

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Maria-Elisabeth Haava

INTUITSIOONI KASUTAMINE OTSUSTAMISEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: lektor Anne Reino ja doktorant Kaisa Kase

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Intuitsiooni käsitlemise teoreetilised alused otsustamisprotsessi kontekstis	7
1.1. Intuitsiooni olemus, tüübid ja uurimisvõimalused	7
1.2. Juhi otsustamisprotsess ja intuitsiooni roll otsuste langetamisel	18
1.3. Intuitsiooni kasutamist mõjutavad tegurid	26
2. Intuitsiooni kasutamine otsuste tegemisel erinevates tegevusvaldkondades	39
2.1. Juhi otsustamisprotsessi uuringu meetodika ja valim	39
2.2. Juhi otsustamisprotsessi uuringus kogutud andmete analüüs	44
2.3. Hinnang andmeanalüüsi tulemustele ja järelduste tegemine	55
Kokkuvõte	62
Viidatud allikad	65
Lisad	71
Lisa 1. Kokkuvõttev tabel seni läbiviidud uuringute kohta	71
Lisa 2. Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused	77
Lisa 3. Intervjueeritavate tegevusvaldkonnad, juhtimistasandid, ametikohad ja ettevõtete suurus	79
Summary	80

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni tegevuskeskkond koosneb mitmetest teguritest, mis organisatsiooni vahetult või kaudselt mõjutavad. Organisatsiooni toimimine ja ellujäämine sõltub väga suures osas sellest, millised ettekujutused ja arusaamad on organisatsiooni juhtidel sündmuste ja muutuste kohta ning milliseid otsuseid vastu võetakse. Need omakorda sõltuvad sellest, milline informatsioon juhtideni jõuab, kas neil on aega ja tahtmist seda mõtestada ning millise tähenduse nad informatsioonile omistavad.

Otsuseid tehakse igapäevaselt nii töö- kui ka eraelus ning mõned vajavad rohkem keskendumist ja kaalutlemist kui teised. Otsustamisprotsessi mõjutavad mitmed tegurid, millest tähtsamad on olulisus, informatsiooni olemasolu ning kuivõrd mõjutab otsus ümbritsevat keskkonda. See, kuidas inimene otsuseid langetab, võib olla seotud tema isiksusetüübiga ja väljakujunenud harjumustega probleemidega tegelemisel.

Kaalutlev või vaistlik, analüüsiv või intuiitivne ning teadlik või mitteteadlik – need on võimalused kirjeldamiseks terminoloogiliselt kahte eristatavat otsustamisviisi kirjanduses. Antud töös kasutab autor mitteteadliku mõtlemisviisi kirjeldamisel termineid “intuitsioon” ja “vaist”, mis on samatähenduslikud ja mida ettekavatsetud ja planeeritud “analüüsi” ja “kaalutluse” kõrval, peetakse seletamatuks inimese sisetundeks. Inimesed mõtlevad erinevalt ning mitmed olukorrad vajavad erinevaid lahendusi ja lähenemisi. Vahel on enam vaja kõiki argumente korrektselt ja süvendatult läbi analüüsida, kuid vahel on vaja seda teha kiirelt ja kompaktselt. Samas on ka situatioone, kus parema ja õigema otsuse tegemiseks, on vaja kombineerida mõlemaid otsustamisviise.

Kui vanemas kirjanduses on käsitletud enim kaalutlevat otsustamisstiili, siis mida lähemal tänapäevale, seda rohkem on jõutud järeldusele, et intuitsiooni kasutamisel on vägagi suur osa otsustamisprotsessis. On erinevaid aspekte, miks just eelistada intuiitivset lähenemist ning tihti peale tõdetakse, et intuiitivses otsustamisprotsessis

tehakse õigemaid valikuid. Intuitsiooni uuringute läbiviimisel on aastate jooksul üha rohkem inimese mõttemaailma sügavuti uuritud ning otsitud vastuseid, mille baasil ja kuidas inimene midagi otsustab. Intuitsioonil on erinevaid definitsioone, seega omab intuitsioon erinevate inimeste erinevaid tähendusi, kuid enamjaolt seostatakse intuitsiooni minevikus koetuga. Teadaolevalt on keeruline tulevikku ennustada, kuid lähtumine kogemustest ja teadmistest võib viia õigema otsuseni.

Intuitsiooni kasutamist ei saa pidada valeks, kuid tuleks teadvustada selle kasutamise võimalusi ja piiranguid. Otsustusteooriad keskenduvad süsteemsele või analüütilisele otsustamisele, aga paraku pole praktikas alati võimalik nii põhjalikku alternatiivide kaalumist teostada. Otsustamisprotsess on märksa keerukam ning seega on oluline uurida, mismoodi tegelikult otsuseid tehakse. Antud magistritöö eesmärk on uuringu tulemuste põhjal selgitada välja, mis tegurid mõjutavad intuiitiivset otsustamist. Uurimisülesanded, mis aitavad töö eesmärki saavutada, on järgnevad:

- avada intuitsiooni mõiste ning määrata selle olulisus otsuste langetamise protsessis;
- selgitada välja otsustamisprotsessi olemus juhi töös ning intuiitiivset otsustamist mõjutavad tegurid;
- läbiviidava uuringu metoodika ettevalmistamine ja uuringu läbiviimine;
- läbiviidud uuringu tulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine juhtide igapäevatoos tehtavate otsuste kohta;
- kaardistada olulisimad kitsaskohad otsuste langetamisel ning tuua välja tegurid, mis tingivad parema otsuse intuitsiooni kasutamisel ning selle, mis juhtudel ei peaks intuitsioonile toetuma.

Magistritöö jaguneb kaheks peatükiks, millest esimene osa keskendub kirjandusele põhinevale arutelule, defineerides esimeses alapeatükis intuitsiooni mõistet, kirjeldades ka selle tüpoloogiat ja uurimisvõimalusi. Esimese osa teises alapeatükis kirjeldatakse juhi otsustamisprotsessi ning tuuakse esile ka intuitsiooni osa selles. Kolmandas alapeatükis keskendutakse intuitsiooni kasutamist mõjutavatele teguritele. Sealjuures on lisa 1 välja toodud ka koondkokkuvõtte varasemate uuringute metoodikast ja valimist. Mingil määral kasutab igaüks otsustamisel nii analüüsivat kui ka intuiitiivset mõtlemist. Samas on oluline teadvustada, millal on kumbki viis õigem. On aspekte, mis kaasavad

enam võimalusi ja põhjuseid mõelda intuiitiivselt, aga ka neid, kus sisetunde järgi pole tark otsuseid langetada.

Teise peatüki esimene osa keskendub antud töö raames läbiviidud uuringu meetodika kirjeldamisele. Viiakse läbi andmete analüüs ning tuuakse välja tulemused, mille baasil tehakse olulisimad järeldused, millal on õigem kasutada otsustamisprotsessis intuitsiooni ning mis mõjutab intuitsiooni kasutamist otsustamisel. Uuringu raames intervjueriti 15 inimest kolmelt juhtimistasandilt erinevatest tegevusvaldkondadest, kes puutuvad tööalaselt kokku juhtimisalaste otsustega. Andmed on kogutud kvalitatiivsel meetodil, mistõttu toetatakse intervjuude käigus avaldatud intervjueeritavate hinnangutele nende tööalaste otsuste ja otsustamisprotsesside kohta.

1. INTUITSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED OTSUSTAMISPROTSESSI KONTEKSTIS

1.1. Intuitsiooni olemus, tüübid ja uurimisvõimalused

Intuitsioon saadab inimest juba tema sünnist peale ning mõjutab teda igapäevaselt, aidates langetada otsuseid ja lahendada probleeme oluliselt kiiremini, kui seda tehakse põhjaliku ja ajamahuka analüüsi tulemusel. Mõistmaks paremini intuitsiooni olemust, keskendutakse järgnevalt intuitsiooni olemuse analüüsile, selle tüpoloogiatele ning peamistele valdkonnapõhiste uurimisvõimalustele.

Psühholoogia professor Myers (2002: 18) tõstatab küsimuse intuitsiooni kasutamise kohta juba varases lapseas. Rääkides keele ja sõnade kasutamise oskusest, siis keskkooli lõpetanud inimene teab umbes 80 000 sõna, mis tähendab, et esimesest kuni 18-nda eluaastani on õpitud iga aasta kohta keskmiselt 5000 sõna või 13 sõna iga päev. Küsimus seisnebki selles, et kuidas inimene mitteteadlikult suudab aastas õppida 5000 sõna, kui õpetajad koolis õpetavad teadlikult vaid 200 sõna. Järeltõttu toimub inimeses mitteteadlikul tasandil erinevate sõnade ja situatsioonide kombineerimine, mille tulemusena tekivad omakorda uued ilmingud.

Enne, kui laps õpib arvutama, oskab ta koostada grammatiliselt õigeid lauseid. Esimese elukuu jooksul arenevad inimese taju võimed ulatuslikult, mistõttu võib öelda, et inimene sünnib juba n-õ sotsiaalse tundlikkusega, märgates märke ning hääli. Sarnasusi leiab ka olukorras, kus inimesel on tekkinud mingil eluperioodil teatud põhjusel lühimälu (ajukahjustus, psüühilised häired). Kui inimene õpib midagi uut, kuid unustab selle koheselt, siis jääb see informatsioon siiski kuskile mitteteadlikule tasandile, mistõttu ta teab, et ta omab neid teadmisi, kuid ta ei oska seletada, kuidas ta neid teab. Inimeses oleks justkui hävinud teadlik tasand, kuid mitteteadlik on siiski alles jäänud. Näiteks, kui taolises olukorras inimesele antakse kätte tekst, siis teistkordsel lugemisel

loeb ta teksti märgatavalt kiiremini, teadvustamata endale, et tegelikult loeb ta seda teist korda. (Myers 2002: 18-22)

Intuitsiooni käsitlevad allikad pärinevad alates 1930-ndatest aastatest. Barnard oli üks esimesi tunnustatud intuitsiooni valdkonna teoreetikuid. Barnardi määratluse kohaselt eristatakse loogilist ja mitteloogilist mõtlemisprotsessi. (Akinci, Sadler-Smith 2012: 106) Barnard on öelnud, et loogiline tasand on teadlik mõtlemine, mis on sõnade või sümbolitega väljendatav. Mitteloogiline mõttekäik ei ole seletatav sõnadega ning on raskesti põhjendatav. Mitteloogilist mõttekäiku seostatakse hinnangute, otsuste või tegudega. Tegemist on mitteteadliku protsessiga, mis on niivõrd kompleksne, hetkeline ja kiire, et seda on raske seletada ka selle inimese poolt, kelles protsess aset leiab. Tema käsitus intuitsiooni olemusest oli veel liiga lihtsakoeline, sest puudus teaduslik tõestatus ning ei olnud nii teoreetilist kui ka meetodilist baasi. (Barnard 1938: 302, viidatud Akinci, Sadler-Smith 2012: 106 vahendusel) Ka kaasagem mõtteviis käsitleb intuitsiooni sarnaselt, kuid erinevalt minevikust, on praeguseks olulisel määral viidud läbi ka asjakohaseid uuringuid. Intuitsioon on võime saavutada teadmised või arusaamine ilma konkreetse kaalutletud või loogilise mõtlemise abita (Sadler-Smith, Shefy 2004: 77).

Arvutiteaduse ja psühholoogia professor Simon (1987: 58) tõi välja põhjuse, miks intuiitiivne ja kaalutletud mõtlemine üksteisest niivõrd erinevalt toimivad. Selle peamiseks põhjuseks on ajupoolte erinev toimimine. Kahe ajupoolte puhul on eristatav teatud "tööjaotus". Paremakäelise inimese puhul töötab parem aju poolkera visuaalsete mustrite selgeks tegemisega, vasak aju poolkera aga tegeleb analüüsiva informatsiooni töötlemisega. Analüütiline aju vasak pool tegeleb igapäevase reguleerimisega, praktilise poolega; aju parem pool aga loomingulisema osaga, nagu muusika, kirjanduse, kunsti ja teaduse loomine. Simoni arvates ei näita aga senine füsioloogiline uuring, et ühe ajupoollega saab teisest sõltumatuna teha otsuseid ja lahendada probleeme.

Organisatsioonikäitumise professor Lank ja juhtimiskonsultant Lank (1995: 19) rõhutasid samuti parempoolse ajupoolkera ja intuitsiooni töö seost. Nende definitsiooni kohaselt on intuitsiooni näol tegemist aju võimekusega, töötades parema ajupoolkera toimel ning olles toimiv nii füüsilisel, emotsionaalsel kui ka vaimsel tasandil.

Intuitsiooni toimimise aluseks on mitte- ja alateadlikkus, mis väljendub teadvuses ilma kaalutleva mõtte ja põhjaliku analüüsita.

Mitmeid aastaid hiljem kirjeldasid organisatsioonikäitumise ja intuitsiooni uurimisele keskendunud professorid Dane ja Pratt (2007: 36) intuitsiooni järgnevate sõnadega - mitteteadlik informatsiooni töötlemine, holistilised assotsiatsioonid, kiire ja emotsionaalselt laetud. Eristatakse informatsiooni töötlemist mitteteadlikus ja teadlikus kognitiivses süsteemis. Kui teadlik süsteem lubab inimesel analüüsida probleemi tahtlikul, järjestikusel, täpsel viisil, siis mitteteadlik süsteem lubab inimesel õppida oma kogemusest ning arendada oma teadmisi alateadlikult. Intuitsioon tekib mitteteadlikus informatsiooni töötlemise protsessis. Seega on kaasaegsemad käsitlused rõhutanud intuitsiooni toimimise kirjeldamisel lisaks kahe ajupoolkera erinevustele ning loogilisele ja mitteloogilisele mõtlemisele veel selliseid aspekte nagu holistilisus, emotsionaalne laetus ja kogemustele pöhinemine.

Dane ja Pratt (2007: 37-39) on selgitanud, et intuiitiivne otsustamisprotsess kätkeb endas holistilisi assotsiatioone (*holistic associations*) ehk ümbritsevas maailmas toimuv seostatakse mitteteadlikult teatud mälus oleva struktuuri, mustri või omadusega. Usutakse, et intuiitiivne otsustamine on oluliselt kiirem kui kaalutletud otsustusprotsess. Võib öelda, et intuiitiivse protsessi tulemusena saadud otsused on emotsionaalselt laetud, sest nad on eraldatud ratsionaalsusest. Ratsionaalsust seostatakse pigem “peaga mõtlemisega” ja intuitsiooni südamega. Seetõttu seostatakse intuitsiooni ka emotsioonide ja tunnetega.

Eelmisest käsitlusest võib jääda mulje, et intuiitiivne mõtlemine on irratsionaalne, kuna intuitsiooni vastandatakse ratsionaalsusele ning seostatakse tunnetega. Kui aga ka mõningates allikates on seostatud intuiitiivset protsessi irratsionaalsusega, siis eksisteerib siinkohal vastakaid arvamusi. Termineid “irratsionaalsus” ja “intuitsioon” ei saa võrdväärselt kasutada, intuiitiivne mõtlemine ei ole mitteratsionaalne mõtlemine. Intuiitiivne protsess põhineb tegelikult situatsiooni süvaanalüüsil, mis tähendab, et see on keeruline ilming, mis tuleneb teadmistest alateadvuses ja on seotud mineviku kogemustega. (Khatri ja Ng 2000: 62; Hodgkinson *et al.* 2009: 280; Hogarth 2011)

Tuues välja veel intuitsiooni kirjeldavaid omadusi, siis juhtimisprofessorid Dörfler ja Ackermann (2012: 547) toovad intuitsiooni iseloomustavate tunnustena välja kiiruse, spontaansuse, ebaloogilisuse, seletamatuse, holistilisuse ja kindluse. Kolm esimest seostuvad intuitsiooni protsessiga, kolm viimast aga protsessi tulemusega. Intuitsiooni kasutamise protsess on kiire, tihti hetkeline. Spontaansus peitub selles, et puuduvad kindlad eesmärgistatud jõupingutused ning ettekavatsetus. Intuitiivne protsess ei ole reeglitevastane (ehk irratsionaalne), kuid samas ka ei allu kindlale süsteemile. Intuitiivse protsessi väljund (otsus) on seletamatu, sest üldjuhul ei osata väljendada, kuidas teatud tulemuseni jõuti. Sarnaselt Dane'i ja Pratt'i käsitlusele rõhutavad ka Dörfler ja Ackermann mõistet "holistilisus". Holistilisus ilmneb siinkohal eelkõige selles, et protsess on terviklik ning osadeks jaotumatu. Intuitsiooni kasutamisel on selle kasutaja kindel oma otsuses, see tähendab, et ta teab, mida sisetunne ütleb ning lähtub ka sellest.

Sadler-Smith (2011: 5) on seisukohal, et intuitiivne meel on kõikidel inimestel ning kõik on mingil ajahetkel kogunud seda kas intuitsiooni kasutamise või ignoreerimise teel. Intuitsioon on kui "neurobioloogiline äratuskell", mis annab teada, mida teha järgmiseks, keda usaldada ning millal ja kuidas teha olulisi otsuseid. Intuitsiooni ei ole võimalik sõnadega väljendada. See on bioloogiline kehakeele süsteem, mis väljendub eelaimduse või kõnekeeles "kõhutundena". Nii nagu ka kõrgtehnoloogilise digitaaltehnika puhul, ei tagata intuitsiooni kasutamisel 100%-list õigsust ja usaldatavust. Intuitsiooni võib valesti mõista ja valesti interpreteerida.

Tabelis 1 on välja toodud eelnevalt käsitletud intuitsiooni iseloomustavate omaduste kokkuvõtte, millele toetudes võib öelda, et erinevate autorite arvamused intuitsiooni käsitlemisel peamiselt kattuvad. Tabelis on välja toodud kõige enam levinud ning kõige laialdasemalt intuitsiooni kirjeldavad omadused. Teoorias jäävad korduma samad intuitsiooni toimimise põhimõtted ning protsesside eesmärgid jõuda tulemuseni. Intuitsiooni kasutamise eesmärk on jõuda lahenduseni kiirel viisil, toetuda seletamatule sisemisele jõule ning läheneda otsuse tegemisele loovamalt. Kokkuvõtvalt võib öelda, et intuitsioon on mitteleoloogiline, sõnadega väljendamatu mõttejõud, mis ilmneb kiires keskkonnas hetkeajal. See on kaasa sündinud mitteteadlikul tasandil arenev holistilise ja domineeriva loomuga kogemuste kogum, mis töötab parema ajupoolle toimimisel.

Intuitsiooni kasutamist igapäevatoos on seega keeruline seletada, sest inimene ei pruugi teadvustada endale selle kasutamist või sellele tuginemist. Eelnevatest käsitlustest võib ka järeldada, et kiires ja dünaamilises keskkonnas on vähem aega kaalutlemiseks ning seepärast toetutakse intuitsioonile. Samas on oluline olla ka ettevaatlik, sest kui otsustaja laseb emotsioonidel mõjutada sisetunnet võib intuitsiooni domineerimine viia n-ö valele teele.

Tabel 1. Kirjanduses käsitletud intuitsiooni omadused.

Intuitsiooni iseloomustavad omadused	Autor
Mitteloogiline, seletamatu/põhjendamatu, sõnadega väljendamatu,	Barnard (1938, viidatud Akinci, Sadler-Smith 2012 vahendusel); Dörfler, Ackermann (2012)
Kompleksne	Barnard (1938, viidatud Akinci, Sadler-Smith 2012 vahendusel)
Hetkeline	Barnard (1938, viidatud Akinci, Sadler-Smith 2012 vahendusel); Dörfler, Ackermann (2012)
Kiire	Barnard (1938, viidatud Akinci, Sadler-Smith 2012 vahendusel); Dane, Pratt (2007); Dörfler, Ackermann (2012)
Töötab tänu ajupoolkerade erinevale toimimisele, tuleneb parema ajupolele informatsiooni töötlemisest	Simon (1987); Lank, Lank (1995); Lank, Lank (1995);
Mitte- ja alateadlikkus, väljendub ilma kaalutleva analüüsita	Lank, Lank (1995); Myers (2002); Sadler-Smith, Shefy (2004); Dane, Pratt (2007)
Seotud emotsioonidega	Lank, Lank (1995); Dane, Pratt (2007); Sadler-Smith (2011)
Ei ole seotud irratsionaalsusega	Khatri, Ng (2000); Hodgkinson et al. 2009
Elu jooksul iseenesest arenev	Myers (2002)
Kaasa sündinud, jääv (ei kao/ei hävi)	Myers (2002)
Kogemused	Dane, Pratt (2007); Hogarth (2011)
Holistiline	Dane, Pratt (2007); Dörfler, Ackermann (2012)
Domineeriva loomuga, raskesti ignoreeritav	Sadler-Smith (2011)
Kindel	Dörfler, Ackermann (2012)
Etteavatsetus puudub	Dörfler, Ackermann (2012)

Allikas: autori koostatud.

Intuitsiooni olemuse paremaks mõistmiseks tuuakse järgnevalt välja ka intuitsiooni tüpoloogiad. Kui eelnevates käsitlustes on kajastunud tunnete mõju ja kogemused vaid kui intuitsiooni defineerivad terminid, siis organisatsioonikäitumise professor Sadler-Smith ja juhtimiskonsultant Shefy (2004: 76) jagavad intuitsiooni tüpoloogiliselt kaheks – intuitsioon kui kogemus ja intuitsioon kui tunne. Võib öelda, et intuitsioon põhineb nii

kogemusel (tuleneb mitteteadlikust otsustamisest minevikus) kui ka tunnetel (tuleneb teatud tunnetest, mis assotseeruvad kindla olukorraga). Seega töötab intuitsioon kahte moodi – esimesel juhul esineb teadmine, teisel juhul tundmine.

Ettevõtjad ja mitmete juhtimisalaste ajakirjade toimetajad Miller ning Ireland (2005: 21) jagavad samuti intuitsiooni kaheks: intuitsioon kui holistiline eelaimdus ja intuitsioon kui automaatne ekspertsus. Intuitsioon kui holistiline eelaimdus on valiku tegemine alateadliku informatsiooni sünteesi kaudu, mis on tekitatud mineviku kogemustest. Informatsioon on säilinud mälestustes, kus mitteteadlikult kombineeritakse mälestused kompleksel viisil, et toota valikut, mis tundub inimesele teatud situatsioonis õige. “Kõhutunne” on tihti väljund, kuidas antud juhul kirjeldatakse viimast valikut. Intuitsioon kui automaatne ekspertsus on vähem müstiline ning väljendub sarnase situatsiooni äratundmisel, selle sidumisel olemasolevate teadmistega ning kohandamisel käesoleva probleemi lahendamiseks. See intuitsiooni tüüp tekib siis, kui on teatud valdkonnas piisavalt kogemusi. (Miller, Ireland 2005: 21) Kaks eelmise intuitsiooni tüüpideks jagamise võimalust on seega tugevalt seotud juba eelnevalt käsitletud omadustega ning põhinevad intuitsiooni tekkimise etapil. Järgnevad võimalused on veidi uuenduslikuma lähenemisega ning on seotud intuiitivsete protsessidega.

Dane ja Pratt (2009: 8) eristavad kolme intuitsiooni tüüpi: probleemi lahendamise, moraali ja loovuse intuitsioon. Probleemi lahendamise intuitsiooni kasutatakse siis, kui inimene seisab silmitsi mingi teatud situatsiooni lahendamisega või sellega seotud dilemmadega. Moraali intuitsioon keskendub eetilistele valikutele. Nii probleemi lahendamise kui ka moraali intuitsioon tulenevad mõlemad mitteteadlikust protsessist. Mõlemad põhinevad minevikus kogetul ning tekib automaatselt situatsioonide võrdlemine. Erinevusena võib välja tuua selle, et moraaliga kaasneb enim emotsionaalset väljendusviisi, mis tekib peamiselt erinevate vastakate arvamuste olemasolul (näiteks erinevad ühiskondlikud tõekspidamised). Loovuse intuitsiooniga saab sarnasusi leida järgmises käsitluses.

Dörfler ja Ackermann (2012: 555-556) on jõudnud järeldusele, et on olemas erinevad intuitsiooni protsessid – intuiitivne valimine ja intuiitivne loomine. Intuiitivne valimine tähendab alternatiivi või suuna valimist. See on situatsiooni hindamine, kas halvaks või

heaks, või kellegi hindamine sobivaks või ebasobivaks. Intuitiivne valimine on levinum organisatsiooni juhtimise valdkonnas.

Intuitsioon võib olla võtmesõnaks ka mõnes loomingulises tegevuses. Loovuse intentsioon on seotud intuitiivse loomise protsessiga, mille eesmärgiks on tekitada midagi uut ning koguda uusi teadmisi. See on lahenduse välja mõtlemine, kaasates uusi teadmisi ning uue väärtuse ja millegi kasuliku loomine. (Dane ja Pratt 2009: 9; Dörfler ja Ackermann 2012: 556).

Enamjaolt on eristatavad tüübid seotud minevikus talletatud teadmiste ja kogemustega ning nende aspektide sünteesimine käesoleva probleemi lahendamisel. Peamine erinevus seisneb aga kindlasti selles, kuidas individuaalselt inimesed intentsiooni kasutavad, kas nad teevad seda teadlikumalt ja võrdlevad erinevaid kogemusi või vähem teadlikult luues uusi väärtusi ja lahendusi. Tabel 2 annab ülevaate intentsiooni tüpoloogiast.

Tabel 2. Intentsiooni tüübid

Autor	Intentsiooni tüübid
Miller, Ireland (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intentsioon kui holistiline eelaimdus ▪ Intentsioon kui automaatne ekspertsus
Sadler-Smith, Shefy (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intentsioon kui tunded ▪ Intentsioon kui kogemused
Dane, Pratt (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleemi lahendamise intentsioon ▪ Moraali intentsioon ▪ Loovuse intentsioon
Dörfler, Ackermann (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuitiivne valimine ▪ Intuitiivne loomine

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 3 on välja toodud olukorrad ja põhjused, mille puhul peaks kasutama pigem intentsiooni või analüüsi. Seega on oluline alati määratleda, millise lähenemise kasutamine on otstarbekam ning viib parema tulemuseni. Kui olukord jätkuvalt muutub või kui aega pole ning meie eesmärgid on ebaselged, siis lihtsalt pole võimalik analüüsi kasutada. Intentsioonile saab tugineda, kui omatakse hulgaliselt kogemusi, suudetakse ära tunda, milline on õige käitumine, ilma, et oleks vaja kõiki võimalusi läbi kaaluda. Kui näiteks otsusesse on kaasatud rohkelt keerukaid kalkulatsioone, on küll intentsioon tervitatav, kuid arvuti abita võib jääda hätta. Kui tuleb lahendada konflikt erinevate

inimeste või rühmade vahel, ei saa eelistada ühe inimese sisetunnet teiste omale. Selleks et aidata kõigil jõuda õiglase kompromissini, võib olla otstarbekas võrrelda erinevaid alternatiive lähtuvalt mingitest üldistest kriteeriumitest, et igapähele oleks võimalik säilitada ülevaade sellest, mida ta võidab või kaotab antud võimaluse kasuks otsustades. (Klein 2005: 87-88)

Tabel 3. Intuitsiooni ja analüüsi kasutamist soodustavad olukorrad.

Analüüsi kasutamine	Intuitsiooni kasutamine
Inimestega seotud otsused – konflikti lahendamine	Inimestega seotud otsused – värbamine
Konkreetsed reeglid eesmärkide saavutamisel	Halvasti määratletud eesmärgid
Optimaalse saavutamine	Olemasoleva informatsiooniga otsustamine
Kindel muutumatu keskkond	Muutuvad tingimused/dünaamiline keskkond
Õigustamine	Faktide ja detailide vähesus
Otsustamisel on palju aega	Ajanappus otsustamisel
Kogenematus	Kogenud/kogenematu otsustaja
Keerukad kalkulatsioonid	Mittearvulised näitajad

Allikas: (Klein 2005: 88); autori täiendused.

Kui üldjuhul võiks arvata, et inimestega suhtlemisel peab kasutama pigem intuitsiooni (näiteks värbamine, suhtlemine klientidega), siis on teatud olukordi, kus peab siiski võtma arvesse ka mõningaid detaile ja fakte, et jõuda parema lahenduseni. Üldiselt on seotud see olukorraga, kus on vaja kedagi õigeks mõista, mis omakorda kaasab konkreetsete faktide täpsustamist ja olukorra põhjalikku analüüsimist. See on näide sellest, kuidas analüüs ja intuitsioon käsikäes toimivad. Tihti peale ei piisa vaid ühest otsustamisviisist, on olukordi, kus peab neid viise ka kombineerima. Analüüsi kasutamist toetab keskkond, kus peab järgima teatud reegleid, keskkond on muutumatu, otsustamiseks on palju aega ning otsustaja pole teatud valdkonnas piisavalt pädev. Samas kehtib intuitsiooni kasutamisel u-kujuline seos kogemusega. Nii kogenematus kui ka piisava kogemuse juures kasutatakse intuitsiooni. Kui analüüsimisel püütakse jõuda optimaalse lahenduseni, siis intuitsiooni kasutamine toimub pigem olukorras, kus optimaalsus pole määrav, puuduvad otsustamist lihtsustavad faktid ja detailid ning lisainformatsiooni leidmine pole võimalik või ka piisavalt vajalik.

Barnardi (1936, viidatud Wolf 1995: 7-8 vahendusel) teooria eesmärk on siduda loogilist ja mitteloogilist protsessi. Ta eristas oma arusaamade kohaselt kahte mõttekäiku, kuid see eristamine ei seisnenud selles, et üks on teisest õigem või

korrektsem, vaid et need toimivad koostoimes. Oluline on, et inimene suudaks teha kahel mõttekäigul vahet, olenemata sellest, et mitteteadliku protsessi toimimist on raske seletada.

Eelpool toodud käsitlus näitas, et intuitsiooni määratlemine on keeruline ja selle toimimise selgitamisel on arenguruumi, seetõttu on püütud välja töötada uurimisinstrumente, kuidas kaardistada intuitsiooni kasutamise. Üks viise intuitsiooni ja analüüsi toimimise seletamisel on psühholoogia emeriitprofessori Epsteini teooria. CEST-teooria (*Cognitive-Experiential Self-Theory*) keskendub põhjalikult kahele informatsiooni töötlusprotsessile – loogiline-ratsionaalne süsteem ja intuiitiivne-kogemuslik süsteem. CEST-teooria kohaselt pole kumbki süsteem teisest domineerivam. Süsteemid kajastavad erinevat arusaamist maailmast ja selles käitumist. Intuiitiivse süsteemi puhul õpib inimene automaatselt oma mineviku kogemustest, eesmärk on suurendada rahulolu ja vähendada halbu situatsioone, ollakse orienteeritud käesoleva hetke tegevusele, üldistatakse, otsustatakse spontaansete ettearvamatute mõtetega ning erinevate situatsioonide kogemine aitab tulevikus leida lahendusi. Kogemuslik ehk intuiitiivne süsteem on seostatav inimeste tavaliselt enimsoovitud tunnetega, nagu kirg, kaastunne, armastus, loovus ja tänu. Samas on see ka tõsiste negatiivsete aspektide allikas, nagu eelarvamus ja vägivald. Analüütilise süsteemi puhul seevastu toimitakse teadlikus mõtlemises, tegemist on afektivaba süsteemiga, toimitakse aeglasel protsessis, ollakse detailsed, otsitakse täpsustusi, kasutades loogikat ja tõendusmaterjali. (Epstein 2003: 182; Epstein 2010: 299)

Epsteini teooria järgi töötavad need kaks eraldi seisvat süsteemi koos, kuigi intuiitiivne süsteem vähendab analüüsi mõju. Ka Sadler-Smith (2011: 5) toob välja selle, et mõlemad süsteemid töötavad paralleelselt ning mõlemad on vajalikud, et inimene funktsioneeriks vastavalt sellele, kuidas teatud olukord tingimused seab. Seega võib järeldada, et mõlemad süsteemid on väga olulised inimese jaoks ning seetõttu peaks õppima neid tasakaalukalt igapäevases era- ja tööelus kasutama. Samas pole aga kahe süsteemi kasutamise määr alati seotud inimese endaga, ka ümbritsev keskkond loob selleks omad tingimused.

Sinclair ja Ashkanasy (2010: 4) rõhutavad sama asjaolu - intuiitiivse otsustusprotsessi uurimisel on oluline mõista, et tegemist on kontekstipõhise protsessiga, seetõttu peab

eristama otsustusprotsessi tekke- ja lahenduste staadiumit. Igas olukorras ei pruugi ja ei saagi käituda samamoodi, sest intuitsiooni kasutamine sõltub ümbritsevast keskkonnast, inimestest ja olukorrast ning seda mõjutavatest teguritest. Inimesel on raske kirjeldada, mis on intuitsioon, millal ta seda kasutab ja miks ta seda kasutab ning seeläbi on äärmiselt keeruline intuitsiooni mõõta ja selle kasutamist uurida. Siiski on välja töötatud teatud erinevaid mõõtmisvõimalusi, et hinnata kuivõrd ja millal inimesed oma sisetunnet kasutavad. Järgnevalt kirjeldatakse mõnda võimalust intuitsiooni mõõtmisel.

AIM (*Agor's Intuitive Measurement Survey*) on intuiitiivse juhtimise uuring, mille peamine eesmärk on mõõta, kuidas ja millal on võimalik teha praktilisi juhtimisalaseid otsuseid edukalt, kasutades sisetunnet, omades vaid vastuolulist või ebamäärast informatsiooni (Agor 1984, viidatud Sinclair, Ashkanasy 2005: 363 vahendusel). See on arendatud Myers-Briggs'i indikaatori MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) kaudu (Myers, McCaulley 1985, viidatud Sinclair, Ashkanasy 2005: 363 vahendusel), mis hindab intuitsiooni ja analüüsi kui kahte vastastikust poolust samal tasandil. MBTI ülesehituse aluseks on Jungi psühhodünaamilise tüübi teooria (Myers, McCaully 1985, viidatud Boyle 1995: 1 vahendusel).

Jungi teooria kohaselt põhinesid psühholoogilised tüübid kahel hoiakul – ekstravertsus või introvertsus (inimene eelistab saada energiat kas välisest maailmast, tegevustest ja inimestest või enda sisemisest maailmast, ideedest ja mõtetest), ning kahel vastastikusel funktsionaalsel paaril – tunnetamine või intuitsioon (kirjeldavad, kuidas inimesed koguvad informatsiooni, kas nende arusaam põhineb aktuaalsetel ja reaalsel faktidel või nad eelistavad omistada mõtte sellele, mida näevad) ning mõtlemine või tundmine (hindavad, kuidas inimesed teevad otsuseid, kas otsuse langetamine baseerub loogilisel mõtlemisel või on see mõjutatud neist endist või ümbritsevast keskkonnast). (Loomis, Singer 1980: 351-353)

MBTI on üks populaarsemaid mõõtmisvahendeid uurimaks individuaalseid eelistusi ja erinevusi. Indikaator on loodud, et kirjeldada isiksusi neljal tasandil, mis jagunevad 16 võimalikuks isiksusetüübiks (Kuipers *et al.* 2009: 437). MBTI indikaatori igat isiksusetüüpi kirjeldab neljatäheline kood ning küsimustikud on enamasti sundvalik vastustega. Neli tasandit jagavad isikud, kas ekstraverdiks (E – *extraverted*) või introverdiks (I – *introverted*), kas tundlikuks (S – *sensing*) või intuiitiivseks (N –

intuitive), kas mõtleavaks (T – *thinking*) või tundvaks (F – *feeling*), kas arutlevaks (J – *judging*) või tajuvaks (P – *perceiving*). Seega on Myers-Briggsi indikaatori puhul lisatud veel üks funktsionaalne paar. Nende omaduste neljased kombinatsioonid määravad isiksusetüübi (näiteks ESFJ, ENFP). Iga tüüp kirjeldab kindlat käitumist, hoiakut, orientatsiooni ja otsustusstiili. (Boyle 1995: 1)

ISI (*International Survey on Intuition*) on rahvusvaheline intuitsiooni mõõtmisvahend. Üks uuringutest, mis keskendub konkreetselt intuiitse otsustusprotsessi uurimisele organisatsiooni keskkonnas. Kvantitatiivsed elemendid keskenduvad intuitsiooni teadmiste ja kogemuste põhiste aspektidele ja tegelevad emotsionaalsete elementidega vaid üldistavalt. ISI eesmärk on pigem uurida seda, kuidas inimesed intuitsiooni tõlgendavad, mitte kuidas intuitsiooni rakendamist mõõta. (Sinclair, Ashkanasy 2005: 363)

REI (*Rational-Experiential Inventory*) käsitleb intuitsiooni ja ratsionaalsust kui kahte eraldi mõõdet. Mõõtevahend eristab intuitsiooni kasutamise kalduvuse ja võimekuse skaalasid. Mõõdetakse ka intuitsiooniga seonduvaid emotsionaalseid elemente, vähem keskendutakse aga kogemustele baseeruvatele aspektidele. REI on CEST-teooria edasiarendus ja selle põhimõte on aidata mõista paremini, kuidas inimesed langetavad otsuseid ning mis neid otsustusprotsessis mõjutab (Björklund, Bäckström 2008: 445; Sinclair, Ashkanasy 2005: 364)

Kui Jungi teooria kohaselt on võimalik inimest kirjeldada neljal viisil, siis selle teooria edasiarendusel lausa kaheksal erineval viisil. Erinevate n-ö mõõtmisvahendite abil on võimalik uurida, kas inimene on pigem kaalutlevad või vaistlikud otsustajad, millest sõltub intuitsiooni kasutamine ning kas intuiitse võimekas inimene teeb edukamaid juhtimisalaseid otsuseid kui vähem intuiitse inimene. Näib, et intuiitse protsessi uurimine ning intuitsiooni ja analüüsi võrdlemine on aja jooksul ulatuslikult arenenud ning loonud kasulikke võimalusi arendamiseks ka igapäevast juhtimistööd. Juhid peavad tööalaselt tegema pidevalt väiksemaid ja suuremaid otsuseid, millest sõltub ettevõtte tegevuse jätkusuutlikkus ja maine nii välis- kui ka sisekeskkonna jaoks. Järgmises alapeatükis keskendutaksegi juhi otsustamisprotsessile ning kuna intuitsiooni kasutamine on otsustamisprotsessis tihtipeale domineerivam kui kaalutlemine, tuuakse välja ka intuitsiooni roll otsuste langetamisel.

1.2. Juhi otsustamisprotsess ja intuitsiooni roll otsuste langetamisel

Paljude protsesside kirjeldamisel kasutatakse erinevaid mudeleid, stiile, klassifikatsioone ja etapilist järjestatust. Otsustamine on organisatsiooni juhtimisel oluline ja tähelepanu vajav protsess, sest organisatsiooni olemasolu põhineb igapäevastel suurematel ja väiksematel otsustel. See, kuidas näeb välja juhi otsustamisprotsess, on individuaalne ning tingitud tema senistest harjumustest ja kogemusest ning väliskeskkonnast tulenevatest mõjuteguritest.

Mitmete personalijuhtimisalaste raamatute autor Rao (2010: 82) toob oma artiklis välja otsustamise olulisuse. Kogu äritegevus algusest lõpuni, nagu mis tüüpi ettevõtte luua, millal, kuhu, mida müüa, kellele müüa, kuidas, mis hinnaga müüa, kust saada ressursse ning kuidas toimib personalijuhtimine ja finantsplaneerimine, on seotud oluliste ja kaalukate otsuste langetamisega. Eelnevate aspektide põhjal võib öelda, et organisatsioonis on juhtide kõige olulisem töö otsuste langetamine. Kõik juhid peavad tegema otsuseid, millest mõned on olulisemad kui teised ning on seotud erinevate probleemide, situatsioonide, võimaluste ja ohtudega.

Otsustusprotsesside uurimisele organisatsioonis keskendunud professor March (1994: 8-9) leiab, et otsustamisel ei ole alati võimalik teada kõiki olemasolevaid alternatiive, tulemusi ja eelistusi. Üldjuhul keskenduvad otsustajad vaid mõnele alternatiivile, jättes palju käsitlemata ning asjakohast ja olemasolevat informatsiooni ei analüüsita. Tihtipeale selle asemel, et leida ideaalne võimalus, otsitakse hoopis piisavalt hästi sobivat lahendust ning jäetakse analüüsimata võimalikud riskid. Rao (2010: 107) toob välja, et riskide olemasolul seatakse kahtluse alla lahenduse rakendamise ja eesmärkide saavutamise tõenäosus. Risk võib tekitada raha, aja, investeeritud ressursside ja maine kaotuse lisaks muudele negatiivsete aspektide olemasolule äritegevuses. Vahel eelistatakse võtta riske, et lisada rohkem väärtust või luua midagi uut. Sealsamas ka välditakse riske, sest siis võivad tekkida mitmesugused lisakulud, kuna kõik ei lähe planeeritult. Rao mõte, et riskid võivad seada kahtluse alla, kas lahendus on õige või ei, võib aga olla ka pigem positiivne otsuse langetamisel. See muudab juhi ettevaatlikuks

ning mõningane ebakindlus võib tegelikult panna otsima lisainformatsiooni, mis lõppkokkuvõttes võib omakorda viia palju õigema lahenduseni. Seega on vaja analüüsida või tunnetada riske otsuste langetamisel.

Strateegiliselt mõtlev juht peab ette nägema, millised võiksid olla tulevikus potentsiaalsed tekkivad probleemid, sest “ennustatud probleem on pooleldi lahendatud probleem” (March 1994: 9). Strateegiliselt mõtlev juht peab teadma probleemi analüüsimise ja lahenduse leidmise erinevust. Probleemi ehk kõrvalekallet standardist või soovitud situatsioonist, millele inimene otsib lahendust, on võimalik lahendada erinevatel viisidel (Rao 2010: 84-85):

- Rutiinne lähenemine – probleem lahendatakse, kasutades traditsioonilisi või rutiinseid võimalusi. See tähendab sarnase probleemi lahendamist lähtudes minevikus läbitehtu jäljendamisest. Standardne operatiivne lähenemine täpsustab tegevused, mida teatud olukordades peab tegema.
- Teaduslik lähenemine – kindlad tegevused järgnevad fikseeritud järjekorras (olukorra identifitseerimine, järgneb olukorra eeluuring, esialgsete lahenduste määratlemine, olukorra süviti uurimine, kogutud informatsiooni klassifitseerimine, valiku tegemine ning valiku rakendamine).
- Otsustuslik lähenemine – see lähenemine on kõige enam levinud. Sel juhul arendatakse välja alternatiivsed valikud probleemi lahendamiseks. Oluline on kriitiliste teguritega arvestamine.
- Loominguline lähenemine – mõned juhid arvavad, et otsustusprotsess ei peaks koosnema vaid mehhaaniliste tegevuste järjestamisest. Otsuse langetajale peaks andma vabaduse informatsiooni kogumisel ning lahenduse väljatöötamisel peaks kasutama enam loovust.
- Kvantitatiivne lähenemine – selle lähenemise aluseks on matemaatiline modelleerimine. Erinevad tulemused saavutatakse matemaatiliste väärtuste ja variatsioonide sidumisel.

Võib öelda, et neli esimest lähenemist on kõik mingil määral seotud kogemusliku pagasiga, kõige vähem on sellega seotud aga kvantitatiivne lähenemine. Otsuse tegijal lasub oluline vastutus ning ennekõike peavad teatud kriteeriumid olema tema puhul olemas. Enim analüüsi kaasneb teadusliku ja kvantitatiivse lähenemise puhul, mil on

väga raske täiesti valdkonna võõral inimesel otsuseid langetada. Välja toodud lähenemised näitavad, et probleemi lahendamisel on mitmeid erinevaid võimalusi ning kindlasti tuleks olukorra analüüsimisel kõikvõimalikud alternatiivid ja riskid hästi läbi mõelda ning selle eeltöö tulemusena valida kõige õigem lähenemine tulemuse saavutamiseks. Otsuse langetamisel on oluline kindlustunne ning põhjaliku eeltöö tegemisel on seda lihtsam saavutada.

Kindlustunde omamine tähendab, et saavutatakse kõikvõimalike andmete olemasolu, otsused rakendatakse ning seejärel saavutatakse taotletud eesmärk. Otsustamine on parima valiku tegemine kõikide olemasolevate alternatiivide seast. Kaalutleva otsustusprotsessi etapid võiksid ühe käsitlusena olla järgnevad (Kourdi 2003: 66):

1. Olukorra ja reaalsuse hindamine (sealhulgas kriitiliste tegurite hindamine), mis seavad otsuse langetamisele teatud tingimused;
2. Mitmesuguse informatsiooni kogumine, selle analüüsimine ning vajaliku sisendi genereerimine arendamiseks erinevaid võimalusi;
3. Eesmärgi identifitseerimine, vastavalt sellele, milline otsus tuleb langetada;
4. Võimaluste edasi arendamine situatsiooni lahendamiseks ning olukorraga toimetulekuks;
5. Parima alternatiivi valimine;
6. Parima otsuse rakendamine.

Mõned uuringud on näidanud, et kaalutlev otsustusprotsess aitab juhtkonnal koguda vajalikku informatsiooni ning leida parim võimalik lahendus. Näiteks 24 ettevõttes läbiviidud uuring, mis keskendus 52 otsuse analüüsimisele, näitas, et juhid, kes kogusid informatsiooni ja kasutasid analüüsivõimet, tegid tulemuslikumaid otsuseid, kui need, kes kindlat protsessi ei järginud. Läbimõeldud otsustusprotsess aitab seega teha õigemaid valikuid. (Dean, Sharfman 1996: 388-389)

Ärijuhtimise teemaliste väljaannete autori Kourdi (2003: 67) kohaselt alustavad kaalutlevad otsustajad sellest, kas otsus on püsiva, baas-, struktuurse olemusega või on tegemist üksikjuhtumiga. Mõned juhtumid on üldise olemusega ning vajavad seega süsteemset ja kindlat lähenemist. Üksikjuhtumid on erandid ning seetõttu saab nendega tegeleda jooksvalt, kuid pahatihti võib üksikjuhtumist areneda suuremamahulisem kriis.

Otsustajad on tihtipeale seotud sarnaste probleemsituatsioonidega. Olenemata sellest ei ole aga alati õige lahendus lähtuda standardist või eelnevate sarnaste probleemide lahendustest. Ka sarnased probleemid vajavad aja möödudes siiski erinevaid lahendusi.

Sarnaselt Kourdi tuuakse ka teiste autorite poolt välja, et otsuste langetamisel on teatud kriitilised tegurid, millele peab kindlasti tähelepanu pöörama. Mida või keda otsus mõjutab, arendust vajavad aspektid, ajaline arvestus, tundlikud aspektid ning võrreldavad situatsioonid on vaid mõned nendest teguritest. Peamine on, et antud situatsioonile kõik kõige olulisemad aspektid saaksid läbi arutletud. Piiritlemine on kasulik ja ratsionaalsele otsustamisele omane tehnika. See tähendab, et kogutakse võimalikult palju infomaterjali, mille tulemusena analüüsitakse probleemsituatsiooni, tähtsustades osa informatsiooni ning välja jättes vähem olulisi andmeid. (Thiel *et al.* 2012: 50-51; Courtney 2001: 35)

Järgmise etapina esitleb Kourdi (2003: 69-70) eesmärkide defineerimist, mida soovitakse probleemsituatsiooni lahendamisel saavutada. Igal otsusel peaks olema minimaalne kogum eesmärke, mis on seotud erinevate reeglitega, lahendamise ajakava ja rakendamise meetodiga. Kui kindlad aspektid on paika pandud ja tegurid on analüüsitud, saab tõstatada võimalikud variandid probleemi lahendamiseks ning seejärel valida kõige õigema lahenduse. Tihtipeale tähendab otsuse langetamine ka kompromissi leidmist, kuid see ei oma enam määravat tähtsust, kui peamised eesmärgid saavad siiski saavutatud. Viimane otsustusprotsessi etapp on otsuse rakendamise etapp, mis näeb ette rakendamise planeerimist, kindlate ülesannete jaotamist, inimestega informatsiooni vahetust, motiveerimist otsuse vastuvõtmise suunas tegutsemist ning ressursside juhtimist.

Olgugi, et on määratletud otsustamisprotsess etapiti, siis võib otsustamisprotsessi kujunemisel olla ka erinevaid mõjutegureid, mis lähtuvalt keskkonnast võivad muuta otsustusprotsessi struktuuri või otsuste tegemist erinevate inimeste poolt. Rao (2010: 108) toob oma raamatus välja võrdluse USA, Hiina ja Jaapani vahel. Jaapani tippjuhid keskenduvad vaid kriitilistele küsimustele ning jooksvate lahendustega tegelevad pigem töötajad ise. Töötajad teevad vähemtähtsaid otsuseid ning raporteerivad nendest tippjuhtidele, et saada viimastelt nõusolek. USA-s on otsused langetatud peamiselt üksikisikute poolt kõrgematel positsioonidel. Otsustajad sisuliselt müüvad oma valikud

edasi nendele, kes neid rakendavad. Hiinas teevad tippjuhid strateegilisi otsuseid, operatiivseid aga madalama tasandi juhid. Riik teeb need otsused, mis on vähegi seotud üldise majandusega ning mis puutub äritegevusse Hiinaga, siis see muutub vähem painlikuks. Samuti ei soosita juhtide tööülesannete ja töötamise puhul muudatusi ja uuendusi, sest need võivad tuua kaasa ka muudatusi nende õigustes ja igapäevastes tegevustes. Seega ka tippjuhtidel ei ole piisavalt vabadust kõiki otsuseid ise teha. Eelpool toodud näite puhul panevad jaapanlased rohkem rõhku probleemi mõistmisele ja analüüsimisele ning alternatiivsete lahenduste arendamisele ning enne, kui otsused jõuavad tippjuhtideni, on neid otsuseid analüüsitud mitmetel tasanditel. USA-s on otsustusprotsess kiire, kuid rakendamine siiski mitte.

Olenemata teoorias esitletud kindlast otsustusprotsessi ülesehitusest ei saa ja ei peagi kõikide otsuste, organisatsioonide ja riikide puhul kehtima kindlad järjestatud etapid. Otsustusprotsessi mõjutavad erinevad välistegurid, nagu riigi poolt kehtestatud nõuded, kultuur ja aja jooksul väljakujunenud tõekspidamised. Organisatsioonide edu säilitamiseks on vaja teha põhjalikult läbimõeldud otsuseid. Juhtide õlule langeb vastutus, et otsused oleksid tulemuslikud. Oluline on teha eetilisi valikuid, mis oleksid positiivsed nii majandussektorile, ettevõttele kui ka ettevõttes töötavatele inimestele. Rao (2010: 108) välja toodud näites selgub, et erinevates riikides on ärikultuur erinev ning otsuseid langetatakse mitmeti. Vahel on otsustamisega seotud rohkem inimesi, et otsustamine oleks läbimõeldum ning rohkem arvamusi oleks esindatud, vahel vastutab kogu otsustusprotsessi eest aga vaid üks inimene. Rääkides otsustamisprotsessis tekkivate rollide inimestevahelisest jaotumisest, siis on siinkohal oluline välja tuua ka isiklike ja organisatsiooniliste otsuste vahelised erinevused (Wolf 1995: 107):

- organisatsioonilised otsused on isikupäratumad ning organisatsiooni eesmärgid on formuleeritud selgesõnalisemalt;
- organisatsioonilised otsused on loogilise olemuse ja struktuuriga ning erinevate protsessidega seotud, mistõttu seovad organisatsiooni ühtseks töötavaks süsteemiks;
- isiklike otsuseid ei ole võimalik delegeerida kellelegi teisele, organisatsioonis aga on see võimalik ning tavaliselt just delegeeritaksegi otsustusprotsesse edasi;
- organisatsioonilised otsused on spetsialiseeritud mingile kindlale valdkonnale;
- isikliku otsuse eesmärk on arvestada subjektiivsete valikutega.

Rääkides otsustusprotsessidest organisatsioonis, saab rääkida ka grupiotsustamisest. Grupiotsustamise puhul on otsustusprotsessis üheks määravamaks aspektiks arvamuste muutmine. Kui grupi liikmed arutlevad ja vaidlevad mingis konfliktsituatsioonis, siis teadlikult või mitte teadlikult nad üritavad üksteist ümber veenda nende tõekspidamistes antud probleemi suhtes. Domineerima jääb nende liikmete arvamus, keda on arvuliselt rohkem. (Phillips *et al.* 2004)

Organisatsioonilised otsused on struktureeritumad, loogilisemad ning valdkonnapõhised, mistõttu võib öelda, et otsustamisel võib olla suurem rõhk analüüsival protsessil, kuid samas ei saa unustada ka intuitsiooni olulisust. Sinclair ja Ashkanasy leiavad, et tänapäeva juhid on vägagi kursis tavapärase otsustusprotsessi käsitlemise piirangutega. Juhid peavad tihtipeale tegema otsuseid kiirelt ning lühikese aja jooksul. Intuitsioon ei ole uus kontseptsioon, sest seda on minevikus väga palju käsitletud filosoofias. Küll aga on tänapäeva ühiskond klammerdunud kaalutleva mõtlemisviisi õpetamisele ning seetõttu on intuiitiivne protsess jäetud kõrvale. (Sinclair, Ashkanasy 2010: 3)

Organisatsioonisiselt on palju erinevaid tegureid, mis inimese väljakujunenud otsustusprotsessi mõjutavad. Organisatsioonis ei ole inimene üksik ning tihtipeale peab teiste arvamustega arvestama või kujundama otsust vastavalt teiste inimeste poolt välja toodud informatsioonile. Samas ei saa kindlasti väita, et ümbritsevast keskkonnast tulenev lisainformatsioon oleks pärssiv aspekt otsustamisprotsessis, sest suurem teabe hulk võib viia ka oluliselt õigemaks otsuseks. Kui aga otsustamiseks olulist informatsiooni pole üldse, peab lahenduseni jõudma teist teed mööda ning seepärast võidakse otsustamisel kasutada hoopis sisetunnet.

Juhtimisvaldkonna teoreetik Andersen (2000: 46, 60-61) on aga uurinud, kas intuiitiivsed juhid on edukamad ning kas nad rakendavad loovust ja innovatiivsust, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus. Rootsis läbiviidud uuringu eesmärk oli teada saada, kas juhtide intuitsioon on seotud organisatsiooni eduga või mitte. Uuringu tulemustele tuginedes oli veerand küsitletud juhtidest peamiselt intuiitiivsed probleemide lahendamisel ja otsustamisel, mis tähendab, et kõikidest vastajatest oli siiski vähem pigem intuiitiivne. Tulemused näitasid aga ka, et efektiivsemad on need juhid, kellel on dominantseks otsustamise funktsiooniks intuitsioon, kuid see on kombineeritud

analüütilise mõtlemisega. Uuring tõestas seega, et intuitsioon on seotud organisatsiooni eduga.

Intuitsiooni kasutamise ulatusest rääkides, saab välja tuua inimeste individuaalsed erinevused ja organisatsioonikeskkonna, mis võivad soosida või vähendada intuitsiooni kasutamist. Organisatsioonis, kus ei väldita ebakindlust, võib olla rohkem kasutusel intuiitiivne lähenemine. (Dane, Pratt 2009: 13). Psühholoogia professor Keltner koos oma kolleegidega (Keltner *et al.* 2003: 28) toovad välja ka selle, et kui inimene töötab kõrgemal positsioonil, siis ta pigem teeb otsuseid suhteliselt automaatselt. Kõrgem ametikoht eeldab seda, et tal on suurem kogemus ning seepärast kasutab ta otsustamisel enam intuitsiooni. Kui kunagi arvati, et just kaalutletud otsustamine on õige, siis aja möödudes on otsustusprotsessid organisatsioonis muutunud väga kiireloomulisteks ning dünaamilisteks, on saanud oluliseks muuta otsustamine nii kiireks kui samaaegselt ka efektiivseks. Just seeläbi on oluliseks muutunud ka intuitsiooni olemasolu. (Dane, Pratt 2009: 14; Sadler-Smith, Shefy 2004: 75)

Tippjuhtide uuring 433 ettevõttes näitas, et “kõhutunne” on tegelikult otsustusprotsessis peamisel kohal, sest see on mitteteadlik tunnetus, mis tekib aastatepikkuse juhtimise kogemuse tulemusena. Intuiitiivne süntees on oluline tegur juhtide seas, kui langetatakse strateegilisi otsuseid, kasutatakse intensiivselt kogemusi ja antakse intuiitiivseid hinnanguid. (Khatri, Ng 2000: 77)

Lähtudes erinevatest uuringutest, siis juhid ise leiavad, et intuitsiooni on vaja kasutada strateegilises juhtimises, personalijuhtimises ja turunduses. Samas ei ole intuitsiooni kasutamine piiratud ainult juhtide tööga, vaid see on asjakohane ka teistes ametites, kus on vaja otsuseid vastu võtta. Sellisteks ametikohtadeks on ka näiteks meditsiiniõdede tuletõrjajate amet, kus otsustusprotsess on keerukas, kiireloomuline ning leiab aset dünaamilises keskkonnas. (Norton 2010: 40) Rääkides organisatsiooni arenguperspektiividest, siis on intuiitiivse mõtlemise kasutamine oluline just kliendikeskse visiooni, süsteemse mõtlemise (intuiitiivse ja kaalutleva mõtlemise integratsioon), motivatsiooni (inimeste pidev motiveerimine, et nad teeksid oma tööd entusiasmiga), võimustamise (oluline on tunnetada, kellele peaks ülesandeid delegerima ning rohkem mõjuvõimu lubama) ja avatuse (oluline on tunnetada, millal

peaks rohkem enda mõtteid avaldama ning kellega ja kuidas peaks suhtlema) aspektide puhul (Lank, Lank 1995: 20-22).

Intuitsiooni kasutamine annab paremaid tulemusi, kui otsustajal on olulisel määral kogemusi. Juhi intuitsioon muutub efektiivsemaks (*effectiveness of intuition*), kui inimene omab aastatepikkust kogemuste pagasit, millele tuginedes teeb ta oma igapäevaseid tööalaseid otsuseid. (Dane, Pratt 2007: 42; Khatri, Ng 2000: 58) Sealjuures ei pruugi ühes valdkonnas kogetu arendada intuitsiooni kasutamist mõnes teises valdkonnas. (Dane, Pratt 2007: 42-43) See tähendab, et aastate jooksul kogutud teadmised ja vilumus restoraniteenindajana töötades, ei aita teha intuitiivselt paremaid otsuseid lasteaiakasvatajana töötamisel.

Intuitsiooni teadlikul arendamisel on äärmiselt oluline analüüsida intuitsiooni kasutamise kasulikkust minevikus toimunud situatsioonides. Oluline on eristada, millal oleks vaja olnud pigem kasutada kaalutletud lähenemist ning millal põhineda intuitiivsel lähenemisel. Situatsioonide hindamine aitab eristada intuitsiooni ka hirmust ning emotsioonidest. Tihtipeale võidakse toetuda liialt emotsioonidele ning vaid eufoorilisele tundele, olles mitte nii väga kriitiline oma lahenduste suhtes, kuigi tegelikult peaks hoopis tasakaalustama otsustusprotsessi vähem intuitiivse lähenemisega. Intuitiivse otsustamise analüüsimisel peaks läbi mõtlema, millise negatiivse ja positiivse tulemuse korral kasutati intuitsiooni, mis on kontekst ning miks intuitsiooni kasutati, milline oli tulemus ning millised olid eeldused, et läheneti just intuitiivselt. (Sadler-Smith, Shefy 2004: 84-85; Norton: 2010: 41)

Võib öelda, et sisetundest lähtumine on vältimatu, kuid on võimalus õppida, kuidas kasutada intuitsiooni oma igapäevaelus ja –töös paremini. Katsetades intuitsiooni toimivust ja headust, annab see võimaluse välja selgitada, millal ja kuidas on võimalik seda usaldada. (Sadler-Smith, Shefy 2004: 84-85) Intuitsiooni arendamisel saab välja tuua kolm peamist võimalust: kogemuste pagasi arendamine, intuitsiooni tark kasutamine ja kaalutletud mõtlemise teadlik vähendamine. (Norton 2010: 41)

Kogemuste pagasi arendamine võtab aastaid aega ning sellega kaasneb õppimine oma vigadest ja kogemustest. Intuitsiooni tark kasutamine tähendab, et ollakse skeptiline oma otsuste langetamisel, kuulatakse tagasisidet ümbritsevalt keskkonnalt ning

märgatakse, kas tegemist on õige intuitsiooniga või vaid eelarvamusega (näiteks kui rääkida arvamusest teiste inimeste kohta personali värbamisel). Kaalutlemise vähendamine annab võimaluse kasutada enam intuitsiooni ning mõelda oma sisetundele. Oluline on anda vahepeal ratsionaalsele mõtlemisele paus. (Norton 2010: 41)

Määratlemaks, millistes tingimustes on mingi lähenemine õigem, aitab muuta ka igapäevaseid otsustusprotsesse nii era- kui tööelus efektiivsemaks. Alati pole aga kõige õigem valida neist üks, sest üldjuhul saavutatakse parim tulemus kombineerides mõlemaid otsustusstiile. Intuitsiooni kasutamine on võrreldav riski võtmisega, seega ei olda lahenduste tagajärgedega tihti peale kohe kursis. Informatsiooniga kurssi viimine ehk teadlikkus ja kogemuste kogumine on aga kindlustunde tekitajaks. Neid kahte ning ka teisi tegureid, mis mõjutavad intuitsiooni kasutamist, kirjeldatakse järgnevas alapeatükis.

1.3. Intuitsiooni kasutamist mõjutavad tegurid

Igapäevastes otsustamisprotsessides võib tekkida aga küsimus, millal inimesed saavad usaldada intuitsiooni. Otsustamisprotsessi mõjutavad paljud tegurid, mis tulenevad nii inimese sisemaailmast ehk tema senistest tõekspidamistest ja harjumustest kui ka inimest ümbritsevast keskkonnast. Mõjutegurid võivad kiirendada või aeglustada otsustamist ning mõjutada oluliselt ka otsustamise tulemust ja headust.

Mitmed uuringud on näidanud, et emotsioonidel on oluline mõju intuitsiooni kasutamisel. Inimesed usaldavad oma sisetunnet enim just siis, kui neil on positiivne tuju. Olles heas meeleolus, on inimene enesekindlam. Otsustusprotsessis peegeldub see selles, et kõik tundub korras olevat ning seepärast võetakse olukorda vähema ettevaatlikkusega. Enesekindluse tulemusena võidakse jätta teatud otsustamisprotsessi etappe olukorra selgitamiseks vahele. (King *et al.* 2007: 905; Ruder, Bless 2003: 20)

Näib, et positiivne tunne muudab üldjuhul inimesed tänulikumaks, lahkemaks ja sõbralikumaks teiste suhtes. Samuti on nad sotsiaalsemad ning nähakse olukordi paremini ka teiste inimeste vaatevinklist. Otsustajad, kes on positiivse suhtumisega, on

paindlikumad, avatumad, uuendusmeelsemad ning inimesed on rohkem valmis töötleva informatsiooni kognitiivse süsteemi kaudu. (Isen 2001: 80) Samas on ka vastupidiseid näiteid, kus emotsioonid võivad takistada olukorra lahendamist. Kui teatud situatsioonis on kaasatud tugevad inimestevahelised tunded (näiteks armastus), siis võib see tuua kaasa valesid otsuseid ärimaailmas. Lähtudes sisetundest, mis ütleb, et inimene on heade omadustega, võidakse teha ennatlikke järeldusi, uskudes, et inimene on sobiv teatud ülesannet lahendama. (Sadler-Smith 2011: 19)

Üheltpoolt negatiivse emotsiooni puhul ilmneb erinevaid kahtlustama panevaid aspekte ning kaalutletakse rohkem, mistõttu pigem ei lähtuta intuitsioonist (King *et al.* 2007: 905; Ruder, Bless 2003: 20). Teiselt kui aga emotsioonid domineerivad, siis nende mõju sõltub sellest, kuidas inimene neid kasutab. Kui lähtuda probleemi lahendamisel emotsioonidest, siis võib juhtuda, et inimene käitub intuitsioonile vastupidiselt. See tähendab, et väga tugevate emotsioonide olemasolu võib pärssida intuitsiooni kuulamist. Emotsioonid blokeerivad intuitsiooni tööd ning otsustavaks võib saada hoopis see, et inimene ise tahab teatud tulemust ja seega otsustabki selle järgi. (Sinclair, Ashkanasy 2010: 12-13)

Intuitsioon töötab inimese mitteteadlikus teadvuses, see ilming on raskesti seletatav ning selle kasutamisega igapäevaelus peab olema ettevaatlik. Ettevaatlikkus ilmneb just selles, et tihtipeale on intuitsioon mõjutatav inimesi valdavatest emotsioonidest ja tunnetest, mis võivad lisaks intuitsiooni paremale tunnetamisele ka pärssida intuitsiooni tegevust. Inimene kui otsustaja peab oskama hinnata endas tekkinud tundeid ja emotsioone ning olema võimalikult objektiivne ümbritseva keskkonna suhtes.

Ebakindlus tekib peamiselt seepärast, et otsustajal puudub täielik informatsioon, millist tüüpi probleemiga on tegemist, mis hakkab juhtuma tulevikus, millised ressursid on edaspidi kasutada ja mis siis, kui neist ei piisa. Iseloomustades ebakindlust, mis mõjutab ja aeglustab otsustusprotsessi, võib välja tuua kolm peamist tunnusjoont: see on subjektiivne (sarnastes olukordades on kahtluse tunnetamine individuaalne), see on kõikehõlmav (kindlat ebakindluse vormi ei ole võimalik eristada) ja ebakindlust on võimalik iseloomustada vastavalt sellele, kuidas ta teatud tegevust mõjutab (kahevahelolek, otsustamatus, viivitamine). (Lipshitz, Strauss 1997: 149-150)

Otsustamise uurimisele keskendunud psühholoog Klein (2005: 147-148) on toonud välja viis ebakindluse tekitajat, milleks on puuduv informatsioon, ebausaldusväärne informatsioon, vastuoluline informatsioon, „müra“ ja segane informatsioon. Inimese muudab ebakindlaks, kui tal on olemas informatsioon, kuid ta ei tea, kas seda saab usaldada. Isegi, kui informatsioon on täielikult õige, tekitab kahtlus selle suhtes ebakindluse, mis mõjutab omakorda otsuste tegemist. Võib ka juhtuda, et teatud informatsiooni saamiseks peab läbi analüüsima suurel hulgal tähtsusetut infot ehk „müra“.

Rootsi juhtide seas on läbiviidud uuring juhtimisotsuste langetamisest riskide ja ebakindluse olemasolul. Otsustusprotsesside kirjeldamisel tõid juhid problemaatilise aspektina enim välja just informatsiooni ja täpsete faktide puudumise. Samuti polnud juhtidel enda arvates piisavalt oskusi tulla toime erinevate riski tüüpidega ja seepärast tegid otsuseid intuitsioonil baseerudes. (Riabacke 2006: 5)

Klein (2005: 149-168) on toonud välja ka mõningad viisid, kuidas ebakindlust otsustusprotsessis vähendada – need on ebakindlusega toimetuleku viisid. Alati ei pea otsustama kohe, kui probleem esile kerkib, sest osavatel otsustajatel on hea tunnetus, millal on tegemist tõelise kriisiga, ja nii võivad nad tegutsemist edasi lükata tõdedes, et ajaga muutuvad asjaolud iseenesest selgemaks. Lisainformatsiooni otsimine on kõige tavalisem reaktsioon ebakindlusele. Mõnikord on see põhjendatud, kuid sageli kasutavad inimesed lisainfo otsimist kui võimalust võita aega. Tõlgenduse loomisel on oluline olukorra lahtimõtestamine - seletuste loomine, situatsioonide liigitamine ja tõlgenduste korrigeerimine. Otsustamisstsenaariumide loomine aitab mõelda võimalikele variantidele, milliseks teatud olukord tulevikus kujuneb. Plaani lihtsustamisel saab esitada protsessi moodulite kujul, et konkreetsed ülesanded oleksid paremini haaratavad. Vahel on ebakindluse omamine isegi kasulik, sest ebakindluse omaksvõtmise idee kätkeb endas midagi enam kui lihtsalt ebakindluse aktsepteerimist – siinkohal ebakindluse väärtustamist selles osas, mida see inimesele juurde annab. Puu raputamise taktika on kasutada ennetavat rünnakut, et saaks pärast aktiivselt olukorra kujundamisel kaasa rääkida.

Joonisel 1 on kujutatud käesoleva töö autoripoolne jaotus, kuidas võiks ebakindluse tekitajaid Kleini väljapakutud toimetulemise viisidega otsustusprotsessis ära hoida või

nende mõju vähendada. Kõigi viie tekitaja puhul võib lahendusena ja leevendajana välja tuua otsustamisstsenaariumi loomise, valmistumise halvimaks ja ebakindluse omaksvõtmise. Vigade tunnistamine on usutavasti alati olnud edasiviiv jõud ning tihtipeale tuleb valmistuda halvimaks, mis aitab vältida haavatavust. Otsustamisstsenaariumi loomisel saab läbi mõelda võimalikud lahendused potentsiaalselt tekkivatele probleemidele. Paljud toimetulemise viisid jäävad korduma, kuid puu raputamise meetod on välja toodud vaid ebakindluse tekitaja “müra” juures. “Müra” on võimalik ennetada, osates ja viies end kurssi, kust oleks võimalik leida usaldusväärset ja korrektset informatsiooni.

Puuduv informatsioon

Edasilükkamine, lisainformatsiooni otsimine, lünkade täitmine oletustega, otsustamisstsenaariumide loomine, valmistumine halvimaks, ebakindluse omaksvõtmine.

Ebausaldusväärne informatsioon

Edasilükkamine, lisainformatsiooni otsimine, tõlgenduse loomine, otsustamisstsenaariumide loomine, valmistumine halvimaks, ebakindluse omaksvõtmine.

Vastuoluline informatsioon

Tähelepanu teravdamine, tõlgenduse loomine, otsustamisstsenaariumide loomine, plaani lihtsustamine, valmistumine halvimaks, sammammuliste otsuste kasutamine, ebakindluse omaksvõtmine.

"Müra"

Tähelepanu teravdamine, tõlgenduse loomine, puu raputamine, otsustamisstsenaariumide loomine, sammammuliste otsuste kasutamine, valmistumine halvimaks, ebakindluse omaksvõtmine.

Segane informatsioon

Tähelepanu teravdamine, tõlgenduse loomine, otsustamisstsenaariumide loomine, plaani lihtsustamine, valmistumine halvimaks, sammammuliste otsuste kasutamine, ebakindluse omaksvõtmine.

Joonis 1. Ebakindluse tekitajad otsustusprotsessis ning nendega toimetulemise viisid. (Klein 2005: 147-163; autori täiendused)

Khatri ja Ng (2000: 73-74) poolt läbiviidud uuring Ameerika Ühendriikides intuiitvise mõtlemise, ebastabiilse keskkonna ja organisatsiooni toimimise seose kohta näitas, et vastavalt erinevatele tegevusvaldkondadele erinevad tippjuhid üksteisest olulisel määral. Uuring viidi läbi ettevõtetes, mis tegutsevad panganduses, tarbekaupade ja arvutitööstuses. Tihe konkurents ja kiired tehnoloogilised muudatused mõjutavad kõige enam arvutitööstust, samas kui panganduses seistakse enim silmitsi ebastabiilse keskkonnaga. Uuringu tulemused näitasid, et arvutitööstuses tegutsevad juhid kasutavad rohkem intuiitvset süsteemi kui panganduses tegutsevad ettevõtted. Panganduses töötavad inimesed kasutavad intuitsiooni rohkem kui tarbekaupade ettevõtted. Intuiitvise sünteesi hindamisel eristati kolme tasandit: hindamine, kogemused ja sisetunne. Uuringus selgus, et panganduses ja arvutitööstuses töötavad tippjuhid praktiseerivad rohkem otsustamist ning nad toetuvad oma senistele kogemustele enam kui seda teevad tarbekaupade ettevõtted, langetades olulisi otsuseid. Arvutitööstuses töötavad tippjuhid usaldavad oma intuitsiooni kõigis kolmes tegevusvaldkonnas töötavatest inimestest kõige enam. (Khatri, Ng 2000: 75)

Leidis kinnitust ka hüpotees, et intuiitvset sünteesi kasutatakse strateegilises otsustusprotsessis rohkem ebastabiilse keskkonna puhul ning et intuiitvsel sünteesil on negatiivne seos organisatsiooni toimimisega stabiilse keskkonna puhul. Autorid leidsid, et intuiitvne süntees oli seotud negatiivselt finantstulemustega panganduses ja tarbekaupade tööstuses, kuid tugevalt positiivselt seotud arvutitööstuses. Üldjuhul võib öelda, et analüütiline lähenemine on enam sobiv finantsanalüüsis, kuid see uuring näitas, et ka kogemus, hindamine ja sisetunne on siinkohal olulised. (*Ibid.* 75-78)

Juhtimist ja intuitsiooni uurivad Hayes, Allinson ja Armstrong (2004: 411) on viinud Suurbritannias läbi uuringu, mis viidi läbi juhtide ja mitte juhtide seas. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, kas naisjuhid on rohkem intuiitvsemad kui meesjuhid (sest paljud teemakohased allikad väidavad seda), kas naised mitte juhtivatel ametikohtadel on intuiitvsemad kui mitte juhtivatel ametikohtadel töötavad mehed ning kas on erinevusi juhtival ametikohal ja mitte juhtival ametikohal oleva naisega.

Uuringu tulemused ei tõestanud, et naisjuhid on intuiitvsemad kui meesjuhid. Sealjuures ei tekkinud ühegi hüpoteesi puhul andmete vahel statistilist olulisust. Selgus aga, et juhid, kes on samaaegselt ka omanikud, on oluliselt intuiitvsemad kui lihtsalt

juhid. Kui omanik-juhid olid ka intuitiivsemad kui ühe ettevõtte juhid, siis võrreldes üheaegselt mitmes ettevõttes töötavate juhtidega, sellist märgatavat olulisust ei leidunud. Vastupidiselt ootustele, selgus mitte juhtide valimis, et naised on rohkem analüütilisemad kui mehed. See erinevus oli statistiliselt oluline. Tulemused näitasid, et meeste ja naiste vahel on olulisi erinevusi, kuid kõigil kolmel juhul olid mehed intuitiivsemad. Samuti jõuti ka järeldusele, et naisjuhid on oluliselt intuitiivsemad kui naised, kes ei tööta juhtival ametikohal. Samas meeste seas sellist statistilist olulisust ei leitud. (Hayes *et al.* 2004: 411)

Antud uuringus ilmnes, et naised, kes töötavad organisatsioonis ametikohtadel, mis ei oma survet olla võrdsemad meessooga organisatsiooni struktuuris ja -kultuuris, on rohkem analüütilised, kui naised, kes tunnevad seda survet. See võib tähendada seda, et naised on tegelikkuses rohkem analüütilised ja põhjus, miks naised on selle uuringu tulemuste põhjal intuitiivsemad, on selles, et nad on survestatud kopeerima meeste iseloomujooni otsuste langetamisel ja informatsiooni töötlemisel. (Hayes *et al.* 2004: 414) Antud autoritele toetudes võib öelda, et kui kõrgematel ametikohtadel on oluliselt rohkem mehi, siis naised tunnevad hirmu, et ei oska teha paremaid otsuseid ning on seetõttu jäänud madalamatele ametikohtadele. Üritades kopeerida aga meeste tegemisi töökeskkonnas võib see viia naisi paremate tulemusteni.

Karsai (2009: 7-9) on teinud bakalaureuse töö raames Saksamaal Wittenbergi Ülikooli 75 üliõpilast küsitledes uuringu, mille andmete kohaselt oli kaalutletus seotud akadeemiliste näitajatega (erinevad ülikoolis tehtud matemaatilised, lugemis- ja kirjutamistestid, keskmine hinne), CRT-ga (*Cognitive Reflection Test*), enesekontrolliga, konflikti juhtimisega ja loovusega. Hüpoteesikohaselt arvati, et kaks viimast on pigem seoses intuitsiooniga. Erinevus võis tuleneda sellest, et konfliktijuhtimisega kaasneb vahel ka detailne probleemide lahti mõtestamine. Lisaks emotsionaalsusele korreleerus konfliktijuhtimine siiski ka intuitsiooniga. Negatiivselt korreleerus intuitsioon akadeemiliste väljunditega ning loogikaga. Uuringus kasutatud sümbolite määramise test näitas vastupidiselt hüpoteesile kõrgemaid tulemusi ratsionaalse protsessi puhul ehk muutujaga „loogika“. Üldistavalt võib öelda, et meestel olid kõrgemad näitajad kaalutletuse skaalal, naised aga intuitiivsuse skaalal. (*Ibid.*: 13-16)

Juhtimiskonsultandi Oluwabusuyi uuringu eesmärk oli välja selgitada ja võrrelda tegureid, mis mõjutavad intuitsiooni kui otsustamise vahendit juhtide seas Hiinas (Hong Kong) ja Ameerika Ühendriikides (ida ja lääne rannik). Uuring keskendus juhtimistasanditele, juhtimiskogemusele, riikide ja sooliste erinevuste vahelistele seostele ning intuitsiooni kasutamise määrale otsustusprotsessis. Keskenduti neljale juhtimistasandile – esmatasandijuht, keskjuht, tegevjuht ja omanik. Uuringu tulemusena võib kokkuvõtvalt öelda, et Ameerika juhid on vähem kaalutlevad otsuste langetamisel kui Hong Kongi juhid. See tähendab näiteks seda, et rahvusvahelised ettevõtted, kes teevad Hiinaga koostööd, peaksid oma koostööpartnereid Hiinas viima kurssi faktide ja erinevate andmetega, et neil oleks mugavam otsustada. Kokkuvõtvalt võib ka öelda, et intuitsiooni kasutavad enam nii Hong Kongis kui ka Ameerikas mehed ning juhid, kes omavad väiksemat juhtimisstaazi. (Oluwabusuyi 2010: 131-139)

Türgi ettevõtetes on läbiviidud uuring intuitsiooni kohta tootearenduse meeskonna otsustusprotsessis. Seni olid mitmed uuringud näidanud, et paljud meeskonnad ja nende juhid leiavad, et intuiitivsete protsesside kasutamine aitab jõuda efektiivsemate lahendusteni kiires keskkonnas tekkivatele otsustusprotsessidele. Varasemad uuringud (nt Dayan, Elbanna 2011: 159) näitavad, et intuitsioon on kasulik, sest:

- intuitsioon kiirendab otsustusprotsessi,
- intuitsioon muudab otsustamise tulemuslikumaks ning parandab toote kvaliteeti,
- intuitsioon vähendab struktuurseid meeskonna tööga ja protsesside planeerimisega seonduvaid probleeme.

Dayan ja Elbanna (*Ibid.*: 169) väidavad, et uuringu käigus kogutud andmestik tõestas, et intuiitivsed oskused on tootearenduse meeskondades arendusprotsessides olulised. Hoolimata sellest, et enamik järeldusi langes kokku eelnevate uuringutega, siis järeldused intuitsiooni mõju kohta töö tulemustele siiski ühe uuringuga ei kattunud. Egiptuses läbiviidud sarnase uuringu puhul, mille puhul tehti sarnane mõõtmise ning mõnevõrra esinesid ka kultuurilised sarnasused, ilmnes, et intuiitivne otsustamine ei mõjuta oluliselt organisatsiooni tulemusi (Elbanna, Child 2007: 431). See võis aga tuleneda ka mõnevõrra erinevast andmete töötlemise viisist.

Meeskonnaliikmete kogemuse ja transaktiivse mälusüsteemi (edaspidi TMS, *transactive memory systems*) seos intuitsiooniga oli positiivne. See tähendab, et tootearenduse meeskonnad toetuvad oma kogemustele, et teha intuiitvseid otsuseid, selle asemel, et viia end detailsemalt kurssi tarbijate vajaduste ja soovidega. Meeskonnaliikmete võimustamine ja otsuse motiiv on samuti positiivselt intuitsiooniga seotud. Kehtis negatiivne seos otsuse olulisuse ja intuitsiooniga. See tähendab, et meeskonnaliikmed tegutsevad vähem intuiitvsemalt, kui nad peavad tegema olulise otsuse. Intuiitvsemalt tegutsetakse aga siis, kui otsus on ajendatud võimalusest või kriisist. Keskkondlikud muutused mõjutavad kogemuste, TMS-i ja intuitsiooni vahelist seost. Mida muutlikum on keskkond, seda vähem on aega keskenduda faktidele ning selle tulemusena lähtutakse rohkem intuitsioonist. Seega on suurem ka intuitsiooni mõju uue toote turule toomisel. (Dayan, Elbanna 2011: 170-171)

Uuringu käigus märgati mitmeid kognitiivseid mehhanisme (meeskonna intelligentsus, meeskonnatöö kvaliteet ja käitumine), mis juhivad meeskondi paremate tulemusteni. Sellest tulenevalt peaksid juhid pöörama enam tähelepanu meeskonna intuitsioonile ja arendama meeskonnaliikmete intuiitvseid võimeid. Esiteks peaks selgeks tegema, kas meeskonnaliikmetel on piisavalt kogemusi, et kasutada intuitsiooni efektiivselt. Teiseks peaksid juhid enam juhtima tähelepanu parema TMS-i kasutamisele ehk liikmed peaksid jagama aktiivsemalt üksteise kogemusi. Kolmandaks peaksid juhid andma meeskonnale rohkem vastutust, et saaksid seeläbi enam toetuda intuitsioonile. (*Ibid.*)

Antud töös käsitletud uuringute põhjal võib öelda, et juhtide ja omanike seas on rohkem intuiitvseid otsustajaid kui mitte juhtide seas. Juhtide analüüsivõime polnud antud uuringute puhul põhjalikult uuritav, kuid kui tegemist oli ka tavalise otsustusprotsessi hindamisega, siis võib öelda, et väike osa kaalutlevast otsustamisest kaasas siiski ka intuiitvse lähenemise. Võrreldes naiste ja meeste suhet intuiitvse mõtlemise kasutamises, siis intuiitvse mõtlemise puhul ei erine mehed naistest. Küll aga on mitte juhtivatel positsioonidel töötavad naised analüüsivamad kui juhtidest naised. Samas meeste puhul sellist erinevust ei selgunud.

Kaheosaline Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuring viidi läbi, et kontrollida, kuidas seostub valdkonna teadlikkus intuitsiooni kasutamisega. Mõlemad uuringud keskendusid olukordadele, mille üle ei saa kuigi detailselt arutleda ja mis on kahest

täiesti erinevast valdkonnast. Mõlema uuringu puhul jõuti järeldusele, et intuiitiivne otsustusprotsess on tugevalt seotud valdkonnale omaste teadmistega. (Dane *et al.* 2012: 187)

Esimeses uuringus paluti osalejatel vaadata videot korvpallivisetest. Selle ülesande puhul ei ole võimalik kasutada liigselt kaalutletud ja detailset mõtlemist, sest ei ole loodud kindlaid reegleid, mis muudab ühe korvpalliviske kergeks või raskeks. Enne ülesande kätte andmist, said osalejad kindlad juhtnöörid tegemaks oma otsust kas intuiitiivselt või kaalutletult. Osalejatel paluti kas täielikult kasutada intuiitiivset otsustusprotsessi ning võimalikult vähe analüüsida, mis põhjusel on teatud vise keeruline, või vastupidiselt just analüüsida võimalikult põhjalikult kõiki aspekte hindamiseks korvpalliviske keerulisust või lihtsust ning üritades mitte otsustada esimese mõtte ja sisetunde järgi. Uuringu tulemusena ilmnnes, et antud valdkonnas teadlikumad/kogenumad uuringus osalejad vastasid eksperthinnangutele sarnasemalt kui vähem teadlikud osalejad. Osalejad, kes olid vähemalt kolm aastat mänginud korvpalli said hindamisskaalal paremaid tulemusi kui need, kes omasid vähem kogemusi. (Dane *et al.* 2012: 189) Nii teoorias kui ka selle uuringu vältel tõestati, et intuitsioon annab paremaid tulemusi nendel juhtudel, kus inimesel on varasem kogemus antud valdkonnast.

Teises uuringus oli osalejate ülesanne hinnata disainer-käekotte. Vaadeldes käekotte pidid osalejad hindama, kas ese on autentne ja õige või järeletehtud ja vale, sealjuures ei tohtinud käekotte puudutada. Ka see ülesanne ei võimaldanud niivõrd kasutada hindamisel kaalutletud mõtlemist, sest puudus võimalus täpsustada käekottidel olevaid silte ja materjali. Uuringus eristati kahte hindamise viisi – paluti teha seda kas intuiitiivselt või kaalutletult. Kuna esimeses uuringus ilmnnes tõsiasi, et hindamiseks antud kümme sekundit pigem kutsusid esile intuiitiivset lähenemist, siis anti teises uuringus analüütilise hindamise osas aega oluliselt rohkem. Uuringu tulemus oli see, et kui osaleja omas vähemalt kolmes uuringu osas näidatud brändide käekotti, siis omas ta rohkem intuiitiivset võimet hindamiseks õigemini käekotte välimuse järgi, kui seda tegid osalejad, kes omasid vähem antud brändide käekotte. (*Ibid.*: 191)

Eelnevalt käsitletud uuringute baasil võib kokkuvõtvalt öelda, et intuitsioon on oluline valdkondades, nagu tootearendus ja arvutitööstus. Mõnevõrra vähem kasutatakse

intuitsiooni panganduses ja tarbekaupade tööstuses. Enamjaolt võibki seostada intuitsiooni kasutamist pigem n-õ mõtlemise pehmema poolega. Kaalutletud mõtlemine ilmneb valdkondades, kus on oluline detailsus, konkreetsus ja läbimõeldus ning üldjuhul seostatakse seda akadeemiliste näitajatega koolis (keskmine hinne). Uuringutest ilmnes, et peamisteks intuiitvset otsustamist mõjutavateks teguriteks on inimeste enda usk intuitsiooni kasutamisse, kultuurilised erinevused riigiti, naiste ja meeste erinevus (mõjutab vähesel määral, sest enamasti ei täheldatud, et naised ja mehed kasutaksid intuitsiooni erineval määral), kogemus, juhtimistasandid, võimustamine, organisatsioonikeskkond, keskkonna dünaamilisus ja aja olemasolu, otsuse olulisus ning vastutuse omamine ja jagamine.

Võttes kokku eelneva, siis tegurid, mis mõjutavad intuiitvset otsustusprotsessi, võib jagada neljaks kategooriaks, milleks on probleemi olemus, otsuse olemus, kontekst ja isiksus. Tabelis 4 on välja toodud intuiitvset otsustavad mõjutegurid, mis kas soodustavad (↑) või takistavad (↓) intuitsiooni kasutamist. Üldjuhul tuginevad otsustajad intuitsioonile, siis kui on tegemist mitmetähendusliku või uudse probleemiga, mida iseloomustab keerukus ja ebapiisav informatsioon. On leitud, et intuitsioon on eriti kasulik situatsioonides, kus probleem on vähestruktureeritud ja ei ole mingit peamist näidet minevikust, millele baseeruda. Intuiitvne otsustamine on kasutatav, kui juhid seisavad silmitsi vastuolulise informatsiooniga. Traditsiooniliselt tekib dilemma siis, kui pole juurdepääsu piisavale informatsioonile ja pole ka piisavalt aega. Tänapäevases teadmispõhises maailmas võib juhtuda ka, et probleem on liiga uus, mistõttu puudub veel piisav informatsioon. (Sinclair, Ashkanasy 2010: 6)

Järeldusi ja otsuseid on lihtsam teha, kui otsustusprotsessis on erinevad argumendid üksteisega seotud. See tähendab, et kui kõik argumendid pooldavad ühe otsuse langetamist ja räägivad alternatiivotsuse vastu, siis on lihtne lahendust valida. Kui aga mõlemal otsusel on oma negatiivsed ja positiivsed küljed, siis on otsuse langetamine raskem, sest otsuse argumente ei ole võimalik nii lihtsalt siduda. (Betsch, Glöckner 2010: 284) Intuitsiooni ja juhtimise seoste keskendunud professorite Sinclair ja Ashkanasy (2010: 6) kohaselt võib öelda, et unikaalsed strateegilised otsused on loomult riskantsed ja ebakindlate tulemustega.

Tabel 4. Intuiitivset otsustamist mõjutavad tegurid.

	Teguri karakteristikud	Kirjeldus
PROBLEEM	Mitmetähenduslikkus	Probleem halvasti sõnastatud või puudub selgus. ↑
	Informatsiooni keerukus või puudulikkus	Informatsioon on ebapiisav või keeruline. ↑
	Tähtsus	Probleemi uudsus ↑ , tähtsus ↓
OTSUS	Otsuse lihtsus	Kuivõrd palju eksisteerib otsuse langetamise pooltargumente ning kui palju on vastuolulisust ↑ ; otsuse argumentide siduvus ↓ ja sidumatus ↑.
	Ebatavaline struktuur	Mil määral on otsus erakordne ja mitterutiinne ning vajab unikaalset lähenemist. ↑
	Otsuse tähtsus	Otsuse tajutav tähtsus organisatsioonis. ↓
	Otsuse mõju	Mil määral tajub otsustaja otsuse mõju tulemusel ja otsuse vastuvõtmisel tagajärgedes ↓
KONTEKST	Kultuurilised erinevused	Ühiskondlik surve, erinevad riigid ja tõekspidamised ↓
	Organisatsiooniline struktuur	Mil määral võtab organisatsioon omaks orgaanilise või mehhaanilise struktuuri. Improviseerimise võimalikkus. ↑ Erinevatel juhtimistasanditel on erinevalt võimu ja õigusi. ↓
	Teadmiste soodustamine	Kuivõrd soodustatakse organisatsioonis uute teadmiste omandamist. ↑
	Tegevusvaldkond	Tegevusvaldkond, milles organisatsioon eksisteerib, stabiilne keskkond ↓ või ei ↑.
	Ajasurve	Otsustaja ajasurve tajumine; ajasurve, mis tuleneb meedias kajastatust, „ajastress“ ↑
INIMENE	Kognitiivne stiil	Analüütilise ↓ või holistilise viisi ↑ eelistamine organiseerimises ja informatsiooniga seotud protsessides.
	Suhtumine intuitsiooni	Avatus ja inimese valmidus intuitsiooni kasutamisel. ↑
	Tunded	Inimese emotsionaalsus, informatsiooni protsessidel emotsioonidele tuginemine, positiivsed ja negatiivsed emotsioonid. ↓
	Loovus	Kuivõrd ollakse võimeline kombineerima informatsiooni uuel ja loominguilisel viisil. ↑
	Riski talumine	Kuivõrd osatakse toime tulla mitmetähendusliku informatsiooniga ning tahe sellises olukorras otsustada. ↑
	Juhtimise kogemus/kogemuste pagas üldiselt	Juhtimisalase kogemuse maht sarnastes olukordades. ↑
	Professionaalsuse tase	Kindlas valdkonnas kogutud kogemuste pagasi maht ja professionaalsus; senised ametikohad, mis on andnud erinevaid kogemusi. ↑

Allikas: (Sinclair, Ashkanasy 2010: 10); autori täiendused.

Intuitsioon ilmneb pigem orgaanilise struktuuriga organisatsioonis, sest juhid langetavad oma otsuseid enam kogemusest ja professionaalsusest tingituna. Rohkem on võimalust improvisatsioonil. (Barkema *et al.* 2002: 923) Samuti on määrav intuitsiooni kasutamisel, kuivõrd soodustatakse organisatsioonis teadmiste omandamist. Otsuse tähtaeg võib olla liiga lähedal, et viia läbi põhjalikku informatsiooni ja valikute analüüsi. Intuitiivne otsustamine on levinud pigem uues, kiire tempoga, pingelises tööstusvaldkonnas. (Sinclair, Ashkanasy 2010: 8-9)

Käitumisökonomika uurija Ariely ja ärijuhtimise professori Zakay (2001: 197) artikkel toob välja, et pidev kiiruse ülistamine viib ajasurveni ehk "ajastressini". Siinkohal on kasutatav ka termin „ajastress“. Tähtaegade määramine võib tekitada inimeses motivatsiooni, kuid samas võib muuta tegutsemise protsessi veelgi keerulisemaks. Peamisteks ajasurve mõjudeks on: informatsiooni otsimisprotsessi lühenemine, võimalike alternatiivide olemasolu vähenemine, negatiivse informatsiooni olemasolu suurenemine, olulise informatsiooni kaotamine, valitud alternatiivide ümberkujundamine, olulise informatsiooni unustamine ja valede järelduste tegemine.

See, kas inimene kasutab otsustamisel intuitsiooni sõltub tema individuaalsest eelistusest lähtuda kas sisetundest või analüüsida kõiki võimalikke olukorda puudutavaid aspekte. Siinkohal ilmneb ka avatus intuitsiooni kasutamisele, lähenemine loominguiliselt ning otsustamine emotsioonidest lähtuvalt. Samuti on olulisel kohal holistiline kognitiivne stiil, mis tähendab, et inimesel on võimekus ühildamatud informatsiooni killud loogiliselt kokku panna. Inimesed taluvad riske erinevalt. Kui inimene on kõrge riskitaluvusega, on tõenäolisem, et ta on intuitiivne otsustaja. (Sinclair, Ashkanasy 2010: 11)

Uuringud on näidanud, et otsustajad kasutavad enam intuitsiooni, kui neil on professionaalne ekspertsus ja piisavalt kogemust. Head kogemused panevad inimest kogetut kordama, halvad kogemused toimivad vastupidiselt. Paratamatult ei ole aga tegelikkuses mineviku kogemusel põhinevad tuleviku otsused alati need kõige paremad. (Dietrich 2010: 1)

Antud töö autori arvates on suurimateks intuitsiooni kasutamise mõjutajateks otsuse iseloomuga ja inimese harjumusega seotud tegurid. Otsuse iseloom kätkeb endas selle

olulisust ja mõju keskkonnale. Inimese harjumused on seotud organisatsioonikeskkonnas soositud tegevustega ning tema isikliku vajadusega, kuidas ta jõuab õigema otsuseni. See, kuidas inimene jõuab õigema lahenduseni, sõltub tihtipeale sellest, kuidas ja kui palju on ta teinud enne õigeid valikuid. Erinevate seni läbiviidud uuringute baasil võib välja tuua inimeste otsustamisprotsessi mõjutavaid tegureid, nagu ebastabiilne keskkond, tegevusvaldkondadevahelised erinevused, erinevad ametikohad ja juhtimistasandid, otsuse olulisus, kultuurilised erinevused ja juhtimisstaaž. Toetudes teooriale saab neid mõjutegureid välja tuua veelgi.

Kasutades kaalutlevat mõtlemisviisi, leitakse rohkem informatsiooni, millele tuginedes teha õigem otsus. Ebakindluse tekkimisel vajab inimene lisainformatsiooni ja aega, mistõttu kaldub ta kaalutlema. Vajadus intuitsioonist abi saada ilmneb jällegi siis, kui ollakse endas kindel, omatakse vajalikku informatsiooni ning kogemusi. Ühes otsustamisprotsessis parema lahenduse leidmiseks võib siduda mõlemaid otsustamisviise, kuid tunnetama peab kummagi viisi vajalikkust. Järgmine peatükk annab ülevaate antud magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemustest ja uuringus osalenud juhtide hinnangust oma otsustamisprotsessile ning arvamusest, kuidas on õigem jõuda olukorra lahendamiseni ja õigema otsuseni.

2. INTUITSIOONI KASUTAMINE OTSUSTE TEGEMISEL ERINEVATES TEGEVUSVALDKONDADES

2.1. Juhi otsustamisprotsessi uuringu meetoodika ja valim

Majandus on pidevas muutumises nii aastate kui ka kuude lõikes. Dünaamiline majanduskeskkond paneb organisatsioonis töötavaid inimesi kaasa mõtlema ja tegema otsuseid, mida mõjutavad nii organisatsiooni sise- kui ka välistegurid. Antud magistritöö empiirilises uuringus koguti materjali selle kohta, kuidas intuitsiooni kasutatakse erinevates valdkondades mõjutatuna mitmesugustest mõjuteguritest. Esmalt antakse ülevaade varasemates uuringutes kasutatud meetoodikast, et luua selgus, kuidas on seni intuitsiooni uuritud. Seejärel keskendutakse käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu meetoodika ja valimi kirjeldamisele.

Lisas 1 on välja toodud kokkuvõttev tabel seni mujal maailmas läbiviidud uuringute ja kasutatud meetoodika kohta näitamaks võimalike indikaatorite kasutamist, uuringute ülesehitust ja olulisemaid andmeid. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis taolisi intuitsiooni kasutamisele keskendunud uuringuid juhtimisvaldkonnas veel läbiviidud. Ka välisriikides tehtud uuringute puhul võib öelda, et sisukat ja head ülevaadet andvate teemakohaste uuringute leidmine ei ole sugugi lihtne, enamuses on tegemist teoorial põhinevate tekstidega, milles empiirilise uuringu osa väga minimaalne või puudub üldse. Palju on intuitsiooni käsitlevaid artikleid koostatud lisaks otsustamisprotsessiga seonduvale ka arstiteaduse (Woolley, Kostopoulou 2013: 60; Jeffrey, Fish 2011: 348) ja hariduse valdkonnas (Tamm 2010: 28).

Edasiste uuringute loomiseks, intuitsiooni uurimise arendamiseks ja mitmekesisemate andmete kogumiseks oleks kasulik, kui uuringutes käsitletud küsimustikud oleksid

kättesaadavamad. Samas peab tõdema, et mõnede uuringute puhul olid siiski selgelt välja toodud hüpoteesid, küsimustikus esinenud väited ning kogutud andmed, mille abil sai tuletada, mida uuringus vastajalt küsitud oli. Ka antud uuringu raames läbiviidud intervjuude küsimuste koostamisel on püütud tugineda nendele väidetele ja andmetele (nt Khatri ja Ng 2000: 80; Dayan ja Elbanna 2011: 161-166).

Intuitsiooni hindamisel (antud uuringute põhjal) on kõige väiksem valim 75 inimest, kuid üldiselt on valimid siiski üsna suured, põhinedes 200-700 inimesel või lausa ka pea 1700 inimesel. See näitab, et intuitiooni on uuritud ning seda on tehtud mõnedel juhtudel ka vägagi põhjalikult. Kaheksast uuringust neli on keskendunud otseselt juhtide ja üks meeskonna hindamisele. Kolm on tehtud üliõpilaste seas ja analüüsitakse intuitiooni kasutamist üldisemalt. Erinevaid uuringuid otsides ja nendega tutvudes jõudis käesoleva magistritöö autor teadmisele, et suuremas mahus on intuitiooni mõõtmiseks välja töötatud konkreetset kvantitatiivsel meetodil põhinevad küsimustikud ning intervjuusid nendes uuringutes läbi pole viidud.

Näiteks on uuringus 2 (vt. lisa 1) kasutatud otsustusprotsessi uurimiseks MBTI küsimustikku ja KTI (*Keegan's Type Indicator*) küsimustiku funktsioone mõõtvat osa (osa B). KTI indikaator on Jungi teoorial põhinev mõõtmisvahend, mida kasutatakse organisatsioonisiselt intuitiooni hindamiseks. See mõõdab extravertsuse ja introvertsuse tasandil tunnetamist, intuiitiivsust, mõtlemist ja tundmist. Küsimustikus esines 12 väidet hoiakute kohta, 16 väidet tunnetamise ja intuitiooni kohta ning 16 väidet mõtlemise ja tundmise kohta. (Andersen 2000: 55-56) Samas kasutati tabelis välja toodud kahes viimases uuringus veidi teistsugust lähenemist – eksperimentaaluuringut –, kus lasti uuringus osalejatel hinnata olukordi või esemeid ning uurijad omakorda analüüsisid uuritavate otsustamisvõimet kas analüüsivaks või intuiitiivseks.

Kuna Eestis pole taolisi uuringuid varem läbiviidud, võib käsitleda käesolevas magistritöös läbiviidud uuringut kui pilootuuringut. Antud uuringu peamine erinevus võrreldes varasemate uuringutega on see, et autor kasutab kvalitatiivset andmete kogumise meetodit. Sarnasusena seniste uuringutega võib välja tuua selle, et uuringute raames lasti inimestel hinnata iseennast ning seepärast pole võimalik tuua välja seoseid ja erinevusi erinevate inimeste hinnangute vahel ühe inimese tegevuse analüüsimisel.

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud, sest see andis inimestele võimaluse olla avameelsem ning rohkem julgust rääkida tegelikest olukordadest. Intervjuu andis võimaluse jutu käigus sõnastada küsimusi ümber, et vastaja selle sisu paremini mõistaks. Samuti sai küsida lisaküsimusi, et mõnda aspekti täpsustada. Intervjuu keskmiseks pikkuseks oli 37 minutit. Intervjueeritavate hulgas oli neli meest ja 11 naist. Uuringus osalejate keskmine vanus oli 30 aastat. Antud ettevõtetes töötamise staaž oli kõige enam 16 aastat ja kõige vähem aasta, praegusel ametikohal oli kõige kauem töötatud kuus aastat, kõige vähem aga kaks kuud.

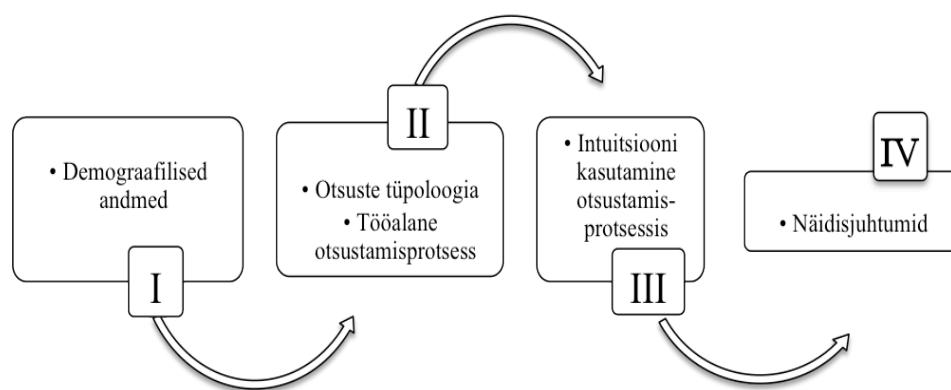
Kõik intervjueeritavad on organisatsioonisiselt tõusnud praegustele ametikohtadele, seega tunnevad uuringus osalenud inimesed oma organisatsiooni juba eelnevalt, enne kui praegusel ametikohal töötama hakkasid. Intervjuudes osales neli tippjuhti, kaheksa keskjuhti ja kolm teenindusjuhti ehk esmatasandijuhti. Intervjuud viidi läbi juhtivatel positsioonidel töötavate inimeste seas, kes jagunesid kuue valdkonna vahel: tarbekaupade müük, äriteenuste osutamine, hotellimajandus, pangandus, toitlustus ja metallitööstus (vt. lisa 3). Valimi moodustamise põhimõte oli leida inimesi erinevatest organisatsioonidest, mis tegutsevad erinevates valdkondades. Uuringust osavõtjate leidmisel kasutas autor isiklike tutvusi ning lisakontakte küsiti valimi suurendamiseks intervjuude lõpus. Sealjuures oli intervjueeritava leidmisel kriteeriumiks töötamine juhtimisotsuste tegemist nõudval ametikohal.

Erinevates valdkondades on majanduslikud muutused kindlasti mitmeti mõjutanud ka otsustamisprotsessi ja selle kiirust. 2008. aasta esimese poole jooksul toimus majanduse seisundi märgatav halvenemine võrreldes seniste näitajatega, seda nii ekspertide, ettevõttejuhitide kui ka tarbijate hinnangul. Vähenes sisenõudlus ning raskenes kaupade müümine välisturgudel. (Konjunktuur 2008: 4, 41-44) Järgnevatel aastatel langes inflatsioon, tõusid hinnad ja tööpuudus, 2010. aasta lõpuks hakkas aga tööpuudus vähenema (Konjunktuur 2010: 4-8) ning 2012. aasta majandusseisu võib pidada stabiilselt heaks (Masing 2012). Võib oletada, et vahepealne majanduslikult keeruline aeg muutis juhte ettevaatlikumaks ning analüütilisemaks, sest olukord nõudis õigeid ja põhjendatud valikuid.

Andmete kogumine toimus ajavahemikus 10. aprill kuni 8. mai 2013, mil toimus 15 intervjuud. Uuringu tulemuste põhjal ei ole võimalik teha üldistavaid järeldusi kõikide

valdkondade ning juhtimisfunktsioonide kohta, mistõttu keskendutakse antud uuringus osalenud inimeste otsustamisharjumuste tõlgendamisele ning analüüsile. Intervjuusid läbi viies informeeriti vastajaid selle protsessi anonüümsusest. Kõik intervjuud lindistati, et hiljem oleks võimalik vastuseid transkribeerida ning detailselt analüüsida. Vähemalt kaks päeva enne intervjuusid saadeti interneti vahendusel intervjuueeritavatele küsimused, mis andsid võimaluse tutvuda antud valdkonnaga ja soovi korral ka vastused läbi mõelda. Intervjuu ajad lepidi eelnevalt kokku; 13 intervjuud viidi läbi silmast silma kohtudes, kaks intervjuud aga suhtlustarkvara *Skype* vahendusel.

Intervjuudes küsiti informatsiooni, mis ulatuses tehakse otsuseid igapäevaselt töökeskkonnas. Kolm vastajat hindasid otsustamise määra tööajast alla 25%, kümme 50-75%, kaks üle 75%. Esindatud on erinevad tööstaažid, mille põhjal saab teha järeldusi, kas kogemus võiks olla üks põhjustest, miks otsustamisviis just nende inimeste puhul erineb. Poolstruktureeritud intervjuu jagunes neljaks osaks (vt. joonis 2), millest esimene keskendus demograafiliste andmete kogumisele, teine osa juhtide poolt tehtavate otsuste iseloomu ja otsustamisprotsessi kirjeldamisele (küsimused 1-5), kolmas osa intuitsiooni kasutamisele otsustamisprotsessis (küsimused 6-13) ning neljas osa andis võimaluse hinnata sarnase olukorra lahendamist erinevate juhtide poolt. Lisas 2 on välja toodud ka intervjuu põhiküsimused.



Joonis 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste jagunemine neljaks põhiosaks (autori koostatud).

Tabelis 5 on toodud välja teise ja kolmanda küsimuste bloki alateemad, mida täpsemalt teooria baasil sooviti küsida. Esimene osa keskendus sellele, milliseid otsuseid intervjuueeritavad igapäevaselt teevad (nt. “*Mis laadi otsuseid tuleb Teil tööalaselt teha?*”) ning teine osa keskendus tavapärase otsustamisprotsessi kirjeldamisele (nt. “*Kuidas kirjeldaksite oma tavapärast otsustamisprotsessi ja otsustamise kiirust?*”). Kolmas, neljas ja viies osa keskendusid ainult intuitsioonile ja intuitsiooni kasutamisele otsustamisprotsessis (nt. “*Millised tegurid soodustavad või takistavad Teil intuitsiooni kasutamist?*”).

Tabel 5. Intervjuu küsimuste jagunemine ja nende seos teooriaga.

Uuritav aspekt	Intervjuu küsimus	Seos teooriaga (autor)
Otsuste tüpoloogia	1., 2., 3.	Organisatsioonis tehtavad otsused (Wolf 1995; Sinclair, Ashkanasy 2010)
Tavapärase otsustamisprotsess	4., 5.	Rutiinne, teaduslik, otsustuslik, loominguline, kvantitatiivne lähenemine (Rao 2010); kaalutleva otsustusprotsessi etapid (Kourdi 2003)
Sisetunde usaldamine	6., 7., 8.	Erinevates tegevusvaldkondades erinev; intuiitiivset sünteesi kasutatakse rohkem ebastabiilse keskkonna puhul (Khatri, Ng 2000); intuitsioon muudab otsustamise tulemuslikumaks ning parandab toote kvaliteeti; intuitsioon vähendab struktureid meeskonna tööga ja protsesside planeerimisega seonduvaid probleeme. (Dayan, Elbanna 2011)
Emotsioonid ja ebakindlus otsustamisel	9., 10.	Mitmed uuringud on näidanud, et emotsioonidel on oluline mõju intuitsiooni kasutamisel. (King <i>et al.</i> 2007; Ruder, Bless 2003); Ebakindlus tekib peamiselt seepärast, et otsustajal puudub täielik informatsioon, millist tüüpi probleemiga on tegemist, mis hakkab juhtuma tulevikus, millised ressursid on edaspidi kasutada ja mis siis, kui neist ei piisa. (Lipshitz, Strauss 1997)
Intuitsiooni kasutamine otsustamisprotsessis	11., 12., 13.	Intuitsiooni arendamisel saab välja tuua kolm peamist võimalust: kogemuste pagasi arendamine, intuitsiooni tark kasutamine ja kaalutletud mõtlemise vähendamine. (Norton 2010: 41); tegurid, mis mõjutavad intuiitiivset otsustamist (Sinclair, Ashkanasy 2010; Zakay 2001; Barkema <i>et al.</i> 2002)

Allikas: autori koostatud.

2008. aasta algus oli majanduses stabiilsem kui järgnevatel aastatel ning võib järeldada, et otsustusprotsessis toimusid üldisemalt plaanipärased ja rutiinsed valikud.

Kaalukamaid otsuseid oli kindlasti vaja tegema hakata majanduslanguse ajal, kui töötuse määr suurenes, hinnad tõusid ning nõudlus vähenes. Võib järeldada, et suuremad muutused personalivoolavuses tähendavad põhjalikku analüüsi, millised töötajad on ettevõttele olulised ning panevad süviti planeerima värbamisprotsessi. Antud uuringus on esindatud valim, mille puhul kokkuvõtvalt pool või üle poole töö ajast kulub otsuste tegemisele. Seetõttu on oluline uurida, milliseid otsuseid tehakse, kuidas neid tehakse ning kuivõrd palju langetatakse õigeid otsuseid. Järgnev alapeatükk keskendub antud uuringu raames kogutud andmetele. Kvalitatiivset uuringut iseloomustab iteratiivne mõtlemisprotsess. Seega toetuti uuringu tulemuste analüüsil enim esinenud väidetele, mis iseloomustasid vastajate otsuseid ja tavapärast tööalast otsustamisprotsessi.

2.2. Juhi otsustamisprotsessi uuringus kogutud andmete analüüs

Antud alapeatükk annab ülevaate uuringu raames läbiviidud intervjuudes kogutud andmetest. Kõigepealt analüüsitakse andmed küsimuste teemade lõikes (teemad käsitletud alapeatükis 2.1.). Küsimused jagunevad viieks osaks, mis kajastavad uuringus osalenud juhtide otsuste tüpoloogiat, nende tavapärast otsustamisprotsessi kirjeldamist, sisetunde usaldamist, emotsioonide ja ebakindluse mõju otsustamisele ja intuitsiooni kasutamist otsustamisprotsessis. Seejärel tuuakse välja olulisemad tähelepanekud demograafiliste näitajate lõikes.

Intervjuudest selgus, et enamik juhte teevad kõigepealt selgeks, mida üldse otsustada ja millega üldse tegeleda ehk toimub otsuste prioritseerimine. Periooditi (sesoonselt) on vahel rohkem olulisi otsuseid, vahel vähem. Sesoonsus ilmnes eelkõige hotellides töötavate inimeste seas, sest suveperioodil on märgatavalt rohkem tööd kui madalhooajal ehk talvel. Samuti tuleb teha nii lühiajaliste kui ka pikaajaliste tagajärgedega otsuseid. Uuringu raames kogutud andmete baasil võib kategoriseerida otsused järgnevalt peamiselt kaheks – operatiivsed ja strateegilised otsused. Operatiivsed otsused on igapäevased otsused, nagu päevakava planeerimine, hetkeajal tehtavate otsuste tegemine, informatsiooni jagamine ja tööde delegerimine.

Strateegilised on olulised ja vahel ka keerulised otsused, mis võivad vajada teistega konsulteerimist, võtavad kauem aega ja vajavad analüüsimist (näiteks hinnapakumiste tegemine, aktsepteerimine, kaupade tellimine, krediidi- ja koostöötingimuste võimaldamine, kulutuste, investeeringute kinnitamine/võimaldamine ja muud finantsalased otsused). Strateegilised otsused ehk olulisemate tagajärgedega otsused on need, mille puhul otsustatakse, millise eesmärgi suunas müügi seisukohast edasi minna, millised on organisatsiooni eesmärgid, visioon ja missioon, hoiakud erinevates küsimustes (hinnapoliitika, personalipoliitika), eelarvestruktuur, ressursside jaotamine ettevõttes ja suuremad investeeringud.

Mõlema kategooria alla saab paigutada inimestega seotud otsused. Kõik uuringus osalenud intervjueeritavad juhtisid tähelepanu inimestega seotud otsustele ja et neid tehakse nii operatiivselt kui ka strateegiliselt. Näiteks on operatiivseks koosoleku läbiviimine, kuid strateegiliseks see, kuidas valida inimesi oma meeskonda, kes kellega kokku sobib töötama ning kuidas saab ettevõtte kasu uuest töötajast. Operatiivsed otsused on konkreetsed tööülesanded, kes mida ja kuidas teeb ning koosolekute läbiviimine ehk päevakava planeerimine. Hetkelised otsused on mingil ajahetkel tehtavad otsused, mida tuleb situatsiooni ajal kohe ja kiiresti vastu võtta. See on planeerimata otsus, millel enamasti pole suurt pikaajalist tagajärge.

Personaliga seotud otsused on sobivate inimeste tööprotsessidesse kaasamine, kuidas neid inimesi arendada ja motiveerida, värbamine; töötajate soovidele/palvetele vastutulek; töötajatevaheliste eriarvamuste ja konfliktide lahendamine, töötasu puudutavad küsimused; konfliktide, eriarvamuste lahendamine. Klientidega seotud otsused on näiteks, millist klienti eelistada, millist informatsiooni kliendile jagada, kliendiga seonduvate konfliktide ja eriarvamuste lahendamine.

Intervjueeritavate arvates muudab otsuse oluliseks see, mis mõjutab suurt hulka inimesi, kellega see otsus seotud on. Kõik vastajad tõid välja, et oluliseks muudab otsuse, kui see on seotud kliendiga. Üle poolte keskjuhi positsioonil töötavatest inimestest nentisid, et oluline otsus on pikaajaliste tagajärgedega. Oluline on see, kas otsus on jätkusuutlik ehk milline klient valida, kui on mitu varianti, ning kui palju toote või teenuse müümine rahaliselt ettevõtte jaoks tähendab. Keskjuht ütles: „*Kõige karmimad otsused on seotud sellega, kas üldse mingi müük toimub või ei toimu*“ (Keskjuht 2, 2013).

Ka üks tippjuht tõi välja, et otsuse muudab olulisemaks asjaolu, et see on seotud rahalise aspektiga, juhtides otsustamisel tähelepanu järgnevale: „*Kui suureks võib kujuneda vale otsuse vastuvõtmisel rahaline kulu?*“ (Tippjuht 1, 2013) Vähemolulised otsused on igapäevased tööprotsessidega seotud (näiteks mil viisil informatsiooni vahetada), lühiajaliste tagajärgedega otsused, mis ei mõjuta ettevõtte rahalist seisut.

Hinnates, kui palju tehakse igapäevases töös väga olulisi otsuseid ja vähem olulisi otsuseid, siis esmatasandijuht leidis, et tegelikult tema vastutusalasle ei kuulugi ükski väga oluline otsus. Samas pikema kaalutlemise peale jõudis järelduseni, et need otsused, mis on n-ö mõjutatavad erinevate osapoolte poolt, muudavad otsuse keerulisemaks ning seeläbi omavad tema töös ka olulisemat rõhku.

„*Oluline on jälgida mõlemaid pooli – mida tahab mu juht ja mida tahab mu klient.*“ (Esmatasandijuht 1, 2013)

Keskjuhtide seas oli vastakaid arvamusi. Enamus leidsid, et teevad vähem olulisi otsuseid ja väga olulisi otsuseid tuleb oluliselt harvemini ette. Üks keskjuht ütles aga: „*Kõikidel otsustel on väga olulised tagajärjed*“ (Keskjuht 3, 2013). Tippjuhi positsioonil töötav inimene leidis, et „*Väga olulisi otsuseid tuleb märgatavalt vähem ette.*“ Selline keskjuhi ja tippjuhi erinevus võib seisneda organisatsiooni suurusel. Tippjuht töötab olulisemalt väiksemas ettevõttes (alla 100), mistõttu võib seal vähem olulisi otsuseid ette tulla, keskjuht töötab seevastu aga märgatavalt suuremas ettevõttes (üle 200) ning tema vastutusala on seega suurem.

Vastajad oskavad tuua rohkem konkreetseid otsustamisprotsessi etappe välja analüüsi vajavate otsuste puhul. Juhid, kes peavad ennast pigem intuiitivseteks, ei oska kindlaid etappe eraldada. Peamiselt eristatakse otsustamisprotsessi kirjeldamisel kiiresti ja aeglaselt tehtavaid otsuseid ning oluliste ja vähem oluliste otsuste tegemist.

„*Konkreetsemaid etappe oskan välja tuua pakkumiste ja kampaaniate loomise puhul. Need vajavad enam analüüsi. Kõigepealt uurin, kellele pakkumine läheb, kes on sihtgrupp, kellele see sobib, mis on varem olnud. Siis peab info töötajateni viima ning lõppetapis analüüsitakse ka tulemusi.*“ (Keskjuht 3, 2013)

Otsuse langetamisel viiakse läbi analüüs, mis on varem sarnastel puhkudel olnud,

tuuakse paralleele ja toetutakse kogemusele. Proovitakse ette mõelda, mis on lõppeesmärk, kuhu teatud otsusega võiks välja jõuda ning kuidas ja keda otsus mõjutab. Oluliste otsuste puhul, mille langetamiseks on rohkem aega, on võimalik analüüsida ja otsida täiendavat informatsiooni. Kui informatsiooni siiski pole nii palju, siis on ikkagi aega, et erinevaid otsuseid ja nendega kaasnevaid tagajärgi läbi kaaluda. Vajadusel kasutatakse ka meeskonnakaaslastega arutelu, et näha paremini erinevaid võimalusi. Viimane sõltub aga ilmselt erinevast tööiseloomust ja töökeskkonnast, sest vastajate puhul eksisteerivad erinevad arvamused.

„Pole mõtet teha pakkumist lihtsalt pakkumise pärast.“ (Keskjuht 2, 2013)

„Teen oma otsuseid alati ise ja ei tugine meeskonna arvamusele.“ (Keskjuht 3, 2013)

„Ka on võimalik kaasata kolleege, et näha paremini erinevaid võimalusi, seisukohti.“ (Tippjuht 3, 2013)

Otsustamisprotsessi muudab kiiremaks, kui on olemas kindlad kriteeriumid või näitajad, mis võimaldavad anda hinnangu (näiteks arvulised minimaalsed või maksimaalsed väärtused). Analüüsi baasil tehtava otsuse puhul põhineb otsustamisprotsess konkreetsetel tegevustel ja sammudel, mille abil on võimalik otsuseni jõuda. Paljude otsuste puhul ei ole aga selline analüüs ja kaalutlemine võimalik. Otsused, mis ei pruugi enamjaolt põhineda analüüsil, on olulised otsused, mille tegemisel on ajaline surve. Mingi teatud otsus tuleb langetada kiirelt, kuid täiendavat ja taustainfot ei pruugi olemas olla. Lisainformatsiooni leidmiseks ja analüüsimiseks pole aga piisavalt aega ning otsus tuleb langetada olemasoleva informatsiooni ja seniste kogemuste põhjal.

„Sellisel juhul tuleb arvestada võimalikku olulisimat infot ning langetada otsus toetudes peamiselt varasematele kogemustele.“ (Tippjuht 1, 2013)

Lihtsamate/vähem oluliste tagajärgedega otsuste tegemine on reeglina suhteliselt kiire ja põhineb rohkem eelneval kogemusel. Tihti pikka analüüsi ei eelne, välja arvatud juhtudel, kus otsus põhineb mingil konkreetsetel arvulisel näitajatel. On intervjuueeritavaid, kes leiavad, et otsustamisel on oluline analüüsida, kuid on ka neid, kes toetuvad ainuüksi sisetundele. Arvatakse, et kui liigselt mõtlema hakata, võidakse hoopis juhtida end n-ö valele teele ning põhjendamatult palju aega kulutada otsustamisprotsessi peale.

„Liigse analüüsi tagajärjel hakkab üle mõtlema ning jooksma otsustamiseks n-ö ummikusse.“ (Keskjuht 7, 2013)

Vastajatest oli kolm, kes viitasid otsustamisprotsessi puhul nende jaoks väga olulisele osale - tulemuste analüüsimisele. Eesmärk on analüüsida, kas otsus on toonud vajalikud tulemused ja kas püstitatud eemärgid on saavutatud. Eelnevate küsimuste baasil selgus, et ühel juhul oli tegemist juhiga, kes tegelikult kasutab väga palju intuitsiooni ning erinevaid etappe üksteisest ei erista, küll aga järgneb otsuse langetamisele tulemuste analüüsimine. Eelkõige üritatakse ette mõelda ning seeläbi analüüsides ära hoida valet otsust ning teha kohe õige, kuid enamasti tehakse järelanalüüsi siis, kui otsus on läinud valesti. Seeläbi soovitakse jõuda selline, et järgmine kord enam sama viga ei tehtaks.

Kõik vastajad hindavad oma seniste otsuste tulemust pigem heaks. Pigem tunnetatakse suhteliselt harva, et tegu on olnud vale otsusega ja seda nii nende puhul, kes kasutavad otsustamisprotsessis rohkem analüüsi kui ka nende puhul, kes vähem. Oluliste otsuste langetamisel toimub, kas siiski põhjalik analüüs tänu millele on võimalik ka n-ö vale otsuse puhul tuua välja piisavaid argumente, miks just nii tehti, või on tegemist vähem olulise otsusega, mille puhul ei tekigi või ei vaevuta sellist aega leidma, et hinnata otsuse õigsust. Ka need vastajad, kes vähem kaalutlemist kasutavad, hindavad kogemuse baasil oma otsused pigem õigeteks.

Rohkem tuginetakse sisetundele, kui otsus on vaja langetada kiiresti või kui puudub piisav informatsioon ning vajalikud poolt- ja vastuargumendid. Sisetunnet kasutatakse ka siis, kui tegemist on vähem olulise otsusega. Samas toodi siinkohal ka välja inimestega suhtlemise aspekt. Ka siis, kui tegevusse või otsuse langetamise on kaasatud inimesed, on vaja järgida oma sisetunnet. Näiteks läbirääkimistel omapoolsete pakkumiste väljakäimine, otsustamine, kas võtta partneri pakkumine vastu või keelduda – siin on vaja sisetunnet otsustamisel, et hinnata, milline võib olla ühe või teise käigu tagajärg ja kuidas teine pool võib reageerida. Keskjuht ütles intervjuus, et: *„Suhtlussituatsioonis, kus tuleb vastata teiste suhtluspoolte reaktsioonidele, ei ole enamasti aega, et analüüsida ning otsus tuleb tuginedes intuitsioonile“* (Keskjuht 1, 2013). Ka inimese värbamisel tuginetakse palju oma intuitsioonile. Pärast põhjalikku inimese profiili uurimist ja soovijate küsitlemist, kaldutakse lõppkokkuvõttes ikkagi otsustama vastavalt sellele, kuidas inimene käitub tööintervjuul ning seal silma jääb.

Samuti on sisetunne oluline olnud mitmesuguste konfliktide ja eriarvamuste lahendamisel. Tihti on keeruline määrata, kellel on õigus, kellel mitte või näha ette, milline lahendus tooks kaasa kõige suurema üldise kasu. Ka siin tuleb otsustamisel ja tagajärgede kaalumisel kasutada sisetunnet. Rääkides inimestega suhtlemisest on siinkohal oluline välja tuua ka klientidega suhtlemine. Juba eelnevates vastustest tuli ka välja, et klientidega suhtlemisel järgitakse oma intuitsiooni.

„Teenindussektoris on nagunii palju tegemist tunnetamisega, peab üritama klienti tunnetada.“ (Keskjuht 2, 2013)

On vastajaid, kes ütlevad, et nad kasutavad intuitsiooni oluliselt vähem ja seeläbi ei saa ka nende sisetunne otsustamisprotsessil valele teele viia. Jällegi ei hinnata oma otsustamisprotsessi lõpuni välja ja seeläbi ei olda teadlik, kas otsus on olnud siis läbinisti õige. Vastajate puhul, kes pigem kasutavad igapäevaselt otsustamisel intuitsiooni, on hinnanguliselt vähem neid kordi, kui sisetunne neid alt veab. Samas on ühel keskjuhil ka kogemus, mil sisetunne on öelnud, et otsus pole õige, kuid teisalt on olnud väliseid tegureid, mis sunnivad otsust siiski tegema (näiteks kõrghooajaks inimeste värbamine, mil inimesi on vaja kiiresti ning pole enam aega või ka võimalusi rohkem inimesi valida).

Väga olulise otsuse langetamisel intuitsiooni kasutamisel jagunevad vastajad põhimõtteliselt kaheks – on neid, kes võtavad intuitsiooni kui taustajõudu ning langetavad otsuseid siiski põhjaliku analüüsi tulemusena. Otsuse tegemisel saavad määravaks tegurite (raha roll otsuse juures, ajasurve, informatsioon jms) olemasolu otsuse langetamisel. Samas on juhte, kes teevad pea kõiki otsuseid intuitsioonile tuginedes ja leiavad, et just siis ongi tulemuseks kõige õigem otsus.

“On vaja õppida oma sisetunnet usaldama piisavalt, et selle alusel vajadusel julgeda otsustada olulisi asju.“ (Esmatasandijuht 1, 2013)

Üldiselt tuuakse välja, et emotsioonidel langetatud otsuseid ei tohiks teha. See tähendab, et tehakse vahet emotsioonil ja intuitsioonil. Näib, et emotsioonide olemasolul muutuvad vastajad ettevaatlikumaks ning analüüsivamaks. Kui tunnetatakse emotsionaalsuse mõju otsustamisprotsessis, siis pigem võetakse aeg maha ja lükatakse

otsustamine edasi. Üks keskjuht toob välja, et tema töös tulevad emotsioonid välja inimestega suhtlemisel (tekivad konfliktid) ning selle tulemusena, kui ei saa otsustamist edasi lükata, rõhub ta alluvussuhetele, et otsus avalikuks teha, vastakaid arvamusi maha suruda ja emotsioone mitte arvesse võtta.

„Emotsionaalselt otsuseid vastu ei võta, sest need kindlasti mõjutavad sisetunnet ja seepärast lükkan otsustamist edasi.“ (Keskjuht 2, 2013)

Nelja vastaja (üks esmatasandijuht ja kolm keskjuhti) puhul ilmnes ka see aspekt, et negatiivsete emotsioonide puhul on kalduvus teha olulisemaid otsuseid, see tähendab, et inimesed on julgemad otsustama negatiivse emotsiooniga. Kahe vastaja puhul on nende hinnangul tegemist olnud sealjuures ka õigete otsustega, kui analüüsida otsuste langetamise järgset tulemust. Üks keskjuht sealjuures juhtis tähelepanu sellele, et kui ta tunneb, et positiivne emotsioon võib mõjutada tema otsustamist, siis ta analüüsib ka negatiivsete aspektide olemasolu, sest igal situatsioonil ja otsusel võivad kaasneda nii head kui halvad küljed.

„Toon end niiviisi reaalsesse olukorda tagasi.“ (Keskjuht 3, 2013)

Peamiste ebakindluse tekitajatena tõid uuringus osalejad välja madala kompetentsuse, mil teatud teemat ei tunta piisavalt sügavuti. Samas on otsuse juures suur mõjuala ehk puudutab palju inimesi ning võidakse teadvustada endale väliste sidusgruppide huvi ja mõju otsustele. Üks keskjuht tõi välja oma kogemuse: *„Ajakirjandusel on kindel huvi n-ö probleemi tekitada, seega peab hästi läbi mõtlema, kuidas midagi öelda, et keegi ei saaks mingist sõnast kinni võtta. Kuid kui pole sarnast olukorda olnud, siis on kindlasti ebamugav tunne.“* (Keskjuht 1, 2013) Ebakindlust tekitavad puuduvad faktid ja puudulik varasem kogemus, mille põhjal ei saa teha vajalikku analüüsi.

Ebakindlust tekitab ka see, kuidas langetatav otsus mõjutab ümbritsevat keskkonda ja inimesi, kuivõrd on see seotud rahaliste väljaminekutega. Samuti tuli ka välja ajaline aspekt - mida rohkem on inimesel aega, seda kindlam ta oma otsuses on. Tippjuht toob välja ka, et tema töös mõne otsuse puhul on tulemused olulised ja need saabuvad alles mõne aja möödudes. Selle aja jooksul tuleb tihti ette oma otsuse tagantjärele analüüsimist ja ka kahtlemist.

„Selliste väga oluliste otsuste puhul, mille tagajärgedel on suur mõju, on tihti kahtlemist rohkem – kas ma ikka tegin õige otsuse?“ (Tippjuht 1, 2013)

Ühe ebakindluse tekitajana tuuakse välja ka ümbritsevate inimeste toetuse puudumine. See tekitab kahtlusi ja paneb oma otsuse õigsuse üle mõtlema. Ebakindlus tuleneb justkui kolleegide ja organisatsiooni survest, kas otsustaja suudab jääda kindlaks oma otsusele või mõtleb ümber.

„Tööl tekitavad ebakindlust juhid.“ (Keskjuht 8, 2013)

„Inimesed kindlasti üritavad mõjutada, aga ei tohi lasta ennast kõigutada.“ (Keskjuht 3, 2013)

Intuitsiooni kasutamist soodustab ühe keskastmejuhi arvates näiteks see, kui head suhted tal kellegagi on. Kui keegi on talle silma jäänud mingite teatud positiivsete omaduste poolest, siis ollakse pigem tema suhtes arusaadavam. Kui otsus on suure mõjualaga, siis kalduvad inimesed olema pigem kaalutlevad ning see takistab intuitsiooni kasutamist. Intuitsiooni takistab ka kogemuste puudumine, ebakindlus, julguse puudumine ja väliskeskkonnast tulenev “müra”. Intuitiivse otsuse tegemiseks on vaja otsustavust ja meelekindlust otsus vajadusel sisetunde abil ära teha. Intuitsiooni kasutamist soodustab kindlasti varasemate kogemuste olemasolu ja tuttav situatsioon.

“Kui ma pole kellegagi samal lainel, siis hakkab inimest ka rohkem analüüsima.” (Keskjuht 1, 2013)

Uuringu raames hindasid vastajad, kas nad on pigem intuitiivsed või pigem kaalutlevad vastavalt skaalal 1-10 (1 – intuitiivne, 10 – kaalutlev). 15 vastanust viis arvasid, et nad on kas vastavalt 5 või 6 või jäävad täpselt skaala keskele hinnates ennast mõlema otsustamisviisi kasutajaks. Kaheksa inimest hindasid end pigem intuitiivseks ning kaks pigem kaalutlevaks. Tabelis 6 on välja toodud valdkonniti, kuidas hindasid vastajad enda intuitiivsust ning kahes viimases veerus annab autor hinnangu, kuidas intervjueeritavad peegeldasid intuitiivsust oma vastustes. Hinnangud kattusid enamjaolt, välja arvatud panganduses ühe töötava inimese hinnang, kelle puhul intervjuud läbiviies jäi mulje, et tegu on intuitiivse juhiga. Ise hinnates paigutas ta end aga pigem analüüsiva otsustaja poole. Selgelt eristusid hotellimajanduses (pigem intuitiivne) ja panganduses

(pigem kaalutlev) töötavate inimeste hinnangud, teistes valdkondades on esindatud mõlemad otsustamisviisid.

Tabel 6. Valdkonniti juhtide enesehinnangud ja autoripoolne hinnang intuitsiooni kasutamisele.

Valdkond	Juhtimistasand	Hinnang otsustamisstiilile	Autoripoolne hinnang	
			Otsustab pigem intuiitsivselt	Otsustab pigem kaalutlevalt
Tarbekaubad	Tippjuht 1	5	X	X
	Keskjuht 5	4	X	
Äriteenused	Tippjuht 2	3	X	
Hotell	Esmatasandi-juht 1	2	X	
	Esmatasandi-juht 2	4	X	
	Keskjuht 7	4	X	
	Keskjuht 2	4	X	
Pangandus	Keskjuht 1	8		X
	Keskjuht 4	5-6		X
	Keskjuht 6	7	X	
Toitlustus	Esmatasandi-juht 3	5-6		X
	Keskjuht 3	1	X	
	Keskjuht 8	5-6		X
Metall	Tippjuht 3	5-6	X	
	Tippjuht 4	3	X	

Allikas: autori koostatud.

Märkused: Hinnang otsustamisstiilile skaalal 1-10, 1 – pigem intuiitsivne, 10 – pigem kaalutlev.

Argumentidena, miks analüüsiv ehk kaalutlev otsustamisviis on parem, toodi välja see, et faktidel ja teadmistel põhinev analüüs viib suurema tõenäosusega õigema otsuseni. Intuiitsivne otsustamisviis on pigem taustajõud, kuid see pole põhiline otsustamisel, sest see tuleneb pigem emotsioonidest ja tunnetest. Samas toodi ka välja, et erinevate otsuste puhul peaks olema kas üks või teine viis. Väikseid otsuseid peaks alati pigem intuiitsivselt tegema, sest tagajärjed on nendel minimaalsed ja seetõttu pole neile mõtet liigselt aega kulutada.

Toodi välja ka kahe otsustamisviisi võimalik kombineerimine. Ühe keskjuhi arvates „Oleks kõige parem intuiitsiooni analüütiline põhjendamine.“ (Keskjuht 9, 2013)

Järelikult on oluline tunnetada (ehk kasutada intuitsiooni), millist otsustamisviisi mingi teatud otsus nõuab ning seejärel teha selgeks, kas on piisavalt informatsiooni, et teha põhjendatud otsus. Kui piisav informatsioon puudub, peaks hindama olukorda, kas analüüs pigem viiks mingi teise otsuseni või jõuaks tagasi selle esimese mõtteni, mida intuitsioon välja pakkus.

Intervjuude lõpus oli välja toodud kaks juhtumit, et analüüsida seda, kuidas juhid nendes olukordades otsuseid teevad ning mis tegurid neid mõjutavad. Esimene juhtum keskendus olukorrale, kus intervjuueeritav pidi valima, kas ta delegeerib olulise ürituse korraldamise kellelegi teisele või võtab selle enda tööülesandeks. Teine juhtum keskendus igapäevase otsuse langetamisele, kuidas intervjuueeritav järjestab enda tööpäevas tehtavaid tööülesandeid ning mis tegurid mõjutavad tööülesannete järjestamist. Tabelis 7 on välja toodud vastajate enesehinnang ja juhtimistasandid vastavalt kas pigem intuiitivne või pigem kaalutlev ning nende teguviis juhtumite puhul.

Tabel 7. Juhtumite lahendused seostatuna otsustamisstiiliga.

Hinnang otsustamisstiilile	Juhtimistasand	I juhtum	II juhtum
1	Keskjuht 3	Delegeeriks	Olulisim enne
2	Esmatasandijuht 1	Ei delegeeriks	Olulisim enne
3	Tippjuht 2	Ei delegeeriks	Olulisim enne
3	Tippjuht 4	Ei delegeeriks	Olulisim enne
4	Keskjuht 2	Ei delegeeriks	Olulisim enne
4	Keskjuht 5	Delegeeriks ja kontrolliks	Olulisim enne
4	Keskjuht 7	Delegeeriks	Olulisim enne
4	Esmatasandijuht 2	Ei delegeeriks	Olulisim enne
5	Tippjuht 1	Delegeeriks ja kontrolliks	Planeerib ajavaruga
5-6	Tippjuht 3	Delegeeriks	Olulisim enne
5-6	Keskjuht 4	Delegeeriks ja kontrolliks	Olulisim enne
5-6	Keskjuht 8	Ei delegeeriks	Olulisim enne
5-6	Esmatasandijuht 3	Ei delegeeriks	Olulisim enne
7	Keskjuht 6	Delegeeriks ja kontrolliks	Olulisim enne
8	Keskjuht 1	Delegeeriks ja kontrolliks	Planeerib ajavaruga

Allikas: autori koostatud.

Märkused: Hinnang otsustamisstiilile skaalal 1-10, 1 – pigem intuiitivne, 10 – pigem kaalutlev.

Antud uuringus osalenud juhid, kes on pigem intuiitiivsed enamasti ei delegeeriks ürituse korraldamist kellelegi teisele. Üks keskjuht ütles intervjuus: *“Kui mul endal varem sellelaadset kogemust pole, siis tahaksin ise enda peale võtta.”* (Keskjuht 8, 2013), mis võib olla ka üheks põhjuseks, miks intuiitiivsed juhid ei delegeeri. Ka teoorias selgus, et uued olukorrad tingivad intuitsiooni kasutamise. Mida suuremaks muutub number ehk mida lähemale liikuda kaalutlevale otsustamisviisile, siis seda enam valib vastaja lahenduseks delegeerimise ja kontrollimise. Analüüsival inimesel on rohkem informatsiooni ja fakte vaja, mistõttu näibki, et ta eelistab ka kontrollida teiste tööd. Samas on ka neid, kes delegeerisid, sest teades töökaaslaste töö kvaliteeti ja juhul, kui see on hea, ei ole probleemi usaldamisel. Paljude vastajate arvates, kui inimesed on seni näidanud ennast pigem ebausaldusväärsest küljest, siis ei saaks nende peale taolise olulise ürituse organiseerimist jätta.

Teise juhtumi puhul järjestatakse enamjaolt esmalt tööülesanded tähtaegade või olulisuse järgi. Edasi saab lükata neid ülesandeid, mille tegemine koheselt ei ole vältimatu, neist eraldama peab aga need, mis vajavad kohe lahendusi ja tähelepanu. Üks tippjuht püüab planeerida tegevusi ajavaruga, et tõrgete tekkimisel oleks olemas võimalus koormust reguleerida. Ka keskjuhtide seas esines vastaja, kes jätab oma päevakavasse varu ootamatute lisaülesannete jaoks. Tippjuht hindas oma otsustamisviisi number 5-ga, keskjuht aga 8-ga, millest võib järeldada, et planeerimisega tegelevad pigem kaalutlevad inimesed. Üldiselt on järjestatud tööülesanded olulisuse järjekorras ning vahel peab siiski planeerima nädala, mitte päeva kaupa.

Tippjuhtide seas esines ka planeerimine kvartali või kuu kaupa, sest ühe päeva jooksul tuleb lisaülesandeid niivõrd palju, et konkreetsest kindlast plaanist oleks raske kinni hoida. Pigem ollakse paindlikud erinevate lisaülesannete tekkimisel ning ettenägelikud, et ei tekiks liiga suurt koormust ühele päevale. Üks teenindusjuht aga leiab: *“Tööalaselt peab kõike tegema selles järjekorras, mis enne oli, ning lisaülesannete tekkimisel, nii palju kui võimalik, lisab nad järjestuse lõppu”* (Esmatasandijuht 1, 2013). Teises juhtumis eristuski töökeskkonna muutlikkus, mis tähendab, et mõned juhid töötavad keskkonnas, kus on koguaeg kiire ning see tingib omakorda kiire otsustusprotsessi ning intuiitiivse otsustamisviisi. Kui keskkond soosib aga aeglast otsustamist, siis on aega tegeleda analüüsiga ning olukorra lahendamiseks. Keskjuht ütleb: *“Tööpäev läheb*

kiirelt ning maha istuda, et pingsalt järele mõelda, selleks aega lihtsalt pole” (Keskjuht 3, 2013), kuid keskjuht ütleb seevastu: “Meil on kindlad reeglid paika pandud, mida tuleb järgida ja nende järgimine tähendab tihtipeale seda, et otsustamisega läheb aega” (Keskjuht 1, 2013).

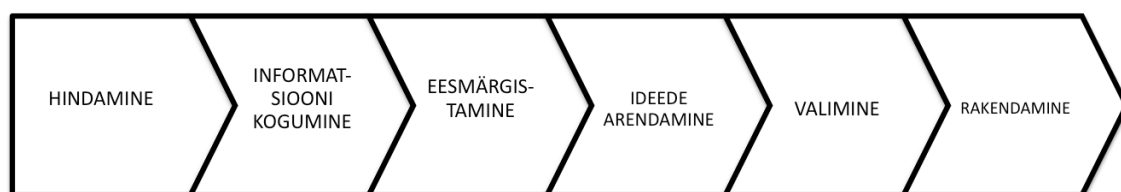
Kirjanduses on selgunud, et sotsiaaldemograafilised tunnused võivad mõjutada intuitsust. Vastajad jäid vanusevahemikku 25-33 eluaastat, mistõttu pole piisavalt põhjendatud vanuse põhjal järelduste tegemine. Neljast mehest üks oli pigem intuiitivne, teised hindasid end kas keskmiselt või pigem kaalutlevaks. 11-st naisest neli hindasid end keskmiselt või pigem kaalutlevaks, seitse hindasid end intuiitivseks otsustajateks. Mis puutub tööstaaži, siis oli vastakaid andmeid. Osad juhid hindasid end pigem intuiitivseks, sest kogemust (kui võrdlusmomenti tekitavat materjali analüüsimiseks) oli vähe, tööstaaž oli väike. Osad hindasid end intuiitivseks, sest kogemust oli piisavalt ning keskkonna ja inimeste tunnetamine seeläbi parem. Intervjuude läbiviimisel jõuti ka järeldusele, et vastavalt inimeste erinevale ekspertsusele, teadmistele ja harjumustele, võib otsuse olulisust mitmeti mõista. Mõne inimese jaoks suur otsus võib olla vähe oluline, teises valdkonnas on tegemist keeruliselt lahendatava otsusega.

2.3. Hinnang andmeanalüüsi tulemustele ja järelduste tegemine

Uuringu tulemuste põhjal ei ole kahjuks võimalik teha järeldusi, kumb otsustamisviis on õigem. Küll aga võib öelda, et vastavalt sellele, kuidas intervjuueeritavad oma otsuseid langetavad (kas intuiitivne, kaalutlev või kombineeritud stiil), siis suuremas enamuses on nad teinud enda hinnangul õigeid otsuseid. Seega saab teha järelduse, et vastavalt valdkondadele ja otsuste iseloomule on vaja leida sobivaim otsustamisviis ning seeläbi tehakse ka õigemaid otsuseid. Antud valimi põhjal tuleb esile valdkondadevaheline erinevus ning sellest tulenevalt võib järeldada, et otsustamisprotsessis oleks kõige õigem valida otsustamisviis, mis annab piisavalt põhjendatust, miks mingi teatud otsus on õige mingis olukorras.

Otsuste olulisuse hindamine ning väga oluliste otsuste tegemise sageduse määratlemine tuleneb eelkõige sellest, mis valdkonnas inimene töötab ning mis on tema senised kogemused ja harjumused otsustamisel. Ühe inimese jaoks väga oluline otsus ei pruugi olla teise inimese jaoks (teisel juhtimistasandil ja teises valdkonnas) sama oluline otsus. Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et otsuse olulisuse tunnetamine on subjektiivne ning peamiselt mõjutab olulisust organisatsiooni suurus, tegevusvaldkond ja juhtimistasand, mis omakorda võivad mõjutada otsustamisstiili valikut ja kasutamist.

Kirjeldades otsustamisprotsessi uuringu kõikidest tulemustest lähtuvalt, siis Kourdi otsustamisprotsesside etappidest (vt. joonis 3) on küll mõningad nüansid kattuvad, kuid mitte kõik ja täielikult kõikide intervjuueeritavate puhul. Kourdi toob selgelt välja kuus etappi, mil kõigepealt hinnatakse olukorda ja keskendutakse olemasolevale informatsioonile, seejärel eesmärgistatakse ja arendatakse teemakohaseid ideid, valitakse välja sobiv variant ning viimases rakendamise etapis analüüsitakse valikut ning selle positiivseid ja negatiivseid tagajärgi.



Joonis 3. Kaalutleva otsustusprotsessi etapid (Kourdi 2003: 66)

Erinevus teorias välja toodu ja uuringu tulemustest ilmnevaga seisneb eelkõige selles, et kõik vastajad ei tee läbi kõiki etappe, võttes aluseks vaid mõned neist, näiteks jätavad vahele informatsiooni kogumise, ideede arendamise ja rakendamise etapid. Sellest võib järeldada, et vastajad soovivad oma otsustusprotsessi kiirendada, jättes vahele mõned etapid ning tehes otsuseid seeläbi mõnevõrra intuiitivsemalt. Otsustamisprotsess vastavalt antud magistr töö raames tehtud uuringus välja toodule:

1. Kõigepealt määratletakse, millise otsusega on tegemist (kiire või aeglane, oluline või vähem oluline);
2. Viiakse läbi analüüs, mis on varem sarnastel puhkudel olnud, tuuakse paralleele, tuginetakse kogemusel, tekitatakse alternatiive;

3. Mõeldakse lõppeesmärgi peale ning tagajärgedele (keda otsus ja kui suures mahus mõjutab);
4. Oluliste otsuste puhul otsitakse lisainformatsiooni, vajadusel kasutatakse teiste inimeste arvamust;
5. Tehakse otsustusprotsessi järgne analüüs (kas otsus on õige olnud või mida oleks pidanud tegema teisiti).

Tabelis 8 on välja toodud uuringus ilmnunud situatsioonid ja põhjused, mil kasutatakse enim analüüsi ja mil intuitsiooni ning võrreldud tulemusi teoorias käsitletavaga. Teoorias ja uuringus kattusid konfliktide lahendamise ja ajanappuse aspekt. Uuringus toodi välja, et analüüsi kasutatakse otsuste puhul, mis võivad mõjutada rahalist seisu ning sisuliselt on tegemist keerukate kalkulatsioonidega, mistõttu ka need olukorrad võib lugeda kattuvaks. Uuringus selgus, et näiteks kliendi tagasisidega tegelemisel kasutavad osad juhid analüüsi ja osad samalajal ka intuitsiooni. See tuleneb sellest, kas kliendi tagasisidega tegeletakse kohe kliendi juuresolekul, kus kasutatakse pigem intuitsiooni, või vastatakse kliendi tagasisidele järgiulatuvalt, mis kaasab pikema analüüsi ja kaalutlemise, miks ja kuidas mingi situatsioon minevikus aset leidis. Siin on peamiseks mõjuteguriks siis see, kas klient on kohapeal rahulolematut olukorda teenuse- või tootepakkujale kirjeldanud, et sellega saaks kohe tegeleda, või teeb ta seda alles hiljem.

Teooria käsitles intuitsiooni kasutamist nii uudses olukorras kui ka kogunud inimese puhul. Ka käesolev uuring jõudis samade järeldusteni, sest selgus, et intuitsiooni kasutatakse nii kogemuste puudumisel kui ka kogemuste omamise puhul. Intervjueeritavad tõid välja mõlemaid aspekte ning võttes aluseks tööstaaži ja otsustamisstiilide hinnangud, siis konkreetseid seoseid ei saanud välja tuua, sest nii väikse kui ka pika tööstaaži puhul oli vastuseid „pigem intuiitiivne“ või „pigem kaalutlev“.

Uuringu tulemustest lähtuvalt lisandus veelgi olukordi, kus kasutatakse intuitsiooni (nt teenindussektoris töötamine, erinevad suhtlussituatsioonid inimestega). Samas ei selgunud intervjueeritavate vastustest, et halvasti määratletud eesmärkidega, muutuvate tingimustega või faktide ja detailide vähesuse tõttu kasutatakse intuitsiooni, nagu teoorias seda käsitleti.

Tabel 8. Analüüsi ja intuitsiooni kasutamine igapäevaselt töökeskkonnas vastavalt läbiviidud uuringu tulemustele.

	Analüüsi kasutamine	Intuitsiooni kasutamine
UURING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kliendi tagasisidega tegelemine ▪ <u>Konfliktide lahendamine</u> ▪ <u>Otsused, mis mõjutavad finantsseisu</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Uue inimese värbamine</u> ▪ Kliendi tagasisidega tegelemine ▪ <u>Kogenematus - alustavas ettevõttes töötamine</u> ▪ Teenindussektoris töötamine ▪ Erinevad suhtlussituatsioonid inimestega ▪ <u>Ajanappus</u> ▪ <u>Olemasoleva informatsiooniga otsustamine</u>
TEORIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Inimestega seotud otsused – konflikti lahendamine</u> ▪ Konkreetsed reeglid eesmärkide saavutamisel ▪ Optimaalse saavutamine ▪ Kindel muutumatu keskkond ▪ Õigustamine ▪ Otsustamisel on palju aega ▪ Kogenematus ▪ <u>Keerukad kalkulatsioonid (finants)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Inimestega seotud otsused – värbamine</u> ▪ Halvasti määratletud eesmärgid ▪ <u>Olemasoleva informatsiooniga otsustamine</u> ▪ Muutuvad tingimused/dünaamiline keskkond ▪ Faktide ja detailide vähesus ▪ <u>Ajanappus otsustamisel</u> ▪ <u>Kogenematu/Kogenud otsustaja</u> ▪ Mitteamarvulised näitajad

Allikas: Klein 2006: 88), autori koostatud

Tabelis 9 on välja toodud antud uuringu andmetes esinenud tegurid, mis mõjutavad intuitsiooni kasutamist otsustamisel. Probleemi olemuse kirjeldamisel võib otsustamist mõjutavate teguritena välja tuua informatsiooni ebapiisavuse ja uudsuse ning tähtsuse ja tagajärjed. Pea alati on võimalik, et puudub täielik informatsioon ning otsustaja peab tegema otsuse olemasoleva informatsiooni põhjal. Alati ei ole ka aega, et otsida lisainformatsiooni ning seetõttu peabki otsustama intuiitiivselt. Kõige enam mõjutab otsustamisel tehtava otsuse ennustatav tagajärg ja mõju ümbritsevale keskkonnale, mis võib otsustajat panna mingis teatud suunas otsust tegema.

Otsuse tegemisel on oluline teadvustada, kuivõrd on otsust mõjutavad argumendid omavahel seotud, mis alternatiivide vahel on võimalik valida. Samuti on oluline määratleda, kas otsus vajab unikaalset lähenemist, see tähendab, kas antud probleemi on varem olnud või on tegemist uudse probleemiga. Kuivõrd on otsus oluline otsustaja ja organisatsiooni jaoks ning keda ja kui paljusid otsus mõjutab.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et osade vastajate hulgas esineb hirm selle ees, kas otsus on ikka õige, see võib tuleneda eelkõige organisatsioonikeskkonnast tulenevast survest ja juhi poolt tekitavast pingest; kas otsustajale on antud rohkem vabadust improviseerida või peab ta järgima kindlaid reegleid. “Müra” olemasolu võib moonutada olemasolevat informatsiooni ning seetõttu peab olema informatsiooni analüüsimisel võimalikult tähelepanelik. See võib olla seotud organisatsiooni suurusega. Mida rohkem töötab ettevõttes inimesi, mida rohkem on koostööpartnereid ja kliente ning mida rohkem on organisatsioonis töötaval inimesel kokkupuudet erinevate tööalaste protsessidega, seda suuremal määral puutub ta kokku kõrvalise informatsiooniga, mis võib mõjutada tema otsustamist. Ka ajaline surve ja erinevad tegevusvaldkonnad, millega kaasneb erinev keskkond erineva turbulentsiga, mõjutavad oluliselt otsuseid ja otsustamisprotsessi. Kui aega on vähem, kasutatakse pigem intuitsiooni.

Intuitiivse otsustamisprotsessi kõige olulisemateks mõjuteguriteks on otsustaja endaga seotud tegurid. See kuivõrd inimene ennast ise usaldab, mõjutab otseselt kuivõrd julgub ta intuitsioonile toetuda. Mida kauem ollakse töötanud ühes kindlas valdkonnas, seda kindlamini hakatakse seal ennast tundma ka kui kompetentse otsustajana. Samas ei tähenda ühe valdkonna kogemus seda, et sama otsuste tegemise võimekus kehtib mõnes muus valdkonnas. Emotsioonid mõjutavad intuitiivset mõtlemist. Individuaalsel tasandil sõltub, kas inimesed suudavad otsustada emotsioonide olemasolul või peavad otsustamise edasi lükkama. Ilmnes ka positiivse emotsiooni mõjutegur, mille puhul ei ole hea olulisi otsuseid vastu võtta ning seepärast tuleks käsitleda otsustamisel lisaks positiivsetele tagajärgedele kindlasti ka negatiivseid tagajärgi. Kui inimesed lasevad ennast mõjutada sellest, et keegi meeldib neile rohkem, siis ei pruugi nad alati jõuda otsuse langetamise tasandil parima võimaliku lahenduseni. Vahel on ka riskeerimine vajalik ning intuitiivset otsustamisviisi see kindlasti soosib.

Tabel 9. Intuiitivist otsustamist mõjutavad tegurid uuringus kogutud andmete baasil.

	Tegur	Kirjeldus
PROBLEEM	Mitmetähenduslikkus	
	Informatsiooni keerukus või puudulikkus	Informatsioon on ebapiisav. Probleemi uudsus
	Tähtsus	Probleemi tähtsus, tagajärjed.
OTSUS	Otsuse lihtsus	Otsuse argumentide siduvus ja sidumatus.
	Ebatavaline struktuur	Mil määral on otsus erakordne ja mitterutiinne ning vajab unikaalset lähenemist.
	Otsuse tähtsus	Otsuse tajutav tähtsus organisatsioonis.
	Otsuse mõju	Millised on otsustaja jaoks otsuse tagajärjed ning kui paljusid inimesi tehtud otsus mõjutab?
KONTEKST	Kultuurilised erinevused	
	Organisatsiooniline struktuur	Improviseerimise võimalikkus. Erinevatel juhtimistasanditel on erinevalt võimu ja õigusi ning tuntakse, et otsesed juhid (need, kellel neid on) mõjutavad nende otsustamisprotsessi.
	Teadmiste soodustamine	
	Tegevusvaldkond	Tegevusvaldkond, milles organisatsioon eksisteerib, stabiilne keskkond või ei. "Müra" olemasolu tegevuskeskkond.
	Ajasurve	Alati pole aega, et põhjalikult otsustamisprotsessi läbi viia.
INIMENE	Kognitiivne stiil	On inimesi, kes vajavad tööpõhiselt detailsemalt läbi mõtlemist ning konkreetseid fakte otsuse õigustamisel. On inimesi, kes langetavad otsuseid holistiliselt ning toetuvad minevikus tehtud vigadele ja õigetele lahendustele.
	Suhtumine intuitsiooni	Avatus ja inimese valmidus intuitsiooni kasutamisel.
	Tunded	Inimese emotsionaalsus, informatsiooni protsessidel emotsioonidele tuginemine, positiivsed ja negatiivsed emotsioonid. Empaatiavõime inimeste suhtes (kui keegi väga meeldib või vastupidi)
	Loovus	
	Riski talumine	Avatus riskidele
	Juhtimise kogemus/kogemuste pagas üldiselt	Juhtimisalase kogemuse maht sarnastes olukordades.
	Professionaalsuse tase	Kindlas valdkonnas kogutud kogemuste pagasi maht ja professionaalsus; senised ametikohad, mis on andnud erinevaid kogemusi.

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et panganduses töötavad inimesed hindasid end kas keskmiselt või pigem kaalutlevalt otsustajatena. See võib tuleneda sellest, et nendes

organisatsioonides on palju juba ettekirjutatud ning on tekitatud kindel reeglistik, mida järgima peab. Skaala järgi keskmiselt hindasid end ka tarbekaupadega ja äriteenustega tegelevad vastajad. Hotellimajanduses, toitlustuses ja metallitööstuses hindasid vastajad end pigem intuiitiivselt. 5-6 punktiga hinnanud (ehk keskmiselt hinnanud) vastajad leiavad, et õigem oleks kombineerida neid otsustamisviise, et jõuda parema otsuseni.

Otsides seoseid käesoleva magistritöö raames tehtud järelduste ning teoorias käsitletu vahel, siis näib, et suuremal määral otsustamisprotsess ja seda mõjutavad tegurid kattuvad. Olulisimad kitsaskohad, mis uuringu tulemustest ilmnevad on seotud sellega, et tihtipeale ei oska inimesed teadvustada endale, millal kasutavad intuitsiooni ja millal mitte. Intuitsiooni n-ö treenimiseks peaks aga oskama seda eristada analüüsist. Intuiitiivset otsustamisviisi saab muuta paremaks vaid aja ja kogemusega. Antud uuringus osalenud otsustajad olid kõik ettevõttesiseselt praegustele ametikohtadele tõusnud, mispärast tunnevad nad neid valdkondi juba enne ning ka kogemustepagas on selle võrra suurem. Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et inimesed teevad paremaid otsuseid siis, kui eelnevalt on tehtud analüüsiv taustauuring ning lõppetapis valitakse intuiitiivselt parim valik tekitatud alternatiivide seast. Sellisel juhul on põhjendatud valik ning olulisemad etapid otsustamisprotsessis tehtud.

KOKKUVÕTE

Inimesed võtavad igapäevaselt vastu erinevaid otsuseid. Ta teeb seda, kas kiiremini või aeglasemini, sõltuvalt otsuse tüübist ja seda mõjutavatest teguritest. Organisatsiooni eksisteerimise eest peavad vastutama seal töötavad juhid ning nende otsustest sõltub organisatsiooni toimimine. Seetõttu oli oluline uurida, kuidas juhid teevad oma töökeskkonnas otsuseid. Teadaolevalt saab otsuseid teha, kas kaalutlevalt või intuiitiivselt, kuid oluline on teadvustada, millal peaks juht tuginema intuitsioonile ning millal analüüsile.

Teooria kajastab intuitsiooni lahti mõtestamist väga põhjalikult ning erinevad teadusartiklite autorid on püüdnud intuiitiivse lähenemise kontseptsiooni aja jooksul üha enam detailsemalt ja erinevates valdkondades uurida. Enim levinud on arusaam, et intuitsioon on mitteteadlik, holistiline, kiire ja emotsionaalselt laetud inimese sisemine jõud. Kui teadlik süsteem lubab inimesel analüüsida probleemi tahtlikul, järjestikusel, täpsel viisil, siis mitteteadlik süsteem lubab inimesel õppida oma kogemusest ning arendada oma teadmisi teadliku süsteemi juuresolekul. Intuitsioon ehk inimese sisetunne on midagi sellist, mida on raske igapäevaselt inimesel enda jaoks teadvustada, kuid ta on olemas ning selle baasil tehakse nii vähem kui ka rohkem olulisi otsuseid.

Intuiitiivset otsustusprotsessi mõjutavad mitmed tegurid, nagu organisatsiooni ülesehitus, seal levinud tõekspidamised, otsustaja harjumused otsustamisel, tema ekspertiis ja professionaalsus, otsuse lihtsus ning ajasurve. Need on vaid mõned mõjutegurid, mis kas soodustavad või pärsivad intuitsiooni kasutamist. Sõltuvalt olukorrast, otsuse iseloomust, keskkonnast ja valdkonnast peab otsustaja teadvustama endale, kuidas kõige parem lahendus olukorrale leida.

Kahjuks ei saa öelda, et oleks palju uuringud, mis täpsustaks, millal on õigem kasutada intuitsiooni otsustamisprotsessis. Senised uuringud hindavad, kes (naine või mees ning milline ametikoht) intuitsiooni rohkem kasutavad ja milliste protsesside puhul.

Enamuses on intuitsiooni mõõtmisel põhinetud vastajate enesehinnangul. Väga suures mahus välja antud artiklid keskenduvad pigem teoorias käsitletule, mistõttu sisukat ja põhjendatud praktilist tõestust palju avalikustatud pole.

Antud magistritöö raames läbiviidud kvalitatiivne uuring keskendus juhtide igapäevaste töökeskkonnas tehtavate otsuste ja otsustusprotsessi kirjeldamisele. Eesmärk oli välja selgitada, millistele aspektidele otsustamisel toetutakse, mille alusel üldjuhul otsused langetatakse ning milliseid otsustamisviisi, kas intuiitivset või kaalutlevat, juhid enamasti kasutavad. Erinevate otsuste ja otsustamisviiside võrdlemiseks uuriti kolme erinevat juhtimistasandit erinevates valdkondades.

Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et antud uuringus osalenud juhid lähenevad otsustamisele vastavalt vajadusele ja püstitatud eesmärkidele, kas otsus on vaja kiiresti langetada, kas tal on pikaajalised või lühiajalised tagajärjed ning keda või mida tehtav otsus mõjutab. Panganduses on paika pandud kindlad reeglid ning intuitsioonile on raske toetuda. Intuitsiooni usaldusväärsus on seotud ka otsuste tagajärgedega, mis on tihedalt seotud rahaliste aspektidega ning mõjutavad palju inimesi. Klienditeeninduses on aga enamjaolt kasutatav intuiitivne mõtlemisviis, sest seal toimub tihemini suhtlus erinevate inimeste vahel, mistõttu sõltuvalt olukorrast tunnetatakse, kuidas otsus peaks viima õigema lahenduseni. Järelduste põhjal võib öelda, et sõltuvalt otsuse mõjualast ja sellega seotud tagajärgedest peaks valima ka otsustamisviisi. Kas teha otsus intuiitivselt või kaalutlevalt, oluline on siiski omada piisavalt põhjendatavust, miks mingi otsus tehti.

Antud töö tõi ülevaate, mis on intuitsioon ja intuiitivne otsustamisviis. Autori hinnangul seisneb selle töö väärtus erinevate intuitsiooni kasutamist mõjutavate tegurite väljatoomisel. Neid tegureid tuleks võtta arvesse otsuse langetamisel, sest see võiks viia parema tulemuseni ning otsustamisprotsessi kiirendada. Uuring tõestas ka seda, et erinevad valdkonnad ja erinevad juhtimistasandid ei pruugi kasutada intuiitivset otsustamist sama palju, kuid intervjuueeritavate seas tuli enim esile tõsiasi, et otsustamisprotsess peab jagunema kaheks, kus esimene taustauuringu ja informatsiooni kogumise osa on kaalutlev ning teine otsustamise osa intuiitivne. See tähendab, et põhjalikult olulise otsuse tegemisel peaks otsustusprotsess olema siiski läbimõeldud ja

ajaliselt pikem. Samas ei saa ja ei ole ka mõttekas kulutada kõikide otsuste langetamiseks liigselt aega ning just siinkohal tulebki esile intuitsiooni kasulikkus.

Autorile teadaolevalt ei ole juhtimisvaldkonnas Eestis varem taolisi uuringuid tehtud, mistõttu peaks tulevikus enim sellele rõhku panema, teadvustamaks, kuidas intuitsiooni paremini igapäevaselt otsustamisprotsessis kasutada. Seni, kaasa arvatud antud magistritöö raames tehtud uuring, keskendutakse otsustajate enesehinnangutel põhinevatel uuringutel. Siinkohal ilmneb aga subjektiivsuse aspekt, mistõttu oleks õigem küsida organisatsioonisiselt ka teiste inimeste hinnanguid antud otsustajate suhtes või analüüsida otsuste headust ja õigsust mõne muu väljundi (töö tulemus) hindamisel. Sellega saab paremini välja selgitada, kas otsustajate ehk juhtide tehtud otsused on olnud õiged ning täpsustada, mis otsustamisviisi puhul on mingi teatud otsus tehtud.

Edasistest uurimissuundadest rääkides, siis olgugi, et Eestis on nüüdseks tegelikult välja töötatud intuitsiooni mõõtmiseks mõõtmisvahend, siis puuduvad veel teemakohased avalikustatud artiklid, mis arendaks antud valdkonda edasi. Samuti on võimalus läbi viia veel ka ekperimentaalseid uuringuid, mis aitaksid jälgida tegelikku situatsiooni ning saada objektiivsemat infot selle kohta, kuidas otsustatakse. Seni läbiviidud uuringutele põhinedes võib järeldada, et intuitsiooni kasutades ei teha valesid otsuseid ning seepärast peaks intuiitvset mõtlemist ka arendama. Erinevate koolituste olemasolu võiks aidata jõuda juhil parema ja kiirema otsustamisprotsessini.

VIIDATUD ALLIKAD

Agor, W. H. Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills. New York: Prentice Hall, 1984, 143 p. Viidatud Sinclair, M., Ashkanasy, M. N. Intuition: Myth or a Decision-making Tool? – Management Learning, 2005, Vol. 36, No. 3, pp. 353-370 vahendusel.

Andersen, J. A. Intuition in managers: are intuitive managers more effective? – Journal of Managerial Psychology, 2000, Vol. 15, No. 1, pp. 46-67.

Ariely, D., Zakay, D. A timely account of the role of duration in decision-making. – Acta Psychologica 108, 2001, pp. 187-207.

Barkema, H. G., Baum, J. A. C., Mannix, E. A. Management challenges in a new time. – Academy of Management Journal, 2002, Vol. 45, No. 5, pp. 916-930.

Barnard, C. I. Mind in Everyday Affairs: An Examination into Logical and Non-Logical Thought Processes. – Cyrus Eogg Brackett Lectureship Series, Princeton: Princeton University Press, 1936. Viidatud Wolf, W. B. Decision processes as analysed by Chester I. Barnard. – Journal of Management, 1995, Vol. 1, No. 4, pp. 7-27 vahendusel.

Barnard, C. I. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938, 334 p. Viidatud Akinci, C., Sadler-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. – International Journal of Management Reviews, Vol. 14, pp. 104-122 vahendusel.

Baromeetrid. Eesti Konjunkturiinstituut. [<http://www.ki.ee/>]. 10.05.2013.

Betsch, T., Glöckner, A. Intuition in judgement and decision making: extensive thinking without effort. – Psychological Inquiry, Vol. 21, pp. 279-294.

Björklund, F., Bäckström, M. Individual differences in processing styles: validity of the Rational-Experiential Inventory. – Scandinavian Journal of Psychology, 2008, Vol. 49, pp. 439-446.

Boyle, G. J. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some Psychometric Limitations. -

Humanities & Social Sciences papers, 1995, pp. 1-8.

Courtney, J.F. Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. – Decision Support Systems, 2001, Vol. 31, pp. 17-38.

Dane, E., Pratt, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. – Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 1, pp. 33-54.

Dane, E., Pratt, M. G. Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends. – International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2009, Vol. 24, pp. 1-40.

Dane, E., Rockmann, K. W., Pratt, M. G. When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, Vol. 119, pp. 187-194.

Dayan, M., Elbanna, S. Antecedents of Team Intuition and Its Impact on the Success of New Product Development Projects. – J Prod Innov Manag, 2011, Vol. 28, No. S1, pp. 159-174.

Dean, J. W., Sharfman, M. P. Does decision process matter? A study of decision-making effectiveness. – Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 2, pp. 368-396.

Dietrich, C. Decision-making: Factors that influence decision-making, heuristics used and decision outcomes. – Student Pulse: Online Academic Student Journal, 2010, Vol. 2, No. 02, pp. 1-3.

Dörfler, V., Ackermann, F. Understanding Intuition: The case of two forms of intuition. – Management Learning, 2012, Vol. 43, No. 5, pp. 545-564.

Elbanna, S., Child, J. Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. – Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, pp. 431-453.

Epstein, S. Cognitive-Experiential Self-Theory of Personality. – Handbook of Psychology, 2003, pp. 159-182.

Epstein, S. Demystifying intuition: what it is, what it does and how it does it. – Psychological Inquiry, 2010, Vol. 21, pp. 295-312.

Esmatasandijuh 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 12. aprill 2013.

Esmatasandijuh 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 22. aprill 2013.

Esmatasandijult 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 06. mai 2013.

Jeffrey, A. J., Stone Fish, L. Clinical intuition: a qualitative study of its use and experience among marriage and family therapists. – *Contemp Family Therapy*, 2011, Vol. 33, pp. 348-363.

Hayes, J., Allinson, C. W., Armstrong, S. J. Intuition, women managers and gendered stereotypes. – *Personnel Review*, 2004, Vol. 33, No. 4, pp. 403-417.

Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., Sparrow, P. R. Intuition in organizations: Implications for Strategic Management. – *Long Range Planning*, 2009, Vol. 42, pp. 277-297.

Hogarth, R. M. On the learning of intuition. *Common Sense Atheism*. 2011, [<http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/04/Hogarth-On-the-learning-of-intuition.pdf>]. 15.03.2013.

Isen, A. M. An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situation: Theoretical Issues With Practical Implications. – *Journal of Consumer Psychology*, 2001, Vol. 11, No. 2, pp. 75-85.

Karsai, M. Distinguishing Between Rational and Experiential Information Processing Styles. Wittenberg University, 2009, 26. (Bachelor's thesis)

Keltner, D., Gruenfeld, D., Anderson C. Power, Approach and Inhibition. – *Research Paper Series*, Stanford University, 2000, No. 1996, 96 p.

Keskjuht 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. aprill 2013.

Keskjuht 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. aprill 2013.

Keskjuht 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 12. aprill 2013.

Keskjuht 4. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. aprill 2013.

Keskjuht 5. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 30. mai 2013.

Keskjuht 6. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 05. mai 2013.

Keskjuht 7. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 08. mai 2013.

Keskjuht 8. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 08. mai 2013.

Khatri, N., Ng, H. A. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. – *Human Relations*, 2000, Vol. 53, No. 1, pp. 57-86.

King, L.A., Burton, C., M., Hicks, J. A. Ghosts, UFOs, and Magic: Positive Affect and the Experiential System. – *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, Vol. 92, No. 5, pp. 905-919.

Klein, G. Intuitsioon: kuidas arendada ning kasutada oma sisetunnet. Tõlkija Reet Hiimäe, Tartu: Väike Vanker, 2005, 363 lk.

Konjunktuur. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2008, nr. 2. [http://www.mkm.ee/failid/Konjunktuur_165.pdf]. 10.04.2013.

Konjunktuur. Eesti Konjunktuuriinstituut, 2012, nr. 2. [http://www.ki.ee/publikatsioonid/Konjunktuur_nr_2_(181).pdf]. 10.04.2013.

Kourdi, J. Business Strategy: A Guide to Effective Decision Making. Princeton: Bloomberg Press, 2003, 252 p.

Kuipers, B. S, Higgs, M. J., Tolkacheva, N. V., de Witte, M. C. The Influence of Myers-Briggs Type Indicator Profiles on Team Development Processes. – Small Group Research, 2009, Vol. 40, No. 4, pp. 436-464.

Lank, A. G., Lank, E. A. Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business. – Journal of Managerial Psychology, 1995, Vol. 10, No. 5, pp. 18-23.

Lipshitz, R., Strauss, O. Coping with uncertainty: a naturalistic decision-making analysis. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1997, Vol. 69, No. 2, pp. 149-163.

Loomis, M., Singer, J. Testing the bipolar assumption in Jung's Typology. – The Society of Analytical Psychology, 1980, pp. 351-356.

March, J. G. Primer on Decision Making: How Decisions Happen? New York: The Free Press, 1994, 308 p.

Masing, K. EL: Eesti majandus on ohutsoonist väljas. Eesti Rahvusringhääling, 2012. [http://uudised.err.ee/index.php?06267016]. 10.04.2013.

Miller, C. C., Ireland, R. D. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21. century. – Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 1, pp. 19-30.

Myers, D. G. Intuition: Its Powers and Perils. New Haven: Yale University Press, 2002, 337 p.

Myers, I. B., McCaulley M. H. Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985, 309 p. Viidatud Boyle, G. J. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some Psychometric Limitations. - Humanities & Social Sciences papers, 1995, pp. 1-8 vahendusel; viidatud Sinclair, M., Ashkanasy, M. N. Intuition: Myth or a Decision-making Tool? –

Management Learning, 2005, Vol. 36, No. 3, pp. 353-370 vahendusel.

Norton, J. Interview with Eugene Sadler-Smith, author of *The Intuitive Mind*. – Human Resource Management International Digest, 2010, Vol. 18, No. 5, pp. 39-41.

Oluwabusuyi, I. Reasoning disparities between HK and US managers. – Management and Marketing Journal, 2010, Vol. 8, No. 2, pp. 343-351.

Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., Gruenfeld, D. H. Diverse groups and information sharing: the effects of congruent ties. – Journal of Experimental Social Psychology, 2004, Vol. 40, No. 4, pp. 497-510.

Rao, R. S. Management and Organisational Behaviour. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010, 440 p.

Riabacke, A. Managerial decision making under risk and uncertainty. – International Journal of Computer Science, 2006, Vol. 32, No. 4, pp. 1-7.

Ruder, M., Bless, H. Mood and the Reliance on the Ease of Retrieval Heuristic. - Journal of Personality and Social Psychology, 2003, Vol. 85, No. 1, pp. 20-32.

Sadler-Smith, E. *Intuitive Mind: Profiting from the Power of Your Sixth Sense*. Hoboken: Wiley, 2011, 337 p.

Sadler-Smith, E., Shefy, E. The intuitive executive: understanding and applying “gut feel” in decision-making. – Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 76-91.

Simon, H. A. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. - The Academy of Management Executive, 1987, Vol. 1, No. 1, pp. 57-64.

Sinclair, M., Ashkanasy, M. N. Intuition: Myth or a Decision-making Tool? – Management Learning, 2005, Vol. 36, No. 3, pp. 353-370.

Sinclair, M., Ashkanasy, M. N. Intuitive decision-making amongst leaders: more than just shooting from the hip. – Mt Elisa Business Review, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 32-40.

Tamm, E. Juhus, intuitsioon, loovus kui õppimise pärisosa. – Haridus: Eesti Pedagoogilise ülduses ajakiri, 2010, nr.1, lk. 27-29.

Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., Mumford, M. D. Leader ethical decision-making in organizations: Strategies for sensemaking. – Journal of Business Ethics, 2012, Vol. 107, No. 1, pp. 49-64.

Tippjuht 1. Autori intervjuus. Helisalvestis. Tallinn, 12. aprill 2013.

Tippjuht 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 23. aprill 2013.

Tippjuht 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. aprill 2013.

Tippjuht 4. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 06. mai 2013.

Wolf, W. B. An abstract of Barnard's treatment of decisions in The Functions of the Executive. – Journal of Management, 1995, Vol. 1, No. 4, pp. 102-110.

Woolley, A., Kostopoulou, O. Clinical intuition in family medicine: more than first impressions. – Annals of Family Medicine, 2013, Vol. 11, No 1, pp. 60-66.

LISAD

Lisa 1. Kokkuvõttev tabel seni läbiviidud uuringute kohta (autori koostatud).

	Uurimisküsimus/Teema	Uurimismeetod	Valim	Riik/Aeg/ Sektor/Vald- kond	Artikli autor/aas- ta
UURING 1	Intuiitiivse sünteesi, keskkonna ebastabiilsuse ja organisatsiooni toimimise seos	Kvantitatiivne küsimustik, mis koosnes kolmest mõõdikust, mis keskendusid intuiitiivsele sünteesile, keskkonna ebastabiilsuse hindamisele ja organisatsiooni edukuse hindamisele.	Tippjuhid. Saadeti välja 1530 ankeeti 433 organisatsiooni. Vastajate osavõtuprotsent oli järgmine: pangandus – 61,4%, tarbekaupade tööstus – 51%, arvutitööstus – 39,4%.	Ameerika Ühendriigid/1994/Pangandus, tarbekaupade tööstus, arvutitööstus	N. Khatri, H. A. Ng/2000

Lisa 1 järg

UURING 2	<p>Kas juhtidel on loovust ja innovaativsus, et nende organisatsioonid saaksid toimida kiirelt kasvavas konkurentsimaailmas?</p>	<p>Otsustusprotsessi uurimiseks kasutati MBTI indikaatorit ja KTI indikaatori funktsioone mõõtvat osa (osa B).</p> <p>Funktsioonide tulemuslikkuse hindamisel kasutati teiseste andmete analüüsi ettevõtte andmete baasil.</p>	<p>Andmestik otsustamisstiilide kohta pärineb 222 juhi kohta kaheksast ettevõttest; juhid erinevatelt juhtimistasanditelt, erinevate funktsioonide eest vastutavad. Otsustusprotsessis käitumine ja efektiivsus pärineb teenindussektori ühelt ettevõttelt. Konkreetsetes uuringus osales samal tasemel, samas allüksuses ja samas Rootsi regioonis 33 töötavat juhti.</p>	<p>Rootsi/ Industriaal- ettevõtted</p>	<p>J. A. Andersen/2 000</p>
-----------------	--	--	--	--	-------------------------------------

Lisa 1 järg

UURING 3	<p>Kas naised on intuitiivsemad kui mehed? Kas seni levinud stereotüüp vastab tõele?</p>	<p>CSI – enese hindamise küsimustik, et hinnata analüütilist-intuitiivset kognitiivse stiili tasandit. Koosnes 38 väitest, “õige” või “väär” vastustest.</p>	<p>Koguvalim oli 1621 inimest, mis jagunesid kolmeks alamvalimiks, mille moodustasid juhid (364 meest ja 187 naist) ning kolmeks alamvalimiks, mille moodustasid mitte juhid (747 meest ja 735 naist). Juhtide valimi moodustasid kesk- ja tippjuhid toidu- ja joogitööstusest, juhid mitmesugustest muudest tööstustest ning väikeste kuni keskmiste ettevõtete juhid, kes on samaaegselt ka omanikud. Mitte juhtide valimi moodustasid ülikooli õpilased kahest erinevast ülikoolist ja suure tööstustehase töötajad.</p>	<p>Ühendkuningriik/Toidu- ja joogitööstust, erinevad muud tööstused, veetööstus, haridussektor</p>	<p>J. Hayes, C. W. Allinson, S. J. Armstrong/ 2004</p>
-----------------	--	--	---	--	--

Lisa 1 järg

UURING 4	<p>Isiksuse ja võimekuse muutujad, mis eristavad ratsionaalset mõtlemist intuiitiivsest.</p>	<p>Kvantitatiivne üheksast osast koosnev uuring, milles esines nii väljendite järgi hindamist kui ka ülesannete lahendamist</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demograafiliste andmete kogumine; ▪ REI – eesmärk oli eristada ratsionaalset ja intuiitiivset lähenemist; koosnes 40 väitest, mida hinnati viiepallisel Likerti skaalal; neli alamskaalat, milleks olid ratsionaalne võimekus, ratsionaalsuse eelistamine, intuiitiivne võimekus, intuiitiivsuse eelistamine; ▪ Inimsuhete kompetentsuse test emotsionaalsuse ja konfliktijuhtimise kohta – eesmärk oli hinnata sotsiaalseid oskusi; 16 väidet viiepallisel Likerti skaalal hindamiseks; ▪ Rahvusvaheline isiksuse test – 20 väidet; hindamaks, kuidas teatud väited inimesi nende arvates iseloomustavad; ▪ CRT – kolm avatud küsimust, mis nõuavad nõuavad matemaatilisi ja arutlemise oskusi; ▪ Loomingulisuse test – inimestele anti viis pilti, millele vastajad pidid panema pealkirjad; hinnati originaalsust, kavalust, huumorit ja sobivust; ▪ Sümboli test – viie minuti jooksul pidid osalejad viiele sõnale mõtlema välja sobivad sümbolid; ▪ Kaardistamise test – pidi leidma tee sihtpunktini kolme minuti jooksul, tee peal takistused, mille puhul pidi leidma lahenduse jõudmaks sihtpunktini; ▪ Loogika test – neljaminutiline ülesanne, kus inimesed pidid probleemi ja lahenduse headust hindama 	<p>75 üliõpilast, kellest 46 naist ja 29 meest</p>	<p>Saksamaa/Wittenbergi Ülikool</p>	<p>M. Karsai/2009</p>
-----------------	--	--	--	-------------------------------------	-----------------------

Lisa 1 järg

UURING 5	Mis mõjutab intuitsiooni kui otsustusprotsessi vahendi kasutamist juhtide seas ja milline juht on intuiitiivsem?	Kvantitatiivne AIM-küsimustik (Agor's Intuitive Measurement Survey), mis on MBTI indikaatori modifikatsioon. Sellega uuriti individuaalseid eelistusi ja erinevusi.	100 küsitletavat/juhti Hong Kongist ja 100 küsitletavat /juhti Ameerika Ühendriikidest	Hiina (Hong Kong), USA	I. Oluwabusu yi/2010
UURING 6	Kuivõrd mõjutab meeskonna toimimisega seonduv (meeskonnaliikme kogemus) ja otsuse spetsiifilisusega seonduv (otsuse olulisus) intuitsiooni tootearenduse meeskonnas?	Kvantitatiivne viie-punkti-skaalal küsimustik; andmed koguti individuaalsetel andmekogumissessioonidel, mis keskmiselt kestsid 40 minutit. Kokku oli 465 andmekogumissessiooni juhtide ja meeskonnaliikmetega.	155 ettevõtet (25 – kuni 99 töötajat, 34 – 99-249 töötajat, 48 – 250-499 töötajat, 48 – rohkem kui 500 töötajat). Kokku 155 projektijuhti, 310 meeskonnaliiget.	Türgi/2008/ Tööstusettevõtted	M. Dayan, S. Elbanna/ 2011
UURING 7	Millistes situatsioonides on intuiitiivne otsustusprotsess edukam kui kaalutletud otsustsprotsess?	Hinnati 13 korvpalliviset hinnanguskaalal 1 (kõige kergem) -10 (kõige raskem). Iga viske hindamiseks oli osalejal kümme sekundit. Küsimustik, mis hindas nende teadmisi korvpalli mängimise valdkonnas ning andis ülevaate demograafilisest informatsioonist, nagu sugu (et uurida, kas tekib sugudevahelisi erinevusi või seoseid). Ülesandes osaleja hindamiseks kasutati ekspertide poolt saadud iga 13 viske keskmisi hindeid. Seejärel võrreldi hindamisi. Valdkonna teadmiste hindamiseks keskenduti osaleja kogemustele korvpalli mängimises.	186 üliõpilast võttis osa, 184 ankeedid vastasid uuringu vajadustele. Uuringu eksperimentaalses osas osales 5-17 üliõpilast.	Ameerika Ühendriigid/2012/ Haridussektor, Midwes-terni Ülikool	E. Dane, K. W. Rockmann, M. G. Pratt/2012

Lisa 1 järg

UURING 8	Millistes situatsioonides on intuiitivne otsustusprotsess edukam kui kaalutletud otsustusprotsess?	Hinnati 10 käekotti (kas võlts või autentne). Hindamisel ei tohtinud ühtegi käekotti puudutada. Seejärel täitsid osalejad küsimustikud selle kohta, kas nad omavad uuringus kahe brändi käekotte ka isiklikult. Intuiitiivsel hindamisel said osalejad aega viis sekundit, kaalutletud hindamisel 30 sekundit.	242 üliõpilast võttis osa, 239 ankeedid vastasid uuringu vajadustele.	Ameerika Ühendriigid/2012/ Haridussektor, Mid-Atlantic Ülikool	E. Dane, K. W. Rockmann, M. G. Pratt/2012
-----------------	--	--	---	---	---

Lisa 2. Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused (autori koostatud).

Lugupeetud uuringus osaleja!

Palun Teil kaasa aidata uuringu „Intuitsiooni kasutamine otsustamisprotsessis“ läbiviimisele, vastates alljärgnevatele küsimustele intervjuu vormis kokkulepitud ajal. Küsimused on saadetud Teile juba eelnevalt, et saaksite tutvuda intervjuu sisuga ning vajadusel küsimuste vastused läbi mõelda. Uuringu eesmärk on hinnata juhi tööalast otsustamisprotsessi.

Uuringu küsimused on esitatud kahel leheküljel.

Ette tänades,

Maria-Elisabeth Haava

I

Teie tööstaaz käesolevas ettevõttes

Kas olete:

- a) tippjuht?
- b) keskjuht?
- c) muu?

Kui vastasite vastusevariandiga c), siis mis oleks Teie ametikoha nimetus?

.....

Kui kaua olete sellel ametikohal töötanud?

Teie vanus

Teie sugu

Kui suure osa moodustab otsustamine Teie tööajast?

- a) alla 25%
- b) 25-50%
- c) 50-75%
- d) üle 75%

II

1. Mis laadi otsuseid tuleb Teil tööalaselt teha?
2. Kuidas mõtestaksite lahti enda jaoks väga olulise otsuse ja mitte nii väga olulise otsuse?
3. Kui palju peate tegema enda jaoks väga olulisi otsuseid ja kui palju enda jaoks vähem olulisi otsuseid?
4. Kuidas kirjeldaksite oma tavapärast otsustamisprotsessi ja otsustamise kiirust?

Lisa 2 järg

5. Kui tihti olete tundnud, et Teie tehtud otsus on vale/õige?

III

6. Millal tunnete, et peate tuginema oma sisetundele, millal mitte? Palun tooge näiteid.
7. Kui tihti juhtub, et Teie sisetunne on Teid alt vedanud või vastupidi hoopis aidanud õigema otsuseni jõuda?
8. Kuivõrd usaldate oma sisetunnet väga oluliste otsuste langetamisel?
9. Kui tihti tunnete, et emotsioonid võivad Teie sisetunnet mõjutada ning kuidas selles olukorras toimite?
10. Millised tegurid tekitavad Teis ebakindlust ning kui tihti Te ei ole kindel, kas langetatud otsus viib siiski vajalike tulemusteni? Milliste otsuste puhul nii tunnete?
11. Millised tegurid soodustavad või takistavad Teil intuitsiooni kasutamist?
12. Miks Te arvate, et intuiitiivne/analüüsiv otsustamine on parem?
13. Skaalal 1-10, kuivõrd arvate, et olete intuiitiivne otsustaja või kaalutletud otsustaja (1-pigem intuiitiivne; 10-pigem kaalutletud)

IV

Kuidas läheneksite antud juhtumite lahendamisele?

Juhtum 1: Teil seisab ees Teie ettevõtte seisukohalt väga oluline üritus, mis aitab võita ühe olulisimi ja suurima kliendi poolehoidu ning edaspidise olemasolu Teie kliendi andmebaasis. Kas tegeleksite ise antud ürituse organiseerimisega või annaksite võimaluse kellelegi teisele seda teha? Te peate langetama otsuse, kas delegeerida või mitte.

Juhtum 2: Päeva alguses olete loonud kindla järjestuse oma tööülesannete täitmiseks. Ühel hetkel hakkab tekkima oodatust oluliselt rohkem planeerimata lisäülesandeid. Mille alusel järjestate igapäevatöös ette tulevad tööülesanded? Mille alusel jagate tööülesannete täitmise puhul oma tööaega?

Lisa 3. Intervjueeritavate tegevusvaldkonnad, juhtimistasandid, ametikohad ja ettevõtete suurus (autori koostatud).

Tegevusvaldkond	Juhtimistasand	Ametikoha nimetus ettevõttes	Ettevõttes töötavate inimeste arv
Tarbekaubad	Tippjuht 1	Ettevõtte tegevjuht	Alla 100
	Keskjuht 5	Ettevõtte allüksuse juht	Üle 200
Äriteenused	Tippjuht 2	Ettevõtte tegevjuht	Alla 100
Hotellimajandus	Esmatasandijuht 1	Teenindusjuht	Üle 200
	Esmatasandijuht 2	Teenindusjuht	100-200
	Keskjuht 7	Tellimuste juht	100-200
	Keskjuht 2	Ürituste korraldaja	Alla 100
Pangandus	Keskjuht 1	Ettevõtte allüksuse asedirektor	Üle 200
	Keskjuht 4	Personali divisjoni asedirektor	Üle 200
	Keskjuht 6	Ettevõtte allüksuse asedirektor	Üle 200
Toitlustus	Esmatasandijuht 3	Teenindusjuht	Alla 100
	Keskjuht 3	Ettevõtte allüksuse juht	Üle 200
	Keskjuht 8	Ettevõtte allüksuse juht	100-200
Metallitööstus	Tippjuht 3	Ettevõtte juht	Alla 100
	Tippjuht 4	Ettevõtte juht	Alla 100

SUMMARY

USING INTUITION IN DECISION MAKING

Maria-Elisabeth Haava

Every person makes different decisions on a daily basis. He can do them quickly or slow, depending on the decision type and the effect of the decision. Sustainability of an organisation depends on the decision that the leaders and managers do every day. Therefore it is important to examine how these decisions are made. Are they made intuitively or during an intensive analysis? It is necessary to realise when it is important to use analysis and when intuition, when either of these decision making styles would help to achieve better results.

The theory reflects thoroughly the concept of intuition and intuitive decision making. The first theorist who wrote about using intuition in managerial decision making was Barnard. His understandings were still very simple and metodologically unproven. Year by year the theory of intuition has evolved. Nowadays it is said that intuition is an affectively charged judgements that arise through rapid, nonconscious and holistic associations. When rational thinking means that individuals can analyse the situation consciously, learn information deliberately, develop ideas and to engage in analyses in an attentive manner, then intuition is something that is very hard to be explained. Even though it is being used very often and often helps to get the better results.

There are many factors that affect intuitive decision making, for example organisational structure, organisational beliefs, the habits of a decision maker, his expertise and professionalism, the decision type and the time pressure. Depending on the situation, on the type of the decision, on the environment and on the industry where the organisation exists, it is important to understand how to achieve the goals and how to make the right decision.

Unfortunately it is not possible to say that there are many surveys that could examine when it is better to use intuition in decision making. The researches from the past analyse when it is usually used and by whom (gender, different positions). There are many articles that concentrate on a theoretical basis but do not carry out a research to improve the practical side of this domain.

Decision making process is a complex process. The aim of this master's thesis is to make conclusions by the results of the research and theoretical basis which factors affect intuitive decision making. To achieve the aim, the author sets the following tasks:

- to define the concept of the term “intuition” and to determine the necessity of intuition in a decision making process;
- to find out what means decision making in a daily basis in leader's work and what are the factors that affect the usual decision making process;
- to choose a method to research intuitive decision making among leaders;
- to compile, to conduct and to analyse a study to make conclusions in leader's everyday decision making processes;
- to map the flaws in decision making and to point out the factors that could help to get the better results in this process.

The master's thesis consisted of two chapters. The first chapter gave an overview of the definition of the intuition and the concept of the decision making in organisations on a daily basis in leader's work. The third part of the first chapter concentrated on the factors that affect the intuitive decision making. The views of following authors were mostly used: Dane and Pratt, Dörfler and Ackermann, Epstein, Rao, Myers, Sadler-Smith and Sinclair and Ashkanasy.

The second chapter concentrated on the research done in this master's thesis, it described the methodology and the sample of the research. The data was being analysed and the most important conclusions were being done. During this research there were 15 leaders interviewed from different industries. The main argument when choosing the interviewees was that they have to make managerial decisions at there position.

The empirical research showed that in different industries people use intuition differently. In banking they need to analyse more and justify why some decisions were made the way they were made. To the contrary hotel management use more intuitive approach. It might be because the people who work in hotel management deal everyday with different customer situations and there are less financially important aspects. The two styles are more mixed in the other areas such as catering, metal industry, commodities and business services.

This master's thesis gave an overview of intuition and intuitive processes. The most important are the factors that affect usual intuitive problem solving, such as time pressure, lack of information, confusing information etc. It is important to understand when it is useful to use analyse and when intuition. Dealing with smaller situations the analyse might be not the most effective way, but sometimes it is better to make the analyse and then decide intuitively to get the best results.

As in Estonia there has not been any researches on intuition in decision making, they should be done and the conclusions should be talked about. According to the researches done in foreign countries the intuition does not prevent failing in decision making. Therefore it is important to train the intuition skills, so that it is possible to trust it and it could change the whole decision making process faster.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Maria-Elisabeth Haava (sünnikuupäev: 29.05.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Intuitsiooni kasutamine otsustamisel”, mille juhendajad on Anne Reino ja Kaisa Kase,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 23.05.2013.