



prof. mr. sc. Dario Miletić

Optimizam i pesimizam u poslovnom svijetu

Kad nas optimizam ponuka da riskiramo, a pesimizam da ustuknemo, jedan dio u nama sluša oboje. Taj rukovoditelj je naša mudrost!

Pesimizam, evolucija i suvremene korporacije

Ima li pesimizam svoje mjesto u dobro vođenom životu? Je li pesimizam jedna od golemih pogrešaka prirode, ili ima važno mjesto u ukupnom poretku stvari? Pesimizam možda održava realizam koji nam je tako često potreban... Ustanovljeno je da među vodećim rukovoditeljima u američkoj industriji ima dosta pesimista. Možda jedan dio pesimizma rukovodilaca pridonosi nešto važno? Možda netko treba prizemljiti pretjerano poletne planove.

Seligman razmišlja: "Ti pesimisti su stigli na sam vrh američke ljestvice uspješnih rukovoditelja – nešto sigurno rade dobro! Iznova sam promislio o pitanju koje me već dugo muči: zašto je evolucija uopće omogućila postojanje depresije i pesimizma? Čini se da optimizam svakako ima ulogu u evoluciji. **Evolucija je izabrala ljudsku vrstu zbog njezinih optimističnih iluzija o stvarnosti.** Kako bi se inače razvila vrsta koja sadi sjeme u travnju i trpi sušu i glad sve do listopada; koja započinje izgradnju katedrala koje će dovršiti tek neki od narednih naraštaja?"

Postoji prilično mnogo pokazatelja da su depresivni ljudi, unatoč tome što su tužniji, i mudriji ljudi. Za nedeprativne ljude, loši događaji su uglavnom eksterni, privremeni i specifični, a dobri događaji su osobni, trajni i obuhvatni. Izgleda da su pesimisti prepušteni na milost i nemilost stvarnosti, dok optimisti imaju snažnu obranu protiv stvarnosti koja ih drži u prapošnom raspoloženju unatoč neumoljivo ravnodušnom svemiru.

Zašto je evolucija omogućila da se pesimizam i depresija održe i nastave? Ako je pesimizam osnova depresije i samoubojstva, ako dovodi do lošijih rezultata u životu i oslabljenog imuniteta i slabijeg zdravlja, zašto nismo od njega već davno izumrlili? Kakvu to protutežu pesimizam daje ljudskoj vrsti?

Uspješna korporacija ima svoje optimiste,



sanjalice, prodavače i stvaraoce. Ali korporacija je oblik modernog života koji također treba svoje pesimiste, realiste čiji je zadatak savjetovati oprez. Na čelu korporacije mora biti glavni direktor, dovoljno mudar i prilagodljiv da uravnoteži optimističnu viziju planera i žalopojke financijaša.

Možda u uspješnom životu, kao i u uspješnoj kompaniji, treba biti i optimizma i bar povremenog pesimizma, i to iz istih onih razloga zbog kojeg koriste i korporacijama. Možda je u uspješnom životu također potreban direktor koji zna upravljati fleksibilnim optimizmom.

Prednosti i nedostaci pesimizma

To bi dakle bile prednosti pesimizma. On povećava naš osjećaj za stvarnost i potiče točnost naših zapažanja, osobito ako živimo u svijetu punom neočekivanih i čestih katastrofa.

A sada slijede **nedostaci pesimizma**, tako da možemo usporediti što gubimo i što dobivamo.

1. Pesimizam pogoduje depresiji.
2. Pesimizam dovodi do inertnosti umjesto do aktivnosti kad se suočimo s teškoćama.
3. Zbog pesimizma se subjektivno loše osjećamo – tužni smo, potišteni, zabrinuti, tjeskobni.
4. Pesimizam je sam sebi svrha. Pesimisti ne ustraju kad naiđu na izazove i zato češće doživljavaju neuspjeh – čak i onda kad bi mogli postići uspjeh.
5. Pesimizam ima veze s lošim tjelesnim zdravljem.
6. Pesimisti gube kad se natječu za visoki položaj.

Genijalnost evolucije sastoji se u dinamičnoj napetosti između optimizma i pesimizma koji se stalno međusobno korigiraju! Kako tijekom dnevnoga ritma doživljavamo uspone i padove raspoloženja, ta napetost nam dopušta i da se odvažimo i da se povučemo – bez opasnosti, jer kad krenemo prema ekstremima, napetost nas povuče natrag. **Na neki način, ta nepre-**

stana fluktuacija omogućava ljudima da postignu tako mnogo.

Impulsi pesimizma

Evolucija nam je, međutim, dala i pleistocenski mozak. Iz njega izvire impulsi pesimizma: uspjeh je prolazan; opasnost vrebata iza svakog ugla; tragedija samo čeka da se dogodi; optimizam je neumjerena oholost koju će bogovi kazniti... Ali mozak koji je točno odražavao surovu stvarnost davnog doba sada zaostaje za manje surovom stvarnošću modernog života. Više se ne događa da dvoje od troje djece umre prije navršene pete godine života. Žena više nema razloga očekivati da će umrijeti za vrijeme poroda. Nema više masovne gladi nakon dugotrajne zime ili suše. To znači da **imamo pravo na više optimizma nego što po svojoj prirodi osjećamo.**

Optimizam – eksperiment kod prodavatelja životnog osiguranja

Tijekom dugogodišnjeg razdoblja u SAD-u u području prodaje osiguranja razvijen je test čija je svrha otkriti koliko nekoj osobi leži karijera u prodaji – nazvan je **Poslovni profil**. Poslovni profil je objavila Istraživačka udruga managementa u životnom osiguranju. Svi kandidati za zaposlenje u Met Lifeu moraju ispuniti Poslovni profil, a da bi dobili posao moraju imati rezultat od 12 ili više bodova. Samo 30 posto kandidata postiže takav rezultat. Oni koji postignu 12 ili više bodova budu pozvani na razgovor, a ako je manager zadovoljan, ponudi im posao.

Met Life je imao jedan očigledan problem: jako velik broj ljudi koji imaju dobar rezultat na Poslovnom profilu kasnije ne postiže dobru prodaju. Seligman vjeruje da je optimističan stil objašnjavanja ključ uspjeha!

Teorija uspjeha zasnovana na stilu objašnjavanja kaže da kod uspješnih kandidata za zahtjevan posao trebaju tražiti tri svojstva: **vještinu, motiviranost i optimizam**. Sve tri određuju uspjeh.

Zastupnici prodaje životnog osiguranja su, skupno uzevši, optimističniji ljudi nego pripadnici bilo koje druge profesije koja je ikada testirana. Seligman je izabrao baš najbolju profesiju za ispitivanje, baš onu koja zahtijeva snažan optimizam da bi se uopće u nju ušlo, a izvanredan optimizam da bi se u njoj uspjelo.

I tako je petnaest tisuća kandidata za zaposlenje u Met Lifeu rješavalo i test optimizma (nazvan UAS) i Poslovni profil. Istraživači su imali **dva cilja**. Prvi je bio zaposliti tisuću zastupnika prema uobičajenom kriteriju, prolasku na Poslovnom profilu. Za tih tisuću zastupnika, rezultat na UAS-u nije igrao ulogu u zapošljavanju. Samo su željeli ustanoviti hoće li optimisti među tim regularnim zaposlenicima postići bolju prodaju od pesimista.

Drugi cilj je bio mnogo rizičniji za Met Life. Odlučili su oformiti "specijalnu radnu jedinicu" optimističnih zastupnika – kandidata koji su zamalo prošli na Poslovnom profilu (s rezultatom između 9 i 11), ali čiji je rezultat na UAS-u bio u gornjoj polovici. Preko stotinu zastupnika koje nitko drugi ne bi zaposlio, s obzirom da su pali na testu koji se koristi u branši, bit će zaposleno. Neće znati da su specijalci. Ako te skupina doživi potpuni neuspjeh, Met Life bi mogao izgubiti oko tri milijuna dolara troškova za obuku.

I tako je tisuću kandidata od ukupno petnaest tisuća zaposleno redovnim putem; polovica su bili optimisti, a polovica pesimisti. Zaposleno je još njih 129 – svi su imali rezultat na vrhu UAS-a, pa su zato bili istinski optimisti, ali su pali na Poslovnom profilu.

Rezultati istraživanja pokazali su sljedeće: tijekom prve godine, optimisti iz redovne radne snage nadmašili su prodajom pesimiste, i to za 8 posto. U drugoj godini, optimisti su prodali 31 posto više. Što se specijalne jedinice tiče, išlo im je odlično. Prodajom su nadmašili pesimiste iz redovne radne snage za 21 posto tijekom prve godine, a za 57 posto tijekom druge. Nadmašili su čak i prosjek redovne snage tijekom obje godine za 27 posto. U stvari, prodali su bar isto toliko koliko i optimisti iz redovne radne snage.

Razlika između pesimista i optimista

Život pogađa istim teškoćama i tragedijama i optimiste i pesimiste, ali optimisti ih lakše prebrode. Optimist se pridigne nakon poraza i, premda mu je život nešto siromašniji, sabere se i kreće ispočetka. Pesimist odustane i upadne u depresiju.

Zahvaljujući toj žilavosti, optimist postiže više na poslu, u školi i u sportu. Optimist je boljeg tjelesnog zdravlja, a možda čak i živi dulje. Pesimista, čak i kad mu stvari polaze za rukom, progone strahovi da će uslijediti katastrofa.

Ljudskim bićima je urođeno razmišljanje o stvarima, lošima i dobrima, koje nam privlače pažnju i dovode nas u zahtjevne situacije. To uvelike pridonosi evoluciji. Ne bismo dugo preživjeli kad ne bismo brzo uočavali opasnosti i potrebe i kad nam ne bi bilo svojstveno brinuti o tome kako ćemo

CENTRALIZACIJA

Znan dio povijesti razvoja ne samo poslovnih organizacija vezan je uz centralizaciju. Riječ je o fenomenu **monopola nad informacijama**. Monopolisti su bili vrhovni manageri koji su na temelju prikupljenih informacija i spoznaja odlučivali o svim bitnim pitanjima. Pri tome su podatke, informacije i spoznaje brižljivo čuvali te ih često tretirali kao poslovnu tajnu. Centralizirano odlučivanje podržavala je piramidalna organizacija s izuzetno razvijenim hijerarhijskim odnosima. Komunikacijski procesi su se u pravilu odvijali odozgo prema dolje (*top down*).

Prve velike poslovne organizacije preuzele su **organizacijsku strukturu** i odnose od crkvene i vojne organizacije. Crkvi i vojsci karakteriziraju hijerarhijski odnosi koje prate brojne formalizirane procedure. U drugoj polovici 19. stoljeća naglo se razvijaju željeznice. Željezničke organizacije su vertikalno ustrojene i naredbodavne pri čemu je djelovanje regulirano brojnim propisima. Takve organizacijske odnose prihvaćaju prve velike tvrtke koje se počinju razvijati krajem 19. stoljeća.

Centralizacija je **pogodan oblik poslovanja**, odnosno djelovanja u stabilnim tržišnim uvjetima. Birokracija, znanstveno upravljanje i tekuća traka stimulirali su razvoj centralizacije. Početkom 20. stoljeća centralizacija je dominirala prilikom odlučivanja u gospodarstvu ali i ostalim društvenim segmentima.

Alfred P. Sloan, generalni direktor General Motorsa, 20-ih godina prošlog stoljeća prvi je **pokrenuo proces decentralizacije** restrukturiranjem tvrtke. On je uveo federativnu strukturu što je uključivalo nekoliko centara odlučivanja, a ne samo jedno kao do tada. Istodobno Alfred P. Sloan ovlašćuje i niže managere da odlučuju o brojnim pitanjima koja su prije toga bila u nadležnosti vrhovnih managera.

S vremenom tržište postaje sve dinamičnije i centralizacija se sve više iskazuje kao neodgovarajući proces, odnosno odnos. Početkom 80-ih godina 20. stoljeća dolazi do sustavnog ovlašćivanja, ne samo nižih managera, već i radnika koji se grupiraju u timove. Pri tome timovi dobivaju znatnu autonomiju odlučivanja što omogućuje brzo odlučivanje i gotovo trenutno prilagođavanje turbulentnom tržišnom okruženju. Na taj način se ostvaruje fleksibilnost koja iziskuje ne više piramidalnu, već horizontalnu organizacijsku strukturu.

mr. sc. **Marinko Kovačić**

se nositi s njima.

Seligmanova istraživanja na području prodaje životnog osiguranja i na području politike pokazala su da **budućnost pripada optimistima**.

Iz knjige Martina Seligmana "Naučeni optimizam", Izdavač: IEP-D2, Zagreb