način (vprašanje Q2; glej Graf C.6 in Tabela 10.1). Za 66 respondentov (59%) je večja pohvala, če rečemo, da ima nekdo vizijo, za 45 respondentov (41%) pa je pohvala, če rečemo, da ima nekdo zdravo pamet (vprašanje Q3; glej Graf C.7 in Tabela 10.1). Več respondentov bi raje videlo, da bi jih ljudje dojeli kot izvirno osebo (55%) kot praktično osebo (45%) (vprašanje Q4; glej Graf C.8 in Tabela 10.1); prav tako bi več respondentov za prijatelja/prijateljico raje imeli nekoga, ki vedno stoji na realnih tleh (55%) kot nekoga, ki vedno pride na plano z novo idejo (45%) (vprašanje Q5; glej Graf C.9 in Tabela 10.1). V nadaljnjem so respondente bolj pritegnile besede kot so gotovost (77%; vprašanje Q6; glej Graf C.10 in Tabela 10.1), zgraditi (51%; vprašanje Q7; glej Graf C.11 in Tabela 10.11), koncept (86%; vprašanje Q8; glej Graf C.12 in Tabela 10.1), ideje (60%; vprašanje Q9; glej Graf C.13 in Tabela 10.1), konkretno (82%; vprašanje Q10; glej Graf C.14 in Tabela 10.1), izkušnja (89%; vprašanje Q11; glej Graf C.15 in Tabela 10.1) ter dobesedno (55%; vprašanje Q12; glej Graf C.16 in Tabela 10.1).

Kot je bilo že omenjeno, je prvih 12 vprašanj bilo tudi točkovanih – merila so intuitivni potencial respondentov, katerega vrednost je lahko znašala od (vključno z) 0 do (vključno z) 12. Povprečni intuitivni potencial znaša 5,8 točk, pri čemer je standardni odklon 2,84 (glej Tabela 10.1). A ker je bila vrednost intuitivnega potenciala vedno celo število, je prikaz povprečja s sledečo tabelo in grafom (glej Tabela 10.1 in Graf C.17) bolj nazoren. Tako je razvidno, da je največ respondentov (20,7%) imelo intuitivni potencial 6, najmanj (1,8%) pa 10. Intuitivni potencial 0 je imelo 3,6% respondentov, intuitivni potencial 12 pa 2,7% respondentov.

10. 1. 3 Analiza rezultatov – celoten vprašalnik: 17. do 26. vprašanje (raba intuicije v procesu strateškega odločanja)

V 2. delu vprašalnika (tabelni prikaz podatkov je na voljo v Tabeli 10.2 ter Tabeli C.1 v Prilogi C, celotni grafični prikaz podatkov pa v Prilogi C), ki je namenjen merjenju rabe intuicije (v procesu strateškega odločanja) s strani respondentov, so le-ti odgovarjali kot sledi.

Raba intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev in visoka energija pri sprejemanju »prave« odločitve

97 respondentov (87%) je odgovorilo, da pri sprejemanju nekaterih najbolj pomembnih odločitev uporabljajo intuicijo, med tem, ko je ravno nasprotno menilo 14 respondentov (13%). Odstotek mnenja o uporabi intuicije je tako izjemno visok (vprašanje Q17; glej Graf C.18). V vprašanju Q18 me je nato zanimalo, kaj izkusijo respondenti, ko vedo, da je določena odločitev »prava«. Rezultati kažejo, da respondenti največkrat občutijo visoko energijo (59 klikov oziroma 29% odgovorov) in umirjenost (52 klikov oziroma 26% odgovorov), čemur točkovno sledi nenaden uvid (30 klikov oziroma 15% odgovorov) in vzhičenost (29 klikov oziroma 14% odgovorov). Najmanj klikov pa so respondenti namenili toploti (11 klikov oziroma 5% odgovorov) oziroma neobčutenju nobenih signalov (7 klikov oziroma 3% odgovorov). Kar 13 klikov (oziroma 6% odgovorov) pa so respondenti namenili občutkom, ki so jih opisali z lastnimi besedami, kot so denimo zadovoljstvo, »občutek, da je to to«, magnetno privlačnost, samopotrditve, ipd. (glej Graf C.19 in Tabela C.1).

Raba intuicije najvišja v okoliščinah z veliko alternativnimi rešitvami

Respondenti so nato odgovarjali na vprašanje, za katere okoliščine menijo, da v njih uporabljajo intuicijo (možnih je bilo več odgovorov). Odgovori so bili sledeči (vprašanje Q19; glej Graf C.20). Največ klikov (75) so respondenti namenili okoliščinam, kjer je veliko možnih alternativnih rešitev, sledile so okoliščine, kjer ni veliko predhodne prakse (56 klikov) in okoliščine, kjer obstaja časovni pritisk (50 klikov). Sledile so okoliščine, kjer obstaja velika negotovost (33 klikov) ter 3 kliki, ki pravijo, da nikoli ne uporabljajo intuicije. 6 klikov pa so respondenti namenili

okoliščinam, ki so jih opisali sami (glej Tabela C.1). Te so denimo bile preučitev razlogov za in proti, proučitev primernosti alternativ, okoliščine, kjer se intuicija še posebno močno javlja, večinoma vedno (vse okoliščine), ipd.

Intuicija močno botruje kadrovskim, službenim in zasebnim odločitvam

V nadaljevanju so respondenti (v primeru, da so menili, da intuicijo uporabljajo) morali navesti primer zelo pomembne odločitve, katero so sprejeli s pomočjo zanašanja na svojo intuicijo (vprašanje Q20; glej Graf C.21). Pri tem je slednje navedlo 96 respondentov, 15 respondentov pa je menilo, da intuicije nikoli ne uporablja.

»Napačno« odločitev v večini spremljajo mešani in konfliktni signali

Nato so respondenti odgovarjali na vprašanje, katere signale izkusijo, ko vedo, da bodo sprejeli napačno odločitev (vprašanje Q21; glej Graf C.22). Sodeč po rezultatih respondenti najbolj izkusijo mešane ali konfliktno signale (63 klikov) in anksioznost (39 klikov). Sledi občutenje razdraženega želodca (23 klikov), neobčutenje nikakršnih signalov (8 klikov) ter visoka energija (7 klikov). 9 respondentov pa je navedlo še občutke s svojimi besedami kot denimo potrtost, strah, nemir, nelagodje, neprijetnost, vedenje, da nekaj ne bo v redu, ipd. (glej Tabela C.1).

Pomanjkanje zaupanja vase najbolj onemogoča uporabo intuicije

Pri naslednjem vprašanju so se respondenti morali opredeliti do okoliščin, ki so jim onemogočile uporabo intuicije (vprašanje Q22; glej Graf C.23). Kot najbolj zavirajočo okoliščino so navedli pomanjkanje zaupanja vase (30 klikov), čemur sta sledila prenatrženost (24 klikov) in stres (22 klikov). Negativno naj bi vplivala tudi jeza (16 klikov) ter prevelik ego (6 klikov). 5 respondentov je odgovorilo, da intuicije nikoli ne uporabljajo, 8 pa se jih je odločilo, da zaviralne okoliščine opišejo še s svojimi besedami, kot so denimo strah, negotovost in pomanjkanje zaupanja v intuicijo (glej Tabela C.1).

Raba intuicije ni skrivnost

Pri naslednjem vprašanju sem preverjala ali respondenti rabo intuicije delijo z drugimi (vprašanje Q23; glej Graf C.24). Rezultati kažejo, da kar 71 respondentov informacijo o rabi intuicije deli z drugimi, 32 respondentov pa rabo intuicije vidi kot skrivnost. Preostalih 8 respondentov pa meni, da intuicije sploh nikoli ne uporablja.

Intuicija variira skozi vse faze procesa strateškega odločanja

V nadaljnjem so respondenti odgovarjali na vprašanje, v katerih (pod)fazah procesa strateškega odločanja uporabljajo intuicijo oziroma razum (vprašanje Q24; glej Graf C.25). Rezultati kažejo, da v 1. (pod)fazi – opredelitev problema, prevladuje razum (106 klikov), intuiciji pa je bilo namenjenih zgolj 14 klikov. V 2. (pod)fazi – zastavitev cilja, prav tako prevladuje razum (96 klikov), intuiciji pa j bilo namenjenih 25 klikov. Nič drugače ni tudi v 3. (pod)fazi, kjer je razumu bilo namenjenih 91 klikov, intuiciji pa 33 klikov. Situacija se popolnoma obrne v 4. (pod) fazi, kjer raba intuicije močno naraste (namenjeno ji je bilo 88 klikov) in pred razumom pridobi kar 43 klikov prednosti (razumu je bilo namenjenih 45 klikov). V 5. (pod)fazi – evalvacija alternativ, zopet prednjači razum s 76 kliki, čeprav mu je raba intuicije tik za petami (namenjenih ji je bilo 52 klikov). V zadnji, 6. (pod)fazi – selekcija in sprejetje končne odločitve) pa je raba razuma (77 klikov) skoraj izenačena z rabo intuicije (71 klikov). Raba intuicije je tako najvišja v 4. (pod)fazi, najnižja pa v 1. (pod)fazi. Posledično je razum najvišji v 1. (pod)fazi, in najnižji v 4. (pod)fazi.

Od meditacije do šestih klobukov razmišljanja

V predzadnjem vprašanju Q25, so respondenti odgovarjali na vprašanje ali uporabljajo morebitno posebno tehniko/metodo, ki pomaga pri uporabi intuicije, ko sprejemajo pomembno odločitev (glej Graf C.26). 87 respondentov je odgovorilo, da ne uporablja nobene posebne tehnike/metode, 4 respondenti so odgovorili, da intuicije sploh nikoli ne uporabljajo, 20 pa jih je odgovorilo pritrdilno (od tega sta bila 2 odgovora neuporabna a sem ju v analizo vključila zato, ker sta bila zavedena kot pritrdilni odgovor). Omenjenih 20 respondentov je tako kot tehnike/metode navedlo meditacijo, osamitev, odmik od problema, ipd. (glej Tabela C.1).

V zadnjem vprašanju Q26 so respondenti odgovarjali na vprašanje, ali uporabljajo oziroma redno

izvajajo kakršnokoli konkretno tehniko, s katero razvijajo svojo intuitivno sposobnost (glej Graf C.27 in Tabela C.1). 91 respondentov je odgovorilo, da ne uporabljajo nobene tehnike, 4 respondenti so odgovorili, da intuicije sploh nikoli ne uporabljajo. Pritrdilni odgovor je oddalo 16 respondentov, izmed katerih sta bila 2 odgovora neuporabna (v analizo sem ju vključila zato, ker sta bila zavedena kot pritrdilni odgovor).

10.2 Analiza rezultatov – navezava na raziskovalno tezo (1. del)

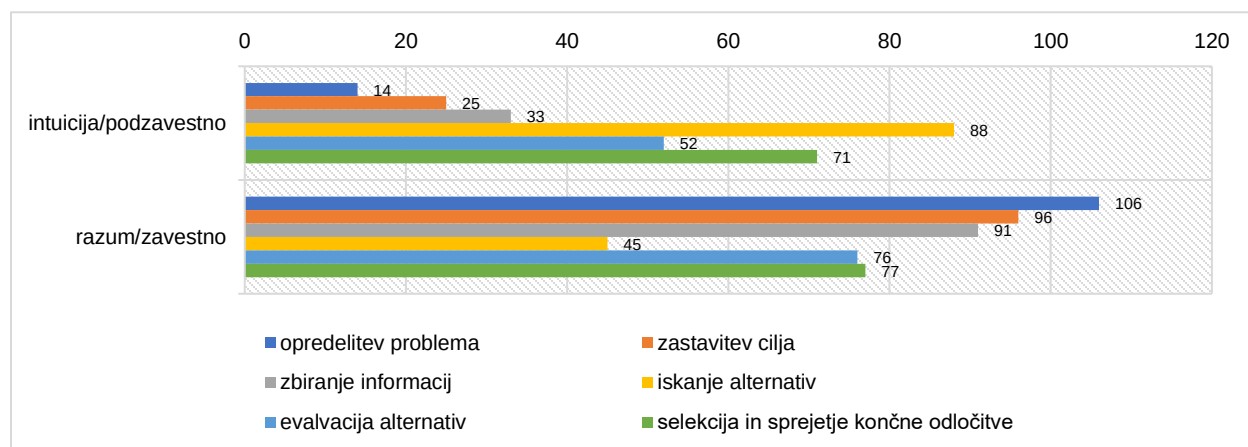
Za namen ovrednotenja 1. dela raziskovalne teze (da je intuicija prisotna skozi vse (pod)faze procesa strateškega odločanja), se bom osredotočila na analizo rezultatov oziroma odgovorov z vprašanja Q24. Kot je že bilo omenjeno v podpoglavju 10.1., je bila raba intuicije najvišja v 4. (pod)fazi, najnižja pa v 1. (pod)fazi. Skozi posamezne faze je tako bila (s številom klikov) prisotna, kot je bilo že razvidno v tabeli 10.2 oziroma v tabeli 10.4. Iz slednje je namreč razvidno, da je bila raba intuicije zabeležena v vseh šestih (pod)fazah strateškega odločanja, pri čemer je njena pogostost uporabe (število klikov) variirala. Njena prisotnost v vseh šestih (pod)fazah je razvidna tudi iz grafa 10.28. Prav tako sama prisotnost intuicije s številom klikov v nobeni fazi (gledano skozi okvir celotnega vzorca 111 respondentov) ni zabeležena kot neobstoječa oziroma kot vrednost 0, potrebno pa je tudi izpostaviti, da je v posamezni fazi vedno zabeležena tudi raba razuma. Tako potrjujem 1. del raziskovalne teze – intuicija je prisotna v vseh (pod)fazah procesa strateškega odločanja.

Tabela 10.4: Prisotnost intuicije skozi posamezne (pod)faze procesa strateškega odločanja

Q24						
	Podvprašanja	Odgovori (frekvenca oziroma število klikov)		Zabeležena prisotnost intuicije v (pod)fazi	Prosotnost intuicije v delovni definiciji (pod)faz procesa strateškega odločanja	
		intuicija/podzavestno (1)	razum/zavestno (2)	(da/ne)	(Pod)faza	Zabeležena prisotnost intuicije (da/ne)
Q24a	opredelitev problema	14	106	da	1.1. opredelitev problema	da
Q24b	zastavitev cilja	25	96	da	1.2. zastavitev cilja	da
Q24c	zbiranje informacij	33	91	da	2.1. zbiranje informacij	da
Q24d	iskanje alternativ	88	45	da	2.2. iskanje alternativ	da
Q24e	evalvacija alternativ	52	76	da	3.1. evalvacija alternativ	da
Q24f	selekcija in sprejetje končne odločitve	71	77	da	3.2. selekcija alternativ	da

Graf 10.28: Prisotnost intuicije/razuma skozi posamezne (pod)faze procesa strateškega odločanja

Q24: Sledeče navedene faze so (pod)faze klasičnega procesa strateškega odločanja. V kateri izmed slednjih pri odločanju uporabljate intuicijo in/ali razum oziroma zavedno? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.) (n = 111)



10.3 Analiza rezultatov – navezava na raziskovalno tezo (2. del)

Za namen ovrednotenja 2. dela raziskovalne teze, da intenzivnost (pogostost uporabe oziroma število faz v katerih se pojavlja) intuicije v procesu strateškega odločanja, variira glede na intuitivne sposobnosti posameznega odločevalca (s tem je mišljen njegov intuitivni potencial), se bom osredotočila na analizo rezultatov oziroma odgovorov na vprašanji Q17 in Q24 ter skozi njiju

proučevala skupine respondentov z določenim intuitivnim potencialom, njihovo mnenje o rabi intuicije ter njihovo dejansko rabo intuicije. Omenjeni vprašanji sem izbrala, ker sem hotela izpostaviti kontrast med mnenjem respondentov o tem ali (splošno gledano) pri sprejemanju pomembnih odločitev uporabljajo intuicijo, in tem, kje v poklicnem procesu sprejemanja odločitve uporabljajo intuicijo/razum. Tako sem za vsako skupino intuitivnega potenciala (od (vključno z) 0 do (vključno z) 12) izvedla analizo odgovorov na vprašanje, ali respondenti menijo, da intuicijo uporabljajo (Q17) ter analizo odgovorov na vprašanje v katerih (pod)fazah procesa strateškega odločanja, respondenti uporabljajo intuicijo/razum (Q24).

Začeni pri analizi povezave med Q17 in višino intuitivnega potenciala respondentov (glej Graf 10.29, Tabela 10.5, Graf 10.30 in Tabela 10.6) je iz slednje razvidno, da višina intuitivnega potenciala ne pogojuje mnenja o uporabi intuicije. Namreč, pričakovano bi bilo, da ima respondent z nižjim intuitivnim potencialom mnenje, da intuicije pri sprejemanju pomembnejših odločitev, ne uporablja. A rezultati kažejo drugače. Pri intuitivnem potencialu 0, ki so ga imeli 4 respondenti, 3 od 4 menijo, da intuicijo uporabljajo. Pri intuitivnem potencialu 1, ki so ga imeli 4 respondenti, prav tako 3 od 4 menijo, da intuicijo uporabljajo. V nadaljnjem, pri intuitivnem potencialu 2, ki ga je imelo 7 respondentov, 6 od 7 meni, da intuicijo uporabljajo. Pri intuitivnem potencialu 3, ki ga je imelo 10 respondentov, to meni 7 od 10 respondentov, pri intuitivnem potencialu 4 (9 respondentov), to meni 8 od 9 respondentov, pri intuitivnem potencialu 5 (15 respondentov) pa to meni 12 od 15 respondentov. Kot je razvidno iz Grafa 10.29, je število respondentov, ki menijo, da uporabljajo intuicijo prav tako vedno višje od tistih, ki mislijo, da jo ne, tudi v primerih intuitivnega potenciala od 6 do 12. Mnenje respondentov, da pri sprejemanju pomembnejših odločitev uporabljajo intuicijo, je tako v vsaki skupini intuitivnega potenciala višje kot mnenje, da intuicije ne uporabljajo⁶¹. Poleg tega lahko iz Tabele 10.6 razberemo vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki znaša -0.01634 . Slednje pomeni, da povezava med spremenljivkama ne obstaja, oziroma, da med pritrdilnim mnenjem o uporabi intuicije pri sprejemanju pomembnejših odločitev in višino intuitivnega potenciala, povezava ne obstaja.

⁶¹ O možnih razlogih zakaj je temu tako, bom razpravljala v 11. poglavju.

Graf 10.29: Mnenje o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, glede na intuitivni potencial respondentov

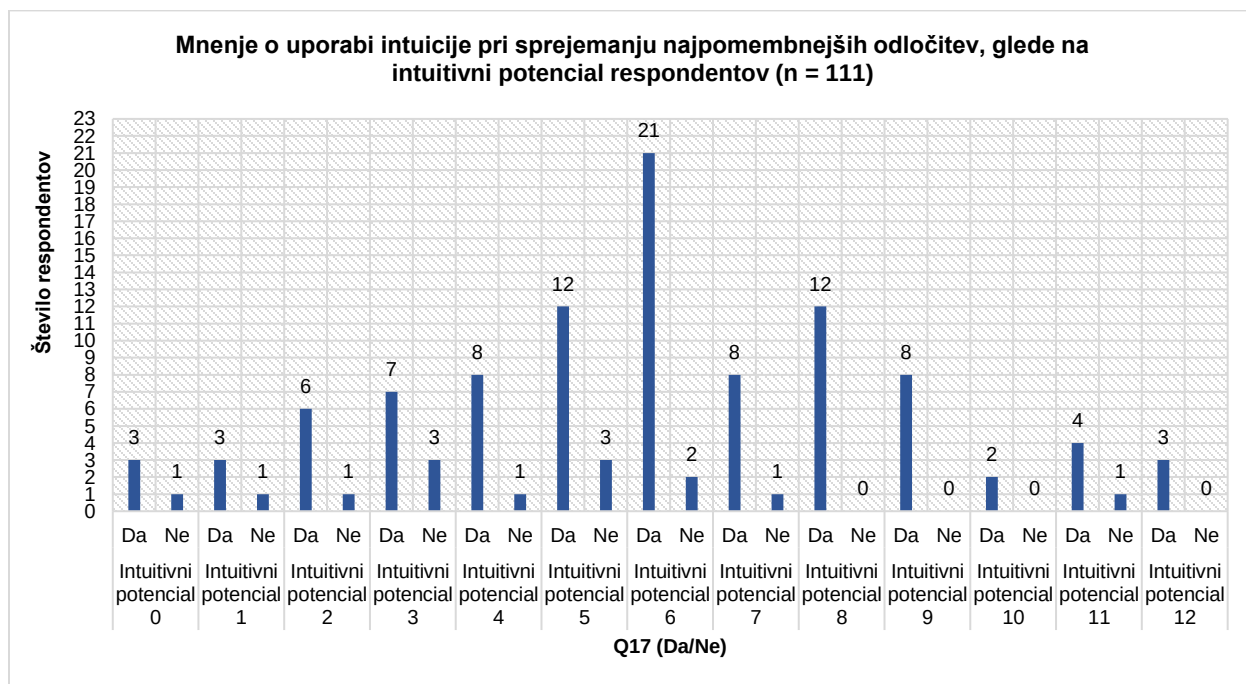


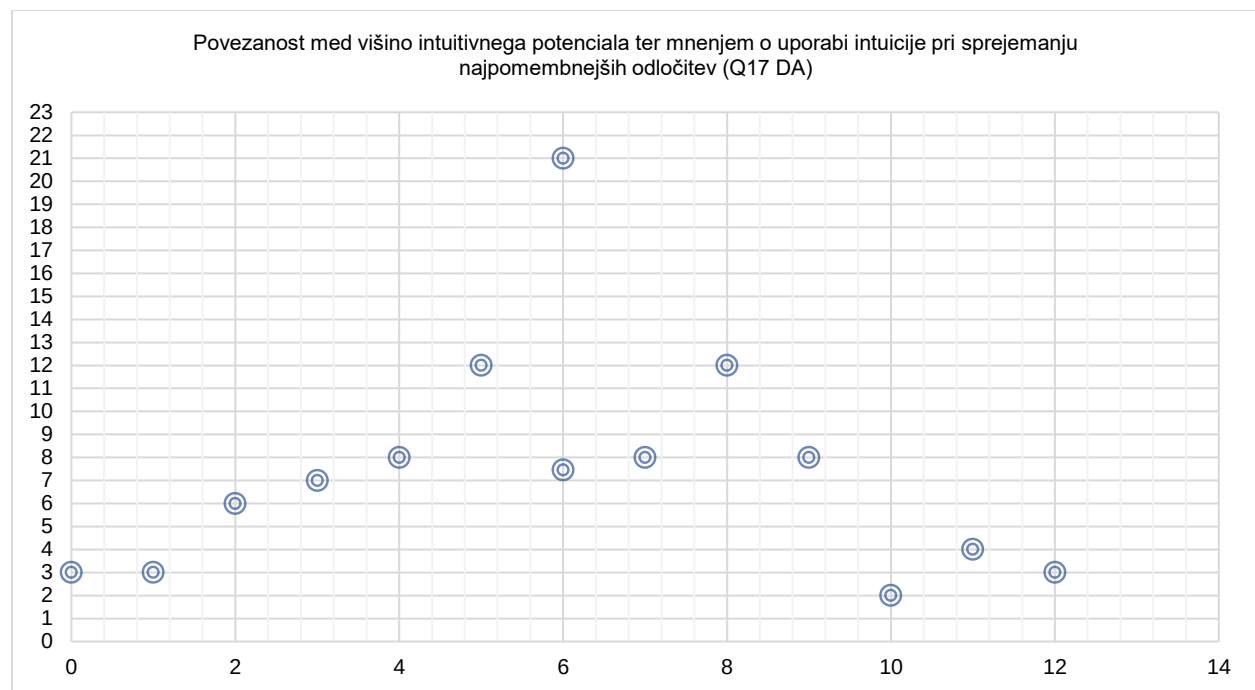
Tabela 10.5: Mnenje o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev, glede na intuitivni potencial respondentov

Vrednost/višina intuitivnega potenciala	Odgovori	Število respondentov
Intuitivni potencial 0	Da	3
	Ne	1
Intuitivni potencial 1	Da	3
	Ne	1
Intuitivni potencial 2	Da	6
	Ne	1
Intuitivni potencial 3	Da	7
	Ne	3
Intuitivni potencial 4	Da	8
	Ne	1
Intuitivni potencial 5	Da	12
	Ne	3
Intuitivni potencial 6	Da	21
	Ne	2
Intuitivni potencial 7	Da	8
	Ne	1
Intuitivni potencial 8	Da	12
	Ne	0
Intuitivni potencial 9	Da	8
	Ne	0
Intuitivni potencial 10	Da	2
	Ne	0
Intuitivni potencial 11	Da	4
	Ne	1
Intuitivni potencial 12	Da	3
	Ne	0

Tabela 10.6: Merjenje povezanosti mnenja o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev (Q17 DA) in vrednosti intuitivnega potenciala, s pomočjo izračuna Pearsonovega koeficienta (r)

	Vrednost intuitivnega potenciala (X)	Q17 DA (Y)	X - povprečje	Y - povprečje	SP	SSx	SSy
	0	3	-6	-4.46	26.76	36	19.8916
	1	3	-5	-4.46	22.3	25	19.8916
	2	6	-4	-1.46	5.84	16	2.1316
	3	7	-3	-0.46	1.38	9	0.2116
	4	8	-2	0.54	-1.08	4	0.2916
	5	12	-1	4.54	-4.54	1	20.6116
	6	21	0	13.54	0	0	183.3316
	7	8	1	0.54	0.54	1	0.2916
	8	12	2	4.54	9.08	4	20.6116
	9	8	3	0.54	1.62	9	0.2916
	10	2	4	-5.46	-21.84	16	29.8116
	11	4	5	-3.46	-17.3	25	11.9716
	12	3	6	-4.46	-26.76	36	19.8916
Povprečje	6	7.46					
Skupno			0	0.02	-4	182	329.2308
r =	-0.01634						

Graf 10.30: Grafični prikaz Pearsonovega koeficienta korelacije (r) iz Tabele 10.6



Kar zadeva analizo povezave med Q24 in višino intuitivnega potenciala respondentov (glej Graf 10.31, Tabela 10.7 in Graf 10.32) je iz omenjenega grafa in tabel razvidno, da raba intuicije v procesu strateškega odločanja variira glede na posamezno (pod)fazo procesa odločanja, kot tudi glede na vrednost intuitivnega potenciala. Kot je razvidno iz Tabele 10.7, Grafa 10.31 in Grafa 10.32, je intuicija najmanj (0 klikov) uporabljena v (pod)fazi opredelitev problema (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 0, 1, 3, 10 in 12), v (pod)fazi zastavitev cilja (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 10 in 12), v (pod)fazi zbiranje informacij (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 0, 1 in 10) ter v (pod)fazi evalvacija alternativ (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 0 in 10). Najbolj (21 klikov) pa je intuicija uporabljena v (pod)fazi iskanje alternativ (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 6). Z 12 kliki sledi (pod)faza iskanje alternativ (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 5) in z 11 kliki (pod)fazi evalvacija alternativ ter selekcija in sprejetje končne odločitve (kjer je vrednost intuitivnega potenciala 6). Nato z 10 kliki sledita fazi selekcije in sprejetja končne odločitve, pri intuitivnem potencialu 5 in 8. Vmes (kot je razvidno iz omenjenih tabel in grafov) pogostost uporabe intuicije variira med vrednostmi (število klikov) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 in 9.

Na podlagi analize povezave med Q17 in Q24 ter višino intuitivnega potenciala respondentov lahko sklenem, da višina intuitivnega potenciala ne pogojuje mnenja o uporabi intuicije pri sprejemanju najpomembnejših odločitev (Q17), zagotovo pa vpliva na njeno rabo v posameznih (pod)fazah procesa strateškega odločanja (Q24) saj tam njena pogostost (število klikov) variira. A kot je razvidno iz Tabele 10.7 in Tabele 10.8, variiranje ne pomeni, da je višji intuitivni potencial pogoj za večje število faz v kateri je uporabljena intuicija. Razvidno je namreč, da je pogostost uporabe intuicije v primeru dveh višjih intuitivnih potencialov (10 in 12) izmed najnižjih (skupine respondentov z intuitivnim potencialom 10, intuicijo uporablja v 2 od 6 fazah, skupine respondentov z intuitivnim potencialom 12 pa v 4 od 6 fazah). Skozi vse faze je intuicija prisotna v skupinah respondentov z intuitivnim potencialom 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 in 11; v primeru skupine respondentov z intuitivnim potencialom 1 znaša njena pogostost 4, v primeru skupine respondentov z intuitivnim potencialom 3 pa znaša njena pogostost 5.

Tako 2. del raziskovalne teze – prisotnost intuicije (pogostost uporabe v posameznih (pod)fazah procesa strateškega odločanja) variira glede na višino intuitivnega potenciala respondentov,

potrjujem a s pridržkom (o slednjem bom govorila v 11. poglavju).

Tabela 10.8: Število faz, kjer je zabeležena uporaba intuicije, glede na vrednost intuitivnega potenciala

Vrednost intuitivnega potenciala	Q17 (prevladujoči odgovor : da/ne)	Q24 (število faz kjer je zabeležena uporaba intuicije)
0	da	3
1	da	4
2	da	6
3	da	5
4	da	6
5	da	6
6	da	6
7	da	6
8	da	6
9	da	6
10	da	2
11	da	6
12	da	4

Tabela 10.7: Primerjava uporabe intuicije v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja, glede na intuitivni potencial respondentov

(Pod)faza in intuitivni potencial

Intuicija (število klikov)													
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	21
1. - i.p. 0	1. – i.p. 2	1. - i.p. 5	2. - i.p. 2	1. - i.p. 9	4. - i.p. 11	3. - i.p. 5	3. - i.p. 6	4. - i.p. 7	4. – i.p. 8	6. – i.p. 5	5. – i.p. 6	4. – i.p. 5	4. – i.p. 6
1. - i.p. 1	1. - i.p. 4	1. - i.p. 6	2. - i.p. 3	2. - i.p. 5	6. - i.p. 3	4. - i.p. 2	4. - i.p. 3	5. - i.p. 5		6. – i.p. 8	6. – i.p. 6		
1. - i.p. 3	1. - i.p. 7	1. - i.p. 8	2. - i.p. 6	3. - i.p. 3	6. - i.p. 4	4. - i.p. 4	4. - i.p. 9	6. - i.p. 7					
1. - i.p. 10	1. - i.p. 11	2. - i.p. 7	2. - i.p. 8	5. - i.p. 1	6. - i.p. 9	5. - i.p. 9							
1. - i.p. 12	2. - i.p. 0	3. - i.p. 2	2. - i.p. 11	5. - i.p. 2		6. - i.p. 2							
2. - i.p. 10	2. - i.p. 1	4. - i.p. 1	3. - i.p. 4	5. - i.p. 3									
2. - i.p. 12	2. - i.p. 4	5. - i.p. 11	3. - i.p. 7	5. - i.p. 7									
3. - i.p. 0	2. - i.p. 9	5. - i.p. 12	3. - i.p. 8	5. - i.p. 8									
3. - i.p. 1	3. - i.p. 11	6. - i.p. 1	3. - i.p. 9										
3. - i.p. 10	3. - i.p. 12	6. - i.p. 10	4. - i.p. 12										
5. - i.p. 0	4. - i.p. 0		5. - i.p. 4										
5. - i.p. 10	4. - i.p. 10		6. - i.p. 11										
	6. - i.p. 0		6. - i.p. 12										

Legenda:

1. = opredelitev problema

2. = zastavitev cilja

3. = zbiranje informacij

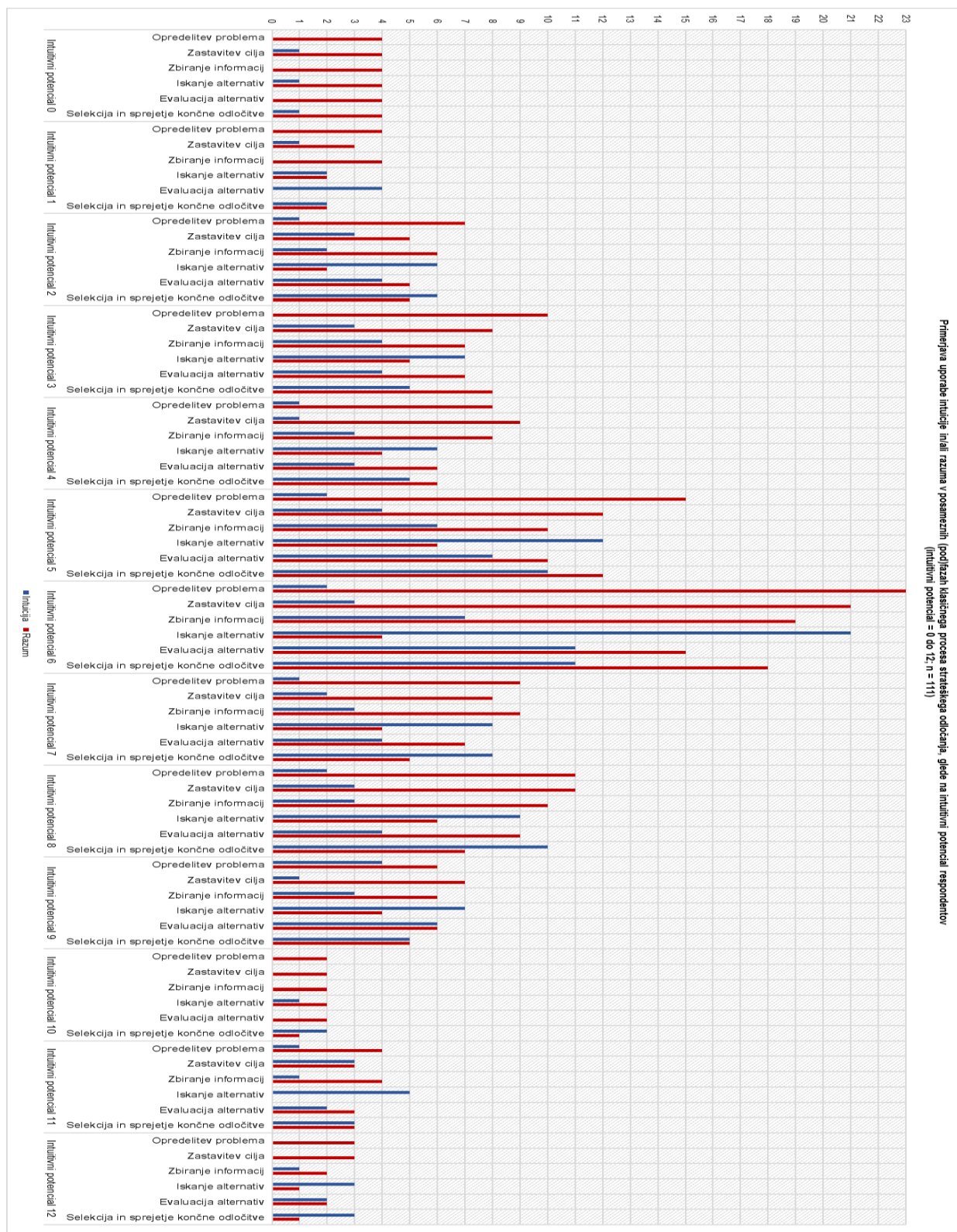
4. = iskanje alternativ

5. = evalvacija alternativ

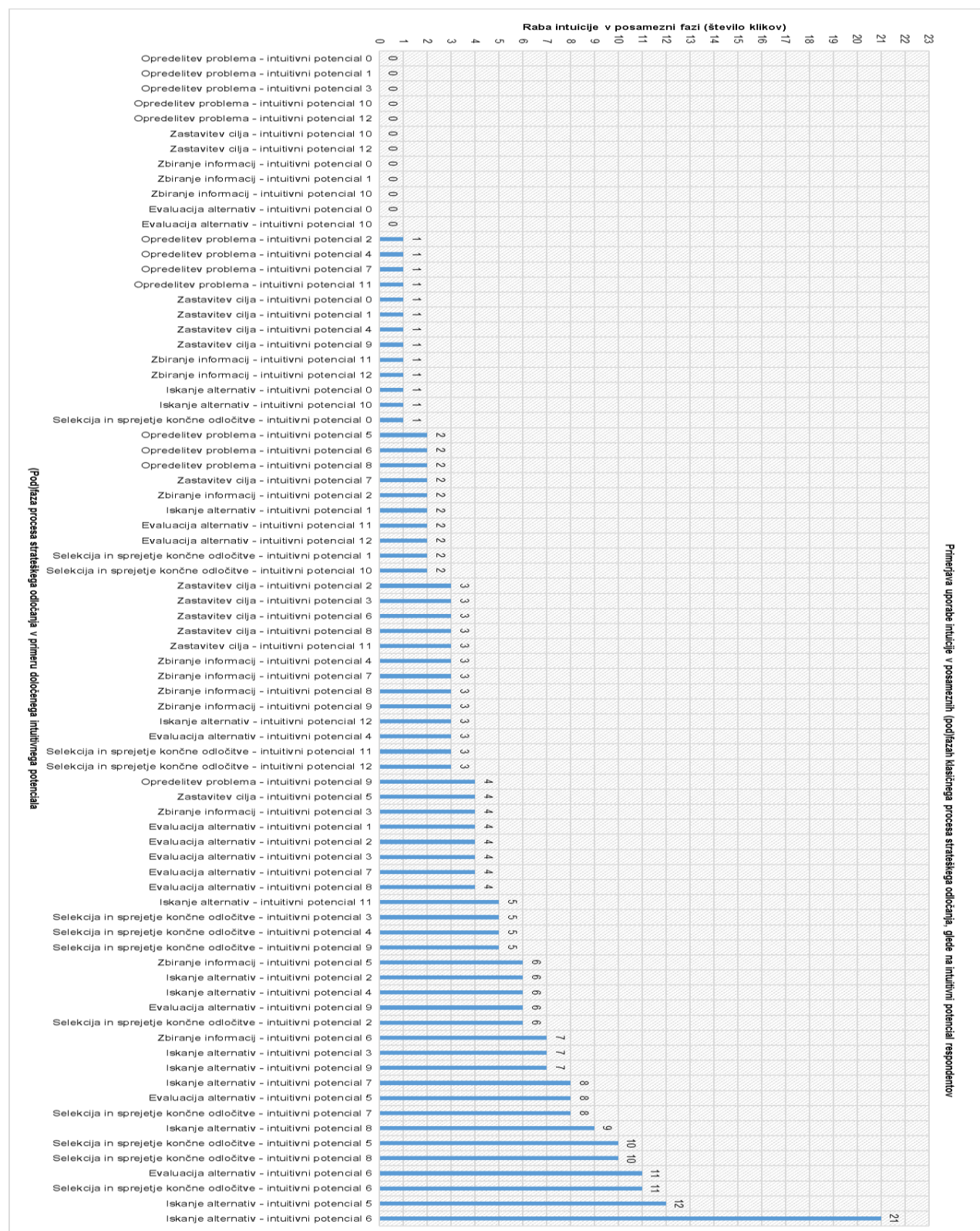
6. = selekcija in sprejetje končne odločitve

i.p. = intuitivni potencial

Graf 10.31: Primerjava uporabe intuicije in/ali razuma v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja glede na intuitivni potencial respondentov



Graf 10.32: Primerjava uporabe intuicije v posameznih (pod)fazah klasičnega procesa strateškega odločanja, glede na intuitivni potencial respondentov



11 Razprava, sklepi in predlogi

Obdelava in analiza spletnega vprašalnika sta potrdili prisotnost intuicije v procesu strateškega odločanja. Gledano skozi okvir celotnega vzorca, je intuicija več kot očitno navzoča v vseh (pod)fazah – zabeležena je bila v (pod)fazi opredelitve problema (1.1.), zastavitve cilja (1.2.), zbiranja informacij (2.1.), iskanja alternativ (2.2.), evalvacije alternativ (3.1.) ter selekcije in sprejetja končne odločitve (3.2.). Njena prisotnost je bila, kot že rečeno, najvišja v fazi iskanja alternativ, najnižja pa v fazi opredelitve problema.

Na tem mestu naj izpostavim pomislek, da bi bila prisotnost intuicije v (pod)fazi 1.1. morda višja, če bi zraven besedne zveze »opredelitev problema« bila še beseda »zaznava« v smislu »zaznava in posledična opredelitev problema«. Slednja beseda bi morda omogočila večjo asociacijo na intuicijo in respondente morda posledično (še v večji meri) opomnila, da imajo tam prav tako to možnost navedbe rabe intuicije. Zanimivo je tudi to, da je v (pod)fazi 2.2. – iskanje alternativ, raba intuicije bila zabeležena za skoraj enkrat več kot raba razuma ter da sta rabi intuicije in razuma v (pod)fazi 3.2., bili zabeleženi s skoraj istim številom klikov. Poleg tega je bilo možno opaziti vzorec naraščanja rabe intuicije iz faze v fazo (z izjemo (pod)faze 2.1., kjer je intuicija močno prednjačila pred razumom). Če se za hip ozrem k shemi holističnega procesa strateškega odločanja, katero sem podala v 8. poglavju, se je posledično potrdilo tudi posredno predvidevanje o »potopu v podzavest« (2. kolesce v shemi je namenoma v spuščeni legi), saj je, kot je že bilo omenjeno, v (pod)fazi 2.1. iskanja alternativ (ki je v shemi najnižje) raba intuicije bila zabeležena kot najvišja.

Če omenjene ugotovitve prezrcalim v ovrednotenje raziskovalne teze, lahko 1. del slednje ovrednotim pritrdilno. Analiza je pokazala, da je **intuicija v procesu (strateškega) odločanja prisotna skozi vse (pod)faze**.

V nadaljnjem, na podlagi meritev in analiz, ki se nanašajo na intenzivnost intuicije (pogostost uporabe oziroma število (pod)faz v katerih je prisotna) in na variiranje slednje glede na intuitivni potencial respondentov, lahko sklenem slednje. Intuitivni potencial respondentov vpliva na intenzivnost intuicije v posameznih (pod)fazah procesa strateškega odločanja, a ne na način, ki bi ga lahko predvideli. Tako ne moremo reči, da višji oziroma nižji intuitivni potencial pomeni višjo

oziroma nižjo prisotnost intuicije oziroma da višji intuitivni potencial pomeni višje število faz, v katerih je respondent navedel rabo intuicije, nižji intuitivni potencial pa nižje število faz v katerih je respondent navedel rabo intuicije. Razlike v rabi intuicije med posameznimi intuitivnimi potenciali so razvidne, a ne moremo jih strniti v en sam vzorec. Prav tako je Pearsonov koeficient pokazal, da ne obstaja povezava med intuitivnim potencialom ter (pozitivnim) mnenjem o rabi intuicije. Tako lahko na tej točki pod vprašaj upravičeno postavim instrument merjenja intuitivnega potenciala (prvih 12 vprašanj) in velikost raziskovalnega vzorca.

Začenši pri vprašljivosti ustreznosti meritvenega instrumenta (tu je potrebno izpostaviti, da je bil ta povsem isti kot v originalnem AIM vprašalniku, Agor sam pa ga je ustvaril na podlagi MBTI), lahko njegovo ustreznost znižuje njegova preprostost. Čeprav je povzet po že omenjenih MBTI vprašanjih, je intuitivni potencial morda res preveč kompleksna spremenljivka, da bi jo lahko merili zgolj z 12 vprašanji, četudi ta izvirajo iz svetovno znanega sklopa psiholoških indikatorjev. Poleg tega je AIM vprašalnik plod 80., ko so se raziskave o intuiciji v menedžmentu šele začele razvijati, od takrat pa je, kot navajata Sadler-Smith in Burke-Smalley (2015, 11), preteklo že kar precej novih meritvenih poskusov. Ko sem tako zaradi slednjega konteksta, skozi pisno korespondenco bila v kontaktu s prof. Sadler-Smithom (katerega področje raziskovanja je prav intuicija v menedžmentu), je moje dvome potrdil z nasvetom, da bi v prihodnjih raziskavah lahko uporabila Epsteinov *Rational Experiential Inventory*, ki dualno teorijo (intuicija/razum) popelje na novo raven in proučuje dimenzijo racionalnega in izkustvenega stila procesiranja informacij in posledičnega odločanja (Sadler-Smith in Burke-Smalley 2015, 11; The Society for Judgment and Decision Making 2017). *Rational Experiential Inventory* naj bi bil meritveno večdimenzionalen in posledično tudi bolj kompleksnejši ter zanesljiv.

Kar zadeva omenjeno morebitno vprašljivost same velikosti raziskovalnega vzorca, s slednjo mislim na porazdelitev respondentov v posamezne skupine z določenim intuitivnim potencialom, ki je povzročila, da je vzorec posameznih skupin respondentov bil dokaj majhen. Nizko število respondentov v posameznih skupinah je tako morebiti tudi prispevalo k nejasni povezavi med višino intuitivnega potenciala ter pogostostjo rabe intuicije. Navsezadnje pa je k nejasnosti morda prispevala tudi nenamerna »racionalizacija« intuicije. S tem mislim to, da so skozi vprašanje Q24 respondenti samoocenjevali v kateri fazi uporabljajo intuicijo/razum. Se pravi, da so rabo

podzavestnega ocenjevali zavestno, kar je morda povzročilo, da je bil vzorec pogostosti uporabe intuicije manjši kot bi bil sicer, rezultat pa se je posledično izrazil tudi na povezavi z intuitivnim potencialom. V prihodnjih raziskavah bi morda bilo potrebno vključiti tudi morebitno opazovalno metodo (»terensko« spremljanje ljudi, ki se poklicno ukvarjajo s sprejemanjem strateških odločitev v dejanskem procesu sprejemanja odločitev) ali pa še dodatna psihometrična vprašanja, ki bi merila indikatorje uporabe intuicije/razuma v posamezni fazi.

Če omenjene ugotovitve zopet prezrcalim v ovrednotenje raziskovalne teze, lahko 2. del slednje ovrednotim pritrdilno, a vključujoč že omenjene zadržke. Analiza je pokazala, da **prisotnost intuicije (pogostost uporabe v posameznih (pod)fazah procesa strateškega odločanja) variira glede na višino intuitivnega potenciala respondentov.**

Poskusi teoretskih nastavkov in vprašanj iz 7. in 8. poglavja so se tako izkazali za več kot smiselne, saj so rezultati analiz iz 10. poglavja pokazali, da odločevalci intuicijo uporabljajo v procesu strateškega odločanja, ki je primarno racionalne narave in ima analitične nastavke. Povedano drugače, rezultati kažejo, da so respondenti ocenjevali, da intuicijo uporabljajo v procesu odločanja, ki ni bil naveden kot intuitiven, marveč kot strateški. Še več, rezultati kažejo prisotnost obojega – razumskega in intuitivnega v vseh (pod)fazah. Ne gre torej za prisotnost intuicije v smislu izmenjevanja faz (npr. da v eni fazi popolnoma vsi uporabljajo samo intuicijo, čemur sledi faza v kateri popolnoma vsi uporabljajo zgolj razum), marveč gre za njeno prisotnost v vseh (pod)fazah, ki sicer res variira, a je vseeno očitna. Ocenjujem, da se je moje teoretsko predvidevanje o holističnosti strateškega odločevalnega procesa, izkazalo za utemeljeno.

12 Zaključek

Kljub nasprotnima poloma zavestnega (razum) in podzavestnega (intuicija), rezultati kažejo (z)možnost njunega sobivanja v procesu strateškega odločanja. S tem mislim zlasti na pozitivno ovrednotenje teze, da je intuicija prisotna v vseh (pod)fazah strateškega odločanja (1. del teze). Le tam je bila namreč intuicija zaznana ob prisotnosti razuma. V nadaljnjem je analiza pokazala tudi variiranje intuicije glede na višino intuitivnega potenciala respondentov (2. del teze). A empirični del naloge ni bil edini »zaslužen« za pridobitev omenjenih rezultatov.

Če se tako v povezavi s 1. delom teze ozrem proti teoretskemu delu naloge, je bila skozi 8. poglavje pokazana fleksibilnost intuicije – njene lastnosti (hitrost, celovitost, ipd.) in posledična možnost vključitve intuicije v postopek strateškega odločanja. Le to poglavje je namreč predstavljalo nekakšen prehod v empirijo, kjer sem raziskovala predvidevanja o »sodelovanju« otroka psihologije in ekonomije, ter njunem sobivanju. Omenjena predvidevanja so se kot že omenjeno, izkazala za utemeljena. Kar pa zadeva 2. del teze, katerega sem prav tako ovrednotila pritrdilno (a s pridržkom), ne morem mimo omembe 7. poglavja, ki se je osredotočilo na odločevalca kot posameznika (pri katerem stili odločanja variirajo) in s tem omogočilo »pretočnost« poglavij, ki so govorila o teoretskih okvirjih posameznih pojmov: intuicija, strateško odločanje ter odločanje ter o (ne)združljivosti racionalnega in intuitivnega. 7. poglavje, ki je govorilo o individualnem odločevalcu je tako prineslo poudarek na človeški faktor, ki se je skozi empirični del izrazil skozi variirajoč individualni intuitivni potencial.

Rezultati empiričnega dela pa niso pokazali zgolj (z)možnost sobivanja na videz nezdružljivih miselnih procesov v strateškem odločanju. Zabeleženo prisotnost intuicije skozi vse faze strateškega odločanja lahko interpretiramo tudi v smislu »sledi« na teritoriju procesa odločanja, ki je tradicionalno racionalen in analitičen. Slednje potrjuje pomembnost človeškega faktorja v procesu samega odločanja in nagovarja tradicionalne modele v okviru teorij odločanja.

Nemalokrat sem skozi priprta vrata družboslovnih razprav s kotičkom očesa ujela slonji riley; a so se vrata nemudoma zaprla in bliskovito hitro je nastopil komentar, da se o slonih v sobah ne govori, češ zakaj bi se proučevala še ena »siva« stvar, ko pa je smisel družboslovja proučevati stvari, ki so »vidnejše«. Denimo roza slon – tega pa bi bilo morda res smiselno proučevati? Sarkazem na stran, proučevanje intuicije je vse prej kot preprosto. Kako proučevati to znano neznanko, ki človeka spremlja na vsakem koraku, če jo ta le utegne prepoznati in ji zaupati? Raziskovalni tok je skozi magistrsko nalogo možno »ujeti« z mejniki že omenjenih teoretskih poglavij (delovna definicija dveh ključnih pojmov – intuicije ter procesa strateškega odločanja, primerjava intuitivnega ter racionalnega, poskus izoblikovanja teoretskega nastavka holističnega modela procesa odločanja), ter z aplikacijo slednjih na empirični del in analizo rezultatov le tega. Slednji, kot že rečeno, kažejo na potrebo po razmisleku o namenjanju (večje) pozornosti intuiciji v okviru menedžmenta oziroma v okviru proučevanja procesov odločanja. Ob branju literature, v okviru teorij odločanja, pri

omembi intuicije, človek namreč nemalokrat dobi občutek, da je le-ta v večini navedena kot neke vrste »eksotika«, katero je pač potrebno omeniti skozi opombe oziroma skozi zanimivosti, saj po vsej verjetnosti spada v isti koš kot vsa »*new age* alternativna literatura«. Holističnim modelom odločanja (če že ne sami intuiciji v procesu odločanja) se v (domači) literaturi namenja (pre)malo pozornosti, čeprav praksa oziroma rezultati raziskav, kažejo drugače.

Tako se mi na tem mestu poraja vprašanje, ali je sploh še smiselno poudarjati klasične modele odločanja, ko pa rezultati kar kričijo o potrebi po boljšem razumevanju in vključevanju podzvestnega v proces odločanja? Posamezniki in posameznice, ki se poklicno ukvarjajo s sprejemanjem (strateških) odločitev, so na to več kot očitno pripravljeni in »polni« izjemno zanimivih podatkov – navsezadnje sodeč po rezultatih ankete, več kot polovica (64%) respondentov o rabi intuicije govori odprto in je ne obdrži kot skrivnost, kar 87% vseh respondentov pa meni, da pri sprejemanju nekaterih najbolj pomembnih odločitev uporabljajo intuicijo. Raziskovalni material torej obstaja, nizek proučevalni interes pa je neizpodbiten.

Neposredni namen magistrske naloge je bil dokazati prisotnost intuicije v vseh (pod)fazah procesa strateškega odločanja ter meriti intenzivnost prisotnosti glede na respondentov intuitivni potencial – kot je bilo razvidno iz analize podatkov, je slednji namen bil izpolnjen. Posredni namen pa je bil zagotovo izzvati tok razmišljanja v okviru teorij odločanja, ter v okviru odločanja opozoriti na prisotnost tistega najbolj prvinskega, ki človeka pri sprejemanju odločitev spremlja na vsakodnevni ravni. Upam, da bo priznavanje slona v sobah sčasoma le postalo večje.

13 Literatura

Adiandari, Ade Maharini. 2014. Intuitive Decision Making: The Intuition Concept in Decision Making Process. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 4 (7): 1–11.

Agor, Weston H. 1984. Using intuition to manage organizations in the future. *Business Horizons* 27 (4): 49–54.

--- 1985. *AIM : Agor intuitive management survey*. Bryn Mawr, Pa.: Organization Design and Development.

--- 1986a. The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics* 14 (3): 5–18.

--- 1986b. *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research Based Approach for Top Management*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.

Akinci, Cinla in Eugene Sadler-Smith. 2012. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews* 14: 104–122.

Aurobindo, Sri. 1990. *The Synthesis of Yoga II*. Twin Lakes, WI: Lotus Light Publications.
Dostopno prek: <http://incarnateword.in/sabcl/21/the-intuitive-mind#p5> (1. julij 2017).

Batool, Naila, M. Naveed Riaz in M. Akram Riaz. 2015. Integrated use of rational and intuitive decision making style: modern trends in organizational decision making. *Pakistan Business Review* 17 (1): 147–161.

Bercu, Ana-Maria. 2013. Strategic Decision Making in Public Sector: Evidence and Implications. *AUDOE* 9 (1): 21–27.

Beshears, John in Francesca Gino. 2015. Leaders as Decision Architects. *Harvard Business Review*, maj. Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects> (20. februar 2017).

Bhikkhu, Buddhadasa. 2014. Intuitive insight. *Buddhism now*, 28. december. Dostopno prek: <https://buddhismnow.com/2014/12/28/intuitive-insight/> (8. avgust 2017).

Bohanec, Marko. 2006. *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA založništvo.

Boland, Richard in Fred Collopy. 2004. *Managing as designing*. Stanford: Stanford University Press. Dostopno prek: <http://bit.ly/2mdH97R> (20. februar 2017).

Boulding, William. 1994. Understanding Manager's Strategic Decision Making Process. *Marketing letters* 5 (4): 413–26.

Buchanan, Leigh in Andrew O'Connell. 2006. A brief history of decision making. *Harvard Business Review* 84 (1): 32–41. Dostopno prek: <http://bit.ly/2xsvfMA> (15. 1. 2017).

Burke, L. A. in M. K. Miller. 1999. Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive* 13 (4): 91–99.

Calabretta, Giulia, Gerda Gemser in Nachoem M. Wijnberg. 2016. The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox perspective. *Organization studies* 1: 1–37.

Cohen, Michael D., James G. March in Johan P. Olsen. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1–25.

Daft, Richard L. 2016. *Management*. Boston: Cengage Learnig.

Daft, Richard L. in H. R. Lengel. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5): 554–571.

Dane, Erik in Michael G. Pratt. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* 32 (1): 33–54.

--- 2009. Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends. *International review of Industrial and Organizational Psychology* 24: 1–40.

Darden School of Business. 2017. *Eastern philosophies, western strategies: strategic intuition*. Dostopno prek: <https://ideas.darden.virginia.edu/2017/06/eastern-philosophies-western-strategies-strategic-intuition/> (1. julij 2017).

David, R. Fred. 2001. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Prentice Hall: New Jersey.

Dean, J. W. in M. P. Sharfman. 1993. Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal Of Management Studies* 30 (4): 587–610.

Dixit, Avinash K. in Barry J. Nalebuff. 2010. *The Art of Startegy*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.

Dobson, P., K. Starkey in J. Richards. 2004. *Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.

Eisenhardt, Kathleen in Mark J. Zbaracki. 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* 13: 17–37.

Elbanna, S. in J. Child. 2007. The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies* 44: 561–591.

Epstein, S. 1990. *Cognitive-experiential Self-theory*. Doktorska disertacija. Amherst: University of Massachusetts. Dostopno prek: <http://www.cisat.jmu.edu/visionsconference/pdfs/Epstein.pdf> (24. marec 2017).

Erenda, Ivan, Maja Meško in Boris Bukovec. 2014. Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence, Article 3* (2): 87–101.

Evans, Jonathan in Keith E. Stanovich. 2013. Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science* 8 (3): 223–241.

Floyd Fields, Ashley. 2001. *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*. Doktorska disertacija. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University, Wayne Huizenga Graduate School of Business. Dostopno prek: <http://goo.gl/8DazbC> (8. april 2016).

Fortune.com. 2012. *The greatest business decisions of all the time*. Dostopno prek: <http://fortune.com/2012/10/01/the-greatest-business-decisions-of-all-time/> (20. avgust 2017).

Gibson, Pattie. 2004. *Administrative Office Management, Complete Course 13th Edition*. Mason Thomson: South-Western. Dostopno prek: <http://bit.ly/2wpYXPc> (1. maj 2017).

Hales, Steven D. 2012. The Faculty of Intuition. *Analytic Philosophy* 53 (2): 180–207.

Hammond, K. R., R. M. Hamm, J. Grassia in T. Pearson. 1997. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. V *Research on judgment and decision making: Currents*, ur. W. M. Goldstein in R. M. Hogarth, 144–80. Cambridge: Cambridge University Press. Dostopno prek: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a130273.pdf> (25. februar 2017).

Hough, J. R. in D. T. Ogilvie. 2005. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies* 42: 417–48.

Hume, David. 1739. *A Treatise of Human Nature: Being an Attempt to introduce the experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*. Oxford: Clarendon Press. Dostopno prek: <https://people.rit.edu/wlrgsh/HumeTreatise.pdf> (2. februar 2017).

Isenberg, Daniel. 1984. How Senior Managers Think. *Hbr.org.*, november. Dostopno prek: <https://hbr.org/1984/11/how-senior-managers-think> (24. februar 2017).

Janczak, Sergio. 2005. The Strategic Decision-Making Process in Organizations. *Problems and Perspectives in Management* 3: 58–70.

Ju, Bai, Feng Junwen in Miao Chenglin. 2007. Intuitive decision theory analysis and the evaluation model. *Management Science and Engineering* 1 (2): 63–67.

Jung, C. G. 1946. *Psychological Types*. New York: Trubner&co. Dostopno prek: https://monoskop.org/images/8/8d/Jung_Gustav_Carl_Psychological_Types_1946.Pdf (8. februar 2017).

Kahneman, D. 2003. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioural economics. *American Economic Review* 93 (5): 1449–75.

Kant, Immanuel. 1781. *Critique of Pure Reason*. Pennsylvania: Pennsylvania State University. Dostopno prek: <http://www.metaphysicspirit.com/books/The%20Critique%20of%20Pure%20Reason.pdf> (1. februar 2017).

Kant's Views on Space and Time. 2009. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 14. september. Dostopno prek: <https://plato.stanford.edu/entries/kant-spacetime/> (8. februar 2017).

Khatri, N. in H. A. Ng. 2000. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations* 53: 7–86.

Kovačič, Vesna, Violeta Bulc in Urška Battelino. 2013. Intuitivno odločanje – nepogrešljiv del celostnega odločanja. *HRM*, februar. Dostopno prek: http://www.irido.si/images/intuicija-Kovacic_Bulc_Battelino.pdf (20. april 2017).

Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.

Liu, Guanyu in Song Yan. 2009. *The Interplay of Rationality and Intuition in Strategic Decision Making*. Magistrska naloga. Linköping: Linköping University. Dostopno prek: <http://goo.gl/q3ADmt> (8. februar 2017).

Lufityanto, Galang, Chris Donkin in Joel Pearson. 2016. Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence. *Psychological Science OnlineFirst*, 6. april. Dostopno prek: <http://bit.ly/2mdt1vk> (26. februar 2017).

March, James G. 1991. How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction* 6 (2): 95–117.

Martin, Rory in Philomena Hanlon. 2007. *An Examination of the Role of Intuition in Individual Decision Making in Organisations*. Prispevek predstavljen na 10th Annual Conference of the Irish Academy of Management, Queens University, 3.–5. septembra, v Belfastu, Irska. Dostopno prek: <http://goo.gl/XvNHlu> (25. februar 2017).

Matzler, Kurt, Borislav Uzelac in Florian Bauer. 2014. The Role of Intuition and Deliberation for Exploration and Exploitation Success. *Creativity and Innovation Management* 23 (3): 252–263.

Mintzberg, Henry in Frances Westley. 2001. Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review* 42(3): 89–93.

Mintzberg, Henry, Duru Rainsinghani in Andre Theoret. 1976. The structure of “unstructured” decision process. *Administrative Science Quarterly* 21 (2): 246–275.

Mursell, James. 1919. The Function of Intuition in Descartes' Philosophy of Science. *The Philosophical Review* 28 (4): 391–409.

Petitmengin-Peugeot, C. 1999. The Intuitive Experience. *Journal of Consciousness* 6 (2–3): 1–37.

Piętko, Dariusz. 2015. The Concept of Intuition and Its Role in Plato and Aristotle. *Organon* 47: 23–40.

Pretz, Jean E. 2011. Types of intuition: inferential and holistic. V *Handbook of Intuition Research*, ur. Marta Sinclair, 17–28. Edward Elgar Publishing Limited: UK.

Rosenzweig, Phil. 2013. What Makes Strategic Decisions Different. *Harvard Business Review*, november. Dostopno prek: <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different> (1. maj 2017).

Rus, Andrej. 2014. *Odločanje (ppt prosojnice)*. Ljubljana: FDV.

Sadler-Smith, Eugene in Erella Shefy. 2004. The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *Academy of Management Executive* 18 (4): 76–91.

Sadler-Smith, Eugene in Lisa A. Burke. 2009. Fostering Intuition in Management Education. *Journal of Management Education* 33 (2): 239–62.

Sadler-Smith, Eugene in Lisa A. Burke-Smalley. 2015. What do we really understand about how managers make important decisions? *Organizational Dynamics* 44: 9–16.

--- 2004. Cognitive style and the performance of small and medium sized enterprises. *Organization Studies* 25: 155–182.

--- 2008. The view from inside. V *Inside Intuition*, ur. Eugene Sadler-Smith, 1–33. Routledge: Oxon. Dostopno prek: <https://goo.gl/uVr87n> (1. avgust 2017).

Scharmer, Otto C. 2015. Addressing the blind spot of our time – An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: Leading from the Future as It Emerges. *Ottoscharmer.com*. Dostopno prek: <http://bit.ly/1Ussq2J> (26 april 2017).

Schermerhorn, John, James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2002. *Organizational behaviour: 7th edition*. USA: University of Phoenix.

Seligman, Martin E. P. in Michael Kahana. 2009. Unpacking Intuition: A Conjecture. *Perspectives on Psychological Science* 4 (4): 399–402.

Serrat, O. 2012. *On decision making*. Washington, DC: Asian Development Bank. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/266477995_On_Decision_Making (20. februar 2017).

Simon, H. A. 1987. Making management decisions: The role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive* 1 (1): 57–63.

Sinclair, Marta in Neal M. Ashkanasy. 2005. Intuition: Myth or a Decision-making Tool? *Management Learning* 36 (3): 353–370.

Sloman, S. A. 2002. Two systems of reasoning. V *Heuristics and biases*, ur. Gilovich, T., D. Griffin in D. Kahneman, 379–96. Cambridge: Cambridge University Press. Dostopno prek: <http://www.cog.brown.edu/courses/cg2000/Papers/CG1952systemschapter.pdf> (25. februar 2017).

Sogbossi Bocco, Bertrand in Dwight Merunka. 2013. Do Leaders of Small and Medium-Sized Businesses Base Decisions on Intuition? An Empirical Investigation Among West African Managers. *Global Business and Organizational Excellence* 32 (5): 45–52.

Stanovich, K. E., in R. F. West. 2000. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioural and Brain Sciences* 23 (5): 645–65.

Steinbauer, Robert, Nicholas D. Rhew in H. Shawna Chen. 2015. From Stories to Schemas: A Dual Systems Model of Leaders' Organizational Sensemaking. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22 (4): 404–412.

Takaya, Keiichi. 2008. Jerome Bruner's Theory of Education: From Early Bruner to Later Bruner. *Interchange* 39 (1): 1–19.

Tesone, Dana V. 2003. *Hospitality Information Systems: Chapter 2* (ppt prosojnice). Dostopno prek: <http://pegasus.cc.ucf.edu/~dtesone/hft-2444/chapter2.html> (9. februar 2017).

The Myers & Briggs Foundation. 2017. *MBTI basics*. Dostopno prek: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/> (25. marec 2017).

The Society for Judgment and Decision Making. 2017. *Rational-Experiential Inventory - 40 item (REI-40 or REI-revised)*. Dostopno prek: http://www.sjdm.org/dmidi/Rational-Experiential_Inventory_-_revised_40_item.html (30. avgust 2017).

Van der Knaap, Ben O. M. 2008. *The role of intuition on CEO strategic decision making concerning internationalization*. Magistrska naloga. Rotterdam: RSM University, Section Strategy and Management. Dostopno prek: <http://bit.ly/2xsnx51> (15. april 2017).

Waldemar, Jędrzejczyk in Robert Kucęba. 2016. The Intuition in Management – Established Knowledge and Perspective of Evolution. The role of management functions in successful enterprise performance. V *The role of management functions in successful enterprise performance, ur. Byłok, Felicjan in Anita Tangl*, 147–157. Dostopno prek: http://real.mtak.hu/24758/1/ICoM_2015-paper064.pdf (21. februar 2017).

Wally, S. in J. Baum. 1994. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, 37 (4): 932–956.

Wattles, Jeffery. 2014. Descartes and intuition. *A New Philosophy of Living*, 9. junij. Dostopno prek: <http://anewphilosophyofliving.com/descartes-and-intuition/> (1. februar 2017).

Whiting, Cherie. 2005. *Intuitive Decision Making and Leadership Style Among Healthcare Executives in the United States*. Doktorska disertacija. Berrien Springs: Andrew University, School of Education. Dostopno prek: <http://bit.ly/2w2G4Bz> (16. april 2017).

Woźniak, Anna. 2006. Managerial intuition across cultures: beyond a “West-East dichotomy”. *Education + Training* 48 (2): 84–96.

Priloge

Priloga A: Anketni vprašalnik

INTUICIJA IN STRATEŠKO ODLOČANJE

Pozdravljeni, sem Delfina Biščak, študentka magistrskega programa na Fakulteti za družbene vede in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom "Vloga intuicije v procesu strateškega odločanja". Cilj raziskave je razumeti intuitivni potencial posameznega odločevalca ter zatekanje k intuiciji v procesu strateškega odločanja.

Za lažje razumevanje obeh pojmov sem ustvarila dve delovni definiciji, kot sledi.

Delovna definicija intuicije: Intuicija je neracionalni miselni proces podzvestne narave, katerega zaznamujeta hitrost in celovitost zaključkov, njena prisotnost in uporaba pa sta odvisni od posameznika.

Delovna definicija procesa strateškega odločanja: Proces strateškega odločanja je postopek sprejemanja odločitev skozi tri glavne faze, oziroma šest podfaz: identifikacija (opredelitev problema, zastavitev cilja), razvoj (zbiranje informacij, iskanje alternativ) in selekcija (evalvacija, selekcija).

Vaše sodelovanje je izjemnega pomena, saj mi bo z vašimi odgovori omogočen vpogled v zelo neraziskano področje na nivoju strateškega menedžmenta, ki je pomembno za vse akterje, tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 10 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in skladno z etičnimi standardi Univerze v Ljubljani in Republike Slovenije na področju izvajanja empiričnih raziskav. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Delfina Biščak

Q1 - Ali se ponavadi bolj ujamete z ljudmi, ki so:

- ☐ domiselni? (1)
- ☐ realistični? (0)

Q2 - Ko počnete nekaj kar počne večina ljudi, to počnete raje na:

- ☐ pričakovan/ustaljen način? (0)
- ☐ samosvoj način? (1)

Q3 - Je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo:

- ☐ vizijo? (1)
- ☐ zdravo pamet? (0)

Q4 - Bi raje videli, da vas ljudje dojamejo kot:

- ☐ praktično osebo? (0)
- ☐ izvorno osebo? (1)

Q5 - Bi za prijatelja/prijateljico raje imeli nekoga, ki:

- ☐ vedno pride na plano z novo idejo? (1)
- ☐ vedno stoji na realnih tleh? (0)

Q6 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ teorija (1)
- ☐ gotovost (0)

Q7 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ zgraditi (0)
- ☐ izumiti (1)

Q8 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ izjava (0)
- ☐ koncept (1)

Q9 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ dejstva (0)
- ☐ ideje (1)

Q10 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ konkretno (0)
- ☐ abstraktno (1)

Q11 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ teorija (1)
- ☐ izkušnja (0)

Q12 - Katera beseda v paru vas bolj pritegne?

- ☐ dobesedno (0)
- ☐ figurativno (1)

Q13 - Poklic, ki ga opravljam mi je všeč in čutim, daje pravi zame.

- ☐ Da (1)
- ☐ Ne (2)

Q14 - Moje delovno mesto se nahaja v:

- ☐ javnem sektorju (1)
- ☐ zasebnem sektorju (2)

Q15 - Spol:

- ☐ ženski (1)
- ☐ moški (2)

Q16 - Starost:

- ☐ med 20 in 30 let (1)
- ☐ med 30 in 40 let (2)
- ☐ med 40 in 50 let (3)
- ☐ med 50 in 60 let (4)
- ☐ nad 60 let (5)

Q17 - Ali menite, da pri sprejemanju nekaterih najbolj pomembnih odločitev uporabljate intuicijo?

- ☐ Da (1)
- ☐ Ne (2)

Q18 - Katere izmed občutkov oziroma signalov izkusite, ko »veste«, da je določena odločitev »prava«? Na kaj se najbolj zanesete? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.)

Možnih je več odgovorov

- ☐ vzhičenost (1)
- ☐ toplota (2)
- ☐ umirjenost (3)
- ☐ visoka energija (4)
- ☐ nenaden uvid (5)
- ☐ ne občutim nobenih signalov (6)
- ☐ Drugo: (7)

Q19 - Za katere okoliščine oziroma situacije menite, da uporabljate intuicijo, ko gre za sprejemanje najbolj pomembnih odločitev? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.)

Možnih je več odgovorov

- ☐ kjer obstaja visoka stopnja negotovosti (1)
- ☐ kjer ni veliko predhodne prakse (2)
- ☐ kjer je veliko možnih alternativnih rešitev, pri čemer obstajajo dobri argumenti pri vsaki alternativni (3)
- ☐ kjer obstaja časovna omejitev in pritisk, da se sprejme prava odločitev (4)
- ☐ nikoli ne uporabljam intuicije (5)
- ☐ Drugo: (6)

Q20 - Navedite primer (ali dva) zelo pomembne odločitve pri kateri ste se zanesli na svojo intuicijo in se je na koncu izkazala za »pravo« odločitev.

- ☐ Primer: (1)
- ☐ Nikoli ne uporabljam intuicije. (2)

Q21 - Katere izmed občutkov ali signalov izkusite, ko »veste«, da boste sprejeli napačno odločitev, oziroma, ko veste, da bi bilo bolje, če bi odločanje raje nekoliko preložili? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.)

Možnih je več odgovorov

- ☐ anksioznost (1)
- ☐ razdražen želodec (2)
- ☐ mešani ali konfliktni signali (3)
- ☐ visoka energija (4)
- ☐ ne občutim nobenih signalov (5)
- ☐ Drugo: (6)

Q22 - Katere izmed navedenih okoliščin so onemogočile uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev?

- ☐ jeza (1)
- ☐ stres (2)
- ☐ prevelik ego (3)
- ☐ prenapetost (4)
- ☐ pomanjkanje zaupanja vase (5)
- ☐ nikoli ne uporabljam intuicije (6)
- ☐ Drugo: (7)

Q23 - Ali je vaša uporaba intuicije skrivnost, ali slednjo uporabo delite tudi z ostalimi?

- ☐ uporaba intuicije je skrivnost (1)
- ☐ uporabo intuicije delim z ostalimi (2)
- ☐ nikoli ne uporabljam intuicije (3)

Q24 - Sledeče navedene faze so (pod)faze klasičnega procesa strateškega odločanja. V kateri izmed slednjih pri odločanju uporabljate intuicijo in/ali razum oziroma zavedno? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.)

Možnih je več odgovorov

	intuicija/ podzavestno	razum/ zavestno
opredelitev problema	☐ (1I)	☐ (1R)
zastavitev cilja	☐ (2I)	☐ (2R)
zbiranje informacij	☐ (3I)	☐ (3R)
iskanje alternativ	☐ (4I)	☐ (4R)
evalvacija alternativ	☐ (5I)	☐ (5R)
selekcija in sprejetje končne odločitve	☐ (6I)	☐ (6R)

Q25 - Ali uporabljate kakšno posebno tehniko/metodo, ki pomaga pri uporabi intuicije, ko sprejemate pomembno odločitev? Če da, pojasnite odgovor v rubriki Drugo.

- ☐ Drugo: (1)
- ☐ Ne (2)
- ☐ Ne, saj intuicije nikoli ne uporabljam. (3)

Q26 - Ali uporabljate oziroma redno izvajate kakršnokoli konkretno tehniko/metodo s katero razvijate svoje intuitivne sposobnosti? Če da, pojasnite odgovor v rubriki Drugo.

- ☐ Drugo: (1)
- ☐ Ne (2)
- ☐ Ne, saj intuicije nikoli ne uporabljam. (3)

C4 - Kalkulacija

Priloga B: AIM Survey (Agor 1985, 2–5)

Page 2

AIM Survey

Part I: Your Intuitive Ability

1. Do you usually get along better with . . .
 - a. imaginative people?
 - b. realistic people?
2. In doing something that many other people do, does it appeal to you more to . . .
 - a. do it in the accepted way?
 - b. invent a way of your own?
3. Is it higher praise to say someone has . . .
 - a. vision?
 - b. common sense?
4. Would you rather be considered . . .
 - a. a practical person?
 - b. an ingenious person?
5. Would you rather have as a friend someone who . . .
 - a. is always coming up with new ideas?
 - b. has both feet on the ground?

Which word in *each pair* appeals to you more?

6. a. theory vs. b. certainty
7. a. build vs. b. invent
8. a. statement vs. b. concept
9. a. facts vs. b. ideas
10. a. concrete vs. b. abstract
11. a. theory vs. b. experience
12. a. literal vs. b. figurative

FACULTY
HD
30.23
A 347
1985

AIM Survey

Part II: Do You Use Your Intuitive Ability to Make Important Decisions?

13. Do you believe that you use intuition frequently to guide your most important decisions?
(Check one.)

Yes _____ No _____

14. If yes, in which circumstances or situations do you use your intuition to make your most important decisions? (Circle the letter(s) of all choices that apply.)

- | | |
|---|--|
| a. where there is a high degree of uncertainty | d. where there are several plausible alternative solutions to choose from with good arguments for each |
| b. where there is little previous precedent | e. where time is limited and there is pressure to be right |
| c. where variables are less scientifically predictable or where "facts" are limited | f. other (specify) _____ |

15. What kinds of feelings or signals do you get when you "know" that a particular decision is "right"? What do you rely on for cues? (Circle the letter(s) of all choices that apply.)

- | | |
|------------------|----------------------------|
| a. excitement | d. high energy |
| b. warmth | e. sudden flash of insight |
| c. peaceful/calm | f. other (specify) _____ |

16. Give an example (or two) of a very important decision where you followed your intuition and it proved to be the "right" decision.

17. What feelings or signals do you get when you "know" you are heading in the wrong direction or should delay your decision for awhile? (Circle the letter(s) of all choices that apply.)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| a. anxious | d. other (specify) _____ |
| b. upset stomach | _____ |
| c. mixed or conflicting signals | |

AIM Survey

18. What kinds of conditions have obstructed the use of your intuition in important decision-making situations? (Circle the letter(s) of all choices that apply.)

a. when angry

d. rushed my decision

b. under stress

e. lack of confidence

c. too ego involved in the decision

f. other (specify) _____

19. Do you tend to "keep it a secret" that you use intuition to make decisions, or do you feel comfortable sharing this fact with others? (Check one.)

Keep it a secret. _____

Share with others. _____

Please explain. _____

20. When using your intuition to make a decision, where have you found it functions best? (Circle the letter of the choice that applies.)

a. at the very beginning when I am trying to assess the future or the options available to me

b. at the very end when I am trying to sift through and digest all the cues and information available to me

c. it really varies depending on the problem or issue at hand
(specify) _____

21. When making a major decision, do you use any particular technique or method(s) to help draw on your intuitive ability more effectively? (Check one.)

Yes _____ No _____

If Yes, please describe. _____

22. Do you use or regularly practice any particular technique or method(s) to help develop further your intuitive ability? (Check one.)

Yes _____ No _____

If Yes, please describe. _____

AIM Survey

23. Depending on whether you are a business or government executive, answer the appropriate section of this item.

Business Executive: Select *one* Occupational Specialty and *one* Management Level in which you are currently functioning. Circle *one* letter for each category.

- | Occupational Specialty | Management Level |
|---|------------------|
| a. General Administration | a. Top |
| b. Financial/Budget | b. Middle |
| c. Planning | c. Lower |
| d. Personnel/Organizational Development | |
| e. Production | |
| f. Other (specify) _____ | |

Government Executive: Select *one* Occupational Specialty, *one* Government Level and *one* Management Level in which you are currently functioning. Circle *one* letter for *each* category.

- | Occupational Specialty | Government Level | Management Level |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| a. General Administration | a. Federal | a. Top |
| b. Policy Program Planning | b. State | b. Middle |
| c. Urban and Regional Planning | c. Local | c. Lower |
| d. Fiscal and Budget | d. County | |
| e. Management Analysis | | |
| f. Personnel Administration | | |
| g. Law Enforcement | | |
| h. Health and Hospital Administration | | |
| i. Other (specify) _____ | | |

24. I like my occupation and feel it is right for me. (Check one.)

Yes _____ No _____

25. Is your sex . . .

- a. female?
b. male?

26. Ethnic background. (Circle the *one* with which you identify most closely.)

- | | |
|--|---|
| a. American Indian, Alaskan Native | f. Mexican American, Chicano |
| b. Asian American, Asian Indian, Oriental, Southeast Asian | g. Latin American, Puerto Rican, Cuban, other Hispanic |
| c. Filipino | h. White Non-Hispanic, Caucasian, European, Middle Eastern, North African |
| d. Pacific Islander | i. Other |
| e. Black Non-Hispanic | |

Priloga C: Tabele in grafi (10. poglavje)

Tabela C. 1: Odgovori: Drugo

Vprašanje Q18; Odgovor 7

Odgovori:

- zadovoljstvo
- pravi občutek
- samopotrđitev, ponos
- čutim neko magnetno privlačnost za odločitve, ne morem nehati razmišljati o njej
- vznemirjenje
- občutek v kombinaciji z izkušnjami
- vztrajnost
- to se ne da opisat. občutek, da je to to.
- varnost, zaupanje
- to da je verjamem v uspeh
- razlogi za in proti
- lastni občutek sigurnosti
- ne vem ali je prava

Vprašanje Q19; Odgovor 6

Odgovori:

- preučitev razlogov za in proti, preučitev primernosti alternativ
- kjer se intuicija posebej močno javlja
- intuicijo imajo vsi ljudje, eni manj drugi bolj razvito. eni jo znajo uporabljati drugi pa spet ne.
- večinoma vedno
- dolgoletne izkušnje
- kjer nimam izkušenj s podobnim primerom-na tem področju

Vprašanje Q20; Odgovor 1

Odgovori:

- kadrovska odločitve (glej stran 97)
- menjava poklica (glej stran 97)
- službene odločitve (glej stran 97)
- zasebne odločitve (glej stran 97)
- neustrezno (glej stran 97)

Vprašanje Q21; Odgovor 6

Odgovori:

- ne veš vnaprej, da boš sprejel slabo odločitev.
- potrčnost, strah
- živčnost in predstava o tem kaj vse gre lahko narobe
- občutek nelagodja, ki je podoben začetni fazi panike.
- nisem zadovoljen
- neprijeten občutek, ko nekako veš, da nekaj ne štima, a to ni mogoče opisati z besedami
- vedenje da je nekaj narobe a tega ne znam opredeliti
- razmislek je osnova odločitvi. četudi se z razumsko presojo ne strinjam,
- nemir

Vprašanje Q22; Odgovor 7

Odgovori:

- strah pred zmoto odločitve izbrane z intuicijo
- kadar se odločam na podlagi intuicije, ni okoliščin, ki bi imele vpliv na to
- pomanjkanje zaupanje v intuicijo
- ko je polno dejstev
- odločitve nadrejenih
- to da ne zaupam svojemu notranjemu glasu – intuiciji in bolj poslušam ostale

Vprašanje Q25; Odgovor 1

Odgovori:

- gledanje v oči
- meditacija, umirjenost, čas
- umiritev (fizična in psihična) in poskušam se zavedati konkretnega trenutka, kaj čutim,
- če le mogoče, si vzamem čas, da se stvari usedejo, da izziv pomena odločitve čimbolj dozori.
- preprosto energija
- hoja v gorah, tek, samotna
- nobene posebne tehnike. človek mora biti samo sproščen in znati poslušati svoje občutke.
- pride samo po sebi
- meditacija
- ebne od de bona-dvom, da je zadnja alternativa že dovolj dobra
- pustim si čas, da se občutki razvijejo.
- predhodna priprava in analiza stanja
- meditacija.
- šest klobukov razmišljanja
- meditacija v theta stanju
- dovolim si umik v samoto da si lahko prisluhnem
- odmik od problema, čas za umirjen razmislek.

Vprašanje Q26; Odgovor 1

Odgovori:

- 1. umirjanje telesa in duha. 2. taichi 3. vodenje intuitivnega dnevnika
- 4. zavedno spreminjanje trenutne perspektive gledanja na konkretno situacijo
- 5. zavestno odpravljanje strahu (posredno tudi stresa),...
- meditacija.
- abstrakcija, iskanje prispodob – alternativ, spreminjanje percepcije, spreminjanje fokusa.
- izkušnje z intuicijo
- meditacijo za umiritev
- načrtno praznjenje misli na sprehodu in objemanje dreves
- hoja v gorah, tek, samotna
- treniranje občutljivosti voha
- šport za zmanjševanje stresa
- meditacija
- preverjanje izidov podobnih primerov postopkov ali okoliščin
- šest klobukov razmišljanja
- meditacija, energijska transmisija

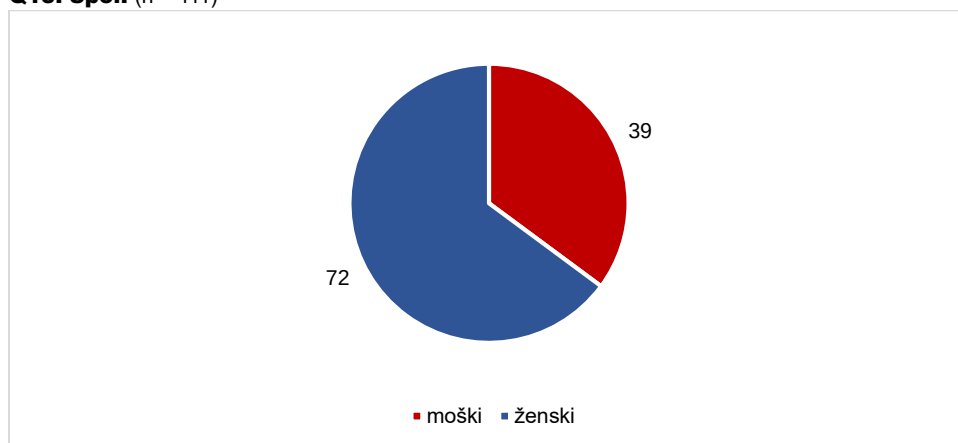
Vprašanje Q20: Odgovor 1

Odgovori:

kadrovska odločitev	- izbor sodelavcev
	- iskanje novih kadrov
	- izbira partnerjev v projektu
	- izbira kandidata za delovno mesto
	- intuitivna uporaba specifičnega komunikacijskega pristopa za specifično osebo, ki je bila ključna za sprejem strateške odločitve; prenos delovne naloge na določenega sodelavca; izkazalo se je, da je nalogo zelo dobro opravil in mu področje izredno leži
	- kadrovska odločitev o zaposlitvi nove sodelavke
	- koga zaposliti, s kom / katerim podjetjem sodelovati
	- izbor osebe za opravljanje določene pomembne naloge, ki sem jo izbral na podlagi intuicije in ne na podlagi njegovega cv
	- izbira med dvema na prvi pogled enakovrednima kandidatom
	- izbira kadrov
kadrovska odločitev menjava mesta/poklica službene odločitve	- zaposlitev sodelavca, rešitev vsebinskega problema s področja dela
	- menjava službe
	- menjava delovnega mesta
	- menjava poklica
	- naložba v sklade
	- določanje prioriteten nalog
	- prodaja storitev novemu strateškemu partnerju
	- zaradi časovne stiske odobritev postopka, brez čakanja na odobritev šefov
	- sklepanje pogodbe
	- sprejem vodstvenega delovnega mesta
menjava mesta/poklica	- priprava na uvedbo nove tehnologije brez uvedenega workarouda, ni bil potreben na koncu
	- sprememba koncepta trgovine s popolnoma drugačnimi razmerji v strukturi ponudbe
	- preverjanje podrejenega na delovnem mestu
	- prijava na evropski projekt
	- razdelitev sredstev
službene odločitve zasebne odločitve	- ukrepanje ob kršitvi pravil
	- tolmačenje pravnih norm
	- ločitev
	- opravljanje poklica
	- selitev v tujino
	- destinacija počitnic
	- ali izkoristiti akcijo pri nakupu ali ne
	- nakup avta
	- kaj v življenju početi; pisanje knjig je vedno po intuiciji
	- nakup tekaških copat
neustrezno	- nisem volil za Mira Cerarja
	pomeni, da so respondenti podali neuporaben odgovor ali pa ga sploh niso podali

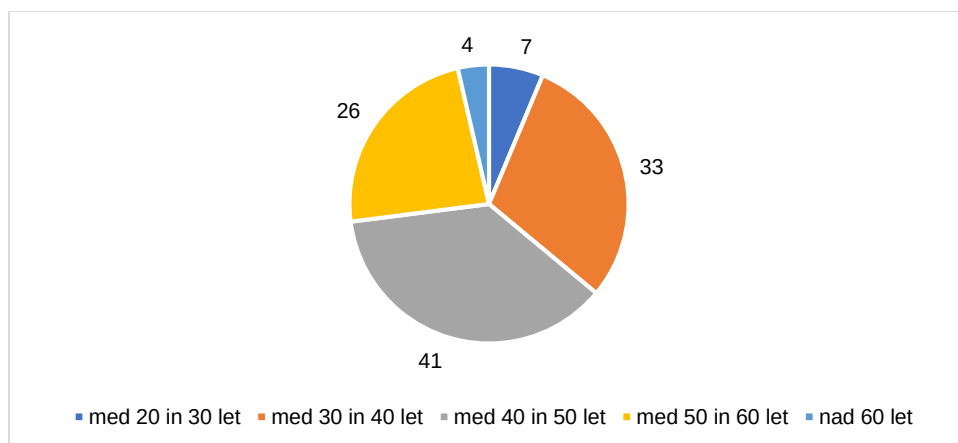
Graf C.1: Spol respondentov

Q15: Spol: (n = 111)



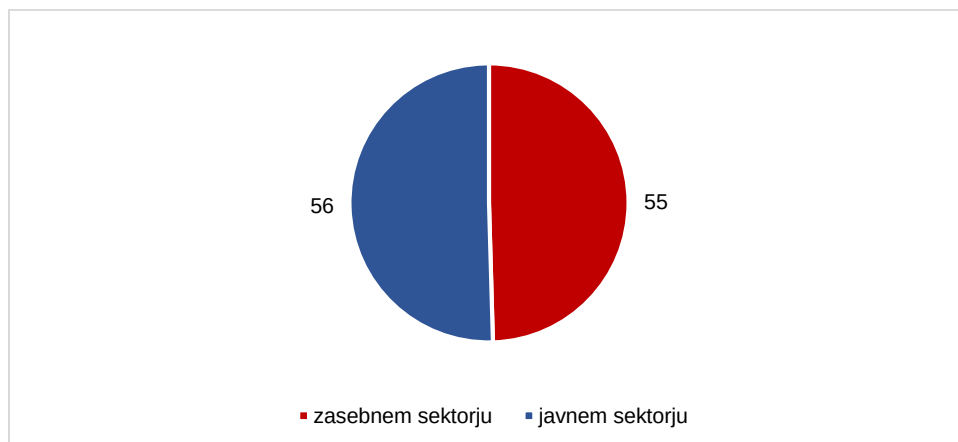
Graf C.2: Starost respondentov

Q16:Starost: (n = 111)



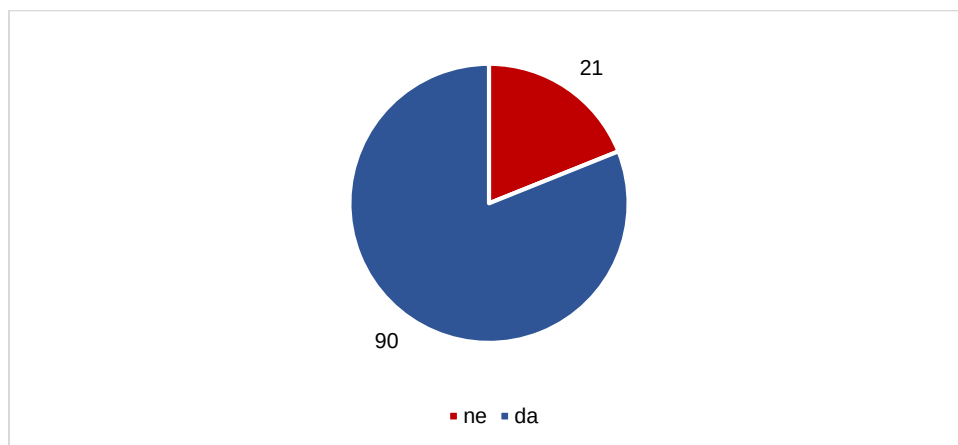
Graf C.3: Sektor v katerem se nahaja delovno mesto respondenta

Q14: Moje delovno mesto se nahaja v: (n = 111)



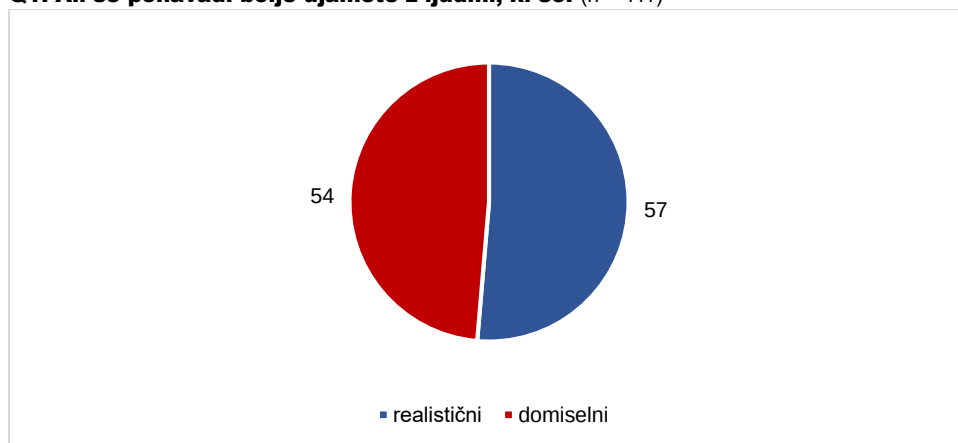
Graf C.4: Rezultati vprašanja Q13

Q13: Poklic, ki ga opravljam mi je všeč in čutim, da je pravi zame. (n = 111)



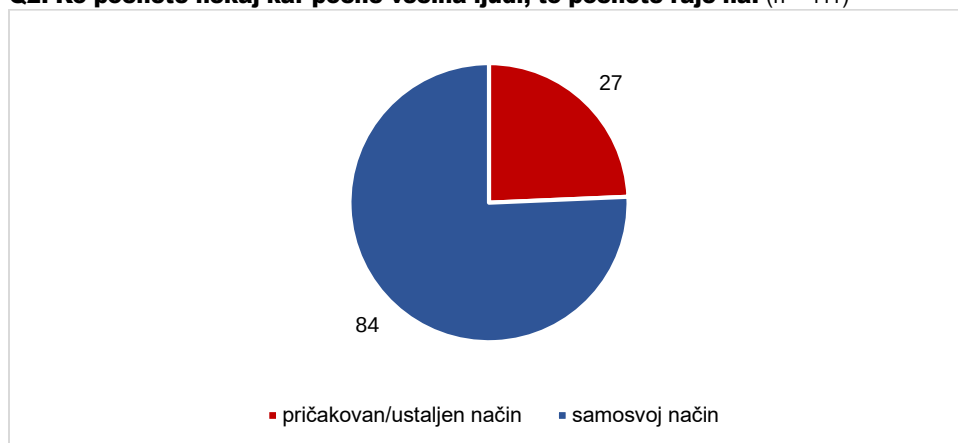
Graf C.5: Rezultati vprašanja Q1

Q1: Ali se ponavadi bolje ujamete z ljudmi, ki so: (n = 111)



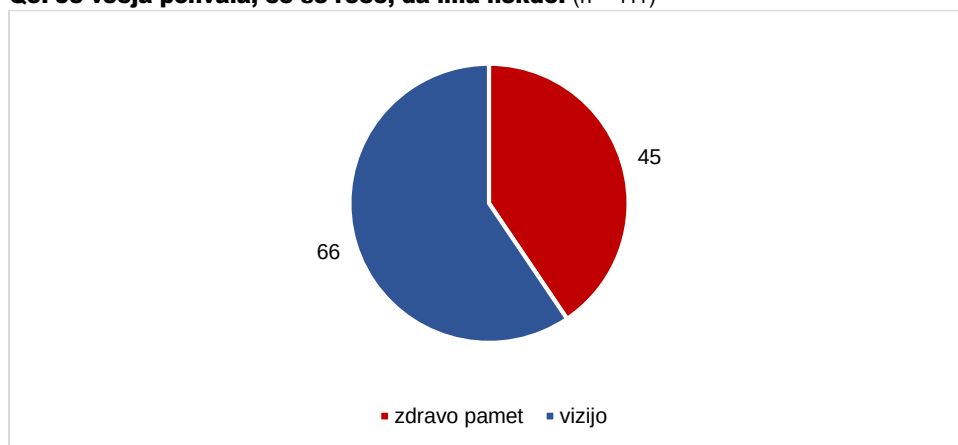
Graf C.6: Rezultati vprašanja Q2

Q2: Ko počnete nekaj kar počne večina ljudi, to počnete raje na: (n = 111)



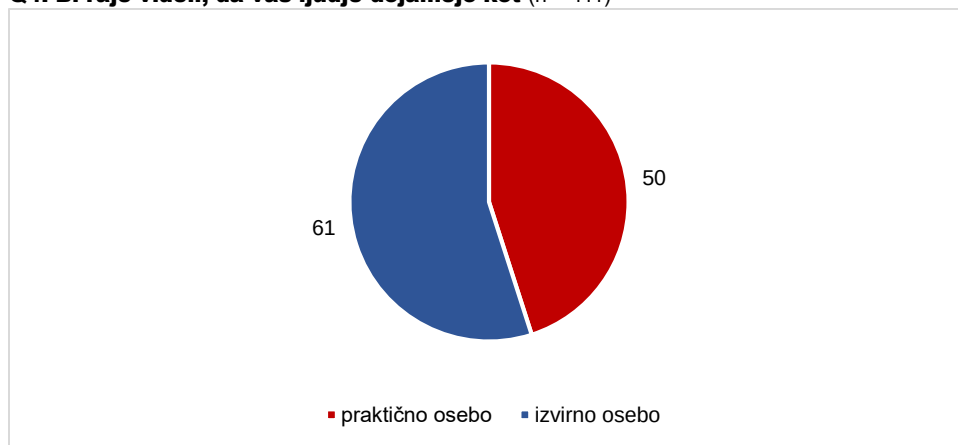
Graf C.7: Rezultati vprašanja Q3

Q3: Je večja pohvala, če se reče, da ima nekdo: (n = 111)



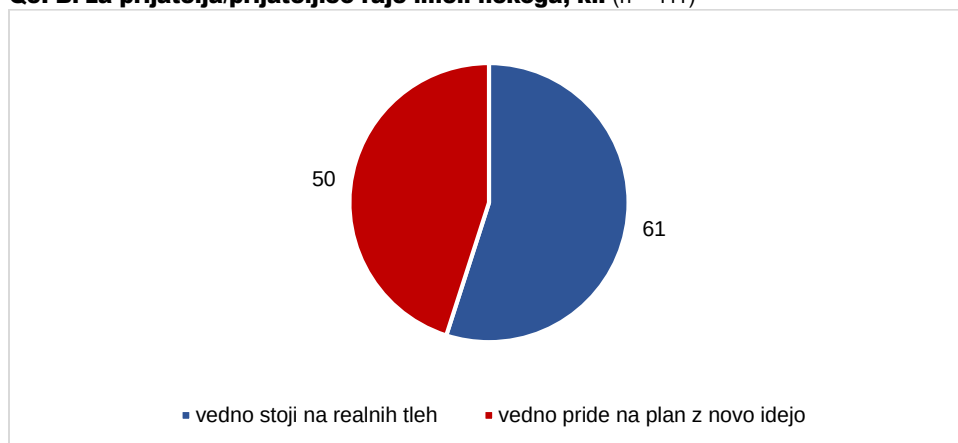
Graf C.8: Rezultati vprašanja Q4

Q4: Bi raje videli, da vas ljudje dojamejo kot (n = 111)



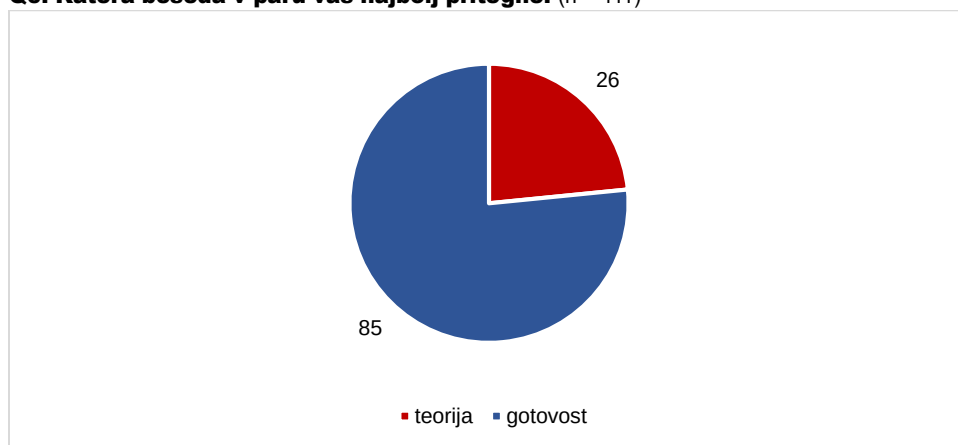
Graf C.9: Rezultati vprašanja Q5

Q5: Bi za prijatelja/prijateljico raje imeli nekoga, ki: (n = 111)



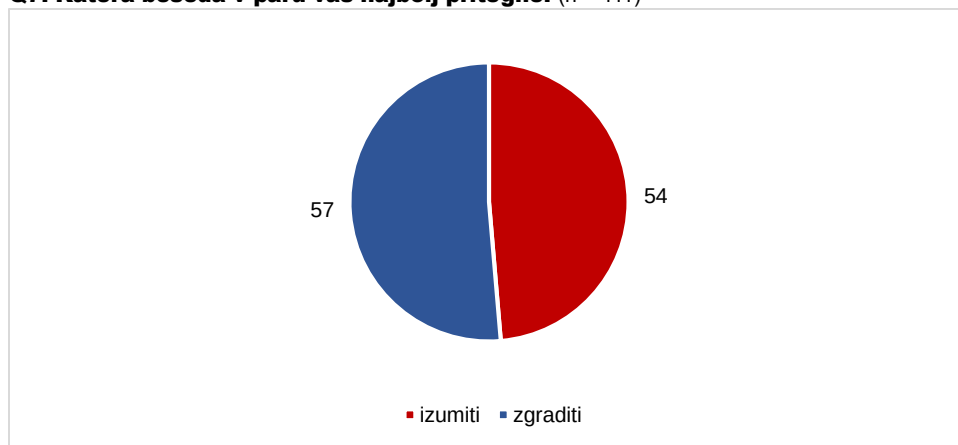
Graf C.10: Rezultati vprašanja Q6

Q6: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)



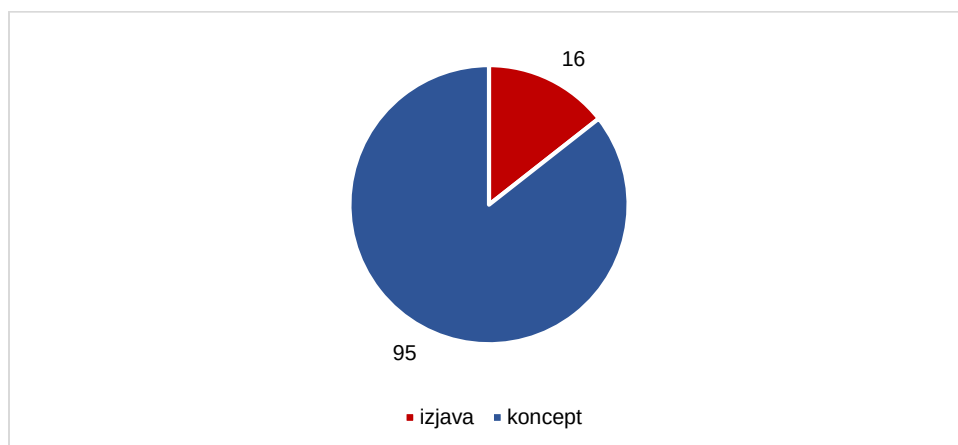
Graf C.11: Rezultati vprašanja Q7

Q7: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)



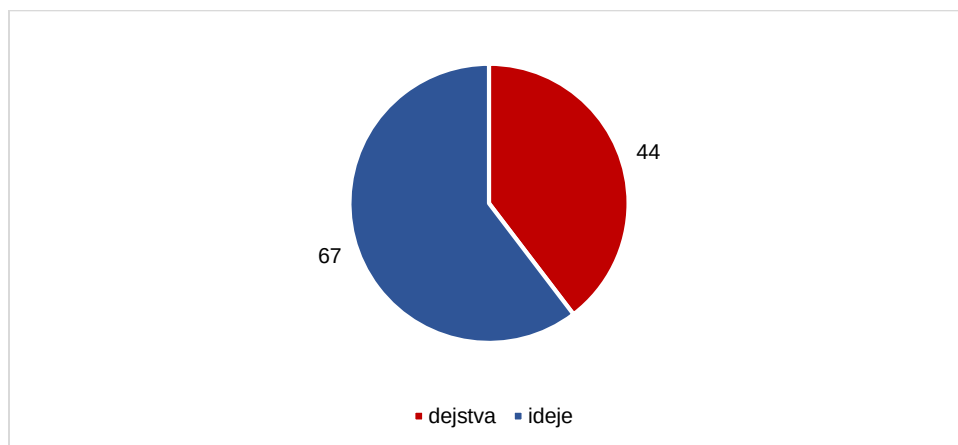
Graf C.12: Rezultati vprašanja Q8

Q8: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)



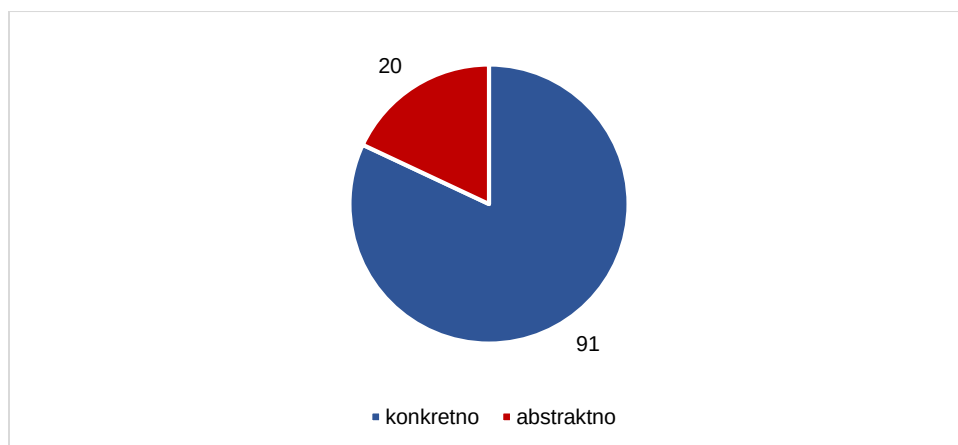
Graf C.13: Rezultati vprašanja Q9

Q9: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)



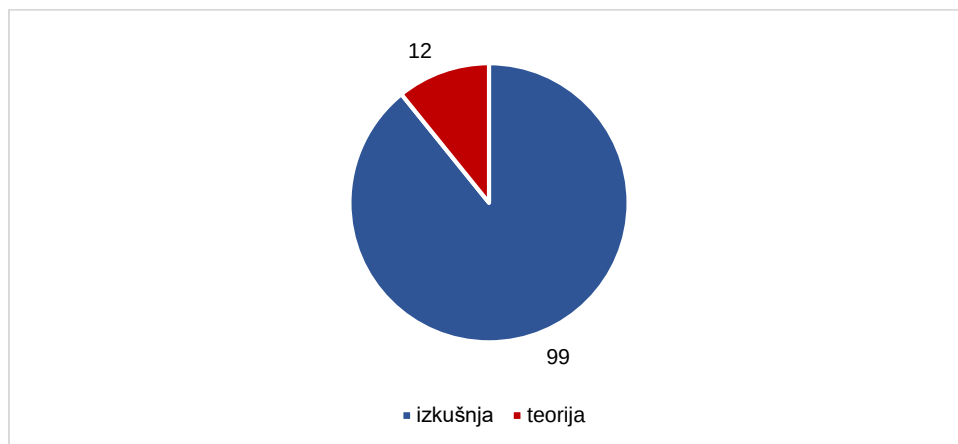
Graf C.14: Rezultati vprašanja Q10

Q10: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)



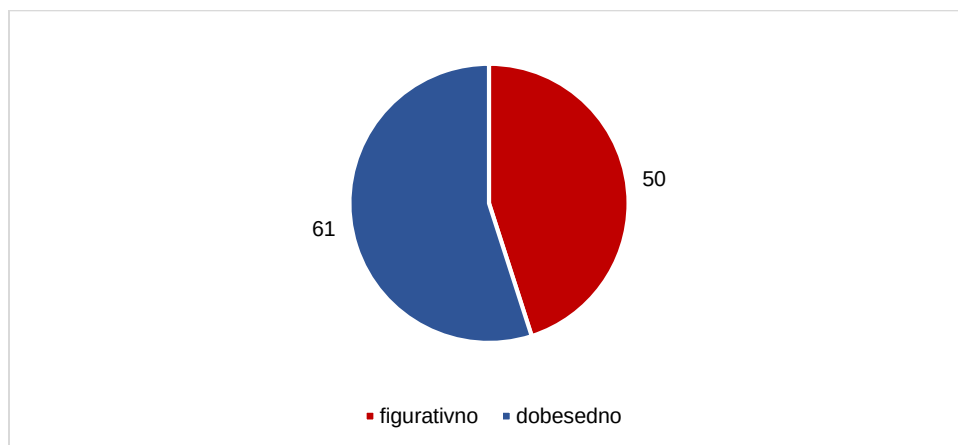
Graf C.15: Rezultati vprašanja Q11

Q11: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)

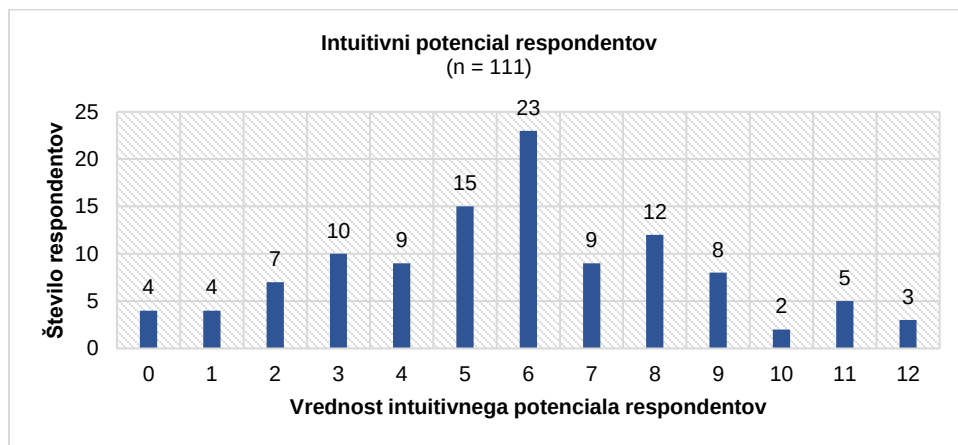


Graf C.16: Rezultati vprašanja Q12

Q12: Katera beseda v paru vas najbolj pritegne: (n = 111)

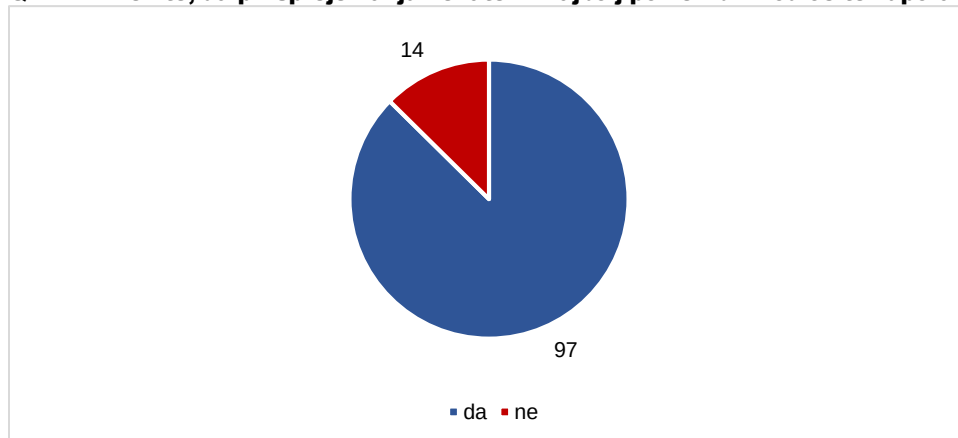


Graf C.17: Intuitivni potencial respondentov



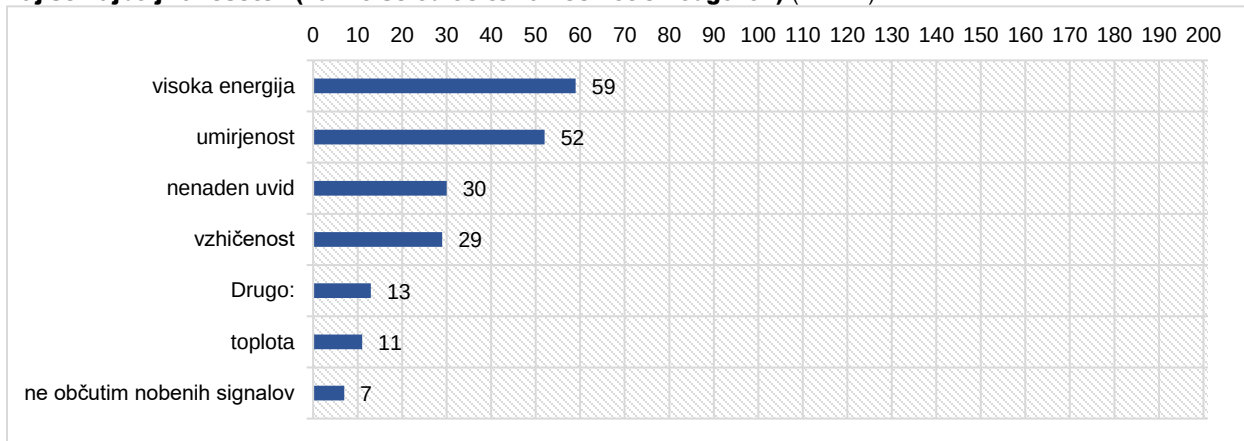
Graf C.18: Rezultati vprašanja Q17

Q17: Ali menite, da pri sprejemanju nekaterih najbolj pomembnih odločitev uporabljate intuicijo? (n = 111)



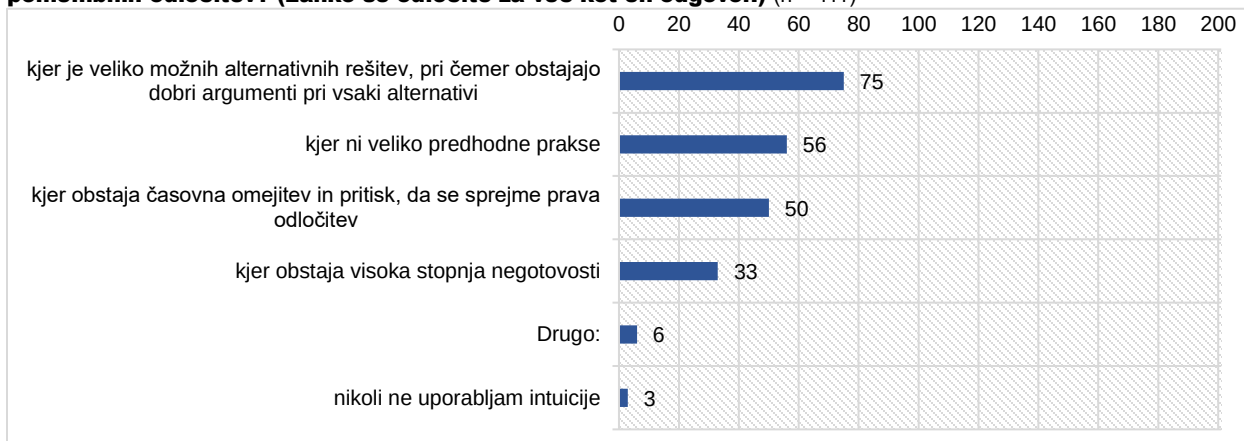
Graf C.19: Rezultati vprašanja Q18

Q18: Katere izmed občutkov oziroma signalov izkusite, ko »veste«, da je določena odločitev »prava«? Na kaj se najbolj zanesete? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.) (n = 111)



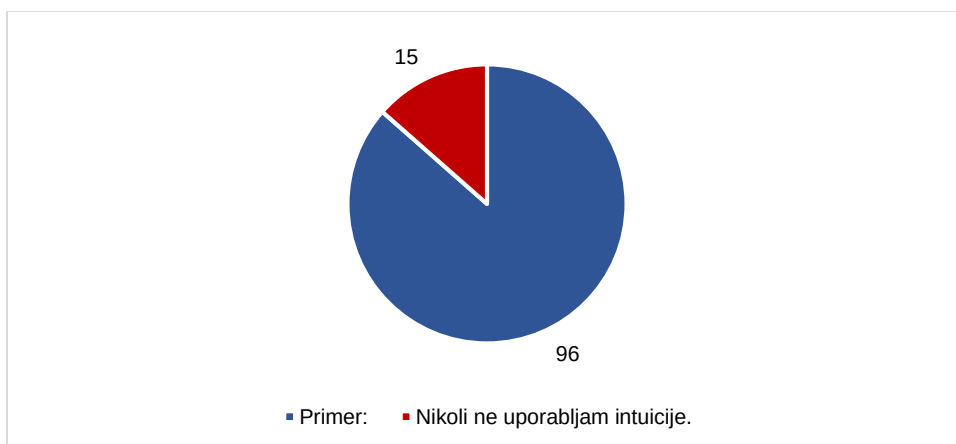
Graf C.20: Odgovori na vprašanje Q19

Q19: Za katere okoliščine oziroma situacije menite, da uporabljate intuicijo, ko gre za sprejemanje najbolj pomembnih odločitev? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.) (n = 111)



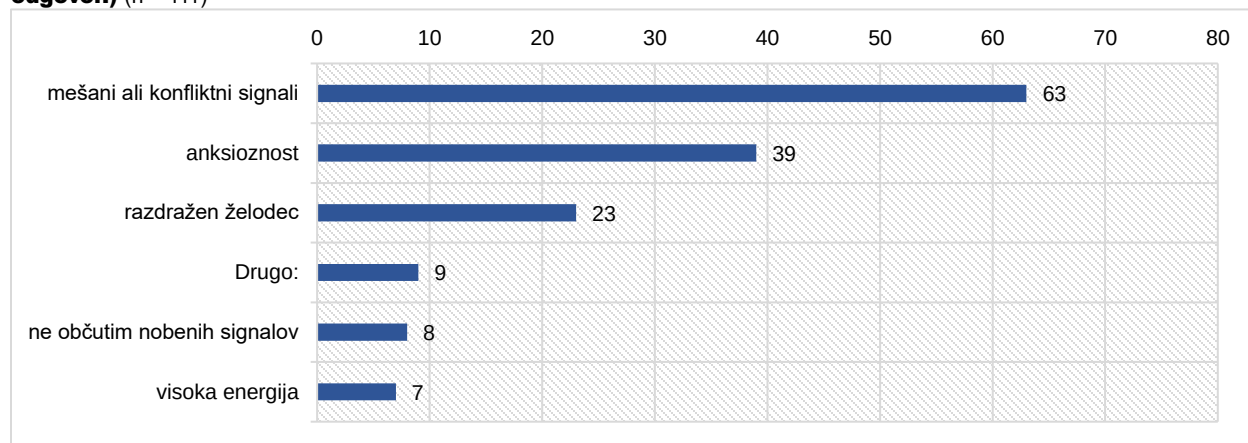
Graf C.21: Rezultati vprašanja Q20

Q20: Navedite primer (ali dva) zelo pomembne odločitve pri kateri ste se zanesli na svojo intuicijo in se je na koncu izkazala za »pravo« odločitev. (n = 111)



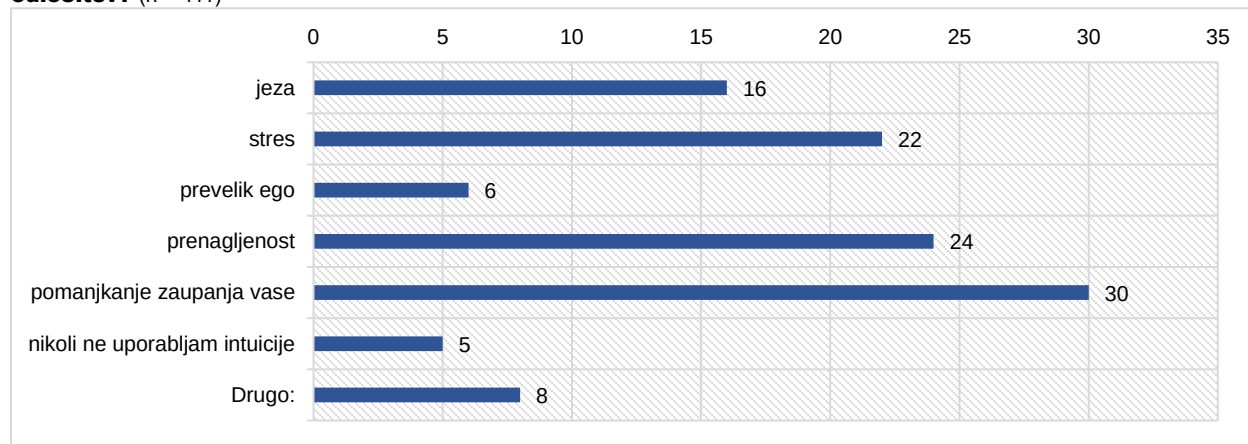
Graf C.22: Odgovori na vprašanje Q21

Q21: Katere izmed občutkov ali signalov izkusite, ko »veste«, da boste sprejeli napačno odločitev, oziroma, ko veste, da bi bilo bolje, če bi odločanje raje nekoliko preložili? (Lahko se odločite za več kot en odgovor.) (n = 111)



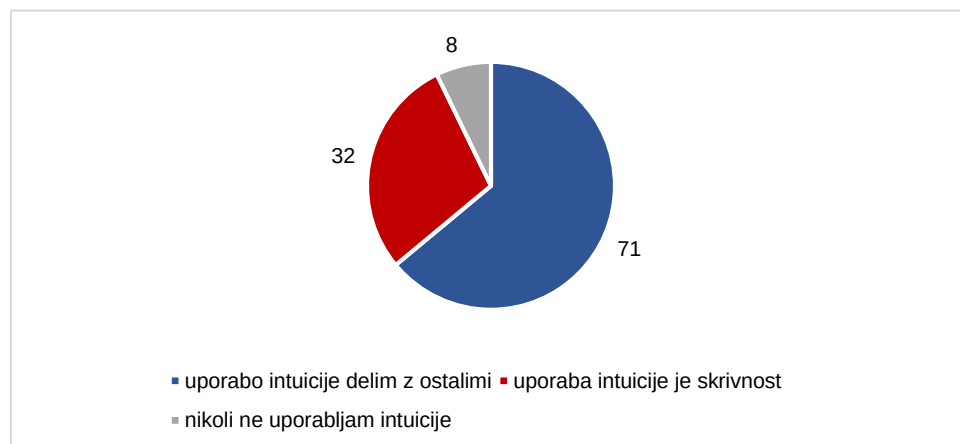
Graf C.23: Odgovori na vprašanje Q22

Q22: Katere izmed navedenih okoliščin so onemogočile uporabo intuicije pri sprejemanju pomembnih odločitev? (n = 111)



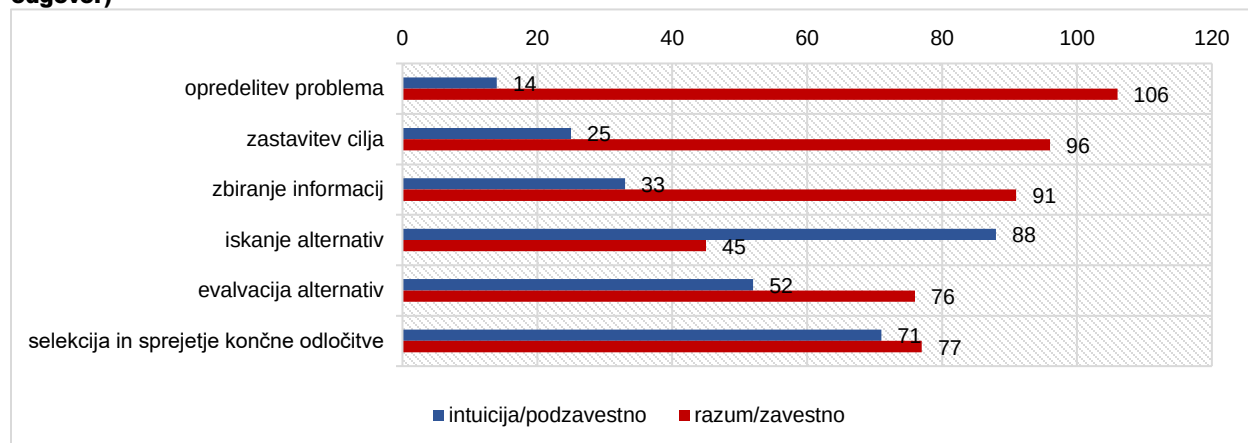
Graf C.24: Odgovori na vprašanje Q23

Q23: Ali je vaša uporaba intuicije skrivnost, ali slednjo uporabo delite tudi z ostalimi? (n = 111)



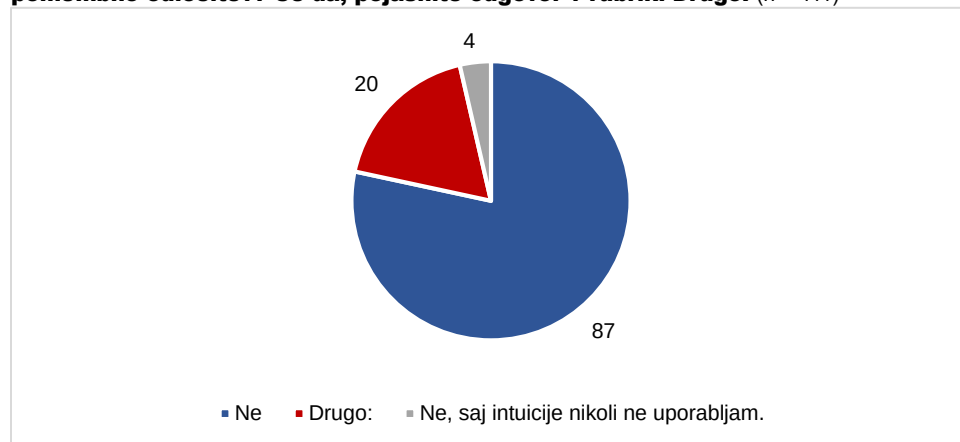
Graf C.25: Odgovori na vprašanje Q24

Q24: Sledeče navedene faze so (pod)faze klasičnega procesa strateškega odločanja. V kateri izmed slednjih pri odločanju uporabljate intuicijo in/ali razum oziroma zavedno? (Lahko se odločite za več kot en odgovor)



Graf C.26: Odgovori na vprašanje Q25

Q25: Ali uporabljate kakšno posebno tehniko/metodo, ki pomaga pri uporabi intuicije, ko sprejemate pomembno odločitev? Če da, pojasnite odgovor v rubriki Drugo. (n = 111)



Graf C.27: Odgovori na vprašanje Q26

Q26: Ali uporabljate oziroma redno izvajate kakršnokoli konkretno tehniko/metodo s katero razvijate svoje intuitivne sposobnosti? Če da, pojasnite odgovor v rubriki Drugo. (n = 111)

