

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Gorc

Intuicija v vodenju in poveljevanju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Gorc

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

Intuicija v vodenju in poveljevanju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Mentorici doc. dr. Maji Garb se iskreno zahvaljujem za pomoč pri opravljanju tako študija kot pisanju diplomskega dela. Katedri za obramboslovje, z vsemi sodelujočimi, prav tako dolgujem zahvalo za čas in potrpežljivost tekom mojega študija. Njihova predanost poučevanju in človeški odnos do posameznika mi bodo ostali v spominu. Upam, da bom nekako lahko njihov trud v prihodnosti tudi povrnil.

Intuicija v vodenju in poveljevanju

Diplomsko delo *Intuicija v vodenju in poveljevanju* poizkuša proučiti primernost lastnosti, talentov, izkušenj in občutkov na področju vodenja in poveljevanja. Išče enovito definicijo intuicije. Opredeli vodenje, uspešno vodenje in obrazloži evolucijo vodenja. Ugotavlja, kako in če se uporablja intuicija v vodenju, managementu in poveljevanju. Ima torej poveljnik to orodje v svojem repertoarju, ali intuicije pri opravljanju svojega dela ne uporablja? Raziskavo aplicira na vojaški poklic in poizkuša ugotoviti, ali se intuicija uporablja tudi v vojaškem voditeljstvu. Kot tako, je delo celovit pregled pojmovanj intuicije in njene koristnosti v vodenju in odločanju ter lahko služi kot dobro izhodišče za nadaljnje proučevanje tega pojava. Pri delu gre za definiranje intuicije ter vodenja, nadaljujemo z uporabo intuicije v vodenju ter s primeri splošne uporabe intuicije v vodenju. Na koncu spoznano apliciramo na vojaški poklic, tako teoretično, kot tudi z uporabo študije primera in kratkim vprašalnikom podanim častnikom in podčastnikom Slovenske Vojske.

Ključne besede: intuicija, instinkt, vodenje, poveljevanje, management, odločanje.

Intuition in leadership and command

Intuition in leadership and command tries to study personal characteristics, talent, experience and feelings in leadership and command. It searches for a unified definition of intuition. It defines leadership, succesfull leadership and explains the evolution of the former. It finds out, how and if intuition is used in leadership, management and command. Is intuition a tool in a leaders repertoire? The research is then applied to the millitary profession and we attempt to find out if intuition is also used in millitary leadership. As such, this work is a study of definition of intuition and its usefullness in leadership and decision-making. It can serve as a starting point for further study of this phenomenon. We study intuition and leadership, continue with the use of intuition in leadership and examples in general use in leadership. Finally we apply what we have learned to the millitary profession, theoretically aswell as with the use of a case study and a short questionnaire sent to the leaders in the slovenian armed forces.

Keywords: intuition, instinct, leadership, command, management, decision-making.

Kazalo

1 Uvod.....	6
2 Metodološki okvir in struktura diplomskega dela	7
2.1 Cilji preučevanja	7
2.2 Hipotezi.....	8
2.3 Temeljni pojmi	8
2.3.1 Intuicija	8
2.3.2 Vodenje.....	9
2.4.3 Poveljevanje	9
3 Intuicija	11
3.1 Intuicija podrobneje	11
3.1.1 Pojmovanja intuicije	12
3.1.2 Intuicija biološko.....	13
3.1.3 Intuicija v filozofiji	15
3.2 Kritike intuicije	16
4 Proces vodenja	18
4.2 Uspešno vodenje	20
5 Uporaba intuicije v vodenju in managementu	21
5.1 Pogoji za zavestno oblikovanje intuicije.....	21
5.2 Tehnike.....	21
5.3 Intuicija kot orodje v procesu odločanja	22
5.4 Vodenje kot odločanje	23
5.4.1 Odločanje v preteklosti, sedanjosti, prihodnosti	23
6 Teorija in primeri uporabe intuicije.....	28
6.1 Primer 1: igranje družabnih iger	29
6.2 Primer 2: zdravniške odločitve	30
7 Intuicija v vojaški organizaciji	31
7.1 Študija primera: FM 6-22.....	34
7.2 Izsledki vprašalnika podanega častnikom in podčastnikom Slovenske vojske	35
8 Verifikacija hipotez	37
9 Sklep	39
9 Literatura.....	42
Priloga A- vprašalnik o uporabi intuicije v Slovenski vojski.....	46

1 Uvod

Paziti moramo, da intelekta ne postavimo za svojega boga.

Res je, da ima močne mišice, nima pa osebnosti. Ne more voditi, lahko samo služi.

(Albert Einstein)

Kot pravi Day (1996, 23) je po splošnem prepričanju posameznika intuicija nekaj neoprijemljivega, mističnega in nezanesljivega. Zato se povezuje z ženskostjo. Moški, omejeni na tem področju, pa imajo slutnje, občutke, instinkte. Stigmatizacija ženske kot nerazumnega bitja, moških pa kot sužnjev razuma je omejujoča in diskriminatorna. Intuicija ni biološki proces, temveč produkt izkušenj, biologije in potrebe po preživetju. Skozi zgodovino so se ljudje obračali k ljudem, ki so jih lahko po njihovi percepciji usmerjali najboljše. Vendar zakaj? In zakaj so bili ti ljudje uspešnejši od drugih vodij?

Sledeče diplomsko delo je poizkus prikazati pomen trdega dela, izkušenj in sistematskega pristopa k vojaškemu poklicu. Delo poizkuša ugotoviti, kaj intuicija je, kaj obsega in kako se lahko uporablja v vojaškem poklicu. Izpostavimo tudi pomen izkušenj, ki posamezniku skozi življenje vnaprej vgrajuje v podzavest vzorce, ki ga lahko vodijo h kvalitetnim odločitvam.

Povezovanje intuicije zgolj z instinktom je napačno, saj je termin *intuicija* večdimenzionalen in se kot tak ne nanaša na družbo kot celoto, temveč je specifičen za vsakega posameznika. Je vez med našim analitičnim razumom (razum naj bi bila naša posebnost) in prvinskimi instinkti, podzavestjo. Slednja je velik del našega nabranega znanja in podzavestnih zaznav. V tem diplomskem delu si bomo ogledali, kako uporabiti zavestno ta velik spekter izkušenj ter ugotovili njegovo koristnost. Poudariti je potrebno tudi, da je to diplomsko delo napisano s prizvenom vojaške aplikacije, saj je pisano od in za potrebe izboljšanja kvalitete odločitev voditeljev. Diplomsko delo je na prvi pogled vojaško usmerjeno, vendar je aplikativna raba dosti širša, saj na mestih, kjer je bilo le mogoče, poizkuša zaobiti preveč abstraktne razlage določenih avtorjev na tem področju (npr. mističnost intuicije) in ponuditi koncept intuicije v vsakdanjih odločevalskih procesih.

2 Metodološki okvir in struktura diplomskega dela

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na tri dele. V prvem, teoretičnem delu obravnavamo intuicijo kot pojav ter vodenje kot proces. Uporabimo kvalitativni pristop k pridobivanju podatkov (Čagran in drugi 2004, 24). V tem delu diplomskega dela se sprašujemo ali je intuicija vredna vključitve v formalen proces odločanja? Pojasnimo vpliv intuicije na uspešnost oziroma morebitno neuspešnost vodenja. Uporabimo deskriptivno metodo ter metodo analize primarnih virov domačih in tujih publikacij, članke iz strokovnih in znanstvenih revij ter metodo analize sekundarnih virov priročnikov, slovarjev, itd. (*ibid.*, 17).

V drugem delu diplome preučujemo izsledke različnih raziskav na področju uporabe intuicije v vodenju in odločanju. Uporabili bomo teoretični pristop k raziskovanju vsebin ter primerjali in analizirali izsledke raziskav na tem področju. (Cencič in Kobeja v *ibid.*, 8) V tem delu predstavimo pogoje za zavestno oblikovanje intuicije, uporabljene tehnike, intuicijo kot orodje v procesu odločanja ter vodenje kot odločanje, kjer posebej izpostavimo odločanje v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

V tretjem delu diplomskega dela najprej teoretično, nato pa empirično obravnavamo intuicijo v vojaški organizaciji. Izvedemo tudi študijo primera, kjer obravnavamo ameriški vojaški voditeljski priročnik FM 6–22. Nadaljujemo z analizo podatkov, pridobljenih iz vprašalnika podanega častnikom in podčastnikom Slovenske Vojske. V tem delu tudi ovrednotimo hipoteze in podamo sklep.

2.1 Cilji preučevanja

Diplomsko delo se ukvarja s problematiko vključitve intuicije v proces vodenja. Skozi diplomsko delo ovrednotimo intuicijo, šesti čut, predvsem njeno aplikativno vrednost v vodenju in poveljevanju. Delo preuči intuicijo kot kategorijo človeškega znanja in se posveti procesu oblikovanja le-te, ter tudi načinov uporabe. Ob tem jo poizkuša tudi ovrednotiti, prav tako pa bralca opomniti na vrednost le-te. Ključna predpostavka te naloge je, da se posameznik s trudom lahko priuči “talenta” vodenja in poveljevanja.

Cilj diplomskega dela je opredelitev intuicije, predstavitev pozitivnih in negativnih lastnosti uporabe intuicije, dokazati uporabno vrednost intuicije, dokazati, da se intuicija uporablja v vodenju ter prikazati uporabo intuicije na primeru častnikov Slovenske

Vojske.

2.2 Hipotezi

Prva hipoteza:

»Intuicija se uporablja kot element vodenja in managementa.«

Druga hipoteza razširja prejšnjo hipotezo na vojaško sfero:

»Intuicija se uporablja v vojaški organizaciji.«

2.3 Temeljni pojmi

2.3.1 Intuicija¹

Pojem intuicija je večplasten in kot tak nima zgolj ene definicije in enega pomena. Izpostavili bomo par najpomembnejših definicij, ki nam bodo služile kot osnova za nadaljnje raziskovanje. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) (2004, 309) intuicijo definira kot »/.../ neposredno dojemanje, zaznavanje bistva česa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja, navdih«. (ibid.)

Avtorji Descartes, Možina in Vaughan intuicijo definirajo v ožjem smislu. Descartes (v Capuder 2008, 259) pravi, da je intuicija »/.../ sposobnost iti k preprostim, enostavnim elementom«. Možina in drugi (2002, 503) intuicijo definira kot nakopičeno znanje oziroma kot ga on poimenuje »/.../ tiho znanje«. Vaughan (v Kralj 1997, 491) definicijo razširi in jo smatra kot »/n/adčutno zaznavanje, jasnovidnost in telepatija spadajo k intuitivnim sposobnostim.«

Po drugi strani Sinclair in Ashkanasy (2005, 357) intuicijo obravnavata širše, saj jo označita kot »/n/ezaporeden proces obdelave informacij, ki ga sestavljajo tako afektivni (čustveni) kot kognitivni (spoznavni) elementi, katerega rezultat je vedenje, brez

¹ Sinclair in Ashkanasy (2005, 354) poudarita problem definiranja intuicije, kar se bo ob mnogih sledečih primerih tudi potrdilo.

zavestnega procesiranja.«

2.3.2 Vodenje²

»Voditi- biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti kake skupine, skupnosti, organizacije ali kake delovne enote« in tudi »z zgledom, nasveti, delati, povzročati, da kdo ravna na določen način« (SSKJ 2004, 1527) sta definiciji, ki ustrezata našemu pojmovanju vodenja. Vendar v duhu novega vodenja kot ga imenuje Žekš (2011, 27) poudarjamo definicijo, ki je novejša in usmerjena bolj k ljudem, ki so predmet vodenja. Glavna definicija je taka: »/v/odenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja«. (Lipovec v Zupan 2009, 69–70) Podobno poudarja definicija »/v/odenje je uveljavljanje planiranega« (Zupan 2009, 109), kjer pa pazimo na pojem uveljavljanje. To ni klasičen pristop k managementu, poudariti hočemo, da je človek osrednji predmet vodenja. To potrjujejo še sledeče definicije vodenja:

- »/k/dor vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja« (Maxwell v Zupan 2009, 111),
- »/v/sakdo, ki ima zadolžitev, ki vključuje ljudi, je vodja« (Hesselbein in Shinseki 2004, 7),
- v/odenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem « (Možina in drugi 2002, 499)³,
- »/o/ vodenju govorimo le, ko kdo vpliva na druge« (Možina in drugi 2002, 499).

Za nas pa je relevantna še definicija podana v Vojaški doktrini: »/v/oditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni, pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo« (Furlan 2006, 20).

2.4.3 Poveljevanje

Poveljevanje je management v vojaški organizaciji. SSKJ pravi: »/p/oveljevati- opravljati vodilne, voditeljske funkcije v vojaški enoti ali ustrezni ustanovi« in »izrekati povelja« (SSKJ 2004, 953).

² Vodenje se v tem delu uporablja kot sinonim za voditeljstvo, vendar temu ni vedno tako. Uporaba v angleški literaturi (leadership) se ne sklada vedno s slovenskim prevodom. Na mestu je opozoriti na razliko.

³ To je t.i. novo vodenje, ki v primerjavi s starim bolj uporablja definicijo vodenja kot proces vplivanja, kot managementa. Gre za ang. leadership (Žekš 2011, 27).

Vendar je za potrebe naše naloge sprejemljivejša definicija Vojaške doktrine:

/p/oveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vojaških vrednotah, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole (Furlan 2006, 63).

3 Intuicija

Sledeče poglavje je namenjeno poglobljeni študiji intuicije, kot procesa, pojava in spoznavnega orodja.

3.1 Intuicija podrobneje

Intuicija je predmet obravnave na več različnih, relevantnih področjih. Temelj intuicije izhaja iz filozofije, ki jo obravnava kot metodo. Psihologija jo obravnava na podrobnejši način kot karakteristiko in kot orodje pri naši zaznavi in procesiranju informacij (Jurman 2001, 325). Za nas je relevanten tudi menedžerski pogled ter literatura, ki se tudi osredotoča na intuicijo. Vendar naj poudarim, da je intuicija orodje, ki je dano le bitjem z razumom. Ker se človek smatra za edino razumno bitje, lahko sklepamo, da je torej intuicija proces, katerega vir je tudi instinkt. Filozofija se v pregledani literaturi osredotoča na intuicijo kot na spoznavno metodo. Tu jo zanima razlika med intuicijo in drugimi spoznavanji. Razlika je predvsem v tem, da je intuicija smatrana kot absolutno, celovito spoznavanje (Capuder 2008, 259).

Gladwell (2008, 33) pravi, da so nadarjenost sestavljanja podatkov (intuicijo) poimenovali v različnih strokah tudi:

- »občutek za igrišče« pri košarki,
- »coup d 'oeil v vojaških vedah« (imetnika te sposobnosti naj bi bila Napoleon in Patton),
- pogovorno »druga narava«, angleško »second nature« (Patton 2003, 992).

Rosanoff (1999, 156) poudarja, da je intuicija subjektivne narave, torej je vsi ne doživljamo enako. Psihologija se veže predvsem na empirične raziskave⁴. Management, katerega del je tudi vodenje, je za nas najrelevantnejši del tega pregleda. Pomaga nam razumeti vlogo intuicije v odločevalskem procesu, procesu vodenja in uveljavljanja.

⁴ Več o psihologiji intuicije Jurman (2001, 325).

3.1.1 Pojmovanja intuicije

Jurman (2001, 330) navaja tri tipe intuicij:

- »Slutnja, gola intuicija
- Sum, dvom v podana dejstva
- Namera, iskanje motiva za določeno dejanje«

Tem tipom intuicij lahko dodamo še nekaj, ki jih podaja Rosanoff (1999, 159)⁵:

- *Občutek iz želodca, težko artikuliran občutek, da je nekaj tako*
- *Simbol, pojavljanje nekega podzavestnega vzorca*
- *Metafora, ponavljanje dogodka*
- *Sanje, neke vrste deja-vu, skladnost realnosti z našimi sanjami*
- *Emocija, pozitivni in negativni občutki glede določene situacije*
- *Želje*
- *Strah, prvinski element, ki nas odbija od nevarnosti*

Behling in Eckel (1991, 47) navajata šest konceptualizacij intuicije⁶. 1.) Intuicija kot *paranormalna moč* ali šesti čut, kjer gre za izvenčutne zaznave, jasnovidnost, telepatijo; 2.) intuicija kot *osebna lastnost*, ki bazira na delu in obravnave intuicije po Jungu, gre za razvoj intuicije v otroštvu in kot preddispozicijo; 3.) intuicija kot *nezaveden proces*; 4.) intuicija kot *zaporedje dejanj*, kjer so nekateri managerji bolj intuitivni, ker se lotevajo opravljanja nalog na drugačen način, npr. gredo direktno k viru informacij, ne pa k direktno podrejenemu; 5.) intuicija kot *izkušnje* in nazadnje še 6.) intuicija kot *preprosto kategorija izven analitičnega razmišljanja*. Myers (2003, 1–322), navaja še druge oblike intuicije in poglede znanosti. Z izrazom intuicija opisuje spekter pojavov, kot so avtomatično procesiranje, podzavestno navajanje- asociativno mišljenje, implicitni spomin. Implicitni, podzavestni spomin, v nasprotju z eksplicitnim, deklarativnim spominom, omogoča spominjanje brez zavedanja. Torej si zapomnimo prebrano knjigo tudi podzavestno. Dokazano je, da so poškodbe centrov eksplicitnega spomina izključile

⁵ Omenimo, da ločujemo strah od anksioznosti, občutka strahu, ki je povezan s stresnostjo. Prav tako avtor navaja rigidnost in nerealno, magično fantazijo kot občutke, lastnosti, katerim se moramo izogibati, saj niso intuicija.

⁶ Avtorja podajata za teh 6 konceptualizacij zanimive skeptične analize.

le del celotne spominske kapacitete posameznika. K drugim oblikam intuicije Myers (2003, 1–322) pridoda še heuristiko⁷, spontan prenos lastnosti, desnomožgansko procesiranje, instantne emocije, neverbalno komunikacijo in kreativnost.

Ker je definicij in pojmovanj intuicije veliko, raje poudarimo skupne značilnosti večine definicij intuicije:

- »/p/oteka izven naše zavesti
- informacije so procesirane celostno, holistično - to lastnost pripozna že C.G. Jung
- ponavadi intuicijo spremlja emocija čustvo« (Sinclair in Ashkanasy 2005, 356).

Zgoraj omenjene lastnosti sprejmimo kot našo delovno definicijo. Poudarimo, da je pojmovanj veliko, vendar si pomagajmo z naslednjim orisom: če imamo *občutek*, da je naša odločitev prava, vendar tega ne moremo utemeljiti samo z našimi razumskimi argumenti, analizo, je na delu nekaj *podzavestnega*. V podzavesti je naš um ta problem obdelal *celostno*, torej z vsemi zaznavami in močmi, ki jih je lahko uporabil (*ibid.*).

3.1.2 Intuicija biološko

Glavno vlogo v procesu odločanja imajo veliki možgani:

- Leva polovica možganov omogoča analizo preko dedukcije, preferira strukturo. Do odločanja se opredeljuje preko planiranja.
- Desna polovica možganov naj bi bila povezana z intuicijo, opira se na indukcijo, zanaša se na občutek (v nasprotju s planiranjem). Prednost daje participativnim strukturam in nestrukturiranosti. To dovoljuje spontanost, celostno obravnavo, zanašanje na izkustvene vzorce in občutek, kaj je prav in kaj narobe (Kralj v Možina in drugi 2002, 363).

Biološko je ponavadi leva hemisfera dominantna desni. Nedominantna hemisfera (ponavadi desna) procesira glasbo, neverbalne vizualne izkušnje (percepcije), prostorska razmerja med osebo in okoljem, intonacijo v glasovih. Možgani selekcionirajo zaznave,

⁷ Maldonato (2011, 1–116) razloži heuristiko.

ki so relevantne⁸ (Hall 2006, 719–723). Fletcher (1957, 289) navaja določene dedne lastnosti intuicije. Podkrižnik (2001, 12) poda v razmislek še eno teorijo in sicer, da je intuicija človeški kolektivni um. Tako kot živali včasih razvijejo določene sposobnosti, čeprav niso povezane fizično, naj bi tako veljalo tudi pri človeku (npr. znanstvena odkritja istočasno na različnih mestih). Predlaga, da je intuicija ločena od izkušenj in predstavlja nekako “superinteligenco”.

Jurman (2001, 331) trdi, da intuicija zori do 5., 6. leta, potem pa jo zaradi vzgoje⁹, izobraževanja krni sistematična, analitična metoda. Myers (2003, 47) poudarja, da pripadnice ženskega spola dajejo vtis večje sposobnosti empatije, neverbalnih znakov in so bolj nagnjene k sklepanju in vzdrževanju medosebnih odnosov. Slika 3.1 nam ponuja funkcijski pregled možganov, s katerim si lažje predstavljamo njihovo večdelnost.

⁸ Možgani naj bi po večih avtorjih, vključno z Hall (2006, 700), nezavedno procesirali ogromen spekter informacij. Hall navaja samo ravnotežje kot primer, kjer možgani podzavestno procesirajo ogromne količine izračunov. Zanimiv bi bil bralcu tudi primer iz vsakdanjega življenja: Ali se zavedate vsega česar vidite, ali le tega, kar vam možgani določijo za relevantno? Ko pogledate čez okno, se zavedate vsakega avta, vsakega drevesa, vsakega kamna?

⁹ Zanimivo je vedeti, da so ženske zaradi socializacije, vzgoje in izobraževanja manj podvržene pritiskom omejevanja intuicije. Zato jih Jelovac (1995, 59) označuje kot bolj intuitivne, kar pa je tudi relativno dobro sprejeto mnenje v družbi sami (npr. Day 1996, 23). Blatnik (2010, 6) podaja zanimivo dejstvo: v novih poslovnih okoljih je vse večji odstotek žensk.

Slika 3.1: Človeški možgani po funkcijah



Vir: Kralj (1997, 492).

3.1.3 Intuicija v filozofiji

Ustavimo se še na pogledu filozofije na intuicijo. Ta nam doda legitimacijo preučevanja intuicije in potrjuje našo definicijo intuicije kot celostnega procesa. Intuicija je doživljaj, ki celostno, induktivno uvideva stvarnost. Tega se ne loteva parcialno, relativno z zajemom le dela »doživljaja«, temveč absolutno, bistveno. V tem smislu je legitimno superiorna od intelekta¹⁰ (Gogala v Turk 2000, 53). Torej lahko intuicijo imenujemo tudi pristnost dojetja.

Gogala v Turk (2000, 53) navaja značilnosti intuicije, smatra jo kot doživljaj, ki je s *faktičnim*¹¹ življenjem v neposrednem stiku

- se faktičnemu bolj približa kot intelekt
- je usmerjen k življenju in duševnosti
- ki ne analizira predmetov, temveč jih v celoti gleda

¹⁰ Za podrobnejšo razlago filozofske obravnave intuicije je na mestu pregled filozofske smeri bergsonizem.

¹¹ Pravim, pristnim, realnim.

- *ki prehaja od individualnosti k splošnosti*
- *ki nam nudi predmetno stran pojmov*
- *ki ni polarnega značaja*
- *ki nam kaže predmete konkretno in življenjsko*
- *ki ustvarja slike*
- *ki je bližje predstavam kot mislim*
- *ki je z ozirom na dani predmet absoluten*
- *ki nam posreduje vse spoznanje in ob katerem se misel udejstvuje kot forma*

Lloyd in Mori (2002, 228) poudarjata pomen ovir, ki smo si jih za lažje razumevanje določenega spektra realnosti zadali kot resnice. Navajata primer števil, ki čeprav nam intuicija pravi, da je $1+1=2$, ne pomeni da je to edina resnica. Filozofija, kot prikazano na primeru matematike, bo v prihodnje vodila naš napredek.

3.2 Kritike intuicije

Prva kritika intuicije je tako imenovani "animalizem". Zavračanje uma v prid gona. Oči brez uma pa naj ne bi videle (Turk 2000, 65).

Kralj v Možina in drugi (2002, 365) navaja sledeče pomanjkljivosti intuitivnega pristopa:

- *nestrpnost do rutinskih dejavnosti*
- *odpor do natančnosti*
- *prehitro sklepanje*
- *sledenje navdihu, tudi če je napačen*
- *delo v izbruhu, ne v ritmu*
- *odklanjanje posebnih sposobnosti (npr. jasnovidnost).*

Fletcher (1957, 292) poudari, da je instinkt (in s tem intuicija) lahko zavajajoč, saj procesira zaznave podzavestno po ključu, kar se zdi arbitrarno relevantno. Kahneman (2011, 199) navaja različne iluzije, ki nas pri iskanju dejanskih intuitivnih odgovorov omejujejo. Tako prepozna *iluzijo razumevanja*- če ne poznamo zadosti informacij, je intuitivna odločitev omejena, saj ji razum ne more svetovati. Ne moremo sklepati

odločitev, če ne vemo dovolj. Tudi intuicija potrebuje jasno razviden vzorec, da se vklopi. Prepoznavna tudi *iluzijo veljavnosti*- nekaj, kar intuitivno verjamemo, tudi ko smo soočeni z nasprotjem, ni intuitivno. Je kognitivna iluzija. Torej, če sprejemamo neko domnevo, kot da je resnična, čeprav nam izkušnje kažejo drugače, je ovira, saj nam onemogoča oblikovanje intuicije. Intuicija izhaja iz izkušenj, mar ne? *Iluzija sposobnosti*- iluzija, da imamo vpliv na izid določenega dogodka. Čutiti se sposobnega je iluzija, ki jo ponazarja avtor z borzo, kjer v zelo negotovih okoliščinah posamezniki mešajo strokovno znanje, statistiko, z lastnimi ocenami. V povprečju jih večina ne zna predvideti pravih rezultatov. *Iluzija veljavnega predvidevanja*- predvidevanje je osnovano na preteklih dogodkih. Vendar to ne pomeni, da prejšnji dogodki niso produkt naključja. Tu se zahteva pristnost.

Patton (2003, 992) podaja pomembno opazko. Prava intuicija izhaja iz izkušenj in ne iz emocij, čustev. Tako slednjega ne moremo jemati kot intuicijo.

Uporaba intuicije v praksi se sooča s sledečimi omejitvami:

- *bojazen pred preteklimi napakami*
- *bojazen pred nezadostno informiranostjo*
- *presežno posvetovanje z intuicijo*
- *negotovost*
- *skupinske situacije*^{12 13}
- *nejasnost vlog*
- *inercija*
- *čas* (Kralj 1997, 493).

Kritike intuicije nam pomagajo razumeti omejitve, ki izhajajo iz podzavesti in se jih moramo zavedati, če želimo intuicijo uporabljati brez, da nas emocije in iluzije zavedejo.

¹² Skupinske situacije so dober primer razlike med zahodno in vzhodno mentaliteto in literaturo na temo intuicije. Bi si kot pripadnik racionalistične (zahodne) civilizacije lahko privoščili, da v delu v skupini, za argumentiranje odločitve uporabite intuicijo? Cholle (2012, 3) poudarja, da je za uporabo intuicije v odločevalskem procesu potreben tudi ustrezen odnos ter sprejemljivo (ugodno) okolje.

¹³ Zanimivo je tudi, da so po Jelovac (1995, 60) Aziati najbolj naklonjeni intuitivnemu pristopu, kar potrjuje prej naveden primer razlik med vzhodno in zahodno mentaliteto.

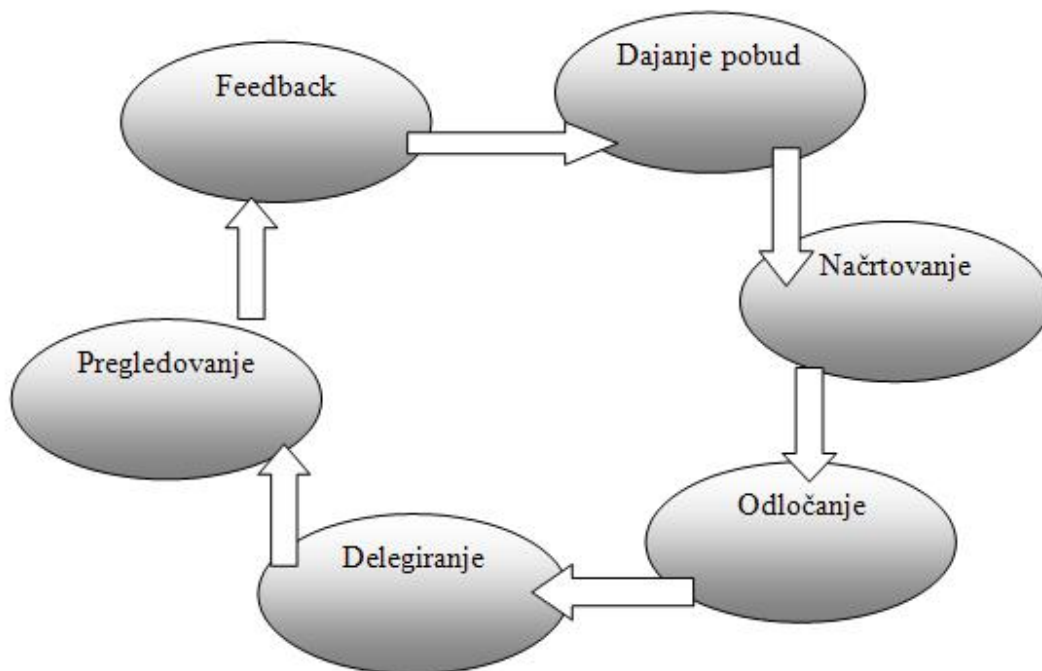
4 Proces vodenja

Preučiti je potrebno tudi proces vodenja (slika 4.1), katerega je kasneje možno okrepiti z intuicijo¹⁴.

Da lahko govorimo o uporabi intuicije v vodenju in poveljevanju se moramo sprva osredotočiti na posameznika. Da sploh lahko govorimo o učinkoviti uporabi, sprejmimo dve premisi:

- *da se posameznik ne boji uporabljati intuicije*
- *da posameznik verjame v intuicijo* (Možina in drugi 2002, 505).

Slika 4.1: Potek vodenja.



Vir: Možina in drugi (2002, 505).

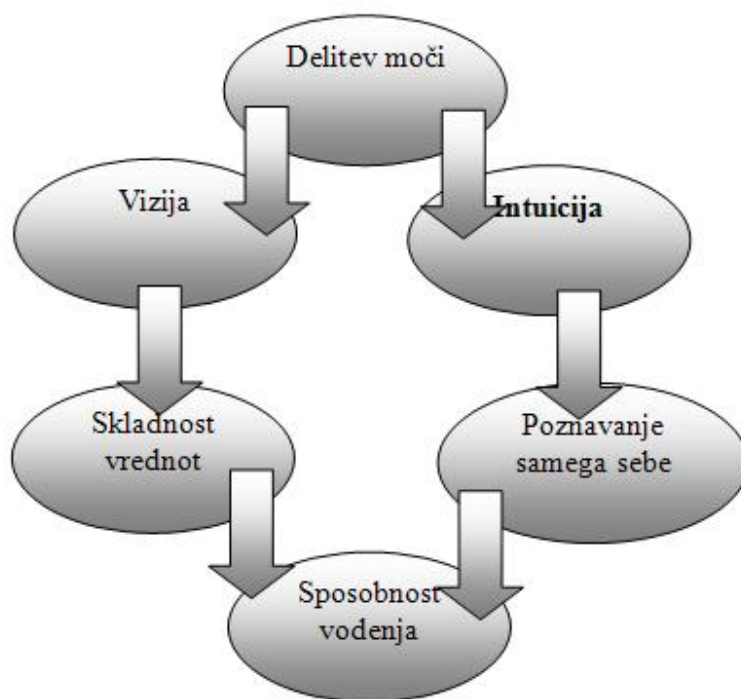
Voditelji se lahko udeležujejo preko različnih moči v smislu legitimne moči, ki izhaja iz položaja in se deli na nagrajevalno in moč pritiska (kazni); referenčne moči, ki se nanaša na projiciranje vrednot; ekspertno moč ter specifična znanja (*ibid.*, 506) Lastnosti

¹⁴ Downey in drugi 2005 podajajo zanimive vpoglede v modele vodenja in povezave z intuitivnostjo, čustveno inteligenco.

upravljalcev, ki so se naučili uporabljati intuicijo so sledeče¹⁵: samostojnost, neodvisnost, samozavest, pozitivna samopodoba, vizija, usmerjenost k sebi in nagnjenost k aktivnosti, dejavnosti (Kralj v Možina in drugi 2002, 364).

Kralj (v Možina in drugi, 2002, 363–364) ugotavlja, da je v vršnem managementu 80% odločitve intuitivne, 16% analizne in 4% rutinske, medtem ko je v izvajalnem managementu 2% intuitivna, 35% analizna in 63% rutinska. Jelovac (1995, 60) dodaja, da imajo kadrovske¹⁶ managerji največjo možnost uporabe intuicije, najmanj pa finančni in pravni managerji.

Slika 4.2: Temeljne sposobnosti vodenja.



Vir: Zupan (2009, 74).

Slika 4.2 nam ponudi okvirne sposobnosti, ki jih potrebujejo voditelji.

¹⁵ Zanimiva je opazka, za kakšne lastnosti osebe gre. Gre za dobro definirane (samozavestne) in opravilno usmerjene osebe. Kot poudarja Kralj (1997, 495) nekateri managerji nimajo te samozavesti. Svoje intuitivne odločitve prikrivajo in zanje iščejo racionalne podlage, s katerimi bi utemeljili svoje odločitve drugim, s tem pa tratijo čas, ki bi lahko bil bolje porabljen.

¹⁶ To trditev, da je v delu z ljudmi močno prisotna intuicija, je koristno nositi s seboj, saj govorimo kasneje o vodenju, ki je kratko in laično povedano delo z ljudmi.

Zupan (2009, 111) obravnava vodenje kot vplivanje in tudi kot motiviranje, navduševanje, kreativnost in vizijo. Vodenje je v samem bistvu torej delo z ljudmi.¹⁷ Žekš (2011, 41) za uspešne voditelje smatra ljudi s sposobnostjo, znanjem, odgovornostjo (projekcijo vrednot), participacijo (aktivnostjo, vključenostjo v skupino) in statusom (družbeni položaj).

4.2 Uspešno vodenje

Uspešno vodenje opredeljujejo Možina in drugi (2002, 500) kot »zmožnost spodbujanja in pripravljanje ljudi, da bi si želeli¹⁸ bojevati se za skupne cilje.« Z uporabo moči poizkušamo stimulirati »/.../samozadostnost brez prisile« in spodbujanje. Uspešno vodenje se poslužuje predvsem ekspertne moči (znanje) in legitimne (moč iz položaja). Ti dve naj bi prinesli najboljše dosežke. Vendar se mora uspešen voditelj zavedati, kdaj uporabiti določen tip moči. Ekspertna in legitimna moč omogočata, da sodelavci naloge uresničujejo. Legitimna in nagrajevalna moč omogočata, da se sodelavci z nalogo strinjajo. Moč pritiska pa spodbuja upor (Možina in drugi 2002, 506).

Zupan (2009, 112) navaja tri potrebna načela za uspešno vodenje:

- *Zaposlene je potrebno pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. Skupinsko delo, ne hierarhija*
- *Obravnava posameznika. Najprej so ljudje, potem uslužbenci, zaposleni*
- *Spodbujanje, cenjenje in nagrajevanje kakovostnega dela*

Lastnosti uspešnega voditelja so predvsem želja po dosežkih, zmožnost učenja iz težav, posvečanje delu, analiza in reševanje problemov, delo z ljudmi, odkriti odnosi, participativen način dela in ustvarjalnost (Možina in drugi 2002, 505).

¹⁷ To je ključna premisa za razvoj tega dela. Delo z ljudmi je torej nekaj, čemur bomo kasneje posvetili več pozornosti.

¹⁸ To željo, odnos do dela kot pomembno prvino uspešnega vodenja poleg znanja, poudarja tudi Vovk (2001, 54).

5 Uporaba intuicije v vodenju in managementu

5.1 Pogoji za zavestno oblikovanje intuicije

Smernice za razvoj podaja Kralj (v Možina in drugi 2002, 365). Kot zavestne pogoje za razvoj intuicije smatra predvsem namen sprejetja in razvoja intuicije, potreben čas, odpravo pritiskov, ki ji nasprotujejo (kot pretirano poudarjanje leve polovice možganov, analitičnega uma)¹⁹, sposobnost umiritve razuma, soočanje in dovzetnost za intuicijo, uporabo neverbalnega izražanja, zaupanje in pogum, sprejemanje, uporabo in uživanje v intuiciji v vsakdanji praksi.

Kralj (1997, 495) pa dodaja k pogojem tudi:

- poštenost- soočanje s samoprevaro
- ljubezen (empatija)²⁰

Rosanoff (1999, 162) pravi da je intuicija orodje, ki uspeva v okolju, kjer ni uporabljena proti posamezniku kot razlog za neuspeh, temveč je v okolju možno učenje iz napak. Spoštovana je posameznikova določena individualnost. Kralj (v Možina in drugi 2002, 365) povzema oblikovanje intuicije kot umiritev svojega duha, ki omogoča osredinjenje in sposobnost sprejemanja. Od tu naprej je mogoča vsakodnevna raba intuicije. Le polovica managerjev je pripravljena sprejeti tak pristop.

5.2 Tehnike

Kot potrebne metode²¹ Kralj (v Možina in drugi 2002, 365) smatra takšne, ki:

- *sprožajo intuicijo*
- *pomagajo verjeti v intuicijo*
- *pomagajo uporabljati intuicijo.*

Kralj (1997, 495) dodaja kot pomoč dve tehniki in sicer vodenje dnevnega razvida ter

¹⁹ Kralj (1997, 495) trdi, da managerji celo skrivajo intuitivne odločitve, saj jih ne morejo racionalno opravičiti sodelavcem. Tako tratijo dragocen čas za legitimacijo svojih odločitev. Rosanoff (1999, 157–159) pa potrdi, da so posamezniki skeptični o tem kako bo njihovo dojetje intuicije sprejeto v skupini in jim ponavadi odleže, ko ugotovijo, da se o njej (intuiciji) lahko pogovarjajo odkrito in brez predsodkov.

²⁰ Empatija v tem kontekstu pomeni možnost vživljanja v čustvene situacije drugih.

²¹ Več priporočene literature o metodah v Myers (2003, 3), Rosanoff (1999, 160).

skupinsko podporo.

Jelovac (1995, 60) poudarja pomen relaksacijske tehnike- prosti čas, občasna osamitev, meditacija, poslušanje glasbe, distanciranje od problemov, rekreacija, igre- mentalne tehnike, inovativnost, ter reševanja analitičnih problemov- preigravanje situacij s sodelavci, kolegi, vživljanje v problem. Tri preproste načine intuicije navaja tudi Rosanoff (1999, 160):

- *Da ali ne- tu se v danem trenutku na podlagi občutka odločimo, ali nam je odločitev simpatična ali ne*
- *Pisanje na papir- opredelitev problema kot da ali ne vprašanje in introspekcija*
- *Vživljanje v vlogo. Predvidimo posledice odločitve in se odločimo ali nam dolgoročno ustrezajo*

Sinclair in Ashkanasy (2005, 358) poleg intuicije, ki temelji na izkušnjah dodajata še intuicijo, ki temelji na čustvih. Čustva se lahko izkažejo v fazah predintuicije, intuicije in odločanju.

Neparstek (1997, 44) navaja še druge relevantne vire intuicije:

- *genetika, za nas malo manj relevantna, saj poizkuša najti načine, ki so povezani z aktivnim razvojem intuicije*
- *travmatične izkušnje, ki povečujejo dovzetnost in percepcijo*
- *joga, meditacija in druge, levomožganske aktivnosti.*

5.3 Intuicija kot orodje v procesu odločanja

Pri odločitvah uporabljamo intuicijo, znanje, vednost in izkušnje (Kralj v Možina in drugi 2002, 363). Intuicija je predstavljena kot orodje, posebej koristno v situacijah odločanja z naslednjimi značilnostmi:

- *velika negotovost*
- *premalo zavednih izkušenj*
- *pomanjkanje zanesljivih dejstev*
- *omejen čas*

- *zahteve po pravilnosti velike*
- *več različic, ki se zdijo razumne (ibid.)*

Zaznave potekajo na štirih ravneh in sicer telesni, čustveni, miselni, ter duhovni (Kralj 1997, 493). Soskin (2008, 94) k tem zaznavam dodaja še nadčutno zaznavo, ki je zaznava, ki je sicer podzavestna, vendar še vedno z našimi čutili. Rosanoff (1999, 158) poudarja, da se intuicijo učinkovito uporablja z analizo. Ko opravimo analizo, apliciramo instinkt, intuicijo. Če je naš občutek glede odločitve dober in analiza potrjuje občutek, lahko nadaljujemo. Če pa se ne ujemata, je čas za dodatno delo na analizi in poglobitev v intuicijo.

5.4 Vodenje kot odločanje

Ta del diplomskega dela je bil sprva namenjen preučevanju procesa učenja in primerjava uporabe naučenega v praksi v primerjavi z uporabo izkušenj, naučenih podzavestno, z intuicijo. Vendar je kmalu v procesu preučevanja teme postalo jasno, da intuicija ni le proces učenja, temveč vez med instinktom in zavestjo. Zato se ta del naloge nanaša na prakso, praktično uporabo različnih načinov procesiranja odločitev. Kajti intuicija ni le podzavestna indukcija, temveč tudi način procesiranja informacij v odločevalskem procesu.

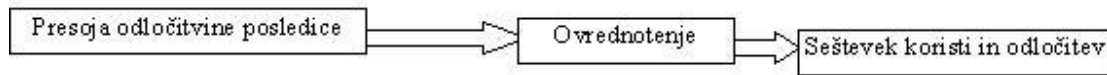
5.4.1 Odločanje v preteklosti, sedanjosti, prihodnosti

Racionalizem (katerega potek je razložen na sliki 5.1) je produkt dela filozofov, ekonomistov in matematikov²²(Maldonato 2011, 7).

Odločanje poteka v zaporedju:

²² Več o kritiki racionalizma v Maldonato (2011, 15; 2011, 45). Maldonato zelo obsežno opisuje prednosti instinktivnega/intuitivnega delovanja. Bralcu ga priporočam v primeru, da potrebuje več informacij, preden bi lahko sprejel premiso, da je intuicija relevanten del odločevalskega procesa.

Slika 5.1: Odločitveni proces v racionalizmu.



Vir: Maldonato (2011, 7).

Racionalni proces odločanja je doživel kritike, kot smo že omenili s strani filozofov, ki so se posvečali predvsem omejenosti racionalnega pogleda, ki je le del odločevalskega procesa. Hayek (v Maldonato 2011, 23) nadaljuje kritiko racionalističnega pristopa, saj je narava znanja taka, da ne omogoča interpretacije informacij v želeni meri. Ker človek ne uporablja vsega znanja, vseh informacij in se ne zaveda vseh posledic svojih odločitev, temveč bazira svoje odločitve na interpretacijah. Le-te temeljijo na osebnosti, celotnemu umu in ne izključujejo genetike, zgodovine in izkušenj, ki so ključ pri odločanju. Za našo rabo je dovolj, da naštejemo sledeče omejitve racionalnosti:

- *Človek ne pozna vseh možnih alternativ, ki so mu na voljo za oblikovanje odločitve.*
- *Človek ne more poznati vseh posledic vseh alternativ.*
- *Človek ne more objektivno oceniti povratnih informacij (feedbacka).*
- *Človek ni sposoben procesirati in primerjati izjemno heterogenih posledic, informacij, dejavnikov (Hayek v Maldonato 2011, 24)*

Poleg tega Maldonato (2001, 25) dodaja še dejavnike časa, kognitive sposobnosti in nepopolne informacije, ki še bolj pačijo človekove zaznave in odločevanje.

Patton (2003, 989) opredeljuje te omejitve kot:

- *omejitve v mejah človeške pozornosti, ki so povezane z omejeno zmožnostjo procesiranja zaradi pomanjkanja sočasne obdelave večih podatkov*
- *pomanjkanje oziroma omejitve v delovnem spominu človeka*
- *omejitev dostopa posameznika do lastnega dolgoročnega spomina*

Manjkajoče znanje torej zapolnimo s sklepanjem (Kralj 1997, 493).

Kot korekcijo klasičnega pristopa Maldonato (2011, 25) ponuja koncept omejene racionalnosti²³. Koncept temelji na iskanju rešitve, ki je sprejemljiva, ne pa optimalna. V realnih okoliščinah odločevalci ne iščejo absolutno najboljše rešitve, ampak rešitev, ki je »dovolj dobra«. Torej ne izbirajo izven bazena vseh alternativ. Odločitev je prava, če dosega naše »aspiracije«, pričakovanja in obratno. Ves proces je torej tekoč, možno je tudi odzivanje na nove okoliščine. Iskanje alternativ nasledi zadovoljitev, ko je najdena sprejemljiva, suboptimalna rešitev.²⁴ Taimni (1990, 45) pridoda še eno omejitev razumskega procesiranja. Le-to je podvrženo formulaciji problema s koncepti²⁵, ki jih že poznamo, torej je problem zajet v meri, v kateri ga lahko verbaliziramo. Tako vsilimo domeno, kaj je normalno. Pomembno je, da na tej točki razmislimo slednje. Ali je naše »normalno« pojmovanje razmišljanja, kot analitično, zavestno, razumsko res naše naravno, normalno stanje? Myers (2003, 46) trdi, da je problem ravno v našem izhodišču. Imamo dve možganski polovici, mar ne? Zakaj je ena bolj pomembna kot druga?²⁶ Zato Sinclair in Ashkanasy (2005, 354) predlagata uvedbo integriranega modela analitičnega in intuitivnega odločanja (slika 5.2). Če sprejmemo predpostavko, da je polovična uspešnost omejene racionalnosti odločanja nezadostna, lahko nadaljujemo s pregledom vloge intuicije kot sredstva za izboljšanje odločitev.

²³ Koncept omejene racionalnosti naj bi imel zaradi učinka visokega pritiska in drugih značilnosti sodobnega poslovnega okolja okoli 50% uspeh pri odločitvah (Sinclair in Ashkanasy 2005, 353).

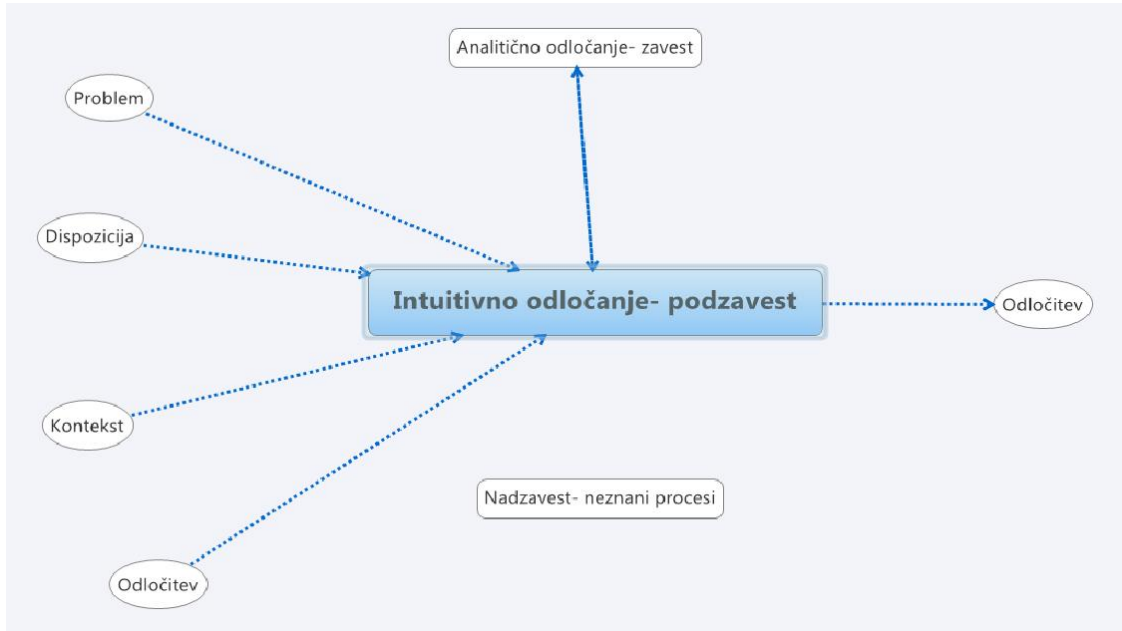
²⁴ O dihotomiji razum- intuicija govori tudi Blatnik (2010, 6).

²⁵ Ta analitični in parcialni pristop v nasprotju z holističnim intuitivnim smo že omenili prej.

²⁶ Podoben argument Sinclair in Ashkanasy (2005, 354).

Oglejmo si popravljeni model omejene racionalnosti, ki vključuje intuicijo.

Slika 5.2: Novi model, sinteza analize in intuicije.



Vir: Sinclair in Ashkanasy (2005, 360).

Analiza in intuicija sta ločena pojava, ki pa lahko simbiotično doprineseta k kvaliteti odločitve. Vidimo, da k intuitivnem odločanju kot dejavniki spadajo karakteristike problema, karakteristike odločitve, osebne preddispozicije (naš edinstven nivo nagnjenosti k uporabi analize in intuicije in afekta, ter kognicije) in kontekst odločanja (npr. čas). Kot vidimo, je del sposobnosti vodenja tudi intuicija²⁷. Le-ta se izraža v praksi preko sposobnosti:

- *pregleda nad situacijo*
- *predvidevanjem sprememb*
- *prevzem odgovornosti tveganja pri ukrepih*
- *gradnja zaupanja* (Možina in drugi 2002, 503).

Gre torej za dovzetnost na spremembe in določeno fluidnost, tekočnost. Vovk (2001, 55) ponuja zanimiv model kreacije ekip, ki temelji na oceni instinkta posameznika. Tako

²⁷ Andersen (2000, 15) poudarja, da so intuitivni managerji bolj uspešni, saj bolje obravnavajo negotovost in poudarjajo fleksibilnost.

lahko vodja uporabi te ocene kot orodje pri dodeljevanju zadolžitev za kreacijo komplementarnih ekip. Myers (2003, 31) ponuja tudi koncept »socialne intuicije«. Le-ta se nanaša na našo bliskovito oceno posameznika po le parih vzorcih njegovega obnašanja. To je bilo sprva sicer pomembno za preživetje, saj smo tako razlikovali prijatelje in sovražnike, zdaj pa nam lahko v vodenju pomaga ocenjevati sodelavce in se temeljiteje pripraviti na njihove reakcije, ko bo potrebno opraviti kako nalogo.

6 Teorija in primeri uporabe intuicije

Kot si bomo ogledali in smo že spoznali, se intuicija oblikuje podzavestno, induktivno, vendar pa tudi zavestno (če seveda tako želimo). Patton (2003, 991) navaja tri vrste managerjev:

- *te, ki naravno izkušajo, doživljajo intuicijo*
- *te, ki jo razvijajo in negujejo, da bi jo lahko pridobili in izboljšali*
- *te, ki je nikoli ne pridobijo*

Maldonato (2011, 51) poudarja pomen ekspertnega znanja nabranega preko časa. Za to znanje je značilno v kriznih situacijah, ker je bolj zanesljivo, ponuja natančnejšo percepcijo situacije, boljše primerjanje med vzrokom in posledico, hitrost pri odločanju, možen pa je tudi vpogled v sam proces oblikovanja odločitve.

Intuicija ima po Patton (2003, 992) tri glavne vire:

- *Notranji odziv- tu se avtor nanaša na instinkt in prvinske nagone človeka*²⁸
- *Splošne izkušnje- izkušnje, ki jih akumuliramo skozi življenje, modrost*
- *Fokusirano učenje- učenje, ki ga opravljamo za razvoj navad, ki jih hočemo spraviti v intuicijo*

Kot trdi Cholle (2012, 33), se intuicije in instinkta lahko tudi sistematično priučimo. Žekš (2011, 41) doda: »/d/okončno je bilo torej preseženo prepričanje, da so lahko vodje le tisti, ki so za to rojeni«. Kot smo že v prejšnjih poglavjih omenili, moramo sprva zadostiti določenim pogojem v nas, da lahko dostopamo do intuicije²⁹.

Načini za razvoj intuicije so³⁰ izkušnje, ekspertno znanje, ki so skorajda univerzalen način učenja intuicije. Tudi, če se nočete zavestno izpopolnjevati, vaš podzavestni um dela to brez vašega zavedanja. Drugi je pregled perspektive in percepcij- poizkušamo lahko spremeniti le-te v prid novega znanja, tretji zaupanje v pravilnost odločitev,

²⁸ Mar ni prvinski strah pred velikimi plenilci? Se instinktivno bojimo ognja? Je ta instinktivna intuicija primerna?

²⁹ Tehnike dostopa opisuje podrobneje tudi Kralj (1997, 495).

³⁰ Mnogo avtorjev ima svoj pogled na razvoj intuicije. Vendar vseh ne moremo obravnavati v tem delu, prav tako, pa je bolje bralcu prepustiti izbiro. Dela na to temo segajo od poljudnih, duhovnih, ki ne bodo zadostili skeptikom in bolj racionalističnim osebam, ki ne bodo zadostili bolj intuitivnim ali duhovnim osebam.

izkušenj, ki se nam ne zdijo racionalne, četrti sprostitev in vaja v izboljšanju percepcije in zadnji možnost učenja poslušanja - še posebej uporabna v vodenju, saj gre za delo z ljudmi (Cholle 2012, 184).

Patton (2003, 992) nam potrdi pomembnost retrospekcije in analize slabih izhodov naših odločitev in premislek. Pri tem sta ključna feedback (povratna informacija) in samonadzor. To nam dolgoročno povečuje pozornost in zavedanje. Izkušnje, kot pomemben vir intuicije, navaja Gladwell (2009, 32), ki pravi, da se je po raziskavah ustalila številka 10.000 ur preživetih na določeni tematiki, ko posameznik postane ekspert. Za to je potrebno zanimanje in aktivnost. Patton (2003, 989) navaja, da nam izkušnje pomagajo opredeliti informacije, tako da lahko do njih kasneje lažje dostopamo.

6.1 Primer 1: igranje družabnih iger

Ker je eden od ciljev dela tudi prikazati, da se posameznik lahko tudi zavestno nauči intuicije, pridodajmo primer, ki ga ponuja Myers (2003, 54):

Mojstrski igralec dame je lahko zmagal 385, torej vse od 385 iger v roku 3 ur in 44 minut, čeprav je imel absurdno manj časa od svojih nasprotnikov za razmislek. Tu se kaže vloga vzorcev v podzavesti, ki se ustvarjajo z izkušnjami.

Podobne izkušnje navaja Patton (2003, 990), ki poudarja, da šahovski mojstri v primerjavi z novinci porabijo mnogo manj časa za kvalitetne odločitve, saj selekcionirajo informacije in nekoristne alternative odločanja. Tako lahko tudi, če igrajo proti 50 igralcem, še vedno izkažejo podobno mojstrsko igro kot, če bi igrali proti enem igralcu. Torej lahko z aktivnostjo, izkušnjami v podzavest zapišemo vzorce³¹, ki nam bodo v prihodnosti pomagali pri različnih dejavnostih. In ravno sposobnost prepoznavanja teh vzorcev Patton (2003, 990) navaja kot razliko med strokovnjaki, izkušenimi in nestrokovnjaki, neizkušenimi. Te vzorce, kot je tudi lastnost intuicije, strokovnjaki jemljejo celostno, jih tvorijo v skupine kot en pojav in tudi iz spomina dostopajo do njih v skupini³². Vendar, kot opozarja Rosanoff (1999, 158), moramo pazljivo postopati tudi v

³¹ Pri šahu ima na primer dober šahovski igralec shranjenih 1.000 vzorcev, šahovski mojster pa okoli 50.000 vzorcev (Myers 2003, 54).

³² Izkušeni zdravnik tako ne bo gledal enega simptoma, temveč bo poiskal skupni imenovalec večih vzorcev in določil diagnozo. Tega je sposoben sistematično tudi novinec, vendar ne tako hitro in ne tako

interakciji z izkušenimi ljudmi. Zanašanje na izkušnje pripelje do dveh problemov. Sprva je to podrejanje manj izkušenih bolj izkušenim, kar pa ni vedno pravi odgovor.³³ Druga ovira pa je sama ujetost strokovnjakov v svoj referenčni okvir. Zelo težko je nekoga, ki je celotno življenje opravljal delo na določen način, prepričati, da obstaja boljši način.

Rugelj (2008, 35) poudari pomen kalibracije možganov. Temu se pridružuje Fletcher (1957, 32), ki omenja možnost korigiranja instinkta. Patton (2003, 992) potrjuje, da je fokusirano učenje, dril, področje, kjer je intuicijo najlažje in najučinkoviteje izboljševati.

6.2 Primer 2: zdravniške odločitve

Gladwell (2008, 84) navaja zanimiv primer zdravniškega odločanja. Primer je izbran, saj je zdravniški poklic smatran kot zelo intuitiven. Primer 2 se navezuje na primer 1, saj spet kaže na pomembnost pravilne zaznave, ki jo ponuja intuicija, prav tako pa poudari pogoje, potrebne za zaživetje intuicije.

Zdravniki, še posebej na urgenci so klasično preobremenjeni z informacijami in imajo omejen čas za vsakega pacienta, odločanje mora biti hitro. Zato so ugotovili, da je pomembno sprva selekcionirati informacije, ki so ključne. Vendar je problem nastopil, saj zdravniki niso zmogli iz vseh informacij oblikovati okvira, ki bi omogočal trenutno presojo (instinkt, intuicijo). Šele ko je kot posledico znanstvenega dela, posameznik razvil algoritem (zaporedje dejanj), so zdravniki lahko absorbirali razumsko analizo podatkov kot intuicijo. Tako so selekcijo informacij spravili v omenjeni algoritem, s katerim so ocenjevali ali pacient trpi za določeno boleznijo. Sledili so simptomom in če je bilo zadosti pokazateljev, simptomov so lahko podali diagnozo (Gladwell 2008, 90). Šele, ko so opravili selekcijo informacij preko ocene ključnih simptomov, so lahko podali diagnozo. In šele ko so to lahko naredili podzavestno, torej so analizo ponotranjili preko izkušenj, so lahko diagnozo opravljali v trenutku (Gladwell 2008, 90). Kvalitetne izkušnje, ki izhajajo iz razuma, so res podlaga za razvoj intuicije

zanesljivo, saj izhaja iz delcev, ki jih sestavi skupaj in ne iz celote, ki je že sestavljena.

³³ Mar ne smatramo mlajših za bolj kreativne, z novimi pogledi na situacijo in svežimi idejami?

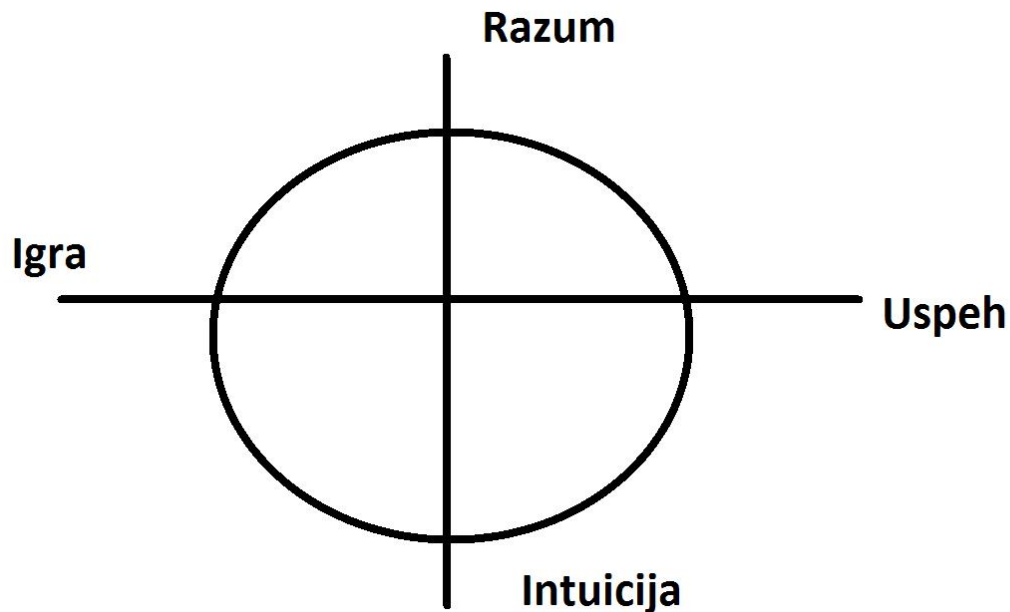
7 Intuicija v vojaški organizaciji

Intuitivni kompas nam pomaga razumeti, kakšno je vodenje v vojski (slika 7.1):

- Os igra-uspeh nam omogoča razumeti, kakšen je cilj in pogoji za vodenje v vojski. Igra je sinonim za možnost tveganja, kreativnosti in dopustnosti napak in njen produkt je inovativnost. Uspeh pa je izvajanje ciljev organizacije. Brez dvoma je vojaški poklic v mirnodobnem času dovzeten za inovacije in učenje, vendar se dopustnost napak ne izraža v vojnem stanju, saj je uspeh pomembnejši od inovativnosti.
- Os razum-intuicija nam omogoča razumeti, kako se odločamo v procesu vodenja. Kot smo omenili prej, je intuicija prisotna v vsakem odločevalskem procesu zaradi same narave znanja, prav tako pa podzavest obvladuje večji del človekovih možganov. Glede na stresnost, časovne in druge omejitve v odločanju lahko brez dvoma štejemo intuicijo, kot pomemben del vodenja (*ibid.*).

Vojaški managerji so po Jelovac (1995, 60) med najbolj intuitivnimi, zaostajajo le za politiki in delavci v javni upravi ter zdravniki. Kljub temu lahko omenimo prejšnje podatke Kralja: V vršnem managementu je 80% odločitve intuitivne, 16% analizne in 4% rutinske. V izvajalnem managementu pa 2% intuitivne, 35% analizne in 63% rutinske (Kralj v Možina in drugi 2002, 363).

Slika 7.1: Intuitivni kompas.



Vir: Cholle (2012, 61).

Torej lahko sklepamo, da je tudi v vojaškem poklicu tako. Vendar pa opomnimo na določene razlike med vodenjem, kot ga obravnava management in vodenjem, v vojski, ki ima določene specifikke:

- *ne izbiramo, najemamo “svojih zaposlenih”*³⁴
- *vojaki ne morejo pustiti svojega dela, izvajati nepokorščine, odnehati, stavkati*
- *menjava kadra je velika*
- *navadni vojaki so relativno mladi (torej v nižjem managementu)*
- *moč vodje je večja*
- *vodja je odgovoren za vojake tudi po delu*
- *v določenih situacijah ima vodja kontrolo nad življenjem vojakov do 24 ur na dan*
- *sprejeto je tveganje smrti s strani vojakov* (Malone 2003, 30)

Poleg tega pa lahko povežemo še eno povezavo med vodenjem v miru, ki se bolj navezuje na management, kot vodenje v vojni, ki se povezuje bolj z delom v rizičnih okoliščinah.

³⁴ Na tej točki so zaposleni omenjeni za poudarek dihotomij management/vojska, zaposleni/ vojak.

Na področju intuicije v rizičnih okoliščinah Myers (2003, 202) prepoznava štiri dejavnike ki vplivajo na našo intuicijo pod pritiskom:

- biološke preddispozicije: Ljudje preko evolucije prenašajo svoje dispozicije na kasnejše generacije. Tako biološke, kot instinktivne. Ravno instinktivne (npr. strah pred višino), so za nas relevantne.
- preddispozicije povezane z dostopnostjo: Dogodki, katerim smo izpostavljeni v večji kvantiteti, vplivajo na našo intuicijo. Tako se ljudje bojijo dogodkov, katerim so bolj izpostavljeni. Zato se mnogi ljudje bolj bojijo letalskega prevoza, kot avtomobila, čeprav je letalo statistično dosti varneje.
- pomanjkanje kontrole: Tveganja, v katerih nismo v kontroli, so za nas bolj dramatična. Po tej logiki, v prejšnjem primeru, se letala bojimo bolj od avtomobila zato, ker letalo ni v naši kontroli, avto pa je, ga vozimo.
- časovna bližina: Bolj se bojimo dogodkov, ki so nam časovno bližje. Bojimo se na primer bolj jedrske eksplozije, kot globalnega segrevanja.

Kako se torej izognemo tovrstnim negativnim vplivom na našo intuicijo, percepcijo? Sprva ocenimo ceno in posledice naših dejanj, potem pravilno sporočimo tveganje- gre za pravilno oblikovanje percepcije tveganja preko pravilnega sredstva komunikacije. Ali je za odvrčanje ljudi od tveganih dejanj bolj učinkovito opozorilo "Lahko škoduje vašemu zdravju" ali slika poškodb, posledic? In na koncu ozaveščanje, da imajo tveganja, stres, na nas čustveni učinek, ki spreminja našo intuicijo, vpliva na naše odločitve. Je strah ali katerokoli drugo čustvo res brez pomena, lahko trdite, da ste brez čustev? (Myers 2003, 207).

Sposobnosti poveljnika morajo obsegati:

- medosebne sposobnosti, kot že govorimo skozi delo je vodenje delo z ljudmi, kar je v novejših pristopih vodenja³⁵ še bolj poudarjeno.
- konceptualne sposobnosti- kreativnost, je del vodenja, ki kot smo že omenili povezan tudi z intuicijo, saj je hitrost zajema podatkov in odziv nanje ključnega pomena.
- tehnične sposobnosti

³⁵ Glej tudi Žekš (2011, 27).

- taktične sposobnosti (Hesselbein in Shinseki 2004, 7).

Poveljnik sposobnosti udejestvuje z vplivanjem, planiranjem, izboljševanjem (Hesselbein in Shinseki 2004, 7). Mentalne sposobnosti, ki jih pričakujemo od poveljnika, so volja, disciplina, iniciativa, presoja- hitra ocena situacije in potrebnih akcij, ter pomembne so tudi izkušnje (Hesselbein in Shinseki 2004, 31). Če si ogledamo podane sposobnosti, lahko opazimo, da presoja brez dvoma namiguje na intuitivnost. Podlaga zanjo so tudi izkušnje.

Značilnosti odličnih poveljnikov ponujata Taylor in Rosenbach (2000, 23):

- *skromnost*
- *drznost, sprejemanje tveganj*
- *odgovornost za odločitve*
- *delitev nagrad uspeha*
- *sprejem krivde za napake*
- *nezasleplejenost v zmagi ali porazu*

7.1 Študija primera: FM 6-22

Ameriški voditeljski priročnik FM 6–22, ki je glavni referenčni okvir ameriške vojske, nam služi kot primer, na katerem si bomo ogledali trenutno stanje oziroma zavedanje vojske o uporabi intuicije v odločanju, vodenju. Primer je izbran, saj je ameriška vojska tako finančno kot tehnološko prominentna sila, ki je vpletena v mnogo konfliktov. Kot taka je prisiljena v inovativnost in sprejemanje novosti v okolju, kjer je uspeh ključen, človeško življenje pa vredno ogromno. Intuicija se kot ključna beseda prvič pojavi v poglavju Inovativnost (6–2). Tu je intuicija izpostavljena kot dejavnik inovacije poleg izkušenj, znanja in informacij podrejenih. Drugič se intuicija pojavi v poglavju Nadzora uspešnosti (9–5 in 11–10), kjer za uspešno oceno priročnik navaja uporabo instinkta in intuicije, osnovane na učenju in izkušnjah. Za nas zanimivo je pojavljanje intuicije v poglavju vodenja (11–1), kjer je navedena kot element vodenja poleg instinkta in znanja. Na podlagi osebni izkušenj so poveljniki usposobljeni uporabiti prej navedene elemente v taktiki in operatiki.

V poglavju vodenja z zgledom (ang. lead by example) (11–3) poudarja priročnik, da so voditelji tisti, katerih obveza je obdržati fokus, osredotočenost na boj s sovražnikom in ne na izvajanju načrta³⁶. Organizacijski vodje so smatrani kot ključni za odzivanje na spremembe in izkoriščanje novih priložnosti. To dosega preko analize, intuicije, sistemske integracije, vodstva preko zgleda³⁷.

Priročnik nam ob primerjavi s teoretičnim obravnavanjem intuicije ponudi sledeče zaključke:

- Intuicija je dejavnik inovacije
- Intuicija je dejavnik percepcije, ocene realnega, dejanskega stanja
- Intuiciji je potrebno zagotoviti pogoje za njeno uporabo

7.2 Izsledki vprašalnika podanega častnikom in podčastnikom Slovenske vojske

Za preverjanje ali in koliko intuicijo uporabljajo tudi poveljniki v Slovenski vojski, je bil oblikovan vprašalnik (Priloga A) ter kot spletna anketa od 25. 9. 2012 do 29. 9. 2012 poslan na e-naslove častnikov in podčastnikov³⁸ v Slovenski vojski. Odgovorile so štiri osebe, dva častnika, od katerih je bila ena častnica, dva podčastnika, moškega spola.

Povzetek ugotovitev je sledeč:

Vsi, podčastniki in častniki so nam odgovorili, da se pri opravljanju svojega dela zanašajo na svoj občutek. To nam prikazuje, da se voditelji v Slovenski vojski zavedajo svoje intuicije.

Od tega so trije odgovorili da intuicijo, instinkt, občutek uporabljajo v kombinaciji z dejstvi, analizo. En pripadnik je izbral odgovor odprtega tipa in pridodal pomen uporabe intuicije, instinkta in občutka z izkušnjami. Iz teh podatkov sklepamo, da pripadniki uporabljajo kombiniran pristop k odločanju, ki smo ga prikazali v nalogi. Prav tako je spodbudno, da je en pripadnik, zanimivo, podčastnik, sam omenil pomen izkušenj pri uporabi intuicije, občutkov instinkta.

Ob vprašanju kdaj uporabljajo intuicijo, občutek, instinkt so trije pripadniki odgovorili,

³⁶Zanimivo, da je priročnik FM 6–22 tako fleksibilen pri ustvarjanju pozitivnega okolja za inovativnost. Čeprav smo to že poudarili kot pogoj za razvoj intuicije, je presenetljivo ujemanje teorije z doktrino.

³⁷Ali je le naključje, da analizo in intuicijo priročnik jemlje skupaj, enako kot je predlagani odločevalski model. novega, globalnega okolja odločanja, ki nadomešča dopolnjuje koncept omejene racionalnosti?

³⁸V nadaljnjem tudi pripadniki, sodelujoči.

da vedno, pri vsaki odločitvi, en, spet podčastnik pa je dodal, da je uporaba vezana na situacije, kadar je potrebno hitro sprejeti odločitev.

Pri vprašanju, kaj so elementi dobre odločitve, smo pridobili najpestrejše odgovore. Sodelujoči so omenili znana dejstva in izkušnje, analizo, situacijo in sposobnost empatije, proces bojnega odločanja in dobro pripravo.

V zadnjem vsebinskem vprašanju smo povprašali še, v kaki situaciji se sodelujoči zanašajo na občutek, intuicijo.

Dva sodelujoča sta navedla pomanjkanje informacij, neznano situacijo, eden, situacijo, kjer ve, s kom in čim dela, poudari pa, da so situacije, kjer je občutek, premalo. Zadnji sodelujoči pa izpostavi kadrovanje kot primer dobre prakse intuicije, vendar intuicijo uporablja povsod.

Kar je razvidno iz zadnjega vprašanja, je, da je neznana situacija pomemben del asociacije, intuicije in uporabe. To je brez dvoma nekaj, kar je prikazano tudi v teoretičnem delu diplomskega dela.

8 Verifikacija hipotez

Oglejmo si in komentirajmo hipotezi:

Prva hipoteza:

»Intuicija se uporablja kot element vodenja in managementa.«

Kot smo ugotovili pri pregledu intuicije, lahko rečemo, da (ker je velik del naših možganov obremenjen s procesiranjem podzavestnih informacij) je nezaveden del velik vir informacij³⁹. Intuicija kot pojav je prisotna v vsakodnevnem življenju. Od tu lahko nadaljujemo s pregledom management teorij in ugotovimo, da je intuicija smatrana kot sodobno dopolnilo klasičnim teorijam vodenja. In če ozavestimo naš ogled odločevalskega procesa in samo kritiko racionalističnega pristopa k odločanju, lahko rečemo, da je vsako odločanje podvrženo določenemu stresu, ki ga ustvarjajo omejitve našega uma, časa, stresa. Prav tako lahko omenimo še drug vidik, navedeni so empirično pridobljeni primeri uporabe.

Hipotezo lahko potrdimo, vendar z izjemo: glavna interpretacija intuicije v nalogi je kot vez med instinktom in razumom. Vendar ta vez zavestno obstaja le, če posameznik verjame vanjo, ima določene pogoje zanjo ali pa določene danosti, ki mu omogočajo uporabo abstraktnih podob, indukcijo. Intuicija ni sredstvo, ki ga vsi posamezniki uporabljajo v enaki meri. Absolutno pa je prisotna, se uporablja, četudi se tega ne zavedamo. Kar hočemo poudariti, je, da je pri različnih posameznikih izražena različno, glede samih pogojev socializacije, biologije, osebnih prepričanj. Vse, kar lahko rečemo, je, da ljudje intuicijo uporabljajo v različnih merah in, da jo le nekateri lahko uporabljajo zavestno, saj je pogoj za zavestno uporabo sistematičen pristop, intuicija je smatrana kot metoda.

Druga hipoteza:

»Intuicija se uporablja v vojaški organizaciji.«

³⁹ Kratko utemeljitev ponuja tudi Myers (2003, 15).

Intuicija se v vojaški organizaciji uporablja. To potrdita tako študija primera FM 6–22, kot opravljena raziskava med častniki in podčastniki Slovenske vojske.

Tudi primeri vojaške uporabe nam govorijo v prid hipoteze. Druga hipoteza je po naravi vprašanja tesno povezana s prvo. Tako je skorajda nemogoče že s tega naslova drugo hipotezo zavreči, še več pa, da je vojaško vodenje, resda specifika vojaške organizacije, vendar je le vrsta vodenja, podpomenka, ki si z vodenjem deli nekatere lastnosti. Hipotezo tako lahko potrdimo.

9 Sklep

Intuicija je naše orodje, ki ga le z ozaveščenostjo o njenem obstoju in verjetju v njeno koristnost lahko v polni meri uporabimo. Od tu naprej pa je pomembno krepiti tudi druge značilnosti dobrega voditelja, ki vse prispevajo k uspešnemu vodenju. Kajti uspešno vodenje kreira uspešno intuicijo. Pri tem pa so seveda izkušnje bistvene.

V diplomskem delu smo si sprva ogledali, kaj intuicija je. Zaradi mnogih definicij in pojmovanj lahko poudarimo sledeče lastnosti, ki so najpogosteje uporabljene za opis intuicije:

- *poteka izven naše zavesti*
- *informacije so procesirane celostno, holistično- to lastnost pripoznava že C. G. Jung*
- *ponavadi intuicijo spremlja emocija čustvo» (Sinclair in Ashkanasy 2005, 356)*

Nadaljevali smo s filozofskim in biološkim pogledom na intuicijo. Filozofija nam poda intuicijo kot metodo, nekaj, kar je nujno za našo zavestno uporabo, medtem ko nam biologija razloži, kako človeški um, glede intuicije gleda sodobna medicina in tudi druge znanosti. Obravnavo intuicije smo zaključili s kritiko intuicije, saj naš namen ni slepo podajati prednosti intuicije brez zavedanja o pasteh, ki izhajajo iz naše podzavesti in strukture procesiranja informacij. Na mestu je poudariti delo avtorja Myersa *Intuition: its powers and perils*, ki že po imenu podaja to, kar hočemo poudariti: ***moči in nevarnosti intuicije.***

Nadaljevali smo s pregledom procesa vodenja, se dotaknili intuicije oziroma njenega mesta v vodenju in tudi opredelili uspešno vodenje, ki sta ga opredelili sledeči definiciji

- Zaposlene je potrebno pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. Skupinsko delo, ne hierarhija
- Obravnava posameznika. Najprej so ljudje, potem uslužbenci, zaposleni
Spodbujanje, cenjenje in nagrajevanje kakovostnega dela (Zupan 2009, 112).

Lastnosti uspešnega voditelja so predvsem želja po dosežkih, zmožnost učenja iz težav, posvečanje delu, analiza in reševanje problemov, delo z ljudmi, odkriti odnosi,

participativen način dela in ustvarjalnost (Možina in drugi 2002, 505). Tu poudarimo, da je iz teh dveh definicij uspešnega vodenja očitno, da govorimo o ljudeh. Vodenje ni več delegiranje nalog, kaznovanje, temveč razvijanje ljudi.

Nadaljevali smo z umestitvijo intuicije v vodenje v obsežnem sklopu, ki je pokrival splošno uporabo intuicije v vodenju. Na mestu je ponoviti kombiniran pristop analize in intuicije kot odločevalskega pristopa prihodnosti, poudariti omejitve odločanja, ki izhajajo iz narave informacij in omejitev človeškega uma. Bralcu je lahko v pomoč poudarek, da, čeprav se človek kot posameznik rad vidi v luči razuma in racionalnosti, človek preprosto ni zgrajen, kot smo spoznali v predstavitvi intuicije, da bi deloval kot stroj, saj se sploh ne zaveda vseh kalkulacij, ki jih opravlja.

Sklop smo nadgradili z uporabo primerov različnih avtorjev, poudarimo pa knjigi Gladwella iz leta 2008 in 2009, ki nizata primere iz vsakdanjega življenja.

V zadnjem vsebinskem sklopu smo se dotaknili vojaškega področja. Vojaška organizacija ima specifične, ki jo ločujejo od vodenja v drugih organizacijah. Te so sledeče:

- *ne izbiramo, najemamo "svojih zaposlenih"*⁴⁰
- *vojaki ne morejo pustiti svojega dela, izvajati nepokorščine, odnehati, stavkati*
- *menjava kadra je velika*
- *navadni vojaki so relativno mladi (torej v nižjem managementu)*
- *moč vodje je večja*
- *vodja je odgovoren za vojake tudi po delu*
- *v določenih situacijah ima vodja kontrolo nad življenjem vojakov do 24 ur na dan*
- *sprejeto je tveganje smrti s strani vojakov (Malone 2003, 30).*

Nadaljevali smo s študijo primera, kjer smo ugotovili, da ameriška vojska že kot termin uporablja intuicijo v svojem voditeljskem priročniku FM 6–22. Opravljena je bila tudi manjša empirična raziskava v Slovenski vojski. Smotrno bi bilo opraviti obsežnejše

⁴⁰ Na tej točki so zaposleni omenjeni za poudarek dihotomij management/vojska, zaposleni/ vojak.

raziskovanje uporabe intuicije glede na spol, starost in leta službovanja v Slovenski vojski. Obe hipotezi smo na koncu tudi potrdili. Intuicija se uporablja tako v vodenju, kot v poveljevanju.

To delo, mi je kot osebi še bolj potrdilo eno od osebnih življenjskih vodil. Rek, vaja dela mojstra, ni pravilen. Mojstrska vaja dela mojstra. In pomen izkušenj, ki so nam omogočile uspešno premostitev problemov, je večji od pomena izkušenj, ki so le izkušnje, ker prvo tvori kvalitetno intuicijo. Kot smo ugotovili, je intuicija zaklad izkušenj. In, če bomo reševali probleme pravilno, bomo imeli zaklad dobrih izkušenj. Napoleon pravi, da sta namesto genialnosti bolj pomembna pozornost in trdo delo. Ni genialnost to, kar ga vodi, temveč misel in meditacija (Hesselbein in Shinseki 2004, 35). Torej misel, razum in meditacija, metode za dostop do intuicije.

Za konec še par pomenljivih citatov:

»Živimo v svetu, kjer velja, da je kakovost presoje povezana z vloženim časom in trdom. Otroke učimo, naj ne hvalijo dneva pred večerom in naj hitijo počasi. Prepričani smo, da je veliko bolje zbrati čim več informacij in čim dlje razmišljati. Resnično zaupamo le odločitvam, ki jih sprejmemo zavestno. Toda v določenih trenutkih, zlasti, ko smo pod pritiskom, videz ne vara in z bliskovitimi ocenami, ter prvim vtisom lahko svet celo bolj osmislimo«(Gladwell v Blatnik 2010, 6).

»Civilizacija napreduje s povečanjem števila operacij, ki jih opravimo, brez da bi razmišljali o njih.«(Whitehead v Myers 2003, 17)

In za konec še Taylor in Rosenbach (2000, 49): *»/vodenje je instinkt v kritičnem trenutku.«*

9 Literatura

Andersen, Jon Aarum. 2000. Intuition in managers Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology* 15 (1): 46–63.

Behling, Orlando in Norman L. Eckel. 1991. Making sense out of intuition. *The executive* 5 (1): 46–54.

Blatnik, Tonja. 2010. Vloga ženskega vodenja v novih modelih poslovne evolucije : intuicija kot zamolčano orodje managementa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 8 (37): 6–7.

Čagran, Branka, Majda Pšunder in Samo Fošnarič. 2004. *Priročnik za izdelavo diplomskega dela*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Capuder, Andrej. 2008. *Henri Bergson, intuicija in misel*. Celje: Društvo Mohorjeva družba.

Cholle, Francis P. 2012. *The intuitive compass: why the best decisions balance reason and instinct*. San Francisco(CA): Jossey-Bass.

Day, Laura. 1996. *Urjenje intuicije*. Ljubljana: Tangram.

Downey, L.A; V. Papageorgiou; C. Stough 2005. Examining the the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (4): 250–264.

Fletcher, Ronald. 1957. *Instinct in man: in the light of recent work in comparative psychology*. London: Allen & Unwin.

Headquarters Department of the Army. 2006. FM 6–22: Army Leadership: Competent, Confident, and Agile.

- Furlan, Branimir. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
- Gladwell, Malcolm. 2008. *Preblisk: moč mišljenja brez razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- . 2009. *Prebojniki: resnica o uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hall, John Edward. 2006. *Guyton and Hall textbook of medical physiology*. Philadelphia: Saunders Elsevier.
- Hesselbein, Frances in Eric K. Shinseki. 2004. *Be, know, do: leadership the Army way: adapted from the official Army Leadership Manual*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jelovac, Dejan. 1995. Intuicija v cesarstvu managementa : poleg logike razuma in dejstev je vredno poslušati svoj notranji glas. *Manager: revija za podjetne* 2: 58–61.
- Jurman, Benjamin. 2001. O intuiciji - razumeti ali zagledati resnico. *Anthropos : časopis za psihologijo in filozofijo ter za sodelovanje humanističnih ved* 33 (1/2): 319–332.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kralj, Janko. 1997. Intuitivno odločanje v managementu. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 30 (9): 490–498.
- Lloyd, Bruce in Mori Mayumi. 2002. Leadership: An “alternative view”. *Leadership & Organization development Journal* 23 (3/4): 228–231.
- Maldonato, Mauro in Silvia, Dell'Orco. 2011. *Natural logic: Exploring decision and intuition*. Brighton, Portland, Toronto: Sussex Academic Press.
- Malone, Dandrige Mike. 2003. *Small unit leadership: a commonsense approach*. New

York: Ballantine Books.

Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Myers, David G. 2003. *Intuition: its powers and perils*. London: Yale University Press.

Naparstek, Belleruth. 1997. *Šesti čut: razvoj intuicije in duhovnih sposobnosti*. Ljubljana: DZS.

Patton, John R. 2003. Intuition in decisions. *Management decision* 41 (10): 989–996.

Podkrižnik, Mimi. 2001. Človek kot razumsko in intuitivno bitje: šesti čut. *Delo*, 43 (30.marec).

Rosanoff, Nancy. 1999. Intuition comes of age: Workplace application of intuitive skill for occupational and environmental health nurses. *AAOHN Journal* 47 (4), 156–162.

Rugelj, Samo. 2008. Čim bolj zapleteno, tem boljše : iracionalnost vsakdanjika. *Delo: Sobotna priloga*, 34–35 (12. april).

Sinclair, Martha in Ashkanasy Neal M. 2005. Intuition: Myth or a decision-making tool? *Management learning* 36 (3): 353–370.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2004. Ljubljana: DZS.

Soskin. Julie. 1998. *Moč intuicije: pot duhovnega razvoja*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.

Taimni, Iqbal Kishen. 1990. Intelekt in intuicija. *Teozofska misel: glasilo Teozofskega*

društva v Sloveniji 5 (2): 56–63.

Taylor, Robert L. in William E. Rosenbach. 2000. *Military leadership: in pursuit of excellence*. Boulder (Colo.): Westview Press.

Turk, Boštjan Marko. 2000. *Bergsonizem in njegov položaj v duhovni zgodovini Slovencev*. Ljubljana: Študentska založba.

Vovk, Irena. 2001. Osebna izkaznica štirih nagibov: prihaja iz ZDA: vodenje z instinktom. *Manager: revija za podjetne* 5 (maj): 54–55.

Žekš, Klementina. 2011. *Področja in obseg znanj vojaških vodij*. Diplomsko delo. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/zeks-klementina.pdf> (27. september 2012).

Zupan, Milena Kramar. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.

Priloga

Priloga A- vprašalnik o uporabi intuicije v Slovenski vojski

Lep pozdrav. Sprva se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas. Moje ime je Marko Gorc in pišem diplomsko delo z naslovom Intuicija v vodenju in poveljevanju. Sledeči kratki sklop vprašanj mi bo koristil zajeti mnenje strokovnega, vodstvenega kadra Slovenske vojske. Vprašalnik je anonimen.

Vprašanje 1:

Ali se kdaj pri opravljanju svojega dela zanašate na svoj občutek?

- *da*
- *ne*

Vprašanje 2:

Kako uporabljate instinkt, intuicijo ali "dober občutek" pri opravljanju svojega dela?

- *uporabljam jih neprestano, vedno*
- *uporabljam jih v kombinaciji z dejstvi, analizo*
- *ne uporabljam jih, zanašam se na analizo, dejstva*
- *drugo*

Vprašanje 3:

Kdaj se vam zdi instinkt, občutek v vodenju pomemben?

- *odgovor odprtega tipa*

Vprašanje 4:

Kaj so po vaše elementi dobre odločitve (napišite preprosto kar se vam zdi pomembno, npr. kvalitetna analiza itd.)

- *odgovor odprtega tipa*

Vprašanje 5:

V kakšni situaciji se ponavadi zanašate na svoj instinkt, občutek?

- *odgovor odprtega tipa*

Vprašanje 6:

Spol:

- *moški*
- *ženski*

Vprašanje 7:

Ste častnik ali podčastnik

- *častnik*
- *podčastnik*

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje. Vaš prispevek bo, upajmo, vplival na razvoj slovenske vojaške znanosti.