

Intuitivno odločanje – nepogrešljiv del celostnega odločanja

Intuicija, znanje in izkušnje pomagajo do pravih odločitev in izpolnitve lastnih potencialov

Izzivi sodobnega časa zahtevajo vse bolj celostno odločanje. Izkušnje kažejo, da je prevladujočemu logičnemu mišljenju in odločanju treba dodati tudi intuitivni del. Za to je potreben razvoj dodatnih kompetenc. Celovitost je namreč odvisna od zavedanja. Učenja. Razumevanja. Manifestacije. Z učenjem se poglobljamo vase. Spoznavamo svoje globlje osebne ravni, ki poleg misli vključujejo tudi čustva in voljo. Pri tem se dotaknemo skritih kvalit. Ker želimo bolje izrabiti notranji potencial, se osebno dopolnjujemo, preoblikujemo in spreminjamo. V prispevku predstavljamo zakonitosti intuicije pri odločanju. Navajamo rezultate dela na terenu: v uspešnem slovenskem podjetju smo preskusili model odločanja z intuicijo po metodi teorije U. V prispevku smo skušali pokazati, da so ključ do uspeha nove kompetence, novi poslovni pristopi, modeli in inovativne rešitve.



Intuicija, intuitivno odločanje, inovativno vodenje in intuitivni razvoj izdelkov so v poslovni literaturi vse pogostejše obravnavane teme. Zakaj je tema intuicije tako aktualna? Gospodarski, družbeni in planetarni izzivi vabijo k spremembam. K širši perspektivi. K odpiranju dodatnih tokov, ki bodo zagotavljali informacije za celostno odločanje.

Običajno se intuicija navaja kot antipol logičnemu mišljenju in odločanju. Naše izkušnje in prva testiranja pa kažejo, da je eden od naravnih kanalov za zagotavljanje informacij 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. Četrty kanal – modrost jih črpa iz bazena izkušenj, kjer se akumulirajo subjektivno znanje in distančni, generacijski pogledi, ki se zbirajo v daljšem časovnem obdobju (prostora, generacije, civilizacije, sveta). Vsi štirje kanali zagotavljajo informacije umu,¹ ki na osnovi naštetih sprejme končno odločitev.

¹ Um, kot ga razume sodobna psihologija, je izraz misli, čustev in volje.

Poleg navedenih štirih kanalov za odločanje obstaja še peti kanal – instinkt. Po njem potujejo informacije, pomembne za preživetje, zato ima pri sprejemanju odločitev tudi najvišjo stopnjo prioritete in ni podvržen dodatnim umskim operacijam. Odločitev je sprejeta »po bližnjici«, v obliki fizične reakcije. Osredotočili se bomo na prve štiri kanale.

Skušajmo razložiti drugače. Na odločanje vplivajo podatkovni in informacijski tokovi, ki se še pred sprejetjem odločitve zlijejo v eno reko. Vode v reki ne moremo več ločevati na vodo, ki je prišla iz levega, in vodo, ki je prišla iz desnega toka. Vplivamo pa, kot posa-

Definicija intuicije (vir: Inco gibanje, www.incogibanje.si):

- Intuicija je »percepcija, ki ni znana zavesti in ki prihaja iz nezavednega« (Carl G. Jung, 1923)
- Intuicija je eno od naravnih orodij za uspešno odločanje. Je sposobnost zaznavanja in procesiranja vibracij iz nezavednega in uporaba le-teh pri odločanju (V. Bulc, 2012)

mezniki, skupnosti ali organizacije, na to, koliko tokov se bo združevalo v reko, na njihovo moč in na to, kako bogat in prodoren bo njen glavni tok. V življenju v pritoke in reko dodajamo ovire, ki omejuje vpliv posameznega toka oziroma ga preusmerijo. Lahko pa ustvarjajo tudi vrtince, ki usodno vplivajo na naše odločitve.

Naše izkušnje in prva testiranja kažejo, da je intuicija eden od naravnih kanalov za zagotavljanje informacij za celostno odločanje, ki črpa informacije z območja nezavednega.

V intuitivnem pritoku je veliko ovir. Jung je o intuiciji in instinktu dejal, da več ko imamo znanstvenih dokazov, bolj smo osiromašeni. Našemu odločanju je manjkal celosten pogled, zlasti z vzročno-posledičnega ali sistemskega vidika. Videli bomo, da vlogo tega mehkega filtra/ovir prevzemajo čustva v vseh svojih razsežnostih.

Intuicija kot naravno orodje

Intuicija je del našega biološkega sistema, notranje orodje, s katerim dostopamo do nezavednega in podzavednega.²

Kljub prvim močnim signalom ugotavljamo, da smo do intuicije v poslovnem svetu večinoma še zadržani.

Skupaj s pridobivanjem znanja (učenjem) in nabiranjem izkušenj (delovanjem) sestavlja tridimenzionalno informacijsko mrežo, na podlagi katere si zagotavljamo nabor podat-

² Zavest zaradi lažjega razumevanja delimo na nezavedno (individualno in kolektivno), zavedno in podzavedno. V realnosti te delitve ni. Zavest je zavest. Kot reka s pritoki.

kov in informacij za sprejemanje zavestnih odločitev (slika 1). Po njih prihajajo do naših receptorjev izkušnje, znanje, modrost in nezavedna sporočila, ki jih uporabimo za sprejemanje odločitev. Tudi kanali so večdimenzionalni. Črpajo iz notranjega sveta, kolektivne zavesti tima, organizacije, skupnosti in/ali kozmičnih stanj. Vsakič, ko se v kanalu ali procesu pojavijo motnje, je naše zaznavanje in odločanje ovirano, popačeno.

Intuicija je del našega biološkega sistema, notranje orodje, s katerim dostopamo do nezavednega in podzavednega.

Najpogosteje intuicijo opisujemo kot občutek, ki se pojavi v telesu: v predelu trebuha, v rokah, v prsih. Kot navaja HBR,³ se kar 19 odstotkov zaposlenih zanaša na intuicijo in 43 odstotkov na rezultate analiz. Ostali pa kombinirajo oboje.

Intuicija in poslovni svet

Razloge za povečanje zanimanja za intuicijo v poslovnem svetu lahko najdemo v gospodarsko-družbenih razmerah in razvoju zavesti človeka. Razmere so postale prekompleksne, da bi jih lahko reševali z linearnimi in hierarhičnimi pristopi. Za horizontalni oziroma mrežni pristop pa potrebujemo več kot logično mišljenje, pri človeku omejeno na dve oziroma tri dimenzije. Prvič, za optimalne odločitve je potreben premik v sistemski način razmišljanja, ki potrebuje čim več informacij iz okolja, ki ga nagovarjamo. Drugič, objek-

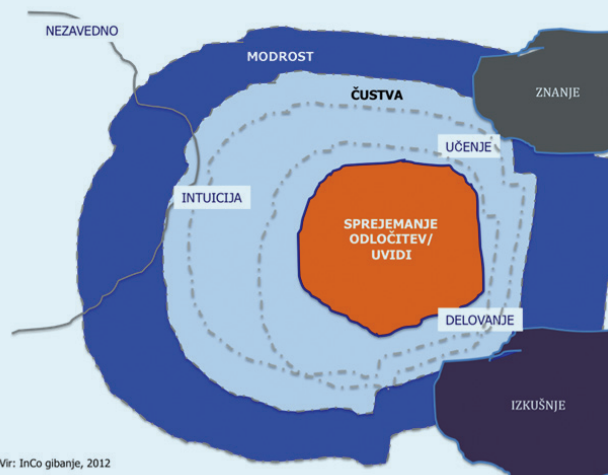
tivno in subjektivno znanje je za sprejemanje takšnih odločitev prešibko, saj je v celoti povezano s spoznanji preteklosti in ne upošteva vpliva trenutka, volje in posledice. Pri tem se kot dopolnitev ponuja intuicija, kot pot do drugih 25.000 impulzov na sekundo, ki smo jim izpostavljeni.

S tem se razvijajo tudi potrebe po novih kompetencah, povezanih s čustvenim, duhovnim in energijskim kapitalom. Hkrati je vse več potreb po njegovi celostni, sistemski povezavi tudi s fizičnim, intigenčnim in socialnim kapitalom. Vse bolj kompleksno ozaveščanje potreb posameznika, timov in organizacij odpira poti, potrebe in zanimanja za dimenzije nezavednega, sposobnosti čutenja, razumevanja globalnih tokov, impulz trenutka. V organizacijah so specialisti in vodje, odgovorni za celosten razvoj zaposlenih, izzvani z iskanjem poslovnih iger, zagotavljanjem okolij za razvoj situacijskega/izkustvenega učenja. Čedalje več ljudi potrebuje pomoč pri spreminjanju in brisanju starih vzorcev, sodb, pričakovanj. Vse pomembnejše postaja obvladovanje metod za razvoj identitete, samozavedanja, empatije, čiščenje emocionalnih blokad in sprejemanje nepopačenih informacij iz prostora.

Intuicijo uporabljamo v kritičnih, časovno omejenih razmerah, ko ne zaupamo drugim virom informacij ali ni časa, da bi do njih prišli.

V gospodarstvu smo bili resno v našem védenju in zavedanju izzvani že na začetku tega stoletja, ko se je inovacija prebila v ospredje kot ključni vzvod za ustvarjanje dodane vrednosti (slika 2). S tem ni nastal le nov vzvod gospodarskega razvoja. Ker inovativnost cveti le v nehierarhičnih odnosih, mrežnih povezavah,

³ Shventank Shah, Andrew Horne, Jaime Capella: Idea Watch, Harvard Business Review, april 2012.



Vir: InCo gibanje, 2012

Slika 1: Celostno odločanje

na robu znanega, smo za njeno integracijo v poslovni svet morali spremeniti tudi strukture, v okviru katerih delujemo, soustvarjamo. Iz-zvana je bila naša zavest. Slednje je odprlo pot za novo razmišljanje. Tu iz sence stopi intui-cija. Kot dodaten tok, dodatno orodje za celo-stno odločanje. S sabo prinese nove izzive. Največkrat na osebni ravni. Navadno v obliki nerešenih osebnih vprašanj, travm, strahov. Kot izziv našemu doživljanju sveta. Kot prilož-nost, da gremo v iskanju rešitev dlje. Čez rob znanega. Z intuicijo. Kot novo partnerico uče-nju in delovanju pri zagotavljanju pravih infor-macij za celostno odločanje, seveda če zaupa-mo sebi in svojim občutjem.

Odzvati se s čustvi, biti čustven ali izražati čustva pri nas ni zaželeno.

Kljub prvim močnim signalom ugotavljamo, da smo do intuicije v poslovnem svetu večino-ma še zadržani.

Z njo sicer živimo, toda o njej neradi govorimo. Zato še nimamo oblikovanega poslovnega jezi-ka zanjo. Pogosto jo opisujemo z znanimi bese-dami in pojmi, ki pa zakrivajo njeno bistvo. Sled-nje je razvidno iz raziskave,⁴ v kateri udeleženci na vprašanje *Kaj so za vas intuitivne rešitve*, od-govarjajo: odločitve na podlagi izkušenj (56 od-stotkov), odločitve na podlagi občutkov in ču-stev (40 odstotkov), odločitve na podlagi znanja in izobraževanja (23 odstotkov), odločitve na podlagi podzavestnega miselnega procesa (11 odstotkov) ter odločitve na podlagi osebnih vrednot in etike (10 odstotkov).

Lahko vidimo, da se mešajo jeziki različnih

⁴ Lisa A. Burke in Monica K. Miller, *Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making*, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 13, No. 4, Themes: Structure and Decision Making (Nov. 1999), 91–99.

Spoznanja o intuiciji, pridobljena v okviru gibanja InCo v letu 2012

(www.incoгийнje.si)

1. O intuiciji imamo različne predstave. Opisujemo jo z različnimi pojmi in ji pripisujemo različne namene.
2. Potrebujemo poslovni model vodenja in inoviranja, ki vključuje intuicijo.
3. Današnji čas prinaša obrat k sebi. Treba je poiskati modrost v sebi, s tem inte-gracijo vsega, kar prinašajo učenje, delovanje in intuicija (slika 1) ter polno vključevanje nazaj v celoto vseh in vsega.
4. Intuicija je povezana tudi s fizičnim telesom, najbrž z delovanjem češarike (tj. majhne žleze v možganih). Zaznavamo jo lahko s telesom (z gibom).
5. Pot k uspehu vodi od védenja k zavedanju ob stalnem iskanju njunega ravno-vesja. Učinkovita metoda za uravnovešanje védenja in zavedanja je teorija U z modelom izkustvenega učenja.
6. Občutljivosti za intuitivno zaznavanje se lahko učimo v naravi, ko začnemo prepoznati sporočila, posredovana v prostor.
7. Intuicija odpira nove dimenzije našega zaznavanja, zavedanja in védenja. Za pravičen opis slednjega potrebujemo nove izraze, nov jezik.

evolucijskih faz za opisovanje nečesa, kar v prejšnjih fazah sploh še ni bilo ozaveščeno, toda ljudje so to že zaznavali na subtilni ravni. Podobno kot so preprosta ljudstva opisovala letalo, ko so ga prvič videla, kot jekleno ptico.

Prve izkušnje kažejo, da je pri uporabi intuicije najpomembnejše, da umirimo um, se umirimo in dopustimo, da informacija pride iz nezavednega.

Poleg osebnega doživljanja sebe in sveta pri delu ter ustvarjanju vstopamo v stik z nezavednim tudi na ravni podjetja in družbe. Navadno na podlagi odnosov. Pri tem nastajajo čudovite stvari, do katerih spet dostopamo na podlagi tridimenzionalne mreže (intuicija, učenje, de-

lovanje) – slika 3. Kakovost odnosov, deležni-ki, ki jih sestavljajo, vsebine, ki jih polnijo, so ob spremembah in dinamičnem prilagajanju bistvo uspešnega sodelovanja in soustvarjanja. Okoliščine, ko uporabljamo intuicijo, so lahko turbulentno in kaotično okolje, kompleksnost, nestrukturirani problemi, hitre spremembe v željah potrošnikov, vse krajši cikel razvoja iz-delka, potreba po učinkovitem (hitrem) odlo-čanju, ko ni pomembnih informacij ipd. Upo-rabljam jo torej v kritičnih, časovno omejenih razmerah, ko ne zaupamo drugim virom infor-macij ali ni časa, da bi do njih prišli.

Pomen čustev v odnosu do intuicije

Izkušnje nakazujejo, da bi bila čustva lahko mehko tkivo, nekakšen filter med tokom intui-cije, učenja in delovanja, in so v posebnem odnosu z umom, zato so pomembne pri razu-

POSLOVNA EVOLUCIJA



Slika 2: Evolucijski model razvoja virov in vzvodov za ustvarjanje dodane vrednosti

Kaj vpliva na razvoj intuicije?

- a) psiho-fizično stanje receptorjev (elektro-magnetna prevodnost);
- b) vibracija Zemlje;
- c) gostota zavesti v prostoru (raven posameznika, skupine, skupnosti, organizacije, planeta);
- d) razmerje med zavednim in nezavednim;
- e) obseg znanja, izkušenj in modrosti v zavednem;
- f) število in zahtevnost blokad v zavednem in nezavednem;
- g) obseg znanja, izkušenj in modrosti.

mevanju znanja, modrosti in impulzov iz nezavednega. Lahko jih izpostavimo, popačijo, potlačijo oziroma transformirajo v nekaj drugega. Morda imajo psihopatske strukture osebnosti ravno zaradi popačenega in pomanjkljivega čustvovanja izjemno intuicijo. Odzvati se s čustvi, biti čustven ali izražati čustva pri nas ni zaželeno.

Oseba, ki deluje na bolj čustveni ravni, ne velja za verodostojno. Poudarek je na razumu, razumskem odločanju in preudarnosti, ko so čustva pod kontrolo in nimajo prostega izhoda, ter kreativnosti, ker bi seveda lahko popačile ugled razumu. Vendar kljub kontroli obstajajo. In ko nam uspe pogledati pod racionalni del in uvidimo čustva pod njegovim tiranstvom, jih spoznamo in sprejmemo. Takrat dobi naše razumevanje znanja, izkušenj, modrosti in nezavednega dodano vrednost.

Metode za razvoj intuicije

Vplivi in sposobnosti so točke, kjer lahko začnemo odkrivati in razvijati intuicijo. Metode so lahko joga, meditacija, borilne veščine, spiritualna potovanja, dihalne vaje, sprehodi, tek, psihoanaliza, teorija U ... Prve izkušnje kažejo, da je pri uporabi intuicije najpomembnejše, da umirimo um, se umirimo in dopustimo, da informacija pride iz nezavednega.

Od metode sta pomembnejša osredotočenje in namen.

Intuicija in spreminjanje navad

Intuicija, znanje in izkušnje pripomorejo do pravih odločitev in spreminjanja navad. Ne glede na to, ali jih sprejemamo zavedno ali nezavedno, z dobrimi ali slabimi posledicami, intuicijo, znanjem ali izkušnjami, je odločanje osnova sprejemanja poslovnih priložnosti, izživov in negotovosti. Pomeni neposredno dožemanje ali uvid bistva nečesa, neodvisno od analitičnega razmišljanja (Kovačič, 2012a).

V poslovnem svetu prevladuje analitično odločanje ob prikitem zavedanju, da obstaja še nekaj več. Analitično odločanje lahko povežemo z vedenjem (znanjem, izkušnjami), intuitivno pa z zavedanjem (zavestjo). Vedenje daje odločitvam vsebino, zavedanje usmeritev. Med sabo se dopolnjujeta. Za pravilno odločanje potrebujemo oboje, pravzaprav njuno ravnovesje. (Kovačič, 2012a) Odločanje je odvisno od zavedanja, ki ga razvijemo z učenjem, delovanjem in intuicijo. Globlje ko je zavedanje (zavest), bližje smo intuitivnemu odločanju (intuiciji).

Notranje znanje razvijemo na osnovi izkustvenega učenja.

Pri tem je treba poudariti, da obstajata dve vrsti diametralno nasprotni zavesti: 1. zavest, obrnjena proti svojemu središču – navznoter, in 2. zavest, obrnjena navzven. Zavest običajne osebe je obrnjena navzven, potopljena v zunanji svet. Pri intuitivnem odločanju se pozornost (zavest) obrača od zunaj navznoter, kajti največje skrivnosti življenja so v središču osebnosti. O tem, kako jo usmeriti navznoter in se dotakniti globljih osebnostnih ravni, pa govori model izkustvenega učenja.

Intuicija in model izkustvenega učenja

Način odločanje in ravnanje je odvisen od informacij, ki jih imamo v določenem trenutku na voljo. Arthur (po: Scharmer, 2009) meni, da so odvisne od različnih virov učenja. Prvi vir uporablja ustaljene okvire razmišljanja in ravnanja (downloading). Tako ravnamo zlasti takrat, ko nas je strah ali smo pod pritiskom (Senge idr., 2008). Drugi vir uporablja notranje znanje (inner knowing). Velja prepričanje, da so bile vse prave inovacije v znanosti, ekonomiji in družbi dosežene prav z njegovo uporabo.

Notranje znanje razvijemo na osnovi izkustvenega učenja.

To je kombinacija procesov, pri katerih preoblikujemo izkušnje v znanje, spretnosti, stališča, vrednote, prepričanja, čustva in občutke (Jarvis, 2003). Gre za interakcijo med fazama misliti (učenje) in delati (ravnanje) – slika 4. Dokler je interakcija v polju nam že znanih informacij, smo priča manjšim spremembam delovanja. Pri poglobljanju vase pa spoznamo svoje globlje osebnostne ravni, ki poleg misli vključujejo tudi čustva in voljo, se dotaknemo skritih osebnih kvalitet in vzorcev obnašanja. Ker želimo bolje izrabiti svoj notranji potencial, se pogosto tudi osebnostno zelo spremenimo.

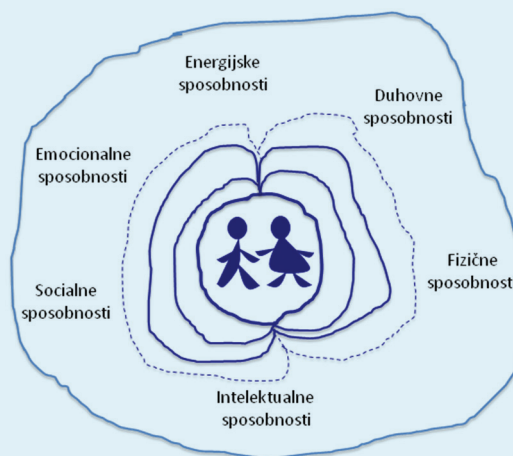
Globlje ko je zavedanje (zavest), bližje smo intuitivnemu odločanju (intuiciji).

S poglobljanjem vase se posameznik dotakne notranjega znanja in s tem širi zavedanje svoje celovitosti. Na globljih ravneh učenja z intuicijo poveže skrite niti misli, čustev in volje med na videz nepovezanimi idejami. Tako dobi celovitejši vpogled (uvid) in možnost celovitejšega odločanja ali delovanja.

Intuicija in model odločanja

Strateške poslovne odločitve so usmerjene v prihodnost in zato redko ponovljive. Znanje in izkušnje nam pri tem ne koristijo veliko, zato uporabimo intuicijo in ustvarjalnost. Dokazano je, da je na strateški upravljalški ravni sprejetih več intuitivnih odločitev kot na taktni in izvedbeni.

Ozadje intuitivnega odločanja razkriva teorija U na podlagi modela izkustvenega učenja. Scharmer (2009) opira model teorije U na koncept zaznave navzočnosti (presencing) in uporabo notranjega znanja. Odločanje prikazuje s krivuljo v obliki črke U, ki zajema tri stopnje (open mind, open heart, open will), tri



Slika 3: Sposobnosti, ki vplivajo na intuitivni tok (Vibacom, 2012)

proces (co-sensing, co-presencing, co-creating) in sedem faz. Pri tem navaja tri ključne aktivnosti: 1. opazuj, opazuj, opazuj;⁵ 2. poglobi se vase in 3. deluj drugače. Najnižjo točko krivulje označi z zaznavo navzočnosti v sedanjem trenutku. Senge idr. (2008) jo imenujejo z angleško besedo »presencing«, sestavljeno iz besed »presence« (navzočnost) in »sensing« (zaznati). Pomeni ravnovesje vedenja in zavedanja (Kovačič, 2010a). Samo od tega je odvisno, ali bomo s poglobljanjem vase dosegli miselni preboj in spremenili ustaljene vzorce obnašanja. Trenutek miselnega preboja težko napovemo, saj je odvisen od posameznika in njegove intuitivne zaznave trenutka.

Intuicija in poslovna praksa

Scharmerjev model odločanja z intuicijo je bil med drugim preverjen v uspešnem slovenskem storitvenem podjetju s 3000 zaposlenimi. Študija primera, narejena v poslovni enoti z 90 zaposlenimi, je pokazala, da lahko problem prodaje rešujemo bolj sodobno in inovativno tudi z intuitivnim odločanjem. Obravnava problem padca prodaje, ker je poslovni partner podjetja zaradi gospodarske krize nepričakovano razdril pogodbo o sodelovanju. Podjetje si je zastavilo cilj, da bo z aktivno prodajo v pol leta nadomestilo 20-odstotni padec prodaje. Najprej je bilo treba rešitve iskati na domačem trgu ter s ponudbo kombinacije vsaj dveh različnih storitev.

V prvi fazi *Opazuj, opazuj, opazuj* smo skupaj s podjetjem definirali poslovni problem, potrebo in priložnost. Osredotočili smo se na to, kaj želimo spremeniti, kaj želimo ustvariti, kaj moramo opustiti, kaj se moramo novega naučiti, koliko dodatnih virov potrebujemo, kje bomo iskali pomoč. Prišli smo do spoznaja, da je za dosego cilja treba ustvariti nefor-

⁵ V prvi fazi odločanja je opazovanje tako ključna aktivnost, da avtor z večkratno ponovitvijo besede v sklopu to posebej poudari.

malno mrežo aktivnega trženja s ključno vlogo vodij oddelkov in vključenostjo vseh zaposlenih. Podjetje se je odločilo cilj doseči na osnovi motiviranja zaposlenih, delovanja z zgledom in neformalnih krožkov.

Dokazano je, da je na strateški upravljalški ravni sprejetih več intuitivnih odločitev kot na taktični in izvedbeni.

V fazi *Poglobi se vase* smo z vidika prodaje ocenjevali zaposlene v odnosu do strank. Zanimalo nas je, na kateri osebnostni ravni so se posamezniki v odnosu do strank pripravili spreminjati. Za merilni instrument smo uporabili metodo štirih polj, ki označujejo stopnjo aktivnosti zaposlenega v odnosu s stranko:

1. polje: **Popravi napako** (korektivno ukrepanje),
2. polje: **Spremeni obnašanje** (preventivno ukrepanje),
3. polje: **Spremeni prepričanje** (odnos tako imenovanega *coachinga* s stranko),
4. polje: **Spremeni sebe** (odnos sobivanja s stranko).

V ocenjevanje smo vključili 21 zaposlenih. Za vsakega smo z oznako »X« označili polje aktivnosti trenutnega odnosa s stranko, z oznako »O« pa polje aktivnosti zaželenega odnosa s stranko. Rezultati ocenjevanja:

1. polje: trenutno je v njem 13 zaposlenih, v prihodnje zaželen le 1 zaposleni;
2. polje: trenutno je v njem 5 zaposlenih, v prihodnje zaželenih 14 zaposlenih;
3. polje: trenutno so v njem 3 zaposleni, v prihodnje zaželenih 6 zaposlenih;
4. polje: trenutno brez oznak.

Dobljeni rezultati so omogočili vodstvu drugačen pogled. Prišli smo do točke miselnega preboja, ko je prevladalo zavedanje, kje iskati notranji potencial zaposlenih v smislu doseganja aktivnejše prodaje.

Osnovna čustva, ki sestavljajo filter, skozi katerega potujejo informacije iz vseh kanalov (intuicije, učenja, delovanja), so jeza, sram, strah in zavist.

V fazi *Deluj drugače* smo pripravili akcijski načrt, ki je zajemal te ukrepe:

1. uvedbo individualnih letnih razgovorov z zaposlenimi;
2. sistematično preverjanje prodajnih priložnosti v podatkovnih bazah (merilo: število potencialnih strank, število prodajnih priložnosti);
3. sistematično zbiranje povratnih informacij s terena in
4. načrtno razvijanje zgodb o uspehu aktivne prodaje na osebni ravni zaposlenih.

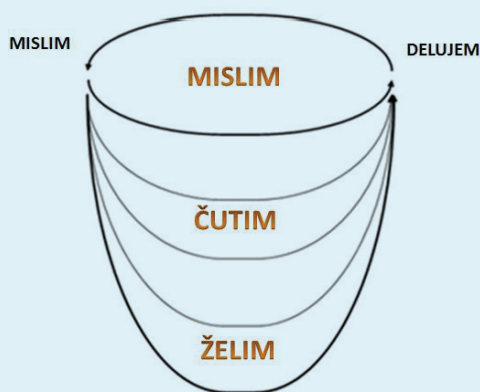
Mesec dni po končani študiji primera smo imeli v podjetju evalvacijski sestanek. Direktor je bil zelo zadovoljen z rezultati. Sprememba, ki jo je podjetje na podlagi študije primera zaznalo, se ni zgodila le v obravnavani poslovni enoti. Predlog aktivne mreže prodaje, predstavljen širšemu vodstvu, je naletel na dober odziv. Vodstvo ga je vključilo v strateški plan aktivnosti za naslednje leto. Rezultat študije primera je dobil širše razsežnosti, kot smo jih na začetku študije sploh lahko napovedali.

Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) v sklopu svojih dejavnosti nadaljuje raziskovanje področja poslovnega odločanja z intuicijo. S projektom *IRDO Intuicija* želi še naprej razvijati in v prakso širiti model sistemskega reševanja problemov, ki vključuje tudi uporabo intuicije. V letu 2012 so izvedli raziskavo v 10 slovenskih podjetjih. Potekala je v obliki študij primera. Rezultate bodo objavili na mednarodni konferenci marca 2013.

Sklepne misli

Sodobni časi vabijo k nadaljnjemu raziskovanju, odkrivanju. K novemu vedenju in zavedanju. Prihajajoča ekocivilizacija bo z okrepljenim celostnim odnosom do narave, vesolja, človeka in odnosov mnogo bolj subtilna. Morda je ravno sistematičen pristop k razvoju intuicije korak, ki ga potrebujemo za miren prehod v novo dobo. Sočasno s tem celostnim korakom se razvijajo potrebe po novih kompetencah, ki so izziv za sedanje hierarhične in linearne strukture.

Čeprav je mnogo varneje upoštevati zavedne in racionalne vidike delovanja, nas na novo nastali model poslovnega odločanja z intuicijo vabi, da gremo prek meja lagodnega udobja. Nihče pravzaprav ne ve, kaj bomo pri poglobljanju vase odkrili na globljih osebnostnih ravneh, s čim nam bo uspelo navezati stik, ko



GLOBLJE RAVNI UČENJA

Slika 4: Model izkustvenega učenja (Senge, 2008, 11; prilagoditev VK)

Spoznanja Inštituta IRDO v letu 2012
Koristi uporabe intuicije v poslovne namene:

- inovativno in sistemsko reševanje poslovnih problemov;
- tržna naravnost rešitev in zagotavljanje njihove samovzdržnosti;
- spreminjanje ustaljenih vzorcev obnašanja;
- izboljšanje odnosov med zaposlenimi;
- izboljšanje odnosov s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki podjetja;
- izboljšanje motivacije posameznikov;
- izboljšanje komunikacije in povezanosti med zaposlenimi;
- ustvarjanje mrež v podjetju in zunaj njega.

bomo pripravljene slišati, videti, čutiti, zaznavati še kaj več.

Naj prevladajo radovednost, iskanje novega, empatija do izzivov in nenehna želja po ustvarjanju celovitih ter celostnih odločitev. Intuicija je pri tem pomemben zaveznik.

■ **Mag. Vesna Kovačič** je podjetnica, predavateljica na DOBA Fakulteti, presojevalka sistemov vodenja na SIQ, članica Inštituta IRDO in InCo gibanja.

■ **Mag. Violeta Bulc** je inovatorica, podjetnica, ustanoviteljica in direktorica podjetja Viacom d. o. o., ter iniciatorica in koordinatorica civilne iniciative InCo, gibanje za inovativne preboje.

■ **Urška Battelino** je psihoterapevtka psihoanalitične smeri, ki opravlja zasebno klinično prakso s posamezniki, pari in skupinami.

Literatura in viri

Burke, L. A., Miller, M. K. (1999). Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making, The Academy of Management Executive (1993–2005), Vol. 13, No. 4, Themes: Structure and Decision Making (Nov., 1999), 91–99.
Hamachek, D. (1999). Effective teachers: What they do, how they do it, and the importance of self-knowledge. V: The role of self in teacher development, Lipka, R. P. in Brinthaup, T. M. (Eds.). Albany, NY: State University of New York Press, 189–224.

Jarvis, P. (2003). Izkustveno učenje in pomen izkušenj. Revija Sodobna pedagogika, 1/2003, 94–103. Splet [1. 2. 2012]: http://www.sodobna-pedagogika.net/images/stories/2003-1-slo/2003_1_slo_06_jarvis_izkustveno_ucenje.pdf
Korthagen, F. A. J. (2009). Praksa, teorija in osebnost v vseživljenjskem učenju

(prevod Justina Erčulj).

V: Vzgoja in izobraževanje, letnik 40, št. 4 (2009), 4–14.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. V: Teaching and Teacher Education 20 (2004). 77–97.

Korthagen, F. A. J. (2001). Core reflection, material za seminar. IML – Institute voor Multi-level Learning, 9.–10. 11. 2009.

Korthagen, F. A. J. in Lagerwerf, B. (1996). Reframing the relationship between teacher thinking and teacher behavior: Levels in learning about teaching.

Teachers and Teaching: Theory and Practice, 2, 161–190.

Kovačič, V. (2012a). Kulturne ujetosti in družbena odgovornost. V: zbornik 7. mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa 2012: Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize. Maribor: IRDO.

Kovačič, V. (2012b). Poslovni model, ki razkriva ozadje uporabe intuicije v poslovnih odnosih in odločitvah. V: IRDO Novice, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, št. 6/V, 13–16.
Scharmer, C.O. (2009). Theory U: Leading from the Future Is It Emerges. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Senge, P. et al. (2008). Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society. Nicholas Brealey Publishing, London.
Shah, S., Horne, A. in Capella, J. (2012). Idea Watch, Harvard Business Review, april 2012.

PLANET
GV

Kako se pogajati tako, da boste dosegli to, kar želite, in ohranili dober odnos z drugo stranjo!

Tretji razpis uspešnega tečaja!

Intenzivni tečaj za nagraditev pogajalskega znanja in veščin

POGAJALSKA AKADEMIJA

Tečaj bo trajal 21 šolskih ur v 5 poldnevnih moduli v marcu in aprilu 2013:

5. marca, 12. marca, 19. marca, 26. marca in 4. aprila 2013

Poslovni center Alta, Železna cesta 18, Ljubljana.

IZ PROGRAMA V 5 MODULIH

- Razumevanje lastne osebnosti pri pogajanjih in stranke pri pogajanjih, ko pride do konflikta
- Informacije pred začetkom pogajanj
- Osnovna načela pogajanj
- Pogajalski okviri in pogajalska moč
- Zavestno poslušanje, raziskovanje in razumevanje pogajalskih partnerjev
- Pogajalske strategije in obnašanje v konfliktnih situacijah
- Pogajalske taktike
- Etika in poštenost v pogajanjih
- Iskanje poti iz slepe ulice
- Sklepni del pogajanj

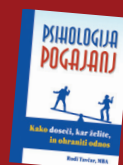
Na akademiji se boste lahko presizkusili tudi v pogajanjih v živo!

SVOJE POGAJALSKO ZNANJE BO Z VAMI DELIL

Rudi Tavčar, MBA, dipl. univ. psiholog, avtor priročnika Psihologija pogajanj

KNJIŽNA PRIDOBITEV

Priročnik PSIHOLOGIJA POGAJANJ (že drugi ponatis)



Pogajalska akademija je primerna za vsakogar, ki želi poštene, dolgoročno uspešne poslovne in tudi osebne odnose s kupci, dobavitelji, podrejenimi ter sodelavci.