



prof. dr. Velimir Šrića

Voda zna cijeniti intuiciju

Na seminarima ili radionicama ponekad pitam učesnike jesu li racionalne ili intuitivne osobe. Većina njih se opredjeljuje za racionalne, tvrdeći da odluke donose na temelju analiza, podataka i objektivne istine. Onda im postavim jednostavno pitanje: Jeste li većinu osobnih dilema rješavali na takav način?

Razmislite o pet najvažnijih osobnih odluka koje ste u životu donijeli, na primjer što ćete studirati, tko će vam biti najbolji prijatelj, partner s kojim ćete živjeti, gdje ćete stanovati, u kojem poduzeću ćete tražiti posao. Koliko ste od tih pet odluka uistinu donijeli racionalno, dakle prikupljali ste sve raspoložive podatke, vagali činjenice, radili modele, utvrđivali ciljeve, analizirali ograničenja, pravili projekcije, planove, radili kompjuterske simulacije opcija, unajmili eksperte za savjetnike...

Kad dobro razmisli, većina ljudi priznaje da su sve **važnije odluke**, a o manje važnima da se i ne govori, **donijeli intuitivno**. Zašto smo onda tako zaljubljeni u sliku racionalnog svijeta u kojem caruju logika, činjenica, objektivnost i znanstvena istina?

Vjerujem da je odgovor jednostavan. Zato što su nas tako učili i odgajali, davali su nam znanja, metode, modele i racionalne pristupe koji se mogu prenositi, objašnjavati i podučavati. Za razliku od toga, puno je teže, a ponekad i nemoguće, nekoga naučiti kako da osluškuje, razvija i primjenjuje intuiciju, da joj vjeruje i da se osjeća dobro kad odlučuje na temelju "šestog čula".

Razlika između intuitivnih i racionalnih managera

Postoje **intuitivni manageri** koji će većinu odluka donositi po osjećaju, bez potrebe za činjenicama i analizama, simulacijama, dugotrajnim sastancima i razmišljanjima. Oni će naprosto reći da su donijeli odluku jer su imali osjećaj da tako treba i da će biti dobro. Pitate li ih zašto su donijeli baš tu odluku, a ne neku drugu, najčešće neće moći odgovoriti.

Postoje **racionalni manageri** koji će odluke donijeti nakon dugotrajnih analiza, važući činjenice, tražeći detaljne elaborate i planove, služeći se bazama podataka, simulacijama, kompjuterskim modelima, istraživanjem tržišta, analizom potrošača i drugim alatima managerske struke. Oni će odlučiti tek kad budu sigurni da su sve objektivne činjenice sagledane, da je odluka logična i može se obrazložiti.

4 izvora informacija

Istraživanja pokazuju da intuicija nije moć koja se naknadno stječe, već je njen izvor u nama kao sastavni dio iskustvenog, emotivnog, mentalnog i psihičkog nasljedja. Intuicijom možemo nadopuniti, ali ne i zamijeniti zdravu logiku i prosudivanje.

Iskusni poslovni čovjek problemske situacije procjenjuje i odluke donosi koristeći četiri izvora informacija. Pita se što **zna** o problemu (iskustvo i sjećanje); što **misli** o problemu (prosudbe i tumačenja); što **osjeća** prema problemu (emocije i čuvstva); te kako problem **intuitivno doživljava**.

Na primjer, odluka o izboru dobavljača među deset ponuda ima **iskustvenu komponentu** (sjećanje na to kako su se ti dobavljači ponašali u prošlosti), **racionalnu komponentu** (određivanje naj-



bolje ponude sa stanovišta dogovorenih kriterija kao što su cijena, kvaliteta, rok isporuke i slično), **emotivnu komponentu** (koliko je neki od potencijalnih dobavljača drag ili antipatičan) te **intuitivnu komponentu** ("unutarnji" odgovor na pitanje hoće li nas neki ponuđač prevariti, kojem od ponuđača možemo najviše vjerovati).

Iskustveni tipovi uvažavat će empirijske podatke i saznanja iz prošlosti. Racionalne će tipove zanimati logično objašnjenje i rješenje problema. Emotivni tipovi će slijediti osjećaje i odluke temeljiti na simpatiji ili antipatiji, dok će intuitivni tipovi odlučivati čekajući

odgovor koji im se nametne kad razmišljaju o problemu. Naime intuicija je po definiciji neiskustveni i nadracionalni proces stjecanja i tumačenja informacija kao odgovora na (možda i neizrečeno) pitanje.

Intuitivne informacije

Mnogi ljudi ne vjeruju u relevantnost intuitivnih informacija pa ih unaprijed odbacuju. Intuitivne se informacije lako izgube jer je njihov tijek ometan informacijama koje nam pružaju osjetila, iskustvo, pamćenje i zdravi razum.

U načelu, pametno je intuitivno rješavati probleme za koje nemaš boljih izvora informacija, a intuiciju ćemo koristiti kao nadopunu postojećim izvorima informacija. Dobar vođa svaki će problem sagledavati kroz sva četiri aspekta, ne dopuštajući da neki unaprijed dominira.

Ipak, **strategija, vizija, inovacija i novi poslovni model** odlične su koje se gotovo uvijek najbolje donose intuicijom. Zato je ona vrlo važni alat managera, posebno onih s vrha organizacijske piramide.

Dileme procesa odlučivanja

U kriminologiji je poznato da su mnoge žrtve imale osjećaj da će im se nešto dogoditi, ali mu nisu vjerovale. Recimo, žena koja čeka lift zajedno sa svojim napadačem, mogla je dobiti intuitivnu poruku: Ne bi bilo mudro s ovom osobom ući u dizalo. Ako je **iskustveni tip**, neće toj poruci povjerovati jer joj se još nije u liftu dogodila nikakva neugodnost. Ako je **racionalni tip**, analizirat će problem i zaključiti da osoba nije opasna jer ne nosi oružje, obučena je u poslovno odijelo, pristojno se ponaša. Ako je **emotivni tip**, djelovat će ovisno o simpatiji ili antipatiji koju zrači ta osoba.

Istraživanja su pokazala da se u opisanom primjeru, kad god je osoba stvarno bila napadnuta i uspjela napad preživjeti, naknadno sjećala nelagode kojoj nije htjela vjerovati.

Istraživači problema tvrde da je intuitivna informacija uvijek valjana, no mi je ne znamo ispravno protumačiti, posebno zato jer ona govori jezikom simbola koji nam često ne izgledaju razumno.

VV

VALUTNA KLAUZULA – vrsta zaštitne klauzule, gdje se ugovara da će se određena novčana obvezna isplatiti u domaćoj valuti u iznosu koji odgovara vrijednosti iznosa strane valute (koja je ugovorena, npr. euro, američki dollar, švicarski franak) na dan isplate.

VEĆINSKI UDIO označava natpolovičnu većinu u temeljnoj glavnici trgovackog društva.

VEZANA TRGOVINA je onda kada kupac proizvoda mora, da bi ga mogao kupiti, kupiti i neke druge proizvode ili usluge.

VIDEOKONFERENCIJA – komunikacijski video sustav koji omogućava interaktivno održavanje sastanka međusobno udaljenih sudionika.

VIŠA SILA – događaj koji ugovorne strane nisu mogle predvidjeti u trenutku sklapanja ugovora, niti su ga u toku njegova ispunjenja mogle izbjegći ili ukloniti, a koji dovodi do nemogućnosti ispunjenja ugovornih obveza.

VODSTVO (engl. *leadership*) – proces utjecaja na druge ljudе tako da oni prihvataju utjecaj vođe i spremno teže ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Voda (engl. *leader*) - osoba koja ima viziju i sposobnost poduzimanja akcija, te utjecaj na svoje suradnike.

VREDNOVANJE RADA – metoda za utvrđivanje relativne vrijednosti poslova na radnom mjestu. Analitičkom metodom raščlanjuju se i procjenjuju pojedini zadaci da bi se dobilo njihovo skupno vrednovanje. Sumarnim metodama utvrđuju se globalne vrijednosti pojedinih radnih mesta (rangiranje, klasifikacija, usporedba zahtjeva).

WALL STREET – ime ulice (danas zone) u New Yorku gdje je sjedište burze i najvećih američkih banaka i finansijskih organizacija.

WTO (engl. World Trade Organization) – Svjetska trgovinska organizacija osnovana 1995. kao zamjena za GATT.

mr. sc. Josip Šaban

Modernom poslovnom čovjeku važno je razumjeti ove dileme procesa odlučivanja da bi bio u stanju pravilno iskoristiti sva četiri izvora informacija. Ako smo sigurni u neku odluku, onda je nepotrebno osluškivati svoju intuiciju. No ako nismo, možda je upravo intuicija jedino na što se možemo čvrsto osloniti. ■

www.delfin.com.hr

**ŽELITE LI UNAPRIJEDITI SVOJU
POSLOVNU KARIJERU I POSTATI
USPJEŠAN MENADŽER?**

Delfin razvoj managementa

otvorene radionice • kompanijski
programi • knjige • konferencije •
kolumna za pobjednike SRIČOLOGIJA