UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA INTUICIJE IN RACIONALNOSTI PRI STRATEŠKEM ODLOČANJU

Ljubljana, oktober 2014 REBEKA LUZNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Rebeka Luznik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vloga intuicije in racionalnosti pri strateškem odločanju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Simonom Čadežem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 10. 10. 2014 Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 POSLOVNO ODLOČANJE **3**

1.1 Opredelitev in oblike odločitev 4

1.2 Namen in cilji strateškega odločanja 5

1.3 Proces odločanja 7

1.4 Odločevalci v poslovnem procesu 10

1.5 Presoja kakovosti poslovnega odločanja 12

2 OBSTOJEČI MODELI ODLOČANJA **13**

2.1 Racionalni pristopi k odločanju 15

2.1.1 Odločanje na podlagi računovodskih informacij 17

2.1.2 Statistični pristop k odločanju 18

2.1.3 Matematični pristop k odločanju 19

2.2 Intuitivni pristop k odločanju 20

2.2.1 Opredelitev intuicije 22

2.2.2 Intuitivni potek reševanja problemov po Agorju 23

2.2.3 Scharmerjev model teorije U 24

2.3 Tveganja posameznih pristopov odločanja 26

2.3.1 Tveganje racionalnega pristopa 27

2.3.2 Tveganje intuitivnega pristopa 27

2.4 Izzivi sodobnega odločanja 28

2.5 Trendi pri strateškem odločanju 30

3 RAZISKAVA O STRATEŠKIH ODLOČITVENIH PRISTOPIH **31**

3.1 Raziskovalna vprašanja 31

3.2 Oblikovanje intervjuja 32

3.3 Potek raziskave 33

3.4 Omejitve raziskave 33

3.5 Predstavitev rezultatov intervjujev 34

3.5.1 Intervjuvani odločevalci iz gospodarstva 35

3.5.2 Intervjuvani odločevalci iz javne uprave 39

3.6 Primerjava vodilnih v gospodarstvu in javni upravi z vidika odločanja 41

3.7 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na izobrazbo odločevalcev 43

3.8 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na izkušenost odločevalcev 45
3.9 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na spolno strukturo 47
SKLEP 48
PRILOGE 1

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni odločanja in strukturiranost odločitev 5
Slika 2: Proces ustvarjalnega odločanja 7
Slika 3:Scharmerjev model teorije U 25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za strateške odločitve..... 6
Tabela 2: Klasifikacija za razlikovanje alternativ na temelju pričakovanih izidov 8
Tabela 3: Osem elementov pametnih odločitev 9
Tabela 4: Odgovornosti strokovnih izvajalcev v procesih odločanja 11
Tabela 5: Vidiki za presojo kakovosti poslovnih odločitev 13
Tabela 6: Prednostni načini razmišljanja managerjev..... 15
Tabela 7: Deset korakov intuitivnega razreševanja problemov po Agorju 23
Tabela 8: Sedem faz Scharmerjevega modela teorije U 26
Tabela 9: Najpogostejši izzivi sodobnega timskega odločanja..... 29
Tabela 10: Status raziskovalnih vprašanj magistrskega dela 32
Tabela 11: Nagnjenost posamezne skupine intervjuvancev k intuiciji ali k racionalnosti pri odločanju 42
Tabela 12: Intervjuvanci glede na sektor in nagnjenost k intuiciji ali k racionalnosti pri odločanju 43
Tabela 13: Izobrazbeno klasificirani intervjuvanci, od diplome do doktorata..... 44
Tabela 14: Izobrazbeno klasificirani intervjuvanci 45
Tabela 15: Starostno klasificirani intervjuvanci, od mlajših k starejšim 46
Tabela 16: Starostno klasificirani intervjuvanci glede na nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti 46
Tabela 17: Klasifikacija intervjuvancev po spolu 47
Tabela 18: Spolno klasificirani intervjuvanci glede na nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti 48

UVOD

Strateški management je proces brez konca, zato se v managementu vedno soočamo z odločitvami oz. izbirami med različnimi alternativami delovanja (Dimovski, 2000). Predmet proučevanja je vloga racionalnosti in intuicije pri strateškem odločanju na višjih ravneh organizacije.

Klasični ekonomski model odločanja predpostavlja, da so odločitve posledica namenskega, analitičnega, konsistentnega in racionalnega procesa odločanja. Racionalni odločevalci maksimirajo svojo korist tako, da (Čadež, 2013):

- razvijejo vse možne alternative;
- zberejo in upoštevajo vsa relevantna dejstva vsake alternative;
- izračunajo pričakovani donos vsake alternative, upoštevajoč tveganje;
- izberejo optimalno alternativo.

Herbert Alexander Simon, kasnejši Nobelov nagrajenec za ekonomijo, je že leta 1955 ugotovil, da odločevalci niso popolnoma racionalni stroji, ki iščejo optimalno alternativo, ampak se zadovoljijo že z zadovoljivimi odločitvami. Strateške poslovne odločitve so usmerjene v prihodnost in zato redko ponovljive. Težko je razviti vse možne alternative in zbrati vsa relevantna dejstva, zato se managerji pogosto zanašajo na svojo intuicijo, znanje in izkušnje. Tudi slavni Albert Einstein se je pogosto nagibal na stran intuicije: »Zdrav razum ni nič drugega kot skupek predsodkov, ki se naberejo v možganih pred osemnajstim letom starosti.« (v Dolenc, 2000).

Dokazano je, da je na strateški upravljavski ravni sprejetih več intuitivnih odločitev kot na taktični in izvedbeni (Mintzberg, 1975). Ozadje intuitivnega odločanja razkriva teorija U na podlagi modela izkustvenega učenja. Scharmer (2009) model teorije U opira na koncept zaznave navzočnosti (angl. *presencing*) in uporabo notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo v obliki črke U, ki zajema tri stopnje (angl. *open mind, open heart, open will*), tri procese (angl. *co-sensing, co-presencing, co-creating*) in sedem faz. Pri tem navaja tri ključne aktivnosti: 1. opazuj, opazuj, opazuj; 2. poglobi se vase in 3. deluj drugače. Najnižjo točko krivulje označi z zaznavo navzočnosti v sedanjem trenutku. Senge, Scharmer, Jaworski in Flowers (2008) jo imenujejo z angleško besedo *presencing*, sestavljeno iz besed *presence* (navzočnost) in *sensing* (zaznati).

Na drugi strani – kot navajata Vila in Kovač (1997, str. 221) – pri intuitivnem odločanju obstajajo tveganja. Nekatera značilna tveganja za intuicijo:

- ko se opiramo na svojo intuicijo ali intuicijo nekoga drugega, imamo zelo malo informacij;

- ko trmasto nasprotujemo številkam;
- »paraliza zaradi analize« je znana ameriška fraza, ki hoče poudariti pretiravanje z analizami nekaterih poslovnih primerov, ki ne pripeljejo do pomembnih rezultatov;
- katastrofalni duet: iluzija obvladovanja vseh dogodkov v življenju in iluzija imunosti za slabo srečo.

Dolgoročno vsaka odločitev prinaša tveganje, ki ga lahko odločitve na podlagi občutkov tudi zelo povečajo.

Problematika prave ali napačne odločitve se najbolje opazi prav na visoki ravni managementa, kjer so odločitve ključ do uspeha ali neuspeha celotne organizacije.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati pridobljena znanja s področja strateškega odločanja ter proučiti vlogo racionalnosti in intuicije pri odločanju. S teoretičnega vidika je namen magistrskega dela povzeti ugotovitve in dognanja domačih ter tujih avtorjev s področja poslovnega odločanja ter obstoječih racionalnih in intuitivnih modelov odločanja. Empirični del magistrskega dela bo temeljil na teoretičnem konstruktu poslovne odločitve in obstoječih modelih odločanja. Na podlagi vnaprej določenih odprtih in delno strukturiranih vprašanj bom intervjuvala predstavnike vodstev v slovenskih organizacijah. Primarne podatke, na podlagi katerih bom analizirala vlogo racionalnosti in intuicije pri strateških odločitvah, bom pridobila od sedmih odločevalcev javnega sektorja in sedmih odločevalcev iz gospodarskega sektorja.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi proučene domače in tuje strokovne literature ter zbranih primarnih podatkov analizirati način odločanja v slovenski poslovni praksi z vidika prisotnosti racionalnosti in intuicije. Še posebej me zanima, ali obstaja razlika v načinu odločanja med odločevalci v privatnem sektorju in odločevalci v javnem sektorju. To bom skušala doseči s pomožnimi cilji magistrskega dela, in sicer s pomočjo relevantne domače in tuje literature, strokovnih člankov in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukt poslovne odločitve in obstoječe modele odločanja, izvesti kvalitativno raziskavo o načinu odločanja v slovenski praksi ter določiti motive za izbor načinov odločanja.

Metodologija magistrskega dela bo temeljila na teoretičnem in empiričnem konceptu. Prvi bo temeljil na proučevanju domačih in tujih strokovnjakov z obravnavanega področja ter konkretnih primerov iz prakse, s čimer želim opredeliti in predstaviti teoretična spoznanja iz obravnavane tematike. Pri tem bom uporabila dve raziskovalni metodi, in sicer znanstveno deskripcijo in kompilacijo, s katerima bom uredila in interpretirala ugotovitve ter dognanja strokovnjakov na področju povezav v procesu strateškega odločanja. Opirala se bom na sekundarne vire (knjige, strokovne revije, članke itd.). Omenjeni raziskovalni metodi bosta predstavljali temeljni okvir za analizo kvalitativnih podatkov.

V empiričnem delu, ki bo temeljil na proučevanju strateških odločitvenih pristopih v slovenski poslovni praksi, bom izvedla intervjuje z vnaprej določenimi odprtimi in delno strukturiranimi vprašanji in opomniki, ki sem jih pripravila aprila 2014. Štirinajst intervjuvancev predstavljajo vodstveni predstavniki iz javnega in gospodarskega sektorja. Vprašanja se vsebinsko nanašajo na teoretični del magistrskega dela, torej na poslovne odločitve in obstoječe modeli odločanja. Na podlagi odgovorov bom dobila temeljni okvir za kvalitativno raziskavo o strateških odločitvenih pristopih v slovenski praksi.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh glavnih poglavij. V uvodnem bom predstavila strateško odločanje, namene in cilje magistrskega dela ter podrobneje opredelila načrt raziskave. Prvo poglavje je pregled poslovnega odločanja z opredelitvijo odločitev v različnih splošnih oblikah. Predstavitev odločevalcev v poslovnem procesu kot bistvenih akterjev pri odločitvah bo tudi temelj za kakovost poslovnega odločanja. Drugo, osrednje poglavje je teoretična podlaga vlogama racionalnosti in intuicije pri odločanju, ki ju bom raziskovala. Kot racionalne pristope odločanja bom podala računovodski, statistični in matematični pristop. Ti predstavljajo številčno ovrednotene sisteme, ki pri odločanju pripomorejo kot svetovalne podlage. Intuitivni pristop odločanja bom začela z definicijo, ki se med avtorji razlikuje. V tem delu se bom dotaknila modela teorije U, ki razkriva ozadje intuitivnega odločanja. Ob tem bom razložila tveganja obeh pristopov in izzive, ki se pri strateškem odločanju pojavljajo. Osrednje poglavje bom zaključila s predstavitvijo trendov na področju strateških odločitev. V tretjem poglavju bom teoretično podlago nadgradila z intervjuji med slovenskimi odločevalci iz gospodarstva in javne uprave.

1 POSLOVNO ODLOČANJE

Organizacije, ki delujejo v okolju, na splošno lahko ločimo v dve veliki skupini, in sicer na tiste, katerih glavni namen je maksimizacija dobička (profitna), in tiste, katerih glavni namen ni zasledovanje čim večjega dobička, ampak zagotavljanje javnega dobrega (Kralj, 2003, str. 62). Kralj (2001, str. 336) opredeljuje sodobno podjetje kot interesni in poslovni sistem, v katerem ljudje na temelju svojih pričakovanj, koristi in interesov sodelujejo, da bi dosegli izide, ki so gmotnega ali tudi negmotnega značaja. Hkrati udeleženci podjetju določajo zamisli, poslanstvo, vizijo in cilje.

V odprtem gospodarstvu so odločitve podjetij odvisne od velikosti relativnih cen proizvodov in proizvodnih faktorjev, pri tem pa odločitve podjetij potekajo v pogojih negotovosti (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 17–19). Odločanje je kot proces vpeto v vse štiri managerske funkcije, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Čadež, 2013, str. 26). Managerji v organizaciji sprejemajo odločitve na vseh ravneh, kar pomembno vpliva na razvoj organizacije in uspešnost poslovanja. Zaradi pomembnosti procesa odločanja morajo managerji nenehno razvijati sposobnosti za dobro odločanje, saj je prihodnost podjetja odvisna predvsem od kakovostnih odločitev managerjev glede na

cilje podjetja in poslovno okolje. Manager je pri sprejemanju odločitev usmerjen na reševanje poslovnih problemov, pri čemer izbira med različnimi možnimi obstoječimi alternativami (Dimovski, 2000, str. 2). Simon (v Basel & Brühl, 2013, str. 748) pravi, da obstaja popolna rešitev, vendar zaradi omejene racionalnosti odločevalci niso zmožni sprejeti pravih ukrepov, ki so potrebni za dosego cilja. Odločevalci so tako prisiljeni sprejeti zadovoljujoče odločitve, ki odstopajo od idealne.

1.1 Opredelitev in oblike odločitev

Bohanec (2006, str. 8–9) pravi, da je odločanje del splošnega reševanja problemov. Pri tem gre za proces izbire ene izmed več alternativ, ki najbolj ustreza našim ciljem. Znanstveno-tehnična področja, ki se ukvarjajo s problemi odločanja, razdelimo na odločitvene sisteme, ki se ukvarjajo predvsem z odločanjem umetnih sistemov (računalnikov), in odločitvene znanosti, ki zajemajo področje človeškega odločanja. Vsaka odločitev je rezultat dinamičnega procesa, na katerega vplivajo številni dejavniki, kot so okolje, znanje, sposobnosti in motivacija managerja. Odločanje tako lahko razumemo kot proces preudarnega razmišljanja, odločitev pa kot izbiro ene izmed različnih alternativnih možnosti (Dimovski, 2000, str. 5).

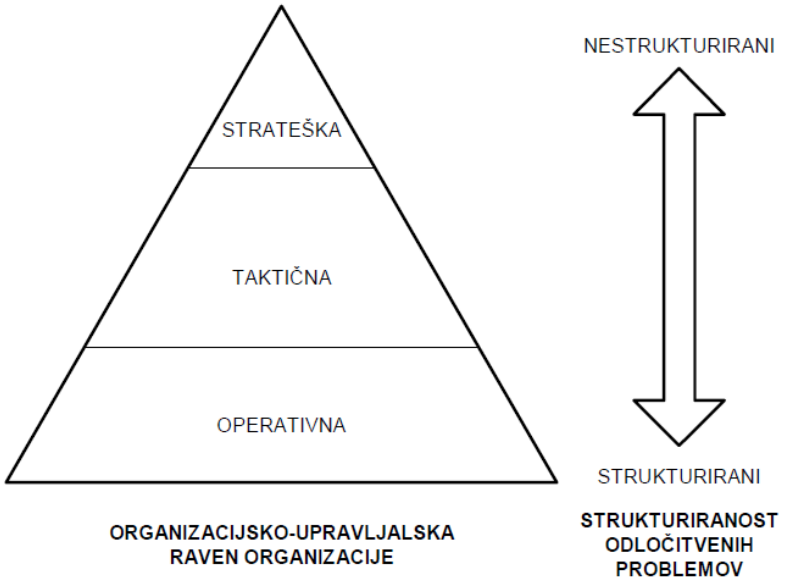
Čadež (2013, str. 26) opredeljuje odločanje kot proces izbire ene od različnih možnosti delovanja v prihodnosti, da bi dosegli nek cilj. S tem pa se proces odločanja še ne konča, saj sprejetje odločitve ni končni cilj, temveč samo sredstvo za dosego pravega cilja, zato je treba izbrano odločitev tudi uresničiti.

Prašnikar in Debeljak (1998, str. 19–20) pravita, da je mogoče o učinku posameznih odločitev dokončno soditi šele po določenem času, saj je vsaka odločitev povezana s tveganjem. Svet odločitev v sodobnem poslovnem življenju postaja vse zapletenejši, hitro spreminjajoče se okolje pa od odločevalcev zahteva pospešeno odločanje v vse krajšem času.

Na splošno ločimo dve obliki odločitev, in sicer programirane in neprogramirane odločitve (Čadež, 2013, str. 29). Kralj (2003, str. 285) in Bohanec (2009, str. 351) jih ločita tudi na strukturirane in nestrukturirane odločitve. Programirane odločitve so povezane s problemi, ki se pri delu pojavljajo pogostokrat (Čadež, 2013, str. 29). Managerji preprosto prevzamejo rešitve iz preteklosti ali ravnajo, kot so v podobnih primerih že ravnali, pri čemer se odločajo rutinsko ali po določenem programu (Dimovski, 2000, str. 4). Na drugi strani so neprogramirane odločitve povezane z novimi, enkratnimi in nestrukturiranimi problemi. Stopnja negotovosti pri neprogramiranih odločitvah je velika, zato jih ni mogoče sprogramirati (Čadež, 2013, str. 29). Take odločitve so rezultat procesa notranjega reševanja problemov, presoje, intuicije in ustvarjalnosti. Sprejemanje dobrih neprogramiranih odločitev je zahtevna naloga, še zlasti v majhnih podjetjih, saj takšne

odločitve zahtevajo veliko časa in denarja (Dimovski, 2000, str. 4). Ravni odločanja in strukturiranost odločitev so predstavljeni v Sliki 1.

Slika 1: Ravni odločanja in strukturiranost odločitev



Vir: M. Bohanec, Računalnik in odločanje: odločitveni modeli in sistemi za podporo pri odločanju, 2009, str. 34.

1.2 Namen in cilji strateškega odločanja

Analiza problemov podjetja z razvojnega vidika ter evidentiranje poslovnih priložnosti hkrati s preverjanjem obstoječih in oblikovanjem novih razvojnih zamisli tvorita jedro strateškega načrtovanja (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 315). Strateško odločanje in strategije se nanašajo na ustvarjalne odločitve za doseganje strateških ciljev organizacije. V pomoč managementu je lahko model strateškega odločanja, zasnovan v dobrem informiranju, snovanju politike in načrtovanju v razmerah sprememb (Kralj, 2003, str. 320). Informacije in sistemi za ravnanje z njimi so neločljivo povezane s strateškim odločanjem – strokovnjaki pravijo, da so informacije kot gorivo motorju odločanja v organizacijah. Managerji lahko informacije pridobivajo iz notranjih in zunanjih virov. Pri tem ne smemo zanemariti kompleksnosti iskanja pravih informacij, ki od managerjev vse bolj zahteva, da pri zbiranju informacij uporabljajo različne zunanje in notranje vire ter razvit informacijski sistem za podporo odločanju v organizacijah (Dimovski et al., 2007, str. 64).

Strateške odločitve so tiste, ki jih sprejema najvišji management in imajo pomemben učinek na organizacijo kot celoto ter pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost

organizacije (Čadež, 2013, str. 30). Dimovski (2000, str. 3) pri tem dodaja, da ločimo kratkoročno in dolgoročno odločanje ter da se odločitve med seboj prepletajo in njihove posledice pomenijo časovni kontinuum. Kralj (2003, str. 297) pravi, da je bistvo strateškega odločanja pravočasno odzivanje managerjev na spremembe v okolju in v organizaciji. Kriteriji, ki jih morajo odločitve izpolnjevati, da lahko govorimo o strateških odločitvah, so podani v Tabeli 1.

Tabela 1: Kriteriji za strateške odločitve

Kriteriji za strateške odločitve
enkratnost in neponovljivost
pomembnost
tveganost/negotovost
zahteve po velikih finančnih sredstvih
imajo dolgoročne in nereverzibilne učinke
so interdisciplinirane in zahtevajo medfunkcijsko sodelovanje
zahtevajo tudi neformalne informacije

Vir: S. Čadež, Temelji poslovodnega računovodstva, 2013, str. 30.

V praksi lahko najdemo le majhen delež resnično strateških odločitev. Strateškost odločitve je interval, ki je na eni strani omejen s popolnoma strateškimi odločitvami, na drugi strani s popolnoma operativnimi odločitvami, večina odločitev pa je nekje vmes med obema skrajnostma. Strateški management se večinoma ukvarja z nestrukturiranimi odločitvami, kar zahteva informacije širokega obsega. Ker se strateške odločitve soočajo z novimi in enkratnimi problemi, za mnoge od njih ni vzpostavljen formalen informacijski sistem (Čadež, 2013, str. 30–38). Kovačič, Bulc in Battelino (2013, str. 36) dodajajo, da so strateške poslovne odločitve usmerjene v prihodnost in redko ponovljive, zato je na strateški upravljavski ravni sprejetih več intuitivnih odločitev kot na taktični in izvedbeni. Woiceshyn (2009, str. 312–313) navaja šest dejavnikov, ki pomagajo izboljšati učinkovitost strateških odločitev, to so: natančna opredelitev bistva problema, delovanje po vnaprej pripravljenih načelih, spiralno raziskovanje za izločitev najoptimalnejše alternative, osredotočanje na dejstva, introspekcija in sledenje strasti.

Procesi strateškega odločanja v podjetju zelo redko potekajo intuitivno, saj so odločitve, ki usmerjajo strateški razvoj podjetja prekompleksne (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 315). Miller in Ireland (2005, str. 21) pravita, da je uporaba intuicije pri strateškem odločanju koristna takrat, ko organizacije načrtujejo širitev in ko managerji potrebujejo znanja iz predhodnih odločitvenih procesov. Prav tako bi morali biti managerji previdni pri uporabi intuicije pri strateških odločitvah, saj lahko neuspešna odločitev ogrozi obstoj organizacije. Pri strateških odločitvah je pomembno, da se intuicija dopolnjuje z uporabo avtomatiziranega strokovnega znanja pri izkoriščanju obstoječih strategij in tehnologij.

1.3 Proces odločanja

Odločitveni problem nastopi, ko se moramo odločiti. To v splošnem pomeni, da želimo uresničiti določene cilje, do katerih vodi več alternativnih poti. V procesu odločanja skušamo izbrati tisto alternativo, ki se najbolj približa zastavljenim ciljem. Odločitveni proces je proces sistematičnega zbiranja in urejanja znanja. V tem procesu naj bi odločevalec pridobil dovolj informacij za primerno odločitev in tako zmanjšal možnosti, da bi kaj bistvenega spregledal ter se zavedal tveganj in posledic odločitev, ki jih sprejema (Bohanec, 2006, str. 11–19). Hammond, Keeney in Raiffa (2000, str. 14) navajajo, da se mora učinkovit proces odločanja osredotočati se na to, kar je pomembno, biti mora logičen in konsistenten, upoštevati mora tako subjektivne kot tudi objektivne dejavnike, zahtevati samo toliko informacij in analiz, kolikor je za rešitev dileme potrebnih, spodbujati in usmerjati zbiranje ustreznih informacij in strokovnih mnenj ter biti preprost, zanesljiv, uporaben in fleksibilen.

Proces odločanja je dinamičen, časovno razgiban proces in ne le ustaljen postopek ali izbira v danem trenutku. Rešitve so v osnovi kompleksne in edinstvene, proces odločanja pa je ustvarjalen in sestavljen iz več delnih procesov. Ustvarjalni proces odločanja, ki je prikazan na Sliki 1, se začne z določanjem temeljnih ciljev oziroma s politiko podjetja, nadaljuje se z iskanjem in ovrednotenjem alternativ, izbiro in izvedbo. Najpomembnejši del procesa odločanja je spremljanje in nadziranje, ki vodi k dopolnjevanju in nadgrajevanju prvotnih temeljnih ciljev (Kralj, 2003, str. 281).

Slika 2: Proces ustvarjalnega odločanja

Vir: J. Kralj, Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, 2003, str. 281.

Temeljni in drugi cilji so potrebni povsod, kjer vplivajo učinki in izidi neposredno na obstoj in uspešnost organizacije. Temeljni cilji povedo, kaj je treba doseči, kažejo potrebno smer delovanja in so osnova za načrtovanje delovanja organizacije. Določanje temeljnih ciljev je stvar politike organizacije. Za cilje in njihovo uresničevanje mora management

poiskati alternative in na koncu izbrati odločitev o ciljih in delovanju. Iskanje različnih alternativ je faza procesa odločanja, v kateri je treba raziskati notranje in zunanje okolje organizacije ter dobiti informacije, ki omogočajo, da spoznamo možnosti za doseganje temeljnih ciljev. Iskanje alternativ je vzporedno opravilo, v katerem odločevalec razmišlja o več istočasno potencialno sprejemljivih alternativah. Ovrednotenje vsake alternative je večfazni proces – v vsaki fazi se pridobijo nove informacije in ovrednotijo glede na lastnosti dane alternative. Odločevalec sproti zavrača manj primerne, vendar jih ohranja zabeležene do končne odločitve (Kralj, 2003, str. 282–283).

Kralj (2003, str. 284) pravi, da je treba izbrati tiste alternative, ki imajo večje število obetajočih posledic in manjše število nezaželenih posledic. Posledice si je treba predstavljati z razmišljanjem in izračunavanjem. Glede na to ločimo tri različne položaje odločanja, in sicer gotovost, tveganje in negotovost. O gotovosti govorimo, ko odločevalec pozna vse mogoče vidike odločanja in lahko natančno predvidi, kakšen bo rezultat odločitve. Tveganje je prisotno, če ima odločitev več mogočih izidov in stanje sistema ni natančno določeno. Odločevalec ga pozna zgolj kot razmerje med številom pojavov nekega stanja in številom pojavov vseh mogočih stanj sistema. Stanje sistema je določeno z neko določeno verjetnostno porazdelitvijo. O negotovosti govorimo, ko stanja sistema ne moremo določiti na podlagi objektivnih kazalcev. Verjetnost nekega pojava je neznana ali skoraj neznana. V prvem primeru nimamo nobenih podatkov o stanju sistema, v drugem pa si odločevalec pomaga s subjektivno oceno stanja sistema, ki jo sam postavi na podlagi izkušenj, intuicije ali svoje sodbe (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 36).

March in Simon (v Kralj, 2003, str. 283) sta razvila klasifikacijo za razlikovanje alternativ na temelju pričakovanih izidov, ki jo predstavljam v Tabeli 2.

Tabela 2: Klasifikacija za razlikovanje alternativ na temelju pričakovanih izidov

Klasifikacija za razlikovanje alternativ na temelju pričakovanih izidov
• Dobra alternativa je tista, ki daje – če jo sprejmemo – ugoden rezultat za odločevalca
• Mehka alternativa je tista, ki po opravljeni izbiri ne da ne pozitivnega ne negativnega rezultata za odločevalca
• Mešana različica je tista, ki daje – če jo sprejmemo – pozitiven in negativen rezultat za odločevalca
• Slaba različica je tista, ki bo izbiri prinesla negativno ovrednoten rezultat za odločevalca

Vir: J. Kralj, Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, 2003, str. 283.

Trenutek izbire alternative kot odločitve je najpomembnejši del odločitvenega procesa. Managerji se morajo pri tem soočati s kompromisi, saj je v realnem poslovnem svetu težko najti tako imenovano čisto rešitev. Harrison (v Kralj, 2003) pravi, da mora biti odločitev tudi uspešno izvedena, pri čemer se upošteva kakovost sprejete odločitve in njena izvedba.

Pri spremljanju in nadziranju izvedbe je treba upoštevati tri korake nadziranja, in sicer določitev standardov kot merila uspeha, merjenje dosežkov nasproti standardom za ugotavljanje odmikov in popravljanje odmikov od standardov.

Hammond, Keeny in Raiffa (2000, str. 15–16) opredeljujejo osem elementov pametnih odločitev, ki od managerjev zahtevajo situacijski proaktivni pristop. Prvih pet elementov sestavljajo nastali problem, cilji, alternative, posledice in kompromisi ter ponazarjajo bistvo odločanja in jih je mogoče uporabiti pri vsaki odločitvi. Preostali trije elementi, in sicer negotovost, dopuščanje tveganja in povezane odločitve, pomagajo razjasniti odločitve v okoljih, ki se razvijajo ali hitro spreminjajo. Podrobnejši pregled osmih elementov pametnih odločitev predstavljam v Tabeli 3.

Tabela 3: Osem elementov pametnih odločitev

Element	Pristop
Problem	Obdelovati je treba pravi odločitveni problem. Pravilno oblikovanje problema lahko znatno olajša proces odločanja, zato je treba probleme skrbno definirati, prepoznati njihovo kompleksnost ter se izogniti nepremišljenim predpostavkam in predsodkom, ki omejujejo možnosti izbire.
Cilji	Natančno je treba opredeliti cilje in ugotoviti, kaj želimo doseči z odločitvijo; razmišljanje o ciljih daje odločanju pravo smer.
Alternative	Poiskati je treba ustvarjalne možnosti, saj te predstavljajo različne poteke akcij, med katerimi lahko izbiramo. Pri tem je treba razumeti, da odločitev ne more biti boljša od najboljše možnosti.
Posledice	Razumeti je treba posledice, da bi ugotovili, v kolikšni meri možnosti izpolnjujejo cilje. Ocenjevanje posledic vsake alternative bo pomagalo identificirati najbolj ustrezne možnosti.
Kompromisi	Spoprijeti se je treba s kompromisi, ker so cilji pogosto v nasprotju drug z drugim, zato je treba vzpostaviti ravnotežje. Naloga odločevalcev je postaviti prioritete ciljev in posvetiti pozornost potrebi po kompromisih med cilji.
Negotovost	Razjasniti je treba negotovosti, saj je sicer izbiranje pravih alternativ oteženo. Z negotovostmi se je treba soočiti in presoditi verjetnost različnih izidov ter oceniti njihove morebitne posledice.
Dopuščanje tveganja	Temeljito je treba razmisliti, kakšna je zgornja meja tveganja. Odločitve vsebujejo tudi negotovosti, zato se lahko zgodi, da se posledice razlikujejo od predvidenih. Zavedanje o merah tveganja je pomembno, da bo proces odločanja potekal učinkovito.
Povezane odločitve	Premisliti je treba o medsebojno povezanih odločitvah. Trenutne odločitve lahko vplivajo na prihodnje. Za učinkovito obvladovanje povezanih odločitev je treba izločiti in razrešiti kratkoročne probleme ter zbirati informacije, potrebne za premagovanje prihodnjih problemov.

Vir: J. S. Hammond, R. L. Keeney, & H. Raiffa, Pametne odločitve, 2000, str. 16–19.

Hammond, Keeny in Raiffa (1998, str. 120) pravijo, da na odločevalce pretijo tako imenovane psihološke pasti, ki lahko ogrozijo poslovne odločitve. Pomembno je, da se odločevalci zavedajo obstoja psiholoških dejavnikov, ki lahko ovirajo ali celo zavirajo proces odločanja. Kot glavne psihološke pasti avtorji navajajo problem zasidranosti, problem statusa quo, problem samozavesti, problem sprejemanja odločitev glede na pretekle izkušnje in problem podcenjevanja.

1.4 Odločevalci v poslovnem procesu

Odločevalec je tista oseba, ki sprejme odločitev. To pomeni, da odločevalec tudi določa cilje odločanja, oblikuje kriterije, izbira alternative, sprejme odgovornost za odločitev in dodeli vire za uresničevanje odločitve (Bohanec, 2006, str. 16). V organizaciji je mogoče zaslediti razne vrste odločevalcev; prevladujoče so managerske odločitve na različnih stopnjah managementa, ostale pa so nemanagerske, to so predvsem upravljalske odločitve lastnikov ter strokovne odločitve na raznih ravneh izvajanja (Kralj, 2003, str. 320). Odločevalci se morajo v odločitvenem procesu nenehno soočati s časovnimi pritiski in roki ter z omejenimi ali nepopolnimi informacijami, ki od odločevalcev zahteva pripravo najustreznejših rešitev glede na dane pogoje (Harties & Billett, 2013, str. 151). Kralj (2003, str. 323–329) loči odločevalce v poslovnem procesu glede na funkcijo, ki jo opravljajo v organizaciji, in sicer na lastnike ali upravljalce, management in strokovnjake.

Upravljavske odločitve se nanašajo na temeljne zadeve in okvire politike organizacije. Lastniki so različno zainteresirani za odločanje, nekaterim je dovolj, da jim podjetje zagotavlja dobiček, drugi pa želijo z njim upravljati oz. o njem odločati. Lastniki imajo kot odločevalci moč preko nadzornega sveta imenovati upravljalni organ, ki ima poslovodsko funkcijo v organizaciji. Tako odločajo o okvirih politike organizacije, določajo standarde izvajanja, izbirajo management, ocenjujejo njegovo uspešnost in sporočajo poslovno uspešnost organizacije ostalim udeležencem – delničarjem (Kralj, 2003, str. 320).

Glede na raven managementa ločimo vrhnji management, ki zajema odločanje o celotnem poslovanju podjetja oz. strateške odločitve. Vrhnji management se mora praviloma odločati o problemih z visoko stopnjo negotovosti, zato se odločajo na neprogramiran način. Srednji management zajema odločitve o usklajevanju poslovnih funkcij in enot, pri čemer se ukvarjajo z odločitvami, ki vsebujejo tako neprogramiran kot programiran pristop. Nižji management zajema odločitve o usklajevanju v okviru poslovnih funkcij, pri tem pa sledijo programiranim pristopom, saj so rešitve že vnaprej bolj ali manj znane (Dimovski, 2000, str. 4–5). Tako lahko rečemo, da so tipi problemov in odločitev tesno povezani z ravnjo managementa. Namreč višje kot gremo v hierarhiji, manj bo strukturiranih problemov in programiranih odločitev. Kot primer programiranih odločitev lahko navedemo mesečni obračun plač, dnevno nastavitev proizvodnje linije, rekrutacijski postopek za nove zaposlene in podobno. Primeri neprogramiranih odločitev pa so na

primer odločitev o prevzemu drugega podjetja, odločitev o razvoju nove dejavnosti podjetja ali širitev na druge trge, odločitev o drugačnem strateškem pozicioniranju na trgu in podobno (Čadež, 2013, str. 29).

Strokovno odločanje zahteva strokovno znanje. Tukaj gre predvsem za zunanje specialiste, ki upravljajo funkcijo svetovalcev managerjem. Managerji nosijo odgovornost za poslovanje, medtem ko specialisti v obliki nasvetov dajejo navodila o upravljanju in tako postajajo materialno in moralno odgovorni (Kralj, 2003, str. 320–329). Odgovornost specialistov v procesih odločanja predstavlja Tabela 4.

Tabela 4: Odgovornosti strokovnih izvajalcev v procesih odločanja

Odgovornosti strokovnih izvajalcev v procesih odločanja
• Svetovalska odgovornost (tehnični nasveti in pomoč managementu);
• odgovornost za specialistične storitve oziroma navodila;
• štabna odgovornost, kot pomoč managementu pri usklajevanju dela neposredno podrejenih vrhnjemu managementu na določenem področju, ki jim v njegovem imenu tudi dajo navodila;
• odgovornost za tehnično usklajevanje, kot tehnično vodenje, nadziranje in pomoč;
• po drugi strani pa gre lahko tudi za odločitve, ki so potrebne pri izvajanju in jih včasih opravlja nižji management.

Vir: J. Kralj, Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, 2003, str. 329.

Glede na to, koliko udeležencev sodeluje v odločitvenem procesu, ločimo individualno in skupinsko odločanje. Individualne odločitve sprejemajo posamezniki. Na proces odločanja vplivajo mnoge razlike med posamezniki; nekatere vplivajo samo na določene vidike procesa, druge pa na celoten proces. Dimovski et al. (2007, str. 49) izpostavljajo štiri glavna področja razlik med posamezniki, to so vrednote, osebnost, nagnjenost k tveganju in možnost nesoglasij. Vrednote odločevalcev so v kontekstu odločanja vodila za izbiro, saj so temeljni del posameznikovega razmišljanja, imajo velik vpliv na proces odločanja in se kažejo v vedenju. Osebnost velja za eno najpomembnejših psiholoških silnic, ki vplivajo na odločevalca med odločitvenim procesom. Osebnostne spremenljivke vključujejo stališča, prepričanja in potrebe posameznika. Nagnjenost k tveganju se na splošno kaže na dva načina, in sicer kot optimizem ali pesimizem. Optimisti predpostavljajo, da bodo rezultati vedno ugodni, zato so pripravljeni sprejeti tveganje, medtem ko pri pesimistih velja ravno nasprotno. Možnost nesoglasij se kaže kot pomanjkanje konsistentnosti med različnimi poznavanji posameznikov po sprejemu odločitve. Kot posledica nesoglasij ima tisti, ki se odloča, dvome in pomisleke glede izbrane alternative.

O skupinskem odločanju govorimo, ko pri odločanju sodeluje več posameznikov ali skupin. To prinaša v odločitveni problem novo dimenzijo, zaradi katere običajno problem

postane še zahtevnejši. Odločitvene skupine imajo namreč v splošnem različne cilje in interese, ki si lahko med seboj celo nasprotujejo. Kljub tem razlikam je skupni cilj izbrati alternativo, ki naj bi kolikor se da pravično ustrezala vsem skupinam. Zelo pogosto skupinsko odločanje srečamo v podjetjih in drugih organizacijah (Bohanec, 2006, str. 135). Skupinsko odločanje pride v poštev zlasti pri neprogramiranih odločitvah o povsem novih stvareh, pri čemer so rezultati zelo negotovi. Naraščajoča kompleksnost mnogih problemov zahteva specializirano znanje na številnih področjih, ki jih po navadi ne obvladuje en sam človek, zato morajo odločitve sprejemati in implementirati v več enotah organizacije, kar pomeni, da pomen skupinskega pristopa k procesu odločanja narašča (Dimovski et al., 2007, str. 53).

1.5 Presoja kakovosti poslovnega odločanja

Uspešno poslovodenje vključuje tudi periodično ocenjevanje rezultatov. Kadar pri primerjavi dejanskih rezultatov s planiranimi ugotovimo odmike, moramo izvesti spremembe. Pri tem je zelo pomembno, da postavimo merljive cilje. Če dejanski rezultati ne dosegajo načrtovanih, moramo spremeniti odločitve – v njihovi implementaciji ali pa v prvotnem cilju. Če moramo revidirati prvotne cilje, je treba ponovno izvesti celoten proces odločanja. Ko je odločitev uresničena, manager ne more predpostaviti, da bo rezultat v skladu s prvotnim ciljem. Da bi zagotovili konsistentnost dejanskih rezultatov po sprejeti odločitvi z načrtovanimi rezultati, je potreben sistem kontrole in ocenjevanja (Dimovski, 2000, str. 11).

Prašnikar in Debeljak (1998, str. 54–55) ekonomsko opredelita ovrednotenje sprejete odločitve. Pravita, da je kakovost sprejete odločitve odvisna od naslednjih dejavnikov:

- Optimalno zbiranje informacij – pomembno je, da odločevalci zbirajo ustrezne informacije, ko informacij ni več donosno zbirati;

- zanesljivost in pravilnost uporabe podatkov – podatki za sprejemanje odločitev morajo biti pravočasno na razpolago odločevalcem, pomembna je pravilna razporeditev neobdelanih podatkov ter uporaba podatkov, ki pojasnjujejo vsebino problema;

- uporaba primernega pravila odločanja – pri tem gre za kombinacijo analitičnega in intuitivnega pristopa, čiste in mešane analitične strategije je mogoče ovrednotiti z uporabo pravila minimaks ali pravila maksimin oportunitetne izgube, pri čemer ne sme izostati uporaba zdrave pameti in razmislek o vsebini proučevanega pojava;

- pravočasno sprejemanje odločitev – odlašanje sprejetja odločitve je smiselno le, dokler je pričakovano povečanje dohodka zaradi dodatnih informacij večje od pričakovanega zmanjšanja dohodkov zaradi zamude pri odločanju;

- analiza občutljivosti – z analizo občutljivosti je mogoče ugotoviti, kako na izid odločitve vplivajo spremembe predpostavk, ki smo jih uporabili v modelu odločanja.

V vsakem primeru se je treba zavedati, da je kakovost odločitev v največji meri odvisna od kakovosti podatkov, ki jih uporabimo pri optimizacijskem postopku, zato je treba pripraviti temeljit pregled mogočih odločitev ter čim natančnejšo analizo izidov posameznih poslovnih odločitev z vidika postavljenih meril (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 59).

Bohanec (2006, str. 25) pravi, da presojanje kakovosti odločitve nikoli ni povsem objektivno, saj pri ocenjevanju kakovosti nastopajo tudi subjektivni dejavniki. Pri tem opozarja, da je glavni razlog subjektivnosti različnost človeških ciljev, preferenc in kriterijev. Kakovost odločitve lahko ocenimo samo neposredno, v Tabeli 5 so podane podrobnejše razlage vidikov za presojo kakovosti poslovnega odločanja.

Tabela 5: Vidiki za presojo kakovosti poslovnih odločitev

Vidik	Razlaga
Kakovost izbrane alternative	Gre za kakovost alternative v trenutku, ko se odločimo in jo izberemo izmed preostalih alternativ. Pri tem moramo odgovoriti na naslednja vprašanja: ali je glede na informacije, ki jih imamo, dejansko najboljša? Ali izbrano alternativo dobro razumemo in se zavedamo njenih prednosti in slabosti? Ali odločitev izpolnjuje naše cilje in v kakšni meri?
Kakovost odločitvenega procesa	Gre za vprašanje, kako smo prišli do odločitve in ali je bil postopek ustrezen. Poleg tega moramo odgovoriti še na naslednja vprašanja: ali je postopek obsegal vse aktivnosti, ki so potrebne za kakovostno odločitev? Ali je bila odločitvena skupina pravilno sestavljena? Ali so bile zbrane vse potrebne informacije in upoštevani vsi relevantni kriteriji?
Kakovost realizacije odločitve	Pri tem nas zanima, v kakšni meri in kako je odločitveni proces prispeval k realizaciji odločitve. Ali so spoznanja odločitvenega procesa kaj prispevala k realizaciji in kako? V kolikšni meri smo pravilno ocenili odzive in spremembe okolja? Ali se je odločitev izkazala za dovolj prilagodljivo?

Vir: M. Bohanec, Odločanje in modeli, 2006, str.26.

2 OBSTOJEČI MODELI ODLOČANJA

Bernard, eden od pionirjev raziskav o procesih odločanja, je že leta 1938 mentalni proces opredelil kot dve različni kategoriji, in sicer logični in nelogični, ki se ju ne da jasno ločiti, vendar se en z drugim dopolnjujeta. Zavestno mišljenje, ki se lahko izrazi z besedami ali s simboli, opredeljuje logični proces, medtem ko nelogični proces sestavljajo presoja,

odločitev in ukrep, ki so del nezavednega mišljenja (Alkinci & Sadler Smith, 2011, str. 106).

Odločitveni model je preprosta zaznava realnosti. Z odmišljanjem nepomembnih posamičnosti dobimo možnost proučevati vzročno-posledične povezave med bistvenimi značilnostmi pojava. Pri iskanju najboljše odločitvene alternative managerji uporabljajo najrazličnejše modele (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 21). Management se vsakodnevno sooča s sprejemanjem številnih odločitev. Pri vsaki odločitvi primerja koristi in stroške odločitve, da bi prispevali k uspešnemu in učinkovitemu doseganju ciljev podjetja (Čadež, 2013, str. 152). Odločitvene modele lahko razdelimo v neposredne modele za odločanje in modele v pomoč odločanju. To so modeli za razvrščanje in ocenjevanje ter modeli za presojanje in snovanje politike (Kralj, 2003, str. 313).

Formalno odločanje v organizacijah je strukturirano okoli postopkov in pravil, ki določajo vloge, metode in norme, po katerih delujejo zaposleni in management (Dimovski et al., 2007, str. 103). Pri sprejemanju odločitev obstajajo številni pristopi, tako da je izbira najboljšega pristopa odvisna od narave problema, razpoložljivega časa, stroškov posameznih strategij ter mentalnih sposobnosti odločevalca. Proces odločanja predstavlja za managerje proces iskanja poti do želenega cilja, odločitve pa odziv managerjev na probleme (Dimovski, 2000, str. 5). Akinci in Sadler-Smith (2013, str. 211) ugotavljata, da sta intuicija in analitični pristop k odločanju na nasprotnih straneh enotnega kontinuuma, vendar v poslovni praksi težko srečamo model, ki bi zasledoval le enega od obeh pristopov.

Prašnikar in Debeljak (1998, str. 26) procese, ki vodijo do sprejetja optimalnih odločitev, imenujeta procesi ekonomske optimizacije. V prvem koraku naj bi manager poslovno realnost predstavil v obliki, ki bo omogočala uporabo primernih orodij in metod za iskanje optimalnih odločitev. V drugem koraku je treba opredeliti merila optimalne odločitve, v zadnjem koraku pa mora manager izbrati primerno metodo za optimalno odločitev na podlagi izbranega odločitvenega modela.

Čeprav pogoji, pod katerimi deluje management, včasih omejuje ali celo izključuje uporabo racionalne analize, se racionalne analize še vedno štejejo za norme oziroma obvezne postopke pri mnogih procesih organizacijskega odločanja. Intuicija se na drugi strani jemlje kot antiteza racionalnega pristopa in jo managerji navadno spregledajo ali zanemarijo v procesu odločanja. Kljub temu je treba poudariti, da je znanje o intuiciji v zadnjih letih doseglo pomemben napredek in se pogosteje uporablja v procesu odločanja. Poleg tega bi se managerji morali zavedati, da se uporaba intuitivnega in racionalnega pristopa k odločanju ne izključujeta. Tako bodo managerji prišli do najboljših rešitev, če bodo intuicijo in racionalno analizo uporabljali kot dva vzporedna modela odločanja (Sadler-Smith & Shefy, 2004, str. 76).

Gazzaniga (1998, str. 51) je opredelil različne vidike razmišljanja in delovanja možganov. Leva polobla možganov je odgovorna za govorjenje in jezik, išče smisel v dogodkih in je nagnjena k posploševanju. Desna polobla možganov ima prevladujoč položaj za vizualno motoriko in se zanaša na občutek. Agor (v Kralj, 2000, str. 112) k tej opredelitvi dodaja, da leva polovica velikih možganov deluje razumno – analizno, deduktivno in urejeno, desna polovica pa je čustvena – deluje intuitivno, z indukcijo, po občutku. Ne glede na to je njuno delovanje mogoče združevati oz. kombinirati. V Tabeli 6 je predstavljena podrobnejša razčlenitev prednostnega načina razmišljanja managerjev po Agorju.

Tabela 6: Prednostni načini razmišljanja managerjev

Leva polovica Možganov	Desna polovica možganov	Združeno (kombinirano)
• Analizno delovanje, • deduktivno delovanje, • izhaja iz dejstev, • daje prednost hierarhičnim strukturam, • daje prednost strukturiranim odločitvenim potekom s skrbnim načrtovanjem, • probleme najraje razrešuje z razčlenjevanjem v dele in jih obravnava v logičnih zaporedjih.	• Intuitivno delovanje, • induktivno delovanje, • zanaša se na občutek, • daje prednost participativnim strukturam, • daje prednost nestrukturiranim oblikam organiziranosti, ki dovoljujejo spontanost, • pri razreševanju problemov izhaja iz celote, zanaša se na izkustvene vzorce in občutek, kaj je prav.	• Izmenična uporaba obeh slogov.

Vir: J. Kralj, Urejanje zadev in odločanje v podjetju, 2000, str. 113.

Po mnenju Shah, Horne in Capella (2012, str. 3) samo velike baze podatkov niso dovolj za kakovostno odločanje, managerji bi morali zagotoviti, da procesi organizacije in človeški kapital dohajajo razpoložljive informacije v podatkovnih bazah. Pri tem morajo managerji odpraviti vrzeli, ki se pojavljajo v znanju in intuitivnih odločitvah.

2.1 Racionalni pristopi k odločanju

Simon (v Harties & Billett, 2013, str. 151–152) je že leta 1957 predstavil idejo omejene racionalnosti kot model za odločanje na podlagi takšnih omejitev in predlagal načelo »zadovoljiva rešitev« v nasprotju z optimizacijo rešitve kot idejo racionalnosti. Načelo

zagovarja mešanico zadovoljivih in zadostnih sredstev, s katerimi bi odločevalci prišli do ustrezne rešitve v pogojih omejitev.

Evans (2008) racionalni pristop k sprejemanju odločitev opisuje kot nadzorovane in analitične procese, ki potekajo po vnaprej določenih pravilih, temelječih na znanju in kompleksnih orodjih, ter so relativno počasni in oblikovani s strani posamezne organizacije. Odločevalci, ki uporabljajo racionalni pristop k odločanju, zbirajo velike količine informacij po strukturiranih postopkih in z uporabo odločitvenih pripomočkov izberejo alternativo. Ta celovitost postopka povečuje verjetnost identifikacije prednosti in slabosti izbrane alternative, kar vodi v boljši izid odločanja (Kaufmann, Meschnig, Reimann, 2014, str. 105).

V realnem poslovnem svetu praktično ne moremo najti odločitvenega modela, ki bi bil popolnoma racionalen, saj bi od odločevalcev zahteval neomejeno število kognitivnih virov, vendar sta človekovo zaznavanje in obdelava podatkov precej omejeni (Harties & Billett, 2013, str. 151). Pri racionalnemu odločanju tako managerji zelo redko ovrednotijo vse alternative in pri odločanju upoštevajo vsa relevantna dejstva, temvel se na osnovi že prej omenjene omejene racionalnosti pogosto odločijo za zadovoljivo dobre odločitve. Managerji, ki zasledujejo racionalnejši pristop k odločanju, ne iščejo optimalne alternative, ampak se zadovoljijo že s sprejemljivimi odločitvami. Prav tako je treba poudariti, da je popolnoma racionalno odločanje v realnem okolju praktično nemogoče zaradi množice ovir, kot so pomanjkljivo opredeljen problem ali cilj, negotova in dinamična okolja, pomanjkljive informacije in pomanjkanje časa, kar ekonomski modeli pogosto zanemarjajo, (Čadež, 2013, str. 27).

Dane, Rockmann in Pratt (2012, str. 187–188) pravijo, da je analitičen pristop k sprejemanju odločitev primeren zlasti, kadar lahko naloge strukturiramo oziroma jih razvrstimo po fazah. Izdelava analitičnih odločitev vsebuje odločitev, ki temelji na procesu, za katerega sta značilna sistematičnost in zaporednost. Ta kognitivni proces je sestavni del tako imenovanega racionalnega modela odločanja, ki ga sestavljajo ugotavljanje in ocenjevanje informacij, pomembnih za odločitev ter ocenjevanje stroškov in koristi posameznih alternativ. Za racionalne modele odločanja je značilno, da so v primerjavi z intuitivnim pristopom počasnejši in zahtevnejši.

Managerji in člani organizacij se pri soočanju z omejeno racionalnostjo in kompleksnostjo problemov pogosto poslužujejo različnih strategij, ki jim – raje, kot da bi da bi modelirali kompleksnost celotne realnosti – omogočajo poenostavljanje problemskih situacij v obvladljivo obliko. March in Simon (v Dimovski et al., 2007, str. 102) pravita, da gre pri tem za iskanje tako imenovane druge najboljše rešitve namesto maksimiziranje vrednosti, ki se kaže v tem, da (Dimovski et al., 2007, str. 102):

- je optimizacija nadomeščena z iskanjem druge najboljše rešitve, ki je cenejša in hitrejša;
- alternativne akcije in njihove posledice odkrivamo zaporedno skozi proces iskanja;
- organizacije in posamezniki razvijajo nabore akcijskih programov, ki jim pomagajo pri izboru različnih alternativ v ponavljajočih se situacijah;
- se vsak specifični akcijski program ukvarja z omejenim naborom situacij in z omejenim naborom njihovih posledic.

V teoriji obstajajo številni raznorazni racionalni pristopi k odločanju. V nadaljevanju magistrskega dela izpostavljam tri racionalne pristope k odločanju, ki se najpogosteje uporabljajo, in sicer odločanje na podlagi računovodskih informacij, statistični in matematični pristop k odločanju.

2.1.1 Odločanje na podlagi računovodskih informacij

Kavčič (2011, str. 9) računovodstvo definira kot veščino in podporno dejavnost, katere funkcija je zagotavljati kvantitativne informacije o gospodarskih kategorijah, uporabnih za poslovne odločitve oziroma pripravo utemeljenih izbir med možnimi smermi delovanja. Računovodstvo delimo na finančno in poslovodno. Finančno računovodstvo pripravlja podatke in informacije za zunanje uporabnike, poslovodno pa za notranje. Glavni namen finančnega računovodstva je poročanje zunanjim uporabnikom o preteklih dosežkih, medtem ko je glavni namen poslovodnega informirati notranje uporabnike za odločanje in jim dati povratne informacije za nadziranje (Kavčič, 2011, str. 12–16). Poslovno odločanje v gospodarskih organizacijah temelji na računovodskih podatkih in informacijah. Računovodski podatki so osnova za pripravo računovodskih informacij, ki morajo biti kakovostne in razumljive vsem uporabnikom, saj so le tako ustrezna osnova za pravilne odločitve (Podbevšek, 2014).

Pri klasični kalkulaciji stroške razporedimo na dva dela, in sicer na neposredne, za katere vemo, na katere izdelke ali storitve se nanašajo, in posredne stroške (Kavčič, 2011, str. 37). Čadež (2013, str. 94) pravi, da posrednih stroškov ne moremo povezati neposredno s posameznimi vrstami proizvodov, ampak jih poznamo samo v celotnem znesku za celo podjetje, zato potrebujemo osnovo, na podlagi katere splošne stroške razporedimo na posamezne vrste izdelkov oziroma stroškovne nosilce. Polna lastna cena izdelka ali storitve je seštevek neposrednih stroškov izdelka in pripadajočega ustreznega dela njegovih posrednih stroškov. Kot glavne slabosti klasičnih kalkulacij se najpogosteje navajajo zastarelost, izhajanje iz preteklih stroškov, zanemarjanje oportunitetnih stroškov, subjektivnost glede izbire ključev in nenatančnost izračunanih lastnih cen (Čadež, 2013, str. 101).

Temeljni predpostavki, iz katerih izhaja ABC-metoda, sta, da stroške povzročajo aktivnosti in ne izdelki in da aktivnosti nastanejo zaradi proizvodnje izdelkov oziroma opravljanja storitev. ABC-metoda skuša pojasniti splošne stroške kot posledico posameznih aktivnosti v podjetju. Kalkulacija po ABC-metodi se izvaja v treh korakih. Najprej je treba opredeliti aktivnosti in ugotoviti stroške, ki so povezani s posameznimi aktivnostmi. Nato moramo določiti povzročitelje stroškov za vsako posamezno aktivnost, v zadnjem korakupa s pomočjo izračunanih ključev (KDSS) stroške aktivnosti prenesemo na izdelke oziroma storitve. Najpomembnejše slabosti ABC-metode so, da pogosto temelji na preteklih stroških, velikokrat zanemari oprotunitetne stroške, je subjektivna, poleg tega pa stroški uvajanja ABC-metode pogosto ne presegajo koristi od natančnejših lastnih cen (Čadež, 2013, str. 102–112).

Kavčič (2011, str. 48) predračun definira kot projekcijo bodočega delovanja podjetja v vnaprej opredeljenem obdobju. Primerjava računovodskih predračunov in obračunov daje managementu informacije o tem, v kakšni meri so bili cilji podjetja doseženi. Prav tako lahko predračuni managerjem služijo kot orodje pri sprejemanju odločitev o identifikaciji in rešitvi bodočih problemov, o delitvi dela in odgovornosti za podrejene, o koordinaciji posameznih delov poslovanja s celoto, o učinkoviti alokaciji redkih resursov v podjetju, o motivaciji managerjev za boljšo uspešnost ter o merjenju uspešnosti in kontroli (Čadež, 2013, str. 149).

Celostni predračun je vrednostno izraženi poslovni plan za celotno podjetje, sestavljen iz delnih predračunov, ki jih lahko razdelimo v tri glavne skupine: predračun poslovanja, predračun naložb in predračun računovodskih izkazov. Predračuni so temeljna podlaga za presojanje uspešnosti – obračun. Analiza odmikov med predračuni in obračuni je pomembno orodje za sprejetje ustreznih ukrepov (Čadež, 2013, str. 125–150). Kavčič (2011, str. 79) pri tem dodaja, da je razlika med predračunom in obračunom samo v tem, da se pri predračunih upoštevajo standardni stroški, medtem ko se pri obračunih upoštevajo uresničeni stroški.

2.1.2 Statistični pristop k odločanju

Statistika je lahko učinkovito orodje pri poslovnem odločanju, saj managerjem zagotavlja statistične informacije za reševanje poslovnih problemov ter za povečanje učinkovitosti poslovnih procesov in posameznih poslovnih funkcij. Pri tem je treba dodati, da statistika podpira sprejemanje poslovnih odločitev v razmerah negotovosti (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 1–2).

Na splošno postopek regresijske analize kot odločitveni model delimo v osem korakov, ki obsegajo določitev relevantnih dejavnikov, zbiranje kakovostnih zgodovinskih podatkov, izbira primernega regresijskega modela in določitev regresijskih koeficientov z regresijsko

analizo, ocena kakovosti dobljenih ocen, analitični zapis funkcije v skladu z regresijskim modelom ter nazadnje uporaba ocene za poslovne odločitve. Bistvo regresijske analize je iskanje vrednosti regresijskih koeficientov. S statističnega vidika vsaka od odvisnih in neodvisnih spremenljivk pomeni naključno spremenljivko, zbrani podatki za analizo pa predstavljajo različne realizacije navedenih naključnih spremenljivk. Regresijske koeficiente običajno izračunamo po metodi najmanjših kvadratov. Čeprav je linearna regresijska analiza preprosto, učinkovito in izredno uporabno analitično orodje, pa je povezana tudi s številnimi problemi, med katerimi je treba izpostaviti primernost izbire regresijskega modela, medsebojno odvisnost oziroma multikolinearnost, identifikacijski model in problem avtokorelacije (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 134–147).

2.1.3 Matematični pristop k odločanju

Med racionalnimi pristopi k odločanju imajo matematični modeli posebno mesto. To so abstraktne, poenostavljene, matematične konstrukcije, ki jih ustvarimo, da bi sprejeli najboljšo možno alternativo. Matematične modele postavljamo, ker nas to sili k natančni formulaciji naših idej, pa tudi zato, ker nam matematične teorije lahko pomagajo pri našem premišljevanju. Matematični način razmišljanja managerjem pomaga predvsem pri sklepanju, vendar je na uporabniku modela odgovornost, ali je v dani situaciji uporabil ustrezni model. Pri postavljanju kateregakoli matematičnega modela obstajajo poleg dejavnikov, ki so v model vključeni neposredno, tudi dejavniki, ki jih vključujemo posredno kot parametre modela, ter tisti dejavniki, ki jih model zanemarja. Pri tem se praviloma odločamo za to, da bi vključili vse relevantne dejavnike, ki pa jih ne sme biti preveč, saj bo le tako model obvladljiv (Omladič, 2002, str. 8–9).

Čadež (2013, str. 153) pravi, da je vrednost denarja v času pomemben koncept za veljavno ovrednotenje odločitev s finančnega vidika. Metoda ovrednotenja odločitev na podlagi neto sedanje vrednosti je teoretsko najboljša metoda za ocenjevanje naložbenih odločitev, saj upošteva vse koristi in stroške naložbene priložnosti v celotni življenjski dobi naložbe in upošteva časovni nastanek koristi in stroškov naložbe. Pri metodi neto sedanje vrednosti je merilo sprejemljivosti naložbe absolutno. Sprejete naj bi bile tiste odločitve, ki povrnejo začetno naložbo, kar pomeni, da mora biti neto sedanja vrednost višja od 0 (Čadež, 2013, str. 168).

Odločitvena drevesa so orodje za iskanje optimalnih zaporedij odločitev v razmerah tveganja, ki jih sestavljajo odločitvena vozlišča. Ta ponazarjajo alternative in verjetnostna vozlišča, ki ponazarjajo izide in njihove verjetnosti. Odločitvena drevesa odločevalcem omogočajo grafično predstavitev zaporedja odločitev in pripadajočih izidov. Pri izdelavi odločitvenega drevesa odločevalec najprej določi zaporedje potrebnih odločitev in mogočih izidov odločitev ter določi merila koristnosti. Nato grafično predstavi odločitveni problem v obliki odločitvenega drevesa, na koncu pa s preprostim analitičnim postopkom

poišče optimalno zaporedje odločitev (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 56). Optimalno zaporedje odločitev dobimo tako, da izračunamo pričakovano vrednost posameznih alternativ ter na podlagi najvišje dobljene vrednosti izberemo najboljšo alternativo (Bohanec, 2006, str. 62–63).

2.2 Intuitivni pristop k odločanju

Intuitivni pristop je najprimernejši pri relativno nestrukturiranih nalogah, ki zahtevajo hitre odločitve. Na uspešnost odločitev sprejetih na podlagi intuicije močno vplivata raven strokovnega znanja in izkušnje. Na intuitivni proces so prav tako zelo močno vezana čustva in nevro-psihološki dejavniki. Razmeroma je manj verjetno, da boste z intuicijo našli pravilno in optimalno odločitev ali rešitev, kar v nekaterih primerih lahko povzroči velike nesporazume v organizaciji, saj je intuicija lahko zelo subjektivna (Dane et. al, 2012, str. 187–188). Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton in Sparrow (2009, str. 285) pravijo, da intuicija nudi učinkovito podporo človeškemu umu pri sprejemanju odločitev pod časovnim pritiskom in v odsotnosti popolnih informacij. King in Hicks (2009, str. 719) k temu dodajata, da je za intuitivni proces značilna hitra obdelava informacij, ki temelji na nepojasnjenih slutnjah in občutkih. Intuicija je povezna z uporabo hevristike pri reševanju problemov, stereotipnega razmišljanja in vraževernega prepričanja. Salas, Rosen in Diaz Granados (2010) pravijo, da se izkušeni odločevalci odločajo na osnovi strokovnega znanja in izkušenj iz preteklih odločitev, shranjenih v dolgoročnem spominu in pridobljenih z asociativnim učenjem.

Intuitivni managerji morajo imeti pozitivno samopodobo, biti morajo radovedni, neodvisni in usmerjeni k sebi ter dajati prednost aktivnosti. To jim omogoča nenavadne sposobnosti odločanja, ki niso lastne tistim z razmišljanjem leve možganske polovice. Z intuicijo in odločanjem je povezano tudi zaznavanje (percepcija). To je proces sprejemanja, urejanja in predelave vložkov podatkov v posameznikove čute. Smernice za razvijanje intuicije pri odločanju obsegajo: namen sprejeti in razviti intuicijo; znebiti se pritiskov, ki ji nasprotujejo; uporabljanje nebesednega izražanja; zaupanje; uporabljanje v dnevni praksi. Prav tako je treba premagati odpor do takega pristopa. V praksi je namreč le polovica managerjev voljna sprejeti tak pristop k odločanju. Intuicija gre pogosto čez mejo umnega in stvarnega, zato je znanost ne potrjuje v celoti, kljub temu pa deluje koristno, še posebej, ko odločevalci verjamejo v njeno delovanje (Kralj, 2003, str. 391-393).

Leigh (v Kralj, 2000, str. 118) opredeljuje načine za delovanje intuicije. Prvič, treba se je naučiti poslušati svojo intuicijo, tukaj gre predvsem za verovanje, da je intuicija nekaj, kar je vredno poslušati, ker je pravzaprav nek vztrajni notranji glas. Drugič, treba je biti voljan zanesti se na intuicijo kot del odločanja, v katerem se pretehtajo dejstva, nato pa se zaupa podzavesti. Tretjič, sprejeti je treba mnenje, da intuicija pogosto razvija vredne ključe razrešitve med odločanjem in da se jim splača slediti. In četrtič, dovoliti je treba delovanje

in sprejeti svojo intuicijo, če je močno prepričljiva, a jo vseeno preverjati z dosegljivimi dejstvi.

Številne raziskave (Hodgkinson et al., 2009, str. 285) ugotavljajo, da je odločanje na podlagi intuicije pozitivno povezano ne samo s kakovostjo in hitrostjo odločitev, temveč vpliva tudi na finančno in nefinančno uspešnost podjetja. Prav tako ugotavljajo, da intuitivni pristop k odločanju pogosteje uporabljajo podjetniki kot managerji in da intuicija pomembno vpliva na generacijo idej pri razvoju novih izdelkov. Kirton (2003, str. 52) pravi, da sta logika in intuicija zelo pomembna dejavnika pri inovacijah v organizaciji, saj sta logika in intuicija zelo koristni pri vzpostavljanju raziskovalnih vprašanj. Najpogosteje se navedena dejavnika uporabljata pri kvalitativnih raziskavah.

Gobet in Chassy (2009, str. 158) izpostavljata dve najpomembnejši značilnosti intuitivnega pristopa k odločanju. Trdita, da je intuicija več kot le prepoznavanje vzorcev in ima konstruktivno ter produktivno moč, ki ne samo reproducira prejšnje odločitve, ampak tudi kreativno združuje ustvarjalne elemente za izdelavo novih rešitev. Glavni atribut pri intuitivnem pristopu k odločanju so izkušnje, tako bodo managerji s pozitivnimi lastnostmi ter izkušnjami sprejeli boljše odločitve hitreje kot tisti z manj izkušnjami.

Isenberg (v Akinci & Sadler-Smith, 2009, str. 110) je v študiji iz leta 1984 o razmišljanju vrhnjih managerjev ugotovil, da višje, kot gremo po hierarhični lestvici, pomembnejše je združevanje intuicije in racionalnosti. Vrhnji management uporablja intuicijo na pet različnih načinov, in sicer kot zaznavanje obstoja problema, hitro odzivnost na nastali problem, združevanje in sintetiziranje podatkov, preverjanje rezultatov racionalne analize in hitro sklepanje brez uporabe poglobljene analize.

Teorija o uporabi intuicije pri poslovnem odločanju v primerjavi z racionalnimi modeli odločanja ni tako široka. V nadaljevanju magistrskega dela bom podrobneje predstavila dva izbrana modela intuitivnega odločanja, in sicer intuitivni potek reševanja problemov po Agorju in Scharmerjev model teorije U, za katera sem pri iskanju literature ugotovila, da ju največkrat navajajo. Za intuitivni potek reševanja problemov po Agorju sem se odločila predvsem zato, ker avtor v uporabo intuicije vplete tudi nevro-psihološki pristop. Scharmerjev model teorije U sem izbrala, ker povezuje časovne dimenzije in predstavlja koncept učenja iz porajajoče se prihodnosti.

Scharmerjeva teorija U govori o zavedanju sedanjega trenutka. Proces odločanja predstavi s pomočjo krivulje v obliki črke U. Senge et al. (2008) povezujejo levo stran krivulje s fazo opuščanja ustaljenih navad (angl. *letting go*), desno stran krivulje pa s fazo sprejemanja novih navad (angl. *letting come*). Vmes je točka preboja, ki črpa moč učenja iz sedanjega trenutka (Kovačič & Kocuvan, 2014). Model teorije U se opira na koncept zaznave navzočnosti in uporabo notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo v obliki črke U, ki zajema tri stopnje (angl. *open mind, open heart, open will*), pet procesov (angl. *co-*

initiating, co-sensing, co-presencing, co-creating, co-evolving) in sedem faz. Pri tem navaja tri ključne aktivnosti: 1. opazuj, opazuj, opazuj; 2. poglobi se vase in 3. deluj drugače (Kovačič et al., 2013, str. 36–37).

2.2.1 Opredelitev intuicije

Gigerenzer in Brighton (2009, str. 107) opisujeta človeka kot pristranskega misleca, ki ne upošteva dela razpoložljivih informacij, vendar je zmožen v negotovih situacijah učinkoviteje odločati na podlagi občutkov. Intuicijo uporabljamo vsi, čeprav se tega lahko ne zavedamo. Dokler uporabe intuicije ne ozavestimo, se nam intuicija bolj zgodi, kot da bi jo zavestno uporabljali, zato je pomembno razviti sposobnost zaznave intuicije in dobiti izkušnjo, kako intuicijo sploh uporabljamo. Z intuicijo prepoznavamo vzročno-posledične povezave med dogodki. Intuicija nam pomaga, da odkrijemo skrite povezave med navidezno nepovezanimi dogodki in tako vzrok in posledico med seboj smiselno povežemo (Kovačič & Kocuvan, 2014).

Intuicijo strokovnjaki uvrščajo med obliko obdelave podatkov, ki se razlikuje od racionalnih ali analitičnih procesov. Dane in Pratt (2007, str. 36) pravita, da jedro konstrukta intuicije tvorijo štiri značilnosti, in sicer gre za nezaveden proces, ki vključuje celovito povezovanje, ki se tvori hitro, kar se kaže v uspešni odločitvi. Dane in Pratt (2009) razčlenjujeta izide intuitivnega odločanja sistematično v tri tipe glede na naravo asociacij, intenzivnost vpliva in stopnjo inkubacije. Managerji intuicijo navadno razvijajo z izkušnjami in prakso. Pretekle izkušnje jim namreč omogočajo hitrejšo presojo dogajanja in potrebnih odzivov oziroma odločitev, zato so lahko odločitve hitre in brez zavestnega napora (Čadež, 2013, str. 30).

Sinclair in Ashkanasy (2005, str. 360) definirata intuicijo kot proces nezaporedne obdelave informacij, kar vključuje tako kognitivne kot afektivne elemente, rezultat česar so neposredne odločitve, sprejete brez zavestnega razmišljanja. Čadež (2013, str. 27) intuicijo v kontekstu odločanja opredeljuje kot sposobnost sprejemanja smiselnih odločitev brez analitičnega sklepanja oziroma zavestnega utemeljevanja.

Kovačič et al. (2013, str. 33–34) intuicijo definirajo kot eno od naravnih orodij za uspešno odločanje. Je sposobnost zaznavanja in procesiranja vibracij iz nezavednega in njihova uporaba pri odločanju. Pri tem dodajajo še, da intuicijo opredeljuje pet naravnih kanalov. Prvi kanal zagotavlja informacije za celostno odločanje, ki črpa informacije z območja nezavednega, drugi kanal je učenje, ki jih črpa iz baze objektivnega znanja. Tretji kanal je delovanje, ki jih črpa iz subjektivnega znanja, povezanega z izkušnjami, četrti kanal – modrost – pa jih črpa iz bazena izkušenj, kjer se akumulirajo subjektivno znanje in distančni, generacijski pogledi, ki se zbirajo v daljšem časovnem obdobju. Peti kanal – instinkt, po katerem potujejo informacije, pomembne za preživetje, ima zato pri

sprejemanju odločitev tudi najvišjo stopnjo prioritete in ni podvržen dodatnim umskim operacijam. Prvi štirje kanali zagotavljajo informacije umu, ki na osnovi le-teh sprejme končno odločitev. Kahneman in Klein (2009, str. 515) pravita, da na uporabo in učinkovitost intuicije vplivajo raven strokovnega znanja in izkušenj, stil odločanja, strukturiranost odločitve in razpoložljivost povratnih informacij ter značilnost odločitvenega okolja.

2.2.2 Intuitivni potek reševanja problemov po Agorju

Današnja raba intuicije od managerjev zahteva tudi opiranje na analizni del, vendar še vedno obstaja potreba po razvijanju sposobnost intuitivnega odločanja do določene večje stopnje zanesljivosti in kombiniranja izidov leve in desne polovice možganov. Širjenje intuitivne sposobnosti je možno predvsem, če se je zavedamo in lotevamo pozitivno, pri tem pa upoštevamo naslednje tri metode, in sicer metode, ki sproščajo, metode, ki pomagajo verjeti v intuicijo, ter metode, ki pomagajo uporabiti intuicijo (Kralj, 2003, str. 384). Agor (v Akinci & Sadler-Smith, 2009, str. 110) je v raziskavi leta 1986 o uporabi intuicije pri poslovnem odločanju ugotovil, da intuicija najbolje deluje pod pogoji, kot so negotovost, odsotnost precedensa, zahteva za uporabo omejenih ali dvoumnih podatkov in informacij, obstoj enako verodostojnih alternativ in časovni pritisk. Agor (v Kralj, 2000, str. 123) pravi, da je mogoče intuitivno razreševanje problemov podati v desetih korakih, ki so prikazani v Tabeli 7.

Tabela 7: Deset korakov intuitivnega razreševanja problemov po Agorju

Koraki	Uporabljena tehnika
1. Pisna opredelitev problema ali naloge; možne rešitve, nujni ukrepi; metode za merjenje uspešnosti možnih ukrepov in ustrezno ovrednotenje alternativ.	Uporaba izkušenj in intuicije, kombiniranje metod z leve in desne polovice možganov.
2. Vnaprejšnja izbira možnih različic rešitev.	Intuitivna izbira.
3. Pretresti potek dosedanjih korakov z ostalimi člani vodstva in v posebnih primerih tudi s sodelavci ustreznega strokovnega področja.	Uporabiti sposobnosti obeh možganskih polovic: računalniške analize in viharjenje možganov (angl. *brainstorming*). Ustrezna sestava timov, izbira možgansko stimulativnega okolja, pravih sedežnih mest, ustreznih barv.
4. Zbuditi se z novimi različicami ali z doslej še neupoštevanimi dejavniki.	Meditacija, intuicija, pred spanjem nastavitev duha na problem in nalogo. Uporaba meditacijskih in sprostitvenih tehnik. Takoj zapisati, tudi sredi noči, zamisel, predstave, sanje. Zjutraj prebrati.

se nadaljuje

nadaljevanje

Koraki	Uporabljena tehnika
5. Pogovarjati se z drugimi (družina, svetovalci, kolegi) o zamislih in jih ovrednotiti.	Združena uporaba metod tretjega koraka. Izbira sogovornikov lahko poteka induktivno ali deduktivno. Povratno informacijo je mogoče dobiti v neformalnem razgovoru ali pa na načrtovanih in pripravljenih sestankih.
6. Zbrati argumente za različne zorne kote problema, da bi doumeli možne izide različnih odločitev.	Ta korak bo posebej učinkovit, če je bil izbran po posebnih merilih; sestava heterogenih timov. Uporaba managerskega sloga, ki spodbuja misli in zamisli desnih možganov. To pa je treba preizkusiti z analiziranjem in kritiziranjem, z zmogljivostmi leve možganske polovice. Na koncu je mogoče izbrati rešitve, ki omogočajo optimum po obeh merilih.
7. Prvi in drugi korak je sedaj mogoče oplemenititi s pridobljeni dodatnimi spoznanji. Treba je delno ali v celoti ponoviti tudi korake 3, 5 in 6 z več različicami.	Vse doslej navedene tehnike.
8. Razpravljati o izbranih alternativah s svetovalci, kolegi.	Glej korak 5.
9. Pripraviti uradni predlog za posvet s pristojnimi odbori.	Združevalne tehnike, vendar v tej fazi z močnejšim poudarkom na analizah vidika z leve polovice možganov.
10. Izpeljati odločitve.	Združevalni pristop. Vsak korak praktične rešitve zahteva pretehtano in dobro premišljeno ravnanje po metodah in sestavinah miselnih ter managerskih slogov obeh možganskih polovic.

Vir: J. Kralj, Urejanje zadev in odločanje v podjetju, 2000, str. 123.

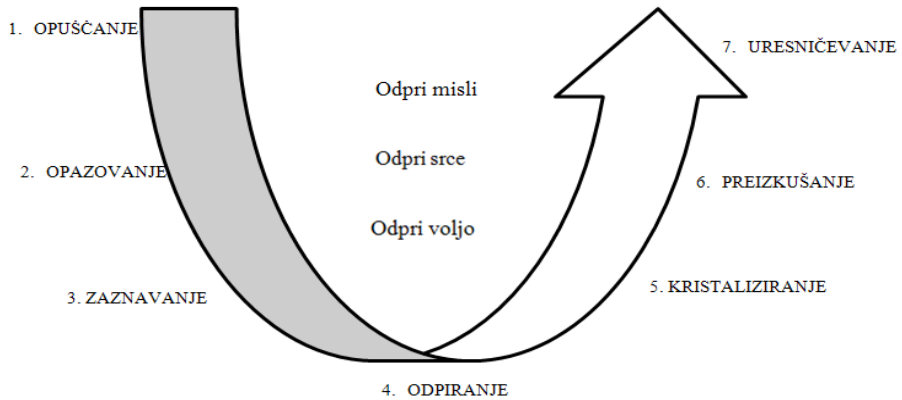
2.2.3 Scharmerjev model teorije U

Scharmer (2014a) pravi, da je vzrok neuspeha v tem, da smo ljudje slepi za globlje razsežnosti vodenja in preoblikovanja sprememb. Obstaja neka slepa pega, ne samo v managementu, ampak tudi v vsakdanjih družbenih interakcijah. Ljudje smo slepi za izvorno dimenzijo, iz katere prihaja učinkovito vodenje. Veliko je raziskanega o managerskih stilih vodenja, vendar je malo znanega o notranjem viru, iz katerega delujejo. Ravno ta vir razlaga teorija U.

Scharmerjeva teorija U govori o zavedanju sedanjega trenutka in proces odločanja predstavi s pomočjo krivulje v obliki črke U. Senge et al. (2008) povezujejo levo stran krivulje s fazo opuščanja ustaljenih navad (angl. *letting go*), desno stran krivulje pa s fazo sprejemanja novih navad (angl. *letting come*). Vmes je točka preboja, ki črpa moč učenja iz sedanjega trenutka (Kovačič & Kocuvan, 2014). Model teorije U se opira na koncept zaznave navzočnosti in uporabo notranjega znanja. Odločanje prikaže s krivuljo v obliki črke U, ki zajema tri stopnje (angl. *open mind, open heart, open will*), pet procesov (angl. *co-initiating, co-sensing, co-presencing, co-creating, co-evolving*) in sedem faz. Pri tem navaja tri ključne aktivnosti: 1. opazuj, opazuj, opazuj; 2. poglobi se vase in 3. deluj drugače (Kovačič et al., 2013, str. 36–37).

Kot prikazuje Slika 2, se pot odločanja začne s povezovanjem okolja, ki je izven meja. Na dnu krivulje U se združujeta zunanje in notranje okolje, pot pa se nadaljuje navzgor proti kreaciji nečesa novega. Dno krivulje U predstavljajo notranja vrata, ki pomenijo ravnovesje vedenja in zavedanja in od nas zahtevajo, da spustimo vse, kar ni bistvenega pomena (stari ego in jaz) in vase sprejmemo nov jaz, ki določa globljo povezavo do vira znanja. Bistvo vedenja je, da se oba jaza, naš sedanji in naš prihodnji, srečata na dnu krivulje U in se začneta poslušati med seboj. Samo od tega je odvisno, ali bomo s poglabljanjem vase dosegli miselni preboj in spremenili ustaljene vzorce obnašanja. Ko prečkamo to mejo, začnemo delovati s povečano stopnjo energije in intuicijo za prihodnost (Scharmer, 2014a).

Slika 3:Scharmerjev model teorije U



Vir: O. C. Scharmer, Uncovering the blind spot of leadership, 2008, str. 57.

Potovanje skozi sedem faz modela U pri posamezniku razvija sedem bistvenih elementov vodstvenih sposobnosti, in sicer opuščanje, opazovanje, zaznavanje, odpiranje, kristaliziranje, preizkušanje in uresničevanje (Scharmer, 2014b). Podrobnejša predstavitev sedmih faz modela U je podana v Tabeli 4.

Tabela 8: Sedem faz Scharmerjevega modela teorije U

Faza	Postopek
Opuščanje	Treba je poslušati sebe in mnenja drugih. Učinkovito poslušanje zahteva oblikovanje odprtega prostora, v katerem lahko vsi udeleženci prispevajo k celoti. Pri tem je treba opustiti stare vzorce razmišljanja in ohraniti pozornost na prihodnje vedenje.
Opazovanje	Sposobnost prekiniti stare vzorce navade je ključnega pomena do pravega opazovanja in preusmerjanja pozornosti. Hkrati je treba odpreti prostor novim vzorcem, da lahko na podlagi intuicije začutimo, na kakšen način smo del nastalega problema.
Zaznavanje	Pri zaznavanju gremo še korak dlje pri poglabljanju v samega sebe. Pri tem gre za aktiven proces povezovanja treh elementov oziroma sil: misli, srca in volje.
Odpiranje	Gre za povezovanje najglobljega vira našega jaza in volje za prihodnost, ki omogoča spremembe.
Kristaliziranje	Na podlagi prejšnjega procesa, ko smo se poglobili v naš jaz in se povezali z voljo glede prihodnosti, začnemo oblikovati ideje in vizijo. Pri kristalizaciji majhna skupina ključnih oseb ustvari energetsko polje, ki privlači ljudi, priložnosti in vire. Ključna skupina ljudi deluje kot gonilo k spremembam
Preizkušanje	Potovanje po krivulji navzgor zahteva spoprijemanje z odporom misli in čustev ter zahteva ponovno vključitev inteligence misli, srca in volje za namen implementacije aplikacij (prototipov) in praktičnega učenja.
Uresničevanje	Pri uresničevanju gre za sprejemanje novih principov delovanja. Ideje postanejo osnova za sprejemanje ključnih odločitev, posamezniki sprejmejo nove prakse, ki postanejo del delovanja organizacije.

Vir: O. Scharmer, Addressing the blind spot of our time, 2014b.

2.3 Tveganja posameznih pristopov odločanja

Razmere pri odločanju zahtevajo upoštevanje tveganja v primerjavi z gotovostjo, pri čemer gre za vprašanja informiranja ter osebnosti odločevalca, ki je lahko naravnan k tveganju ali ne (Kralj, 2003, str. 320). Managerji se vsakodnevno spopadajo z negotovostjo pri sprejemanju odločitev. Negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo dovolj informacij o dejavnikih okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Negotovost zvišuje tveganje, da se organizacija ne bo mogla pravočasno odzvati. Na negotovost okolja vplivata stopnja kompleksnosti in stopnja stabilnosti okolja. Kompleksnost se nanaša na heterogenost in raznolikost zunanjih elementov, bistvenih za delovanje organizacije, stabilnost pa se nanaša na dinamičnost elementov iz okolja (Dimovski et al., 2007 str. 96–97).

O razmerah tveganja govorimo, ko ima manager dovolj informacij, ki v ocenjevanju alternativ omogočajo uporabo verjetnosti. Manager tako pozna ocene verjetnosti rezultatov vsake alternative, ki jo sprejema (Dimovski, 2000, str. 8–9). Tisti, ki sprejemajo odločitve, se lahko močno razlikujejo po svoji naklonjenosti do tveganja. Optimisti predpostavljajo, da bodo rezultati vedno ugodni, zato so pripravljeni sprejeti tveganje, medtem ko tisti, ki pri odločanju tveganju niso naklonjeni, postavijo drugačne cilje in ocene alternativnih rešitev in izberejo takšno alternativo, ki prinaša nizko stopnjo tveganja oziroma visoko stopnjo gotovosti rezultatov. Pri tem je treba poudariti, da ljudje v skupinah sprejemajo večje tveganje, kot bi ga bili pripravljeni sprejeti, kadar se odločajo individualno, kar pomeni, da se pri skupinskem odločanju tveganje deli med vse odločevalce (Dimovski et al., 2007, str. 51–52).

2.3.1 Tveganje racionalnega pristopa

Akrini (2010) kot glavni dejavnik tveganja racionalnega pristopa k odločanju izpostavlja bežnost in površnost odločevalca. Pri racionalnem pristopu sprejemanja odločitev managerji tveganje in negotovost skušajo zmanjšati z zbiranjem formalnih in neformalnih informacij. Zbiranje informacij zajema aktivnosti, kot so na primer primarne raziskave, analiziranje sekundarnih virov, posvetovanje s strokovnjaki ali neformalni pogovori. Glavni razlog za zbiranje informacij je zmanjševanje tveganja in negotovosti prihodnjih rezultatov. Kakovostne informacije managerjem prav tako omogočajo narediti izbiro, ki daje večjo možnost ugodnih rezultatov (Čadež, 2013, str. 37).

Ten Brook (2014) navaja tri področja racionalnega pristopa k odločanju, ki jim morajo managerji posvetiti dodatno pozornost, saj lahko povzročajo omejitve in s tem povečujejo tveganje pri procesu odločanja. Meje človeških zmogljivosti predstavljajo omejitve človekovih zmožnosti za zbiranje, obdelavo in razumevanje vseh informacij, potrebnih za optimizacijo izida odločitve. Racionalni pristop k odločanju namreč predpostavlja, da bi morali managerji zbrati velike količine kakovostnih in natančnih podatkov. Predvideva tudi, da imajo managerji dostop do potrebnega znanja o vzročno-posledičnih odnosih, ki so pomembni za vrednotenje alternativnih rešitev, zlasti v zvezi s predvidevanjem prihodnjih posledic. Ker je racionalen pristop k odločanju zelo počasen in tog, managerjem predstavljajo veliko tveganje tudi časovne omejitve, saj morebitna zamuda pri iskanju optimalne rešitve negativno vpliva na poslovanje organizacije.

2.3.2 Tveganje intuitivnega pristopa

Intuicija je pomembna sestavina strokovnega znanja tako dolgo, dokler se odločevalci zavedajo nevarnosti rutine in slepote intuitivnega odločanja. Tveganje intuitivnega pristopa k odločitvam je mogoče odpraviti s sodelovanjem s skupino strokovnjakov z različnimi znanji in izkušnjami. Največji problem intuicije kot strokovnega znanja predstavlja

predvsem specifičnost, saj intuicije ni mogoče posplošiti oziroma se je preprosto naučiti (Harties & Billett, 2013, str. 154). Kahneman in Klein (2009, str. 520) trdita, da največje tveganje intuitivnega pristopa k odločanju predstavljajo preveč samozavestni odločevalci, ki zaradi velike želje po izpolnitvi pričakovanj precenijo svoje odločitve. Managerji se morajo prav tako zavedati pristranskosti pri intuitivnem odločanju, zato morajo svoje znanje znati uporabljati strateško, kar vključuje sprejemanje vlog in pravil pri spodbujanju intuitivnega odločanja (Harties & Billett, 2013, str. 154).

2.4 Izzivi sodobnega odločanja

Sprejemanje odločitev je bistvena komponenta sodobnega upravljanja organizacije. Managerjeva naloga je v kopici različnih alternativ izbrati tisto pravo, ki bo organizaciji prinesla uspeh. Odločitve morajo biti sprejete kot novi problemi, težave in izzivi, kako razviti organizacijo. Management mora sprejeti hitre in pravilne odločitve, ki zagotavljajo priložnosti za rast in razvoj, medtem ko napačne odločitve privedejo do izgube in nestabilnosti organizacije (Akrani, 2010).

Vsak dan se soočamo s številnimi odločitvami. Nekatere od teh so razmeroma majhne, druge pa so velike in imajo velik vpliv na življenje. Za nekatere odločitve si moramo vzeti čas, medtem ko se pri nekaterih odločitvah odločimo spontano. Dandanes se odločevalci poslužujejo različnih strategij odločanja. Izzivi, ki jim stojijo nasproti, so opisani v nadaljevanju. Hevristika je neke vrste duševna bližnjica ali pravilo palca, s katerimi si pomagamo pri pripravi odločitve ali sklepa. Tak način odločanja nam omogoča doseči hiter zaključek in se nagiba k uporabi intuicije, vendar pogosto vodi k napačni presoji. Naslednji izziv sodobnega odločanja je podcenjevanje problema, ki lahko vpliva na končno odločitev. Iz tega problema izhaja prevelika samozavest odločevalcev, ki menijo, da poznajo vse dejavnike, ki vplivajo na odločitev, in pogosto tudi precenijo svoje znanje, spretnost in sodbo. Ne glede na to, kaj je vzrok, lahko težnja o podcenjevanju problema in precenitvi lastnih sposobnosti vodi v napačne odločitve. Naslednji izziv, s katerim se soočajo odločevalci, je pristranskost. Pristranskost pri sprejemanju odločitev se pogosto kaže v tem, ko mislimo, da bomo lahko dejansko napovedali posledice v primerih, ko so odvisne od naključja. Iluzorna korelacija je pojav, ko odločevalci vidijo v resnici neobstoječe povezave. Tako lahko na primer enkratna povezava med dvema različnima spremenljivkama pripelje do domneve, da sta tudi sicer nekako povezani. Poleg tega, da iluzorne korelacije vodijo do napačnih prepričanj, lahko iluzorne korelacije povzročijo tudi težave v procesu odločanja (Cherry, 2014). Hooker (2012) k navedenim izzivom sodobnega odločanja dodaja še kompleksnost, saj pravi, da se morajo odločevalci, še preden se začne proces odločanja, soočiti z omejitvami.

Goldman (2014) meni, da proces odločanja naredi učinkovit predvsem začetna opredelitev problema še pred razpravo odločanja. Deset najpogostejših pasti oziroma izzivov sodobnega timskega odločanja sem podrobneje predstavila v Tabeli 9.

Tabela 9: Najpogostejši izzivi sodobnega timskega odločanja

Izziv	Rešitev
Nejasnost stopnje pristojnosti odločanja	Ugotovitev ravni odločanja in delegiranje opolnomočenja.
Neustrezni odločevalci	Managerji morajo določiti zaposlene, ki so pristojni sprejemati odločitve glede na hierarhično strukturo organizacije.
Pomanjkanje pravih informacij za sodelovanje pri odločanju	Zagotoviti kakovostne informacije, ki bodo odločevalcem v procesu odločanja zagotovile možnost sprejeti pravo odločitev.
Nepripravljenost odločevalcev	Zagotoviti, da bodo odločevalci razumeli posledice odločitev, kar vodi v več znanja o možnostih odločanja.
Nejasna merila za določanje najboljše alternative	Določitev prednostnih nalog oziroma prioritet odločanja, določitev ključnih kriterijev in vzpostavitev razprave o merilih odločanja. Pomembno je, da izbrana merila podpirajo organizacijsko strategijo.
Neuravnoteženost odločitvenih timov	Heterogeni timi, kar pomeni več znanja z različnih področij.
Izražanje mnenja	Vsakemu udeležencu mora biti dana možnost, da izrazi lastno mnenje o razpravljalnih alternativah.
Pomanjkanje časa za temeljito razpravo	Vnaprej je treba določiti časovni okvir za sprejetje zadovoljive odločitve.
Pomanjkanje relevantnih procesov, ki določajo faze odločanja	Identifikacija posameznih faz odločitvenega procesa in natančna opredelitev vsebine vsake faze v odločitvenem procesu.
Pomanjkanje povratnih informacij	Izmenjava informacij med udeleženci odločitvenega procesa o namenu, napredku in hitrosti odločitve.

Vir: M. Goldman, Decision Traps: Common Decision-Making Problems and Easy-To-Implement Solutions, 2014.

Cotte (2013) je na podlagi intervjujev z odločevalci v vladi, bančništvu, univerzah, zdravstvu, trgovini na drobno in telekomunikaciji opredelil štiri ključne izzive, s katerimi se soočajo organizacije pri sprejemanju pravih odločitev. Prvi izziv je nezmožnost hitrega prepoznavanja trendov in vzorcev. Pri tem je treba poudariti, da je tradicionalni pristop k odločanju že dosegel svoje meje. Organizacije morajo v proces odločanja vpeti napredno analitiko poslovnih procesov in kanalov, kot so napovedi, korelacija in regresija, s katerimi je mogoče prepoznati vzorce v podatkih, ki jih tradicionalni pristop ne omogoča. Drugi izziv je uporaba naprednih digitalnih medijev, ki pri analizah izboljšajo vizualizacijo podatkov in ustvarjajo okolje za podrobnejšo raziskavo podatkov. Tako lahko odločevalci ustvarijo nove poglede na podatke s pomočjo dinamičnega filtriranja in združevanja

spremenljivk na podlagi naprednih računalniških orodij. Naslednji izziv predstavlja potreba po odločitvi ne glede na prostor in čas. Globalizacija od organizacij zahteva dinamičnost pri procesih odločanja, zato je pri sprejemanju odločitev treba nadgraditi tradicionalno razmišljanje. Organizacije si morajo prizadevati usposobiti zaposlene, da znajo sprejeti pravilno odločitev hitro ne glede na čas in prostor. Zadnji izziv, s katerim se organizacije soočajo pri sprejemanju pravih odločitev, je zanesljivost podatkov. Podatkovne baze za odločanje morajo biti zanesljive in ažurirane, saj zastareli podatki povzročajo napake že v samem začetku odločitvenega procesa, kar se kaže v slabši kakovosti sprejetih odločitev.

2.5 Trendi pri strateškem odločanju

Tehnologija igra ključno vlogo pri znanju in informacijah, temeljih uspešnega procesa odločanja. Danes je v poslovnem svetu mogoče opaziti trend managementa znanja, saj organizacije vse bolj prepoznavajo pomen intelektualnega kapitala. Informacijska tehnologija, ki vključuje internet, podpira managment znanja in široko izmenjavo informacij pri oblikovanju možnih alternativ. V preteklih obdobjih so se informacije pretakale zgolj po hierarhičnih ravneh. Večina organizacij je namreč predpostavljala, da ključne ideje in odločitve nastajajo samo na vrhu organizacije. Današnje konkurenčne organizacije predpostavljajo, da organizacija potrebuje ideje od vsakogar in da je naloga vodje najti poti do odprte komunikacije. Ta omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji, kar pomaga pri zbiranju informacij za sprejemanje najboljših možnih odločitev (Dimovski et al., 2007, str. 11–12).

Odločevalec ima le redko popoln nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na izbiro alternativ in s tem na končne posledice odločitve. Posledice odločitve so odvisne od odziva okolja in drugih dejavnikov, na katere ni mogoče vplivati. V tako negotovem in hitro se spreminjajočem okolju se morajo odločevalci soočati z nepredvidljivimi dogodki, kot so nihanje povpraševanja, vremenski vplivi, gibanje gospodarskih dejavnikov in podobno. Izide teh pojavov lahko ocenimo le približno, na primer z verjetnostjo, da se bo nek dogodek tudi uresničil (Bohanec, 2006, str. 15).

Nenehne spremembe tako v poslovnem svetu kot okolju od današnjih managerjev zahtevajo, da njihove odločitve temeljijo na paradigmah, ki se razlikujejo od tradicionalnih analitično racionalnih in informacijskih modelov za odločanje. To še posebej velja v kriznih razmerah, kjer je zaradi pomanjkanja časa treba hitro odreagirati na spremembe. Zato lahko opazimo povečano uporabo intuicije in tacitnega znanja v procesu odločanja. Pomemben sestavni del odločitvenega procesa v obdobju ekonomske krize, ko je povečana negotovost razmer na trgih, je pogled managementa na trenutno situacijo, ki jo lahko dojemajo kot grožnjo, izziv ali izgubo. Management bi moral v procesih strateškega odločanja uporabljati sodobne modele odločanja, ki vsebujejo tako analitične kot tudi

intuitivne elemente oziroma pristope k odločanju (Sayegh, Anthony & Perrewe, 2004, str. 179–196).

3 RAZISKAVA O STRATEŠKIH ODLOČITVENIH PRISTOPIH

3.1 Raziskovalna vprašanja

Khatri in Ng (2000, str. 57) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla v računalniški, bančni in komunalni panogi v ZDA, ugotovila, da so intuitivni procesi ključnega pomena za učinkovito strateško odločitev. Uporaba intuicije pri vrhnjih managerjih v proučevanih panogah je pokazala, da obstaja pozitivna povezanost med uporabo intuicije in organizacijsko uspešnostjo v nestabilnem okolju, vendar pa je povezanost med uporabo intuicije in organizacijsko uspešnostjo v stabilnem okolju negativna.

Heasman in Sadler-Smith (2011, str. 51) sta na podlagi globinskih polstrukturiranih intervjujev s petnajstimi zelo izkušenimi bankirji ugotovila, da je zanašanje na intuicijo v bančnem in finančnem sektorju povezano z naravo naloge (časovni dejavniki in negotovost) in posameznimi dejavniki (izkušnje udeležencev in zaupanje), pa tudi z organizacijskimi dejavniki (odgovornost in hierarhija, dinamika tima, organizacijska kultura in omejitve glede na pozicijo v organizaciji).

Lipshitz in Shulimovitz (2007) sta na podlagi intervjujev s štirinajstimi posojilodajalci izraelske komercialne banke ugotovila, da posojilodajalci za oceno kreditne sposobnosti uporabljajo kombinacijo trdega in mehkega pristopa. Pri trdem pristopu uporabljajo analitično-finančne podatke, pri mehkem pristopu pa čustva, občutke in nezavedno mišljenje. Pomembno je izpostaviti, da posojilodajalci intuitivni pristop (čustva in občutek) v primerjavi s finančno analizo jemljejo kot bolj veljaven kazalec kreditne sposobnosti.

Woiceshyn (2009) je opravila študijo, kako se predsedniki uprave devetnajstih naftnih družb spopadajo s kompleksnimi situacijami. Ugotovila je, da se predsedniki uprave odločajo na podlagi prepletanja intuitivnega in racionalno-analitičnega pristopa, ki ga avtorica imenuje spiralni proces odločanja. Sestavljen je iz treh faz (identifikacija problema z natančno opredelitvijo, analitično-načelni pristop in preizkušanje izbrane alternative).

Ritchie, Kolodinsky in Eastwood (2007, str. 141–149) so naredili raziskavo o uporabi intuicije v odločitvenih procesih pri vrhnjemu managementu v neprofitnih organizacijah in njenem vplivu na finančno uspešnost. Rezultati raziskave so pokazali, da je uporaba intuicije pri poslovnih odločitvah pozitivno povezana s finančno uspešnostjo neprofitnih organizacij, in sicer z vidika povečanja prihodkov in zmanjšanja stroškov. Poleg tega so v

raziskavi ugotovili, da uporaba intuicije pri poslovnih odločitvah pozitivno vpliva na javno podporo. Ritchie et al. (2007, str. 150–151) menijo, da se zaradi vse večje kompleksnosti in dinamičnosti v današnjem neprofitnem sektorju managerji ne morejo zanašati zgolj na racionalen pristop k odločanju, saj zahteva veliko časa ter temelji na statističnih informacijah in znanih alternativah. Trenutne značilnosti v poslovnem svetu od managerjev v neprofitnih organizacijah zahtevajo hitro odzivnost, zato bi se morali managerji zanašati na izkušnje in notranji občutek za doseganje organizacijske učinkovitosti.

V nalogi bom povezanost teorije s področja odločanja in odgovore iz štirinajst izvedenih intervjujev odkrivala s štirimi vodilnimi raziskovalnimi vprašanji. Vprašalnik intervjuja je priložen v Prilogi 1. Spodnja Tabela 10 prikazuje štiri raziskovalna vprašanja, ki so temelj raziskovanja v empiričnem delu magistrskega dela.

Tabela 10: Status raziskovalnih vprašanj magistrskega dela

	RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	STATUS
RV1	Pri vodilnih v gospodarstvu je nagnjenost k racionalnosti višja zaradi večje nagnjenosti k ustvarjanju dobička. Pri vodilnih v javni upravi je nagnjenost k intuiciji višja, saj je primarni namen ustvarjanje javnega dobrega, dobiček pa ni v prvem planu.	Raziskovalno vprašanje je ovrženo.
RV2	Izobrazba pripomore k temu, da posameznik vsako stvar bolj preuči, preden sprejme odločitev. Bolj izobražen človek je torej bolj racionalen, obratno pa je manj izobražen človek manj racionalen in tako bolj intuitiven.	Raziskovalno vprašanje je ovrženo.
RV3	Izkušenejši managerji se bolj zanašajo na intuicijo, medtem ko so mlajši brez veliko izkušenj bolj nagnjeni k racionalnemu pristopu.	Raziskovalno vprašanje je potrjeno.
RV4	Ženske so intuiciji pri odločitvah bolj naklonjene kot moški.	Raziskovalno vprašanje je ovrženo.

3.2 Oblikovanje intervjuja

Primarne podatke o strateških odločitvenih pristopih v slovenski praksi sem zbrala s pomočjo vnaprej določenih odprtih in delno strukturiranih vprašanji z opomniki. Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 71–82) intervju definirajo kot pogovor z določenim namenom. Intervju je primeren za zbiranje primarnih podatkov, kadar želimo pri posamezniku ugotoviti mnenja, stališča, pričakovanja, preference in namene o določeni temi.

Zaradi široke tematike sem pri pregledu literature sklenila uporabiti vnaprej pripravljen vprašalnik, povzet po dr. Smith - Sadlerjevi raziskavi na temo intuicije in racionalnosti pri odločanju z naslovom *Intuitive decision making in banking and finance* iz Surrey akademije.

Intervju, s katerim se preverja prisotnost intuicije pri odločanju na primeru intervjuvančevega praktičnega primera odločanja, je sestavljen iz štirih sklopov in devetnajstih podvprašanj. Sklopi so: čas dogodka s tremi podvprašanji, ki pomagajo k umestitvi dogodka v čas, prostor in med vpletene osebe. Drugi sklop je dogodek s sedmimi podvprašanji, ki intervjuvanca postavlja v vlogo glavnega akterja dogodka, kjer so sprejeli odločitev. Tretji sklop na temo občutkov s štirimi pod vprašanji preverja, ali je intervjuvančevo občutje sploh prisotno, kar kaže na zaupanje občutku ali popolni nagnjenosti k racionalnemu. Zadnji sklop zajema rezultate s petimi podvprašanji, s katerim se dogodek zaključi in kaže na izvedbo in zadovoljstvo pri uporabi izbranega pristopa k odločitvi.

3.3 Potek raziskave

Za praktični del zaključne naloge sem izbrala štirinajst osebnih intervjujev, s katerimi je mogoče pridobiti kar najbolj nazorne informacije s strani intervjuvancev. Po poslanih osemdesetih elektronskih sporočilih, vključno z dogovarjanjem za točen datum intervjuja, sem se podala na pot.

Štirinajst intervjujev z različnimi predstavniki vodstev tako iz zasebnega kot tudi iz javnega sektorja sem opravila med 21. oktobrom in 15. novembrom 2013. Trinajst intervjujev sem izvedla na delovnih mestih posameznih intervjuvancev, enega pa zaradi nezmožnosti uskladitve preko skype-a. Vsak intervju je v povprečju trajal dobrih dvajset minut, z dovoljenjem intervjuvancev pa sem jih posnela z diktafonom oz. skype snemalnikom.

3.4 Omejitve raziskave

Teoretični del zaključne naloge je povzet po strokovni literaturi domačih in tujih avtorjev s področja strateškega odločanja, pri čemer je dostop do tujih člankov nekoliko otežen s plačljivimi vsebinami ali pa določeni portali, denimo *Researchgate*, zahtevajo povezanost z raziskovalno inštitucijo.

Veliko časa na samem začetku praktičnega dela naloge sem namenila dogovarjanju za intervjuje, pri čemer se je pokazala skeptičnost posameznikov do intuicije kot

neutemeljene oziroma neprimerne pri odločitvah v določeni panogi, zaradi česar je nekaj povabljenih intervju zavrnilo.

Zanimivost praktičnega dela zaključne naloge so bili prav intervjuji, ki so zaradi časovne omejitve intervjuvancev in različnih pogledov na intuicijo sicer izpadli zelo različno in nestrukturirano.

Omejitev je predstavljala tudi obdelava podatkov, ki je potekala s transkripcijo posnetkov in je trajala od 29. oktobra do 9. decembra 2013. Zaradi velike količine posnetega materiala prostega govora transkripcije znašajo sedeminštirideset strani in jih zato ne bom uporabila v prilogah.

Zaradi varovanja osebnih podatkov so intervjuvanci anonimni, vendar bi zaradi zanimivosti njihovih osebnosti bili podatki s podpisom še prepričljivejši.

3.5 Predstavitev rezultatov intervjujev

Rezultate bom predstavila glede na posamezna raziskovalna vprašanja. Intervjuvance sem razdelila v dve skupini in označila s številkami. V prvo skupino spada sedem intervjujev, in sicer intervjuji vodilnih v zasebnih gospodarskih družbah, označenih s številkami 1.1 do 1.7. Druga skupina obsega sedem intervjujev vodilnih v javnem sektorju, označenih s številkami od 2.1 do 2.7.

Splošen pregled opravljenih intervjujev s sedmimi odločevalci iz javnega sektorja in sedmimi iz gospodarstva kaže na določene povezave med skupinami.

V obeh skupinah je med štirinajstimi intervjuvanci enajst predstavnikov moškega spola in tri predstavnice ženskega spola. Vsi sodelujoči imajo vsaj sedmo stopnjo izobrazbe: sedem je univerzitetno diplomiranih, dva sta magistra znanosti, pet je doktorjev znanosti. Pojem intuicija in racionalnost sta dobro znana vsem intervjuvancem, čeravno določeni kažejo večjo in drugi manjšo nagnjenost k obema.

Od vseh štirinajstih intervjuvancev jih je deset pokazalo nagnjenost k intuiciji in enajst k racionalnosti. Sedem intervjuvancev je pokazalo nagnjenost tako k intuiciji kot k racionalnosti. Izključno intuitivni pristop je bil bližje trem intervjuvancem, izključno racionalen pristop pri odločanju pa štirim intervjuvancem.

Pri delitvi intervjuvancev na skupino odločevalcev iz gospodarstva in skupino odločevalcev iz javnega sektorja so se pokazale nekatere razlike. Skupina odločevalcev iz gospodarstva je v šestih primerih od sedmih nagnjena k intuitivnemu odločanju. Pet odločevalcev je nagnjenih k racionalnemu pristopu pri odločanju. Štiri intervjuvanci se

nagibajo tako k intuiciji kot k racionalnosti. Dva intervjuvanca v tej skupini prisegata pretežno na intuicijo, medtem ko pretežno na racionalnost pri odločanju prisega le en sam.

Skupina odločevalcev iz javnega sektorja je v štirih primerih od sedmih nagnjena k intuitivnemu odločanju. Šest odločevalcev je nagnjeno k racionalnemu pristopu pri odločanju. Trije intervjuvanci se nagibajo tako k intuiciji kot k racionalnosti. En intervjuvanec v tej skupini prisega pretežno na intuicijo, medtem ko pretežno na racionalnost pri odločanju prisegajo trije.

3.5.1 Intervjuvani odločevalci iz gospodarstva

Štirinajst intervjuvancev iz gospodarstva in javne uprave je s svojimi odgovori prispevalo k vpogledu v tematiko odločanja s poudarkom na pristopu odločanja. Že s svojim načinom odgovorov so določeni posamezniki nakazali bolj intuitivem, to je manj organiziran, splošnejši, tudi čustven način pogovora, drugi pa racionalnejši, stroškovno naravnan, organiziran in dosleden način pogovora.

V nadaljevanju bom strnjeno opisala posamezne intevjuvance; od prve intevjuvanke v gospodarstvu (1.1) do zadnjega intervjuvanca v javnem sektorju (2.7).

Intevjuvanka 1.1 je direktorica Mlekarne Planika, ki z idejo združevanja okoliških kmetov, proizvaja mlečne izdelke iz domačih sestavin. Za dogodek, opisan v intervjuju, je izbrala projekt postavitve manjšega muzeja za promocijo in prikaz izdelave izdelkov. Gre za prikaz izdelave lokalno pridelanih mlečnih izdelkov. Pobudo za projekt je dala prav direktorica, ki pravi, da so vstopili v projekt z veliko evforijo, z močnimi dobrimi občutki. Začelo se je z idejo prikaza izdelave mlečnih izdelkov v obliki muzeja z možnostjo preizkušanja v določenih postopkih, nakar se je zadeva glede na povpraševanje širila. Začeli so še z obratovanjem lastne butične trgovine in nato z vodenjem skupin v prostor za druženje z možnostjo kosila iz domačih sestavin, t. i. degustacijsko sobo. Bistven moto je tudi vključevanje šoloobveznih otrok v znanje o procesu pridelave mlečnih izdelkov in s tem usmerjanje mladih kupcev k lojalnosti blagovni znamki. Vstop v projekt z vidika idejne zasnove je dober primer intuitivnega odločanja. Na drugi strani je pri pridobivanju sredstev za samo izvedbo projekta prisoten racionalen vidik, saj gre za določene birokratske postopke in natančna preračunavanja stroškovne plati projekta. Sama izvedba projekta je trajala od začetne ideje leta 2008 do izvedbe in odprtja muzeja leta 2010. Pri pogovoru je mogoče opaziti veliko vključevanja podatkov v številkah, pri čemer direktorica pozna vsako najmanjše dejstvo v podjetju, kar kaže na njeno racionalnost pri vodenju. Tudi sama zase pravi, da je racionalen tip človeka, saj je tudi potreba panoge mlekarstva racionalizacija celotnega procesa. Majhnost tega podjetja v svoji panogi je zahteva veliko osebnega vključevanja direktorice, ki z osebnim pristopom pripomore h konkuriranju na trgu. Podjetje ima približno devet milijonov prometa in nekaj manj

odkupa mleka. V mlekarni je trenutno zaposlenih 54 ljudi, od tega v proizvodnji štirinajst in več kot dvajset v trgovini. Imajo tudi lastno farmo v Bovcu, od koder vozijo mleko, ki so ga leta 2013 certificirali kot ekološko, saj so v tem videli priložnost za bolj uspešno prodajo in si obenem zagotovili 10-odstotna zelena naročila. Opisan projekt je izhajal iz intuitivne odločitve pri ustvarjanju dodatne ponudbe za konkurenčen trg. Intervjuvanka 1.1 je tako pri odločanju nagnjena tako k intuiciji kot k racionalnosti.

Intervjuvanec 1.2 je direktor podjetja TKK, ki se ukvarja s proizvodnjo tesnilnih mas, lepil, poliuretanskih pen, tehničnih razpršil ter dodatkov za beton in malto. Intervjuvanec je s svojim kratkim in jedrnatim odgovorom izražal močno nasprotovanje intuitivnemu in nagnjenost izključno k racionalnemu pristopu. Že pri samem naboru izdelkov gre za izdelke za pomoč pri racionalizaciji opreme zgradb. Kot enega izmed izdelkov proizvajajo poliuretanske negorljive pene. Po besedah intervjuvanca je zadeva zelo preprosta, s svojim izdelkom na trg prihajajo zaradi njegove kakovosti in uporabnih lastnosti. V takem primeru intuitivne odločitve ne pridejo v poštev in se takemu načinu poskušajo izogibati, saj racionalni pristopi zmanjšujejo tveganja na trgu kemične industrije. Poudarek na rentabilnosti posameznega projekta nikakor ne sovpada z možnostjo intuitivnega odločanja. V svojem odgovoru ni dopuščal dodatnih možnosti za odstopanje od racionalnosti pri odločanju. Intervju je sestavljen iz sklopa vprašanj, ki se nanašajo na določen dogodek, v katerega je intervjuvanec vstopil zaradi nekega občutka, vendar se takšne odločitve ni mogel spomniti. Intervjuvanec je tako samo poudaril, da glede na 230 zaposlenih in 50 milijonov dobička delijo svoje naložbe na manjše in večje, kjer pa je potrebna podrobna analiza. Za vsako naložbo nad 50.000 evrov gre za izključno racionalizacijo situacije, ki pripelje do ključnega rezultata. Kot primer je intervjuvanec povedal, da se velikokrat zbudimo z dobrimi ali slabimi občutki, vendar je odločitve treba izpeljati natančno in dosledno ne glede na dober ali slab dan. In še kot dodatek: kaj bi rekli lastniki podjetja v primeru, da bi se odločil za naložbo, vredno pol milijona evrov, na podlagi svojega občutka? V tem primeru gre za izključno racionalni način odločanja brez nagnjenosti k intuiciji.

Intervjuvanka 1.3 je članica nadzornega sveta Medicor d. d., ki se je uveljavil kot zasebna klinika za kardiovaskularne bolezni. Intervjuvanka je opisovala pot do postavitve klinike, ki do pridobitve koncesije vodi prek dolgotrajnih postopkov. Za pridobitev koncesije so po kriterijih zdravstvenega ministrstva morali že vnaprej priskrbeti prostore z vso opremo, kar pomeni velike stroške, še preden se dejavnost sploh začne. Veliko organizacije je potrebne za vzpostavitev bolnišničnega programa, saj je paciente treba pridobiti samostojno, brez napotitve. Obenem je treba dosegati določene kvote, ki jih ocenjuje Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Prostore v izolski bolnišnici so najeli prek javnega razpisa skupaj z zdravnikom, ki je že delal v tej bolnišnici. Z dogovorom o sodelovanju in medsebojnem nekonkuriranju so se lotili projekta. Dvomi intervjuvanke, da si bo gospod premislil, so se kasneje potrdili. S konkurenco se jim je cena stroškov dvignila, zato so na začetku poslovali z izgubo. Po dolgih pogajanjih in vztrajnemu delu ekipe ter lobiranjem so v dveh

letih po zamenjavi takratnega direktorja Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije pridobili koncesijo in s tem možnost realizacije zastavljene dejavnosti, ki jo uspešno vodijo še danes. V projekt je intervjuvanka vstopila s svežim zagonom, da bo projekt uspel, vendar so v času projekta potrebovali ogromno znanja in racionalnega premisleka, kako posamezne dele projekta izpeljati. Poleg organizacijskih izzivov so se srečali še z nelojalno konkurenco. Intervjuvanka je veliko pripovedovala o svojih občutkih med pogajanji, saj je, kot pravi, v določenih situacijah lahko v mimiki posameznika prebrala, da bo prekršil obljubo. Dolga razlaga in podrobne informacije o poteku dogodkov s poudarjanjem intuicije kot nujne v poslovanju dokazujejo intervjuvankino nagnjenosti k intuiciji. Kljub temu sta izredna stroškovna usmerjenost in racionalizacija naložbe pokazatelj nagnjenosti k racionalnemu pristopu odločanja.

Intervjuvanec 1.4, poslovni direktor družbe Dars d. d., se je v intervjuju osredotočil na primer prodaje slovenskega podjetja, ki je bilo hčerinsko podjetje večje družbe. Kot manager je bil zadolžen za prodajo tega podjetja, ki jo je predlagal njegov nadrejeni. Za podjetje se je zanimal tuji kupec. Tako je bil intevjuvanec posrednik med lastnikom, ki je bil tudi predsednik upravnega odbora te iste družbe, in med tujim lastnikom, ki je zagotavljal, da je vse pripravljeno za nakup. Zaradi slabega občutka se je intevjuvanec odločil, da bosta z notarjem v kupoprodajno pogodbo dodala varovalko, ki bo ščitila podjetje. Pogodba je bila obojestransko podpisana, vendar tujec kupnine niti po pripravi podaljšanja roka z aneksom ni nikoli plačal. V tem primeru je intuitiven pristop pri odločanju pripomogel k obvarovanju podjetja pred prodajo napačnemu kupcu. Intervjuvanec pa je povedal še en primer, ko se je na podlagi intuicije odločal, koga bo kot naslednika uvedel na položaj, ki ga je takrat zasedal sam, in izbral napačno odločitev. Navadno je imel pred iztekom položaja na visokem položaju vedno dovolj časa, da je našel naslednika, ki ga je uvajal za svoje delovno mesto. Tokrat je po občutku izbral enega izmed zaposlenih in sčasoma ugotovil, da ta z napačnim načinom komunikacije in avtokratskim načinom vodenja ne izpolnjuje svojega poslanstva. Intervjuvanec zato poudarja, da je med intuicijo in preveč subjektivnim pogledom tanka meja. Kot pravi, je v njegovem primeru šlo za subjektivni občutek, intuicija ga je tokrat pustila na cedilu. Intervjuvanec je svojo intuitivno plat podkrepil še z dvema primeroma in vse skupaj primerjal z lovom, s katerim se ukvarja v prostem času. Izpostavlja občutke in razlaga, da je pri samem načinu odločanja veliko odvisno tudi od izobrazbe in sistema, ki mladega človeka lahko vkalupi. Intervjuvanec poudarja, da so mladi managerji veliko bolj vzgojeni po principu racionalnega odločanja, sam pa se uvršča med intuitivne odločevalce, kar lahko potrdim tudi po opravljenem intervjuju.

Intervjuvanec 1.5 je finančni direktor podjetja Akton d.o.o. Med intervjujem je poudaril, da je tematika prava, saj sam velikokrat deluje po intuiciji, kot rečeno ima »nos« za dobre in slabe stvari. Glede na finančno naravo dela stremi k racionalnemu odločanju, v nadaljevanju opisanem primeru pa je reagiral hitro in intuitivno. Pri izbiri dogodka se je posvetil tožbi, ki jo je njihov poslovni partner, medijsko prepoznaven po vsej Sloveniji,

vložil, da bi diskreditiral podjetje Akton d.o.o. Po vlogi tožbe leta 2011 je Nacionalni preiskovalni urad po celostnem pregledu na sedežu podjetja potrdil, da je vse ustrezno urejeno. Po dveh letih dogovarjanja s sodiščem so v podjetje dobili potrjen spis, ki je opisoval očitno diskreditacijo podjetja. Odločili so se za tožbo, še pred tem pa je intervjuvanec dobil idejo, da poskrbijo za trenutek presenečenja. Po njegovem nasvetu so, še preden so vložili tožbo, medijem razposlali, da bodo tožili omenjenega poslovnega partnerja. Gre za ureditev situacije z dodatno pomočjo medijev. Ob intuitivnem pristopu se pri intervjuvancu pojavljajo raznovrstni občutki. Dogodek je bil izzvan z začetno jezo, ki je bila ves čas prisotna, predvsem ob analizi stanja tožbe, ki je na podjetje in njegovo notranjo klimo vplivala destruktivno. Sporočilo za medije je intervjuvancu prinesla zadovoljstvo, da je situacijo mogoče rešiti, čemur so pripomogli tudi mediji, ki so podjetju z objavo dali kredibilnost. Občutek zadovoljstva se je prevesil v občutek odgovornosti, da je treba uspešno predstaviti svojo plat zgodbe tudi zaradi zaupanja strank, ki bodo spremljale medijsko zgodbo. Občasno je intervjuvanec občutil tudi breme, kasneje pa spet motivirajočo vztrajnost. Odločitev, ki trenutno še ni dobila epiloga, je sprejel intuitivno. Intervjuvanec je tako zaradi narave svojega dela nagnjen k racionalnosti, kot je razvidno iz opisanega primera, pa tudi k intuiciji.

Intervjuvanec 1.6 je direktor podjetja Avtotehna Citroen, ki s svojim razmišljanjem kaže veliko naklonjenost intuiciji. Pol leta pred intervjujem se je odločil za spremembo v življenju in začel iskati novo službo. Na razgovoru za delovno mesto v avtomobilski panogi francoskega proizvajalca je ob pogovoru z direktorjem začutil, da ta služba ni prava in da kljub zagotovilu, da ga bodo poklicali, v podjetju nima prihodnosti. Tako se je tudi zgodilo, v tem času pa je postal direktor aktualnega podjetja. Kot zanimivost omenja, da gre pri občutku za sklop številnih izkušenj, pridobljenih v karieri, ko je pogosto deloval v avtomobilski panogi. Tudi v primerih zaposlovanja novih sodelavcev poudarja, da pri odločitvah poleg osnovnih informacij tudi zaradi časovnega pritiska vedno upošteva svoj občutek oz. intuicijo. Ko je denimo med kandidati izbiral pravega za delovno mesto, s katerim so bili zelo zadovoljni, je po njegovem mnenju vsaj 80 % predstavljala intuicija. Za intervjuvanca je značilno racionalno odločanje v sprotnih operativnih nalogah in večja predanost intuiciji pri ključnih odločitvah.

Intervjuvanec 1.7 je dekan zasebne fakultete za podjetništvo, ki ima veliko izkušenj iz družinskega podjetništva in z vodenjem šole. Gre za pretežno intuitivno osebo, saj je med intervjujem dejal, da vedno zbira občutke v sebi, zelo redko pa dela analize na papirju, kot bi bilo to značilno za racionalni pristop k odločanju. Pri izboru dogodka za intervju je izbral pripravo programa za podjetniško usposabljanje na idejo lastnika šole. Pri projektu je sodelovalo približno štirideset udeležencev. Program je bil osnovan kot novost, torej brez predhodnih programov, po katerih bi se lahko zgledovali. Zastavili so ga kot paket usposabljanj, ki pa ga kasneje lastniki zaradi medsebojnega neskladja niso uporabili. Šlo je za dvomesečni projekt, ki je svoj namen dosegel prav s postavitvijo ciljev in sistema izobraževanja ter z izborom sodelujočih zunanjih predavateljev. Intuitivnost se pri

intervjuvancu kaže že pri samem izboru, saj so ga kljub brez predhodne dobre prakse postavili z veliko zagona v vsega dveh mesecih. Naročnik in intervjuvanec kot izvajalec projekta sta tako zaključila pripravljen, a še neizveden projekt. Občutki ob tem so bili mešani – od zadovoljstva do delnega razočaranja. Ob izvedbi projekta s končno pripravo dokumentacije je intervjuvanec občutil močno zadovoljstvo, saj jim je projekt uspelo zastaviti, kot so si zamislili, ob dejstvu, da projekt ni bil prenesen v prakso, pa je občutil delno razočaranje. Pri tem je šlo za intuitivni pristop odločanja že pri samem prevzemu projekta. Kot pravi intervjuvanec, intuicija temelji na veliko preteklih izkušnjah in služi kot nekakšna podlaga za hitro odločanje.

3.5.2 Intervjuvani odločevalci iz javne uprave

Intervjuvanec 2.1 je župan Občine Tolmin, ki je v intervjuju pokazal močno nagnjenost k racionalnosti, saj pri vsaki odločitvi sodeluje več ljudi. Pri tovrstnem delu je namreč treba zadovoljiti več akterjev in dosledno zasledovati cilje, ki jih težko utemeljimo z intuicijo. V nadaljevanju opisan dogodek se je začel pred dvema letoma in pol. Da bi sprostili mestno jedro in pridobili lepše in bolj funkcionalno staro mestno jedro z novimi parkirnimi prostori, so želeli preseliti policijsko postajo. Cilj projekta je bilo zagotoviti nove prostore policiji in Posoškemu razvojnemu centru. V projekt sta bila vključena tolminska občina in Ministrstvo za notranje zadeve, ki bi lahko brez denarnega vložka dobila nove prostore za policijsko postajo. Po dveh letih medsebojnih pogajanj so projekt doslej delno izpeljali z ureditvijo parkirnih prostorov v mestnem jedru. Pri upravljanju občine gre vsekakor za racionalen pristop k odločanju, saj morajo biti vsi projekti zakonsko utemeljeni. Da potrdijo sklepe, se morajo s podatki strinjati tudi občinski svetniki. Pri racionalnem pristopu k odločanju je veliko manj občutkov kot pri intuitivnem odločanju. Intervjuvanec je zadovoljen z uspešno izvedenim projektom, ne gre pa toliko za spreminjanje čustev v zvezi z izbranim dogodkom. Župan utemeljuje svoj racionalen pristop odločanja s primerom, da bi na občinskem svetu težko predlagal določeno zadevo, za katero ima sicer dober občutek, a ni izvedljiva. V tem primeru gre torej za prevladujoč racionalen pristop k odločanju.

Intervjuvanec 2.2 je direktor zdravstvenega doma. V intervjuju je opisal posodobitev radiologije, zadnjo naložbo, pri kateri je šlo za nabavo novih naprav, od zamenjave aparatur v rentgenu, nabavo novih aparatur in ultrazvoka. Projekt se je začel že na začetku njegovega mandata. Šlo je za celoten sklop aktivnosti od motiviranja zaposlenih, občine in ustanoviteljic, da se na ta naložbeni program odzovejo s podporo. Projekt v prvem poskusu ni bil uspešen, vendar je direktor z nadaljnjimi pogajanji v drugem poskusu v nujnost naložbe uspel prepričati vse akterje. Uspešni so bili pri prijavi na razpis ministrstva za sofinanciranje naložb v zdravstvu na primarni ravni in tako poskrbeli za finančno izvedljivost. Projekt so od začetne ideje do končne realizacije izpeljali v štirih letih. Intervjuvanec večkrat išče povezave z intuicijo v okviru preteklih izkušenj dela na

projektih, vendar je v osnovi ta projekt izrazito racionalen, saj zahteva veliko poglabljanja v posamezne faze in obsežno dokumentacijo za pridobitev finančnih sredstev. Na podlagi intervjuja direktorja zdravstvenega doma uvrščam med bolj nagnjene k racionalnosti pri odločanju.

Intervjuvanec 2.3 je nekdanji vodja vzpostavitve vladnega centra za informatiko. Intervjuvanec svoj način odločanja pojasnjuje na primeru ustanavljanja Republike Slovenije, ko je kot vodja sodeloval pri izgradnji celotnega informacijskega sistema. Šlo je za vzpostavitev celotnega državnega aparata v informacijskem smislu. Na ministrstvu za obrambo je bilo takrat zaposlenih le nekaj ljudi. Na ministrstvu za znanost, kjer je bil intervjuvani zaposlen, so bili na začetku štirje. V projekt se je sčasoma začelo vključevati vedno več akterjev, od politike, strokovnjakov in drugih interesentov, ki jih informatika sicer ni najbolj zanimala. Spraševali so se, ali naj informacije združijo na enem mestu ali takoj razdelijo nastajajoča ministrstva. Glede na to, da se je takšen problem pojavil prvič in niso imeli oprijemljivih dejstev, po katerih bi se lahko zgledovali, so se znašli pred težko nalogo. V tem času so se vsi bali centralizacije, saj je pomenila, da nekoga nadzoruješ, decentralizacija pa je na drugi strani predstavljala iracionalnost. Po približno dveh letih se je intervjuvanec intuitivno odločil za centralizacijo informacijskega sistema na enem mestu in od tam nudili storitve posameznim organom. V tem primeru je glavni odločevalec brez osnove sprejel intuitivno odločitev, ki je prinesla prve rezultate v takratni novi državi. Bistven je intuitiven pristop k odločanju, ki je viden v popolnoma novi situaciji, kjer ni veliko časa za odločanje.

Intervjuvanec 2.4 je direktor KA-TV, ki ponuja internetne, telefonske in televizijske storitve. Pri opisu dogodka se je intervjuvanec posvetil pridobitvi novega strateškega poslovnega partnerja. Šlo je za sklop usmerjenega zbiranja podatkov, s katerimi bi izvedel kar največ o bodočem partnerju. Na sestankih in pri usklajevanju medsebojnih ciljev je intervjuvanec hitro dobil pravi občutek, da bo zadeva uspela. Šlo je za neke vrste povezanost med sodelujočima stranema, ki sta se uspešno dogovorili za sodelovanje. V tem primeru je z dobrim občutkom ob vstopu v dogovore o sodelovanju že nakazana nagnjenost k intuiciji. Obenem telekomunikacijska panoga zahteva tudi racionalen pristop k razvoju ponudbe, ki jo podjetje neprestano razvija in dopolnjuje. V tem intervjuju je tako šlo za nagnjenost k obema načinoma odločanja, tako intuitivnemu, kot racionalnemu.

Intervjuvanec 2.5 je rektor Univerze v Ljubljani. Pri izbiri dogodka se je sprva široko opredeljeval za posamezne projekte, kot je naložba v nove prostore Fakultete za družbene vede, kjer je z dokumentacijo in naložbenim načrtom zavzet racionalen pristop k odločanju, za osrednji dogodek pa si je izbral kandidaturo za rektorsko mesto. S predhodno funkcijo prodekana je že spoznal nekatere okoliščine priprav na kandidaturo za rektorja, ki pa so kljub vsemu dokaj neznane. Pri odločitvi za kandidaturo namreč nista vnaprej znana število kandidatov in podpora. Gre za tveganje neuspeha, s katerim se kandidat sooči šele po izvolitvi. Za kandidaturo se je odločal približno eno leto. Pri tem celotne situacije ni

mogoče racionalno spraviti v analitičen dokument, ki bi pripomogel k racionalizaciji pri odločitvi. Intervjuvanec je pred izvedbo preverjal naklonjenost svoji kandidaturi, z dobrim občutkom kandidiral in tudi zmagal. Gre za primer človeka, ki, kot pravi, velja za izrazito racionalnega. To pomeni, da je tudi pri odločanju nagnjen k racionalnosti, čeprav je v opisanem primeru mogoče zaznati tudi nagnjenost k intuiciji.

Intervjuvanec 2.6 je sedanji podpredsednik združenja EIASM in je v svoji dolgoletni karieri na vodilnih mestih sprejel številne odločitve. Pri opisu dogodka v intervjuju se je dotaknil organizacije družabnega srečanja v Stožicah za diplomante Ekonomske Fakultete. Šlo je za večplastno organizacijo družabnega dogodka, ki mu je veliko ljudi nasprotovalo, na drugi strani pa je bilo prav tako veliko ljudi nad idejo bilo navdušenih. Problematika je bila tako politična kot tudi finančna. Dvomili so tudi, ali bo sploh mogoče pritegniti dovolj ljudi, saj je šlo za enkraten, neponovljiv dogodek, ki nima pretekle osnove, po kateri bi se bilo mogoče zgledovati. Vodilni se je takrat po nekem dobrem občutku, da bo zadeva uspela, odločil za organizacijo in izpeljavo tega dogodka. Dogodek je bil uspešno izpeljan in dober občutek je postal še boljši. Intervjuvanec je povedal, da se je z leti njegov način odločanja zelo spreminjal. Od prvotnih odločitev, ki so temeljile izključno na analitičnih podatkih in informacijah, se je odločanje z leti in številnimi izkušnjami vse bolj prevesilo na stran intuicije. Glede na opisan primer je mogoče intervjuvanca uvrstiti med pretežno intuitivne odločevalce.

Intervjuvanka 2.7 je nova dekanka Filozofske fakultete, ki je v času intervjuja en mesec opravljala svoj prvi mandat. Kot dogodek za intervju je izbrala zadnji projekt, pri katerem je bilo prisotne nekaj intuicije, a se ni končal v prid odločevalki. Šlo je za raziskovalni bilateralni projekt v sodelovanju z argentinsko univerzo, za katerega sta obe strani vložili veliko energije in entuziazma. Priprava celotne dokumentacije je obsegala veliko racionalnosti, vendar kljub pripravam projekt ni bil potrjen s strani argentinskega ministrstva. Projekt so idejno zastavili pred dvema letoma, vso prijavno dokumentacijo so pripravljali dva meseca, sklep pa je ministrstvo sprejelo v štirih mesecih. Zanimivo je, da so v idejo verjeli, dokler niso prejeli negativne odločbe. S projektom bodo ob naslednjem razpisu ponovno poskusili, kar kaže na dolgotrajno proučevanje okoliščin s ciljno usmerjenostjo. Pristop intervjuvanke je pretežno racionalne narave, kar kaže tudi s svojimi konkretnimi, kratkimi odgovori skozi celoten intervju.

3.6 Primerjava vodilnih v gospodarstvu in javni upravi z vidika odločanja

Z raziskovalnimi vprašanji sem postavila pričakovana izhodišča. Raziskovalno vprašanje RV1 kot glavni vidik racionalnosti izpostavlja dobiček, ki je eno izmed vodil vsake gospodarske družbe. Ker se zasebni sektor trudi ustvarjati dobiček, sklepam, da je v privatnem sektorju večja nagnjenost k racionalnosti. Na drugi strani zaradi potreb po

ustvarjanju javnega dobrega v javnem sektorju pričakujem večjo nagnjenost k mehkejšim pristopom, kot je intuicija. Dejavnosti, ki ljudem prinašajo zadovoljstvo in ne nujno dobička njeni ustanovi, naj bi kazale na nasprotje racionalizacije, to je k intuiciji.

V Tabeli 11 so predstavljeni odločevalci iz gospodarstva in javne uprave z vidika nagnjenosti k intuiciji ali racionalnosti pri odločanju, razporejeni od tistih, ki so nagnjeni k obema načinoma odločanja, prek intervjuvancev, bolj nagnjenih k intuiciji, do izključno racionalnih odločevalcev v raziskovalnem vzorcu.

Tabela 11: Nagnjenost posamezne skupine intervjuvancev k intuiciji ali k racionalnosti pri odločanju

Zaporedna št. intervjuvanca	Delovno mesto	Nagnjenost k intuiciji	Nagnjenost k racionalnosti
Vodilni v privatnih gospodarskih družbah			
1.1	Direktorica Mlekarne Planika	DA	DA
1.3	Članica nadzornega sveta Medicor d.d.	DA	DA
1.5	Finančni direktor Akton d.o.o.	DA	DA
1.6	Direktor Avtotehna Citroen	DA	DA
1.4	Poslovni direktor DARSA	DA	NE
1.7	Dekan samostojne fakultete za podjetništvo Gea college	DA	NE
1.2	Direktor TKK	NE	DA
Vodilni v javnem sektorju			
2.3	Bivši vodja vzpostavitve vladnega centra za informatiko	DA	DA
2.4	Direktor KA-TV	DA	DA
2.5	Rektor Univerze v Ljubljani	DA	DA
2.6	Podpredsetnik združenja EIASM	DA	NE
2.1	Župan Tolmina	NE	DA
2.2	Direktor Zdravstvenega Doma Tolmin	NE	DA
2.7	Dekanja Filozofske fakultete	NE	DA

V raziskovalnem vprašanju RV1 trdim, da so vodilni v gospodarstvu bolj nagnjeni k racionalnemu načinu odločanja, saj stremijo k dobičku, odločevalci v javni upravi pa naj bi se nagibali k intuitivnemu odločanju, zaradi nagnjenosti k ustvarjanju javnega dobrega in ne dobička. Kljub tem predpostavkam se je izkazalo, da je v javni upravi birokratizacija močnejša in je zaradi potrebe po sledenju točno določenemu sistemu delovanja manj

možnosti za intuicijo kot v gospodarstvu, kjer imajo odločevalci več manevrskega prostora pri izbiri odločitev.

Iz Tabele 12 je takoj razvidno, katera skupina – odločavalci iz zasebnega ali javnega sektorja – je pri odločanju bolj nagnjena k intuiciji in katera k racionalnosti pri odločanju. Kljub majhnemu vzorcu sem z odstotnim prikazom podatkov želela povečati preglednost, kar pa ne pomeni, da gre za reprezentativnost vzorca.

Tabela 12: Intervjuvanci glede na sektor in nagnjenost k intuiciji ali k racionalnosti pri odločanju

	št. intervjuvancev	Nagnjenost k intuiciji	%	Nagnjenost k racionalnosti	%	Nagnjenost k obojemu	%
Privatni sektor	7	6	86	5	71	4	57
Javni sektor	7	4	57	6	86	3	43

K intuitivnemu načinu odločanja je nagnjenih več vodilnih iz zasebnega sektorja, to je 86 %, in 57 % iz javnega sektorja. K racionalnemu načinu odločanja se nagiba več odločevalcev iz javnega sektorja, to je 86 %, in 71 % iz zasebnega sektorja. Določeno število posameznih intervjuvancev se nagiba k obema načinoma odločanja, in sicer 57 % iz zasebnega sektorja in 43 % iz javnega sektorja. Raziskovalno vprašanje RV1 je s tem ovrženo, saj med vprašanimi ni mogoče trditi, da so odločevalci v privatnem sektorju bolj nagnjeni k racionalnosti kot odločevalci v zasebnem sektorju.

3.7 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na izobrazbo odločevalcev

Izobrazba je spekter znanja, ki posebej v poslovnem okolju pogosto predstavlja osnovo za sprejemanje odločitev. Ekonomist razmišlja drugače od agronoma in ta različno od inženirja, vsak pa na podlagi strokovnega znanja v obsegu svojega poklica doprinaša k poslovnim odločitvam.

Tabela 13 predstavlja klasifikacijo posameznih intervjuvancev glede na izobrazbo od zaključene diplome do doktorata znanosti. Tako so posamezniki v tabeli razdeljeni na tri ravni izobrazbe.

V dolgoletnem šolanju, ki ga diplomant, magister in doktor izpolnjujejo, je z dolgotrajnejšim šolanjem pridobljenega vedno več znanja. Ko posameznik vedno več ve, lahko izbira med informacijami, ki jih bo uporabil pri svojih odločitvah, s tem pa postaja

vedno bolj selektiven in racionalizira svoje odločitve. Izbiro želi utemeljiti s kar največ možnimi dejstvi, tako da zmanjša tveganje za slabo odločitev.

Pri racionalnemu pristopu k odločanju je pomembno preučiti vse možne alternative. Na drugi strani manj izobraženi posameznik manj kritično pristopu k odločanju, saj razpolaga z manj podatki in posledično manj možnimi alternativami. V zastavljenem raziskovalnem vprašanju RV2 lahko tako povzamem, da bolj izobražen človek bolj racionalizira odločitve, medtem ko naj bi manj izobražen deloval bolj po občutku oz. intuitivno.

Tabela 13: Izobrazbeno klasificirani intervjuvanci, od diplome do doktorata

Zaporedna št. intervjuvanca	**Delovno mesto**	**Izobrazba**
Vodilni v privatnih gospodarskih družbah		
1.1	Direktorica Mlekarne Planika	univ.dipl. ing. kmetijstva
1.3	Članica nadzornega sveta Medicor d.d.	univ.dipl. ekon.
1.4	Poslovni direktor DARSA	univ.dipl.obramboslovec
1.5	Finančni direktor Akton d.o.o.	univ.dipl.ekon.
1.2	Direktor TKK	mag.ekon-univ.dipl.ing
1.6	Direktor Avtotehna Citroen	mag.ekon.
1.7	Dekan samostojne fakultete za podjetništvo Gea college	dr.ekon.
Vodilni v javnem sektorju		
2.1	Župan Tolmina	univ. dipl. ekon.
2.2	Direktor Zdravstvenega Doma Tolmin	univ.dipl.pravnik
2.4	Direktor KA-TV	univ.dipl. Ekonomist
2.3	Bivši vodja vzpostavitve vladnega centra za informatiko	dr. informacijsko upravljalskih znanosti
2.5	Rektor Univerze v Ljubljani	dr.sociologije
2.6	Podpredsetnik združenja EIASM	dr. ekonomije
2.7	Dekanja Filozofske fakultete	dr. romanskih jezikov in književnosti

Povezanost med izobrazbo in nagnjenostjo k intuiciji ali racionalnosti prikazujem v Tabeli 14. Višja izobrazba naj bi prispevala k višji racionalnosti pri odločanju. Kljub temu se je v pokazalo, da so diplomirani intervjuvanci v primerjavi z magistri in doktorji bolj nagnjeni k racionalnosti, medtem ko so bolj izobraženi bolj nagnjeni k intuiciji.

Tabela 14: Izobrazbeno klasificirani intervjuvanci

Izobrazbena raven	št. Intervjuvancev	Nagnjenost k intuiciji	%	Nagnjenost k racionalnosti	%	Nagnjenost k obojemu	%
Diploma	7	5	71	6	86	3	43
Magisterij	2	1	86	2	71	1	43
Doktorat	5	4		3		2	

K intuiciji je med 14 intervjuvanci nagnjenih 71 % diplomiranih ter 86 % magistrov in doktorjev skupaj, k racionalnosti pa 86 % diplomiranih ter 71 % magistrov in doktorjev skupaj, kar pomeni, da raziskovalno vprašanje RV2 ne drži. Ne moremo trditi, da višja izobrazba pomeni večjo nagnjenost k intuiciji, torej raziskovalno vprašanje RV2 lahko ovržemo.

3.8 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na izkušenost odločevalcev

Pri pomembnih poslovnih odločitvah je pomembno pravilno odločanje, saj so dolgoročne posledice odločitev bolj ali manj uspešni rezultati. Objektivno odločanje je bolj racionalne narave, medtem ko subjektivno odločanje pogosto odraža izbiro posameznika, ki pa je lahko tako dobra kot slaba. Pri preverjanju subjektivnosti ali objektivnosti oz. intuicije in racionalnosti pri odločanju sem intervjuvance razdelila v starostne skupine.

Preveriti sem želela nagnjenost k intuiciji in racionalnosti mlajših in manj izkušenih ter starejših, izkušenejših. Raziskovalno vprašanje RV3 pravi: »Izkušenejši managerji se bolj zanašajo na intuicijo, medtem ko se mlajši z manj izkušnjami bolj nagnjeni k racionalnemu pristopu.« Intevjuvance, stare med 35 in 60 let, sem v Tabeli 15 razdelila na štiri starostne skupine, od tega prvi dve skupine predstavljata manj izkušene odločevalce, tretja in četrta skupina pa izkušenejše.

Tabela 15: Starostno klasificirani intervjuvanci, od mlajših k starejšim

Vodilni v privatnih gospodarskih družbah			
Zaporedna št. intervjuvanca	Delovno mesto	Starost	Starostni razredi
1.2	Direktor TKK	35-40	1
1.5	Finančni direktor Akton d.o.o.	35-40	1
1.6	Direktor Avtotehna Citroen	35-40	1
1.7	Dekan samostojne fakultete za podjetništvo Gea college	40-45	2
1.1	Direktorica Mlekarne Planika	50-55	3
1.3	Članica nadzornega sveta Medicor d.d.	55-60	4
1.4	Poslovni direktor DARSA	55-60	4
Vodilni v javnem sektorju			
2.1	Župan Tolmina	40-45	2
2.4	Direktor KA-TV	40-45	2
2.7	Dekanja Filozofske fakultete	50-55	3
2.2	Direktor Zdravstvenega Doma Tolmin	55-60	4
2.3	Bivši vodja vzpostavitve vladnega centra za informatiko	55-60	4
2.5	Rektor Univerze v Ljubljani	55-60	4
2.6	Podpredsetnik združenja EIASM	55-60	4

Pri analizi povezanosti med izkušenostjo odločevalcev in nagnjenostjo k intuiciji ali racionalnosti pri odločanju ugotavljam, da izkušenejši managerji bolj zaupajo lastni intuiciji kot manj izkušeni, mlajši managerji. V Tabeli 16 so predstavljeni rezultati devetih mlajših in osmih starejših odločevalcev.

Tabela 16: Starostno klasificirani intervjuvanci glede na nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti

Starostni razred	**št. Intervjuvancev**	**Nagnjenost k intuiciji**	**Σ**	**Nagnjenost k racionalnosti**	**Σ**	**Nagnjenost k obojemu**	**Σ**
1 2	3 3	2 2	4	3 2	5	2 1	3
3 4	2 6	1 5	6	2 4	6	1 5	6

Rezultati kažejo, da so med intervjuvanci k intuiciji nagnjeni štiri manj izkušeni odločevalci, medtem ko je k racionalnosti nagnjenih pet mlajših odločevalcev. Pri izkušenejših je k racionalnosti nagnjenih šest odločevalcev, prav toliko kot k intuiciji. K obema načinoma odločanja so pri mlajših nagnjeni trije, pri starejših pa šest odločevalcev.

Raziskovalno vprašanje RV3 je s tem potrjeno, saj se glede na rezultate manj izkušeni managerji bolj nagibajo k racionalnosti in upoštevanju zapovedanih pravil, bolj izkušeni pa pri odločanju veliko bolj upoštevajo svojo intuicijo.

3.9 Nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti glede na spolno strukturo

Izbor načina odločanja je posledica številnih vidikov posameznikove osebnosti, pa tudi izkušenj, izobrazbe, starosti in spola. Velikokrat laično rečemo, da so ženske bolj nagnjene k intuiciji, saj gre za nek občutek, na katerega naj bi se ženske bolj zanašale. V Tabeli 17 je predstavljena klasifikacija intervjuvancev in intervjuvank po spolu.

Tabela 17: Klasifikacija intervjuvancev po spolu

Zaporedna št. intervjuvanca	Delovno mesto	Spol
Vodilni v privatnih gospodarskih družbah		
1.1	Direktorica Mlekarne Planika	Ž
1.3	Članica nadzornega sveta Medicor d.d.	Ž
1.2	Direktor TKK	M
1.4	Poslovni direktor DARSA	M
1.5	Finančni direktor Akton d.o.o.	M
1.6	Direktor Avtotehna Citroen	M
1.7	Dekan samostojne fakultete za podjetništvo Gea college	M
Vodilni v javnem sektorju		
2.7	Dekanja Filozofske fakultete	Ž
2.1	Župan Tolmina	M
2.2	Direktor Zdravstvenega Doma Tolmin	M
2.3	Bivši vodja vzpostavitve vladnega centra	M
2.4	Direktor KA-TV	M
2.5	Rektor Univerze v Ljubljani	M
2.6	Podpredsetnik združenja EIASM	M

Ugotovila sem, da so tako moški kot ženske nagnjeni tako k racionalnosti kot tudi k intuiciji. Izhajajoč iz narave ženskega spola, ki s skrbjo za družino bolj kot na logiki temelji na čustvih, se sicer lahko nagibamo k mnenju, da je ženska bolj intuitivna, a to ni

pravilo. V Tabeli 18 so predstavljeni rezultati treh ženskih odločevalk in enajstih moških odločevalcev.

Tabela 18: Spolno klasificirani intervjuvanci glede na nagnjenost k intuiciji ali racionalnosti

Spol	št. Intervjuvancev	Nagnjenost k intuiciji	%	Nagnjenost k racionalnosti	%	Nagnjenost k obojemu	%
Ž	3	2	67	3	100	2	67
M	11	8	73	3	27	5	45

Ženske odločevalke v intervjujih kažejo 100% nagnjenost k racionalnosti pri odločanju, moški pa le 27% nagnjenost k racionalnosti. Medtem je intuiciji naklonjenih 67 % žensk in 73 % moških. Glede na rezultate ni mogoče trditi, da so ženske bolj nagnjene k intuiciji kot moški. Raziskovalno vprašanje RV4 je na podlagi tega raziskovalnega vzorca s tem ovrženo.

SKLEP

Magistrsko delo Vloga intuicije in racionalnosti pri odločanju je predstavljalo tako akademski izziv kot tudi osebni pogled na odločanje v mojem življenju. S preučevanjem literature in analizo izvedenih štirinajstih intervjujih sem poglobljeno spoznala pomembnost odločanja v poslovnem okolju, ki vedno predstavlja tveganje za neuspeh.

Teorija razlaga vse možnosti sprejemanja odločitev – od racionalnih pristopov, kot sta računovodski pristop k odločanju s pretežno stroškovnega vidika in statistično analiziranje, vse do intuitivnega pristopa z drugačnim, spremenjenim načinom razmišljanja posameznega odločevalca. Gre za optimalne obrazložitve, kako naj bi posameznik deloval pred ključnimi, strateškimi odločitvami, ki pa velikokrat v praksi niso popolnoma uporabljene. Nove definicije managementa že pristopajo z mehkejšimi definicijami izbir vodilnih managerjev.

Nekatere teorije pravijo, da sta mogoča racionalen ali intuitiven pristop k odločanju, spet druge to dvoje združujejo in trdijo, da lahko posameznik izbira več pristopov k odločanju. Odločanje je sicer odvisno od več dejavnikov. Osnovni so izobrazba, ki jo odločevalec pridobi med svojo kariero, izkušnje posameznika, ki se večajo s starostjo, in spol odločevalca. Ti dejavniki so poleg delitve odločevalcev na gospodarstvenike in odločevalce v javni upravi, ki je dodatno pojasnila nagnjenost k intuiciji, racionalnosti ali k obojemu, zajeti v štirih raziskovalnih vprašanjih, ki so bile vodilo za empirični del magistrskega dela.

Rezultati so pokazali, da je k intuitivnemu načinu odločanja nagnjenih več vodilnih iz zasebnega sektorja, to je 86 %, in 57 % iz javnega sektorja. K racionalnemu načinu odločanja se na drugi strani nagiba več odločevalcev iz javnega sektorja, to je 86 %, in 71 % iz privatnega sektorja. Približno polovica intervjuvancev iz obeh skupin (57 % iz zasebnega sektorja in 43 % iz javnega sektorja) se nagiba k obema načinoma odločanja. Raziskovalno vprašanje RV1 je s tem ovrženo, saj ni mogoče trditi, da so odločevalci v zasebnem sektorju bolj nagnjeni k racionalnosti kot odločevalci v privatnem sektorju.

Glede na rezultate je k intuiciji nagnjenih 71 % diplomiranih ter 86 % magistrov in doktorjev skupaj, k racionalnosti pa 86 % diplomiranih ter 71 % magistrov in doktorjev skupaj. Raziskovalno vprašanje RV2 lahko torej ovržemo, saj ne moremo trditi, da višja izobrazba pomeni večjo nagnjenost k racionalnosti.

Pri analizi povezanosti med izkušenostjo odločevalcev in nagnjenostjo k intuiciji ali racionalnosti pri odločanju sem ugotovila, da izkušeni managerji lastni intuiciji zaupajo bolj kot manj izkušeni, mlajši managerji. Raziskovalno vprašanje RV3 je s tem potrjeno, saj se manj izkušeni managerji bolj nagibajo k racionalnosti in upoštevanju zapovedanih pravil, izkušenejši pa pri odločanju veliko bolj upoštevajo svojo intuicijo.

Ženske odločevalke v intervjujih kažejo 100%, moški pa le 27% nagnjenost k racionalnosti pri odločanju. Na drugi strani je intuiciji naklonjenih 67 % žensk in 73 % moških. Glede na rezultate ni mogoče trditi, da so ženske bolj nagnjene k intuiciji kot moški. Raziskovalno vprašanje RV4 je s tem ovrženo.

Področje intuicije je z vidika znanosti še zelo neraziskano, saj je intuicijo zelo težko meriti. Racionalni pristopi so se skozi čas in vrsto razvitih modelov že uveljavili, kar pa ne pomeni, da jih odločevalci tudi v praksi vedno uporabijo. Glede na nestabilno poslovno okolje, ki se s hitrim tempom življenja neprestano spreminja, se managerji pri odločanju opirajo na racionalni pristop, občasno pa tudi na intuitivno zaupanje dobremu občutku. Racionalnost je prav tako pogostejša pri mlajših managerjih, medtem ko izkušenejši zaupajo svojemu občutku, ki so ga skozi leta pridobili z izkušnjami in predstavlja neke vrste notranji model odločanja. Racionalno odločanje je v primerjavi s strateškim, ki se v večji meri opira tudi na intuicijo, pogostejše v primerih operativnih odločitev.

Z magistrsko nalogo sem z vidika pristopa k odločanju odprla le del primerjav med odločevalci iz gospodarstva in odločevalci iz javne uprave. Ugotovitev, da so v izbranem vzorcu odločevalci v zasebnem sektorju celo bolj nagnjeni k intuiciji od odločevalcev v javni upravi, me je presenetila, saj moja predpostavka o zasledovanju dobička kot ključa racionalnega pristopa očitno ne drži. Področje odločanja se je izkazalo kot izjemno široka tematika za nadaljnje raziskovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Akinci, C., & Sadler Smith, E. (2011). Intuition in managementresearch: A Historical review. *International Journal of Management Reviews, 14*(1), 104–122.
2. Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2013). Assessing Individual Differences in Experiential (Intuitive) and Rational (Analytical) Cognitive Styles. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(2), 211–221.
3. Akrani, G. (2010). Decision Making Process In Management - Problem Solving. *Kalyan-cityblogspot*. Najdeno 20. junija 2014 na spletnem naslovu http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/decision-making-process-in-management.html
4. Basel, J. S., & Brühl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal, 31*(6), 745–754.
5. Bohanec, M. (2006). *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA založništvo.
6. Bohanec, M. (2009). Računalnik in odločanje: odločitveni modeli in sistemi za podporo pri odločanju. *Inštitut Jožef Štefan*. Najdeno 30. maja 2014 na spletnem naslovu http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/IS2009_Odlocanje.pdf
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cherry, K. (2014). Problems in Decision-Making: Decision-Making Biases, Fallacies, and Errors. *About.com Psychology*. Najdeno 20. junija 2014 na spletnem naslovu http://psychology.about.com/od/problemsolving/fl/Problems-in-Decision-Making.htm.
10. Cotte, V. (2013). Overcoming the Top Four Challenges to More Effective Decision Making With Data Visualisation. *Sas blogs*. Najdeno 21. junija 2014 na spletnem naslovu http://blogs.sas.com/content/anz/2013/02/21/overcoming-the-top-four-challenges-to-more-effective-decision-making-with-data-visualisation/.
11. Čadež, S. (2013). *Temelji poslovodnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dane, E., & Pratt, M.G.(2007). Exploring Intuitionandits Role in Managerial Decision Making. *Academy of Managemen tReview, 32*(1), 33–54.
13. Dane, E., & Pratt, M. G. (27. marec, 2009). Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Najdeno na spletnem naslovu 9. junija 2014 http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/08/04706800/0470680008.pdf
14. Dane, E., Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119*(2), 187–194.
15. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Dimovski, V., Penger, S., & Šlerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dolenc, S. (2000). O prostoru in času – uvod v posebno teorijo relativnosti. Najdeno 1. maja 2014 na http://www.kvarkadabra.net/vesolje/teksti/relativnost_posebna.htm
18. Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology, 59*(1), 255–278.
19. Gazzaniga, M. S. (1998). The split-brain revisited. *Scientific American, 279*(1), 50–55.
20. Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homoheuristicus: why biased minds make better inferences, *Topics in CognitiveScience, 1*(2009), 107–143.
21. Gobet, F., & Chassy, P. (2009). Expertise and intuition: a tale of three theories. *Minds and Machines, 19*(2), 151–180.
22. Goldman, M. (2014). Decision Traps: Common Decision-Making Problems and Easy-To-Implement Solutions. *The CEO refresher*. Najdeno 20. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.refresher.com/amcgtraps.html
23. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review,76*(5), 118–126.
24. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Harties, C., & Billett, S. (2013). Intuitive expertise: Theories and empirical evidence. *Educational Research Review, 9*(2013), 145–157.
26. Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuition in banking and finance. *European Management Journal, 29*(1), 51–66.
27. Hodgkinson, G. P. Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, S., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning, 42*(3), 277–297.
28. Hooker, C. (2012). Decision making amidst increasing complexity. *The conversation*. Najdeno 21. junija 2014 na spletnem naslovu http://theconversation.com/challenge-9-decision-making-amidst-increasing-complexity-7511
29. Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise. A failure to disagree. *American Psychologist, 64*(6), 515–526.
30. Kaufmann, L., Meschnig, G., & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing & Supply Management, 20*(2), 104–112.
31. Kavčič, S. (2011). *Računovodstvo za odločanje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
32. Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role ofintuition in strategic decision making. *Human Relations, 53*(1), 57–86.
33. King, L. A., & Hicks, J. A. (2009). Positive affect, intuition and referential thinking. *Personality and Individual Differences, 46*(7), 719–724.
34. Kirton, M. J. (2003). *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change*. London: Routledge.

35. Kovačič, V., Bulc, V., & Battelino, U. (2013). Intuitivno odločanje - nepogrešljiv del celostnega odločanja. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, *11*(51), 33–38.
36. Kovačič, V., & Kocuvan, D. (2014). Business decision-making by intuition and changing habits in slovenian companies: A casestudy. Najdeno 30. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Business-decision-making-by-intuition-and-changing-habits-in-Slovenian-companies.pdf
37. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
38. Kralj, J. (2001). Obvladovanje sodobne organizacije (podjetja) z zasnovami ustvarjalnosti: intuicija, znanje in modrost. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, *34*(6), 336–337.
39. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
40. Lipshitz, R., & Shulimovitz, N. (2007). Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, *1*(2007), 212–233.
41. Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *AcademyofManagementExecutive*, *19*(1), 19–30.
42. Mintzberg, H. (197 5). The Manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, *49*, 49–61.
43. Omladič, V. (2002). *Matematika in odločanje*. Ljubljana: DMFA založništvo.
44. Podbevšek, A. (2014). Računovodske informacije za odločanje. *Združenje nadzornikov Slovenije*. Najdeno 4. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/podbevsek_a._racunovodske_informacije_za_odlocanje.pdf
45. Prašnikar, J., & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W., & Eastwood, K. (2007). Does executive intuition matter? An empirical analysis of its relationship with non-profit organization financial performance. *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*(1), 140–155.
47. Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying'gutfeel' in decision-making. *Academy of management executive*, *18(*4), 76–91.
48. Salas, E., Rosen, M. A., Diaz Granados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision-making in organizations. *Journal of Management*, *36*(4), 941–973.
49. Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewe´, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, *14*(2), 179–199.
50. Scharmer, O. C. (2008). *Uncovering the blind spot of leadership*. Najdeno 4. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.rqgenesis.com/wp-content/uploads/2013/02/Otto-Scharmer-Theory-U.pdf

51. *Scharmer, C.O. (2009). Theory U: Leading from the Future Is It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Prublishers.
52. Scharmer, O. C. (2014a). Theory U: Leading from the future as it emerges – Summery over view. Najdeno 30. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.ottoscharmer.com/publications/summaries.php
53. Scharmer, O. C. (2014b). Addressing the blind spot of our time. *Presencing*. Najdeno 30. maja 2014 na spletnem naslovu https://www.presencing.com/sites/default/files/pagefiles/Theory_U_Exec_Summary.pdf
54. Senge, P., Scharmer, O. C., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2008). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
55. Shah, S., Horne, A., & Capelly, J. (2012). Good Data Won't Guarantee Good Decisions. *Harvard Business Review*. Najdeno 12. junija 2014 na spletnem naslovu http://cfoknowledge.files.wordpress.com/2012/08/good-data-wont-guarantee-good-decisions.pdf
56. Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a Decision-MakingTool? *Management Learning*, *36*(3), 353–370.
57. Ten Brook, K. (2014). Rational decision making – The benchmark form a king effective decisions. *Decision making solutions*. Najdeno 21. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.decision-making-solutions.com/rational-decision-making.html#.
58. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
59. Woiceshyn, J. (2009). Lessons from“Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. *Long Range Planning*, *42*(3), 298–319.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Uvodna izjava

»Rada bi vas vprašala, ali se spomnite **transakcije ali projekta**, kjer ste sodelovali in ste **imeli občutek, da ravnate pravilno ali napačno, ne da bi zares vedeli zakaj.** Z občutkom mislim na to, da ste vedeli, ne da bi vedeli, kako ali zakaj to veste.«

Ozadje dogodka

Izpraševanci morajo s svojimi besedami opisati ozadje dogodka. Če ne dobite vseh podatkov, zastavite naslednja podrobnejša vprašanja:

Kdaj se je zgodilo?

(1) Kdo so bile **vpletene osebe/strani**, notranje (v podjetju) in zunanje (stranke)?
(2) **V kakšnem odnosu** so bile te strani (nadrejeni po stažu ali zunanja stranka)?
(3) Ste se **prvič srečali s takšno situacijo/poslom/dogodkom**?

Dogodek

(1) Pomislite na ta dogodek in s svojimi besedami opišite, kaj se je zgodilo. Če ne dobite vseh podatkov, zastavite naslednja podrobnejša vprašanja:
(2) Ko ste se srečali z zadevo, **koliko časa je trajalo, da ste prišli do prvotnega sklepa**?
(3) Kako ste ravnali?
(4) Katere **dejavnike ste upoštevali, preden ste ukrepali**?
(5) Kako se je to ravnanje sčasoma spremenilo?
(6) Ali ste poskušali **izvedeti kaj več o dogodku**, da bi **potrdili svoje prvotne občutke**? Kako?
(7) **Ste odkrili, da črpate iz lastnih preteklih izkušenj, ki ste jih pridobili drugje v podjetju-organizaciji**?

Občutki

(1) Pomislite na isti dogodek in opišite čustva **in občutke, ki ste jih imeli ob tem dogodku**.
(2) Kaj ste občutili v zvezi s tem dogodkom?
(3) Kako se je ta **občutek sčasoma spremenil**?
(4) **Ste z lahkoto rekli, da ste ravnali po občutku? Zakaj?**

Rezultat

(1) **Kako se je izšel ta dogodek**?
(2) Kako je **rezultat vplival na vaš občutek ob tem, da ste ravnali po občutku**?
(3) Ste se iz tega kaj naučili?
(4) Bi katerokoli svoje dejanje spremenili, če se ozrete nazaj?
(5) Kateri so tisti **dejavniki, zaradi katerih ne ravnate po svojem občutku?**