

# Kako celoviteje prepoznavati, preprečevati in obvladovati probleme<sup>1</sup>

Bojan Rosi<sup>1</sup>, Matjaž Mulej<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko Celje – Krško, Mariborska cesta 7, 3000 Celje, bojan.rosi@uni-mb.si

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, mulej@uni-mb.si

Redno se ljudje srečujemo z bolj ali manj zapletenimi problemi, iz njih ali zaradi njih nastajajočimi konflikti in krizami. Ali smo jih sposobni pravočasno in dovolj celovito dojeti, da bi jih preprečili, razrešili ali vsaj obvladali? Mnogokrat se sicer skušamo lotevati razreševanja nastalih problemov/problematik, konfliktov ter kriz na učinkovit in uspešen, tj. sistemski način. Žal pa vedno bolj in vedno znova ugotavljamo, da smo pri našem ravnanju (= delovanju, življenjski praksi...) »preozki« – enostranski, zgolj na nivoju posameznih (specialističnih) znanj in strok, zato nismo interdisciplinarni, sodelovalni in kreativni niti inovativni. Skratka, mnogokrat ugotovimo, da nismo dovolj (= potrebno in zadostno) celoviti. To nam povzroča, da vseh navedenih zapletenih »težav« ne zmoremo zadovoljivo in trajno obvladovati oz. razreševati. Dialektično omrežno razmišljanje je nova metodologija, ki zmore pri tem pomagati.

**Ključne besede:** dialektično omrežno razmišljanje, problemi, konflikti, krize, celovitost.

## 1 Uvod

Kakor koli že, človeški rod je obsojen na to, da bo svoje delovanje, bolj ali manj učinkovito in uspešno, usmerjal v vsakodnevno »borbo« za obstoj in boljšo prihodnost. Ob tem se redno srečuje s *problemi*<sup>2</sup>, *konflikti*<sup>3</sup> in *krizami*<sup>4</sup>, ki so sestavni del *širše problematike*<sup>5</sup> življenja, hkrati pa za mnoge *ustvarjalne* (zlasti za inovativne) ljudi pomenijo vedno *nove izzive, priložnosti, opcije* (= izbire), *invencije in/ali inovacije ipd.*

Izhajajmo iz predpostavke, da problem povzroči konflikt in/ali je njegova posledica, ki lahko v spletu negativnih učinkovanj (skoraj zagotovo) privede do krize, ali

celo katastrofe. Zaradi tega se poraja vprašanje, *ali smo sploh sposobni (pravočasno) prepoznati problem* (na podlagi že uveljavljenih vzorcev!) in *na podlagi ugotovitev vpeljati ustrezne razreševalne postopke za dane problemske situacije*. Mnogokrat je prav *pravilno definiranje (odkrievanje in opredeljevanje) problemov veliko težje kot njihovo operativno razreševanje* (razen slabo opredeljenih). Zadevamo na probleme ločevanja *navideznih od resničnih problemov*. Kako učinkoviti in uspešni smo pri razreševanju problemskih situacij (in znotraj ali zaradi njih konfliktov, kriz, katastrof), pa je odvisno tako od posameznikovih subjektivnih sposobnosti kot tudi od celotne organizacije in vplivnega okolja.

<sup>1</sup> Prispevek je dopolnjeno besedilo referata, ki je bil predstavljen na 6. Znanstvenem posvetovanju o organizaciji z naslovom "Konflikti v in med organizacijami", 3. junija 2005 na Brdu pri Kranju.

<sup>2</sup> Problem (iz grščine problema = kar je pred-loženo) je oznaka za teoretična, tehnična, etična in druga vprašanja, kjer so razrešitve le deloma znane ali povsem neznane. Problem je zato vprašanje, dvom, sporno vprašanje (teoretično ali praktično) znanstvena naloga, težka naloga; težava, skrb; ki jo je treba razrešiti. Natančno zastavljeni problemi so v znanosti pogosto povod za nastanek novih teorij, odkritij in izumov (prim.: Birkenbihl, 1994; Rosi, 2004, 2005).

<sup>3</sup> Konflikt je posledica/lastnost, ki se pojavi ob nasprotujočih si težnjah/interesih, zaznavah, razumevanjih, nesoglasjih, napetostih ipd. Mnogokrat je zaradi spleta okoliščin (objektivnih in subjektivnih vplivov) neizbežen in zapleten, zato so poti za njegovo premagovanje (obvladovanje in razreševanje) mnogovrstne in zato neopredeljene.

<sup>4</sup> Kriza je posledica spleta različnih (bolj ali manj zapletenih in medsebojno soodvisnih) dejavnikov, ki lahko povzročijo neugodna, težko razrešljiva, kompleksna, (lahko periodično ali kako drugače) ponavljajoča ... zato problematičnega in konfliktna stanja. Primer: kriza v gospodarstvu nastopi takrat, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro (= težko obvladljivo) slabšati, prisotno je tudi pomanjkanje (mnogo)česa.

<sup>5</sup> Problem je pri tem del problematike, ista problematika pa lahko pokaže ogromno različnih problemov, pravi teorija sistemov, kajti brez konteksta tudi v tem primeru ne gre: noben problem ne obstaja sam. Zato je značilno za prehod od tradicionalnih metod na sistemske, da gre tudi za prehod od obravnave problema na obravnavo problematike, torej širša obzorja (Mulej, idr. 2000).

Vedno znova zaznavamo, da so mnoge vsakodnevne poslovne (in življenjske) situacije prežete s *problemi, konflikti in krizami*, ki jih je treba, a ni mogoče obvladati oz. razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavni. Zato je pri njihovem "odkrivanju" treba vzpostaviti *model procesnega problemskega razreševanja*. Vsi udeleženi so na neki način vključeni v te problemsko razreševalne aktivnosti<sup>6</sup>, ki morajo na podlagi sinergijskih učinkov privedi do skupnega cilja, kot je na primer kakovosten izdelek/storitev, zadovoljstvo kupcev, večji tržni delež in podobno. Zavedati se moramo, da lahko (le) del takšnih problemov sicer obvladujemo in razrešujemo z običajnimi metodami in instrumenti, oziroma večinoma kar z uporabo "zdravega človeškega razuma". Seveda so slednje aktivnosti omejene le na neko nizko stopnjo zapletenosti in obvladovanja problemskega stanja. Pri tem pa se vedno znova srečujemo z vse bolj obsežnimi in zapletenimi problemskimi situacijami, ki jih z našimi znanimi metodami in modeli ni mogoče (sorazmerno enostavno in brez ustreznih znanj) obvladati.

Pomeni, da se ljudje razreševanja (= obvladovanja) problemov, konfliktov in kriz – nekih (težko predvidljivih) neugodnih dogajanj<sup>7</sup> – lotevamo vsak po svoje. Eni pristopajo k procesu razreševanja s pesimističnega, drugi pa z optimističnega stališča. Pesimisti so pač takšni, da vidijo znotraj raznolikih neugodnih dogajanj nekaj nerešljivega, zato težko obvladljivega, zmeraj neko nepremagljivo oviro in predvsem nepotrebno delo. Takšna miselnost je posledica (poleg vrednot) pomanjkanja vednosti in znanja o strukturi in o možnih »pripomočkih« za razreševanje nastalih (in zaznanih) neugodnih dogajanj. Drugi, predvsem sposobnejši, pa se lotevajo procesa razreševanja kot novih izzivov, ki jim dajejo dodatni naboj – energijo, ki jih vodi v kreativnost in v njeno prepotrebno inočico – inovativnost.

Zaradi osrednjega pomena procesa razreševanja že vseh omenjenih neugodnih dogajanj, ki npr. prežemajo podjetniško vsakodnevno dogajanje, se razumljivo takoj pojavlja vprašanje, kaj zagotavlja večjo verjetnost uspeha, da bi lahko govorili o obetavnem ravnanju. Ali obstaja kakšna univerzalno veljavna – "pravilno" uporabljiva – metodika ali vsaj metodologija, ki vodi k skupnemu cilju? Očitno ne, kar nam nazorno kažejo praktični primeri podjetniško neuspešnih procesov razreševanja raznih (bolj ali manj vplivnih) neugodnih dogajanj. Vsak proces razreševanja takšnih dogajanj, obravnavan pod različnimi predpostavkami, je lahko končno le proces poizkusa in zmote. Pri takšnem procesu na primer nižji organizmi z različni-

mi eksperimenti mnogokrat ogrožajo celo lastno življenje, človek pa se tega procesa loteva "bolj elegantno", in sicer s pomočjo modelov in ustreznih simulacij. Kako dobro bomo izpeljali proces razreševanja raznih neugodnih dogajanj, je odvisno od kakovosti izbranega izhodiščnega modela, četudi njegovega nadaljnega razvoja ne moremo povsem predvideti, oziroma zanj ne moremo dajati nekih splošno in še manj zanesljivo veljavnih nasvetov. Za dane konstelacije lahko pogosto navedemo le okvirna navodila za delovanje, ki vendarle znatno zvišajo verjetnost uspeha razreševanja stalno prisotnih problemov, konfliktov in kriz.

## 2 Fenomen problem<sup>8</sup> kot izhodišče nastanka neugodnih stanj

### 2.1 Kaj je pravzaprav problem in kakšne so njegove razsežnosti?

V nadaljevanju se bomo osredotočili na fenomen *problem*, ki je lahko posledica drugih problemov oz. problematik in tudi konfliktov in kriz, ki (žal) mnogokrat privedejo celo do katastrof. Ob teh izhodiščih lahko sedaj poskušamo najti odgovor na vprašanje: »Kaj je pravzaprav problem?«. Če ne bi brali naprej, bi ugotovili, da je zadovoljiva formulacija vse prej kot enostavna. Vsak lahko navede / prikaže številne probleme, na katere je že zadeval, vsak jih je že zelo veliko (bolj ali manj uspešno) razrešil, ampak na to, kaj pa je problemom skupnega (?), je (za mnoge) že težje odgovoriti. Ali so to: nerazrešene naloge, težave, ovire, nevarnosti, nejasne situacije, nerazrešena vprašanja.

V mnogih vsakodnevnih poslovnih situacijah imamo opraviti s *problemi*, ki jih je treba, a ni mogoče ne obvladati ne razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavni. Zaradi tega je pri njihovem "odkrivanju" treba vzpostaviti *model procesnega problemskega razreševanja*. Vsi zaposleni so na neki način vključeni v te aktivnosti za razreševanje problemov<sup>9</sup>, ki morajo na podlagi sinergijskih učinkov privedi do skupnega cilja, kot je na primer kakovosten izdelek/storitev, zadovoljstvo kupcev, večji tržni delež ipd. Zavedati se moramo, da lahko (le) del takšnih problemov sicer razrešujemo z običajnimi metodami in instrumenti, oziroma večinoma kar z uporabo "zdravega človeškega razuma". Seveda so slednje aktivnosti omejene le na neko nizko stopnjo zapletenosti in obvladovanja problemskega stanja. Pri tem pa se vedno znova srečujemo z

<sup>6</sup> Večplastno medsebojno povezane aktivnosti za razreševanje problemov predstavljajo/tvorijo to, kar mi imenujemo podjetje (Gomez, Probst, 1997). To ne pomeni, da problemi obstajajo samo v podjetjih, ampak da avtorji štejejo razreševanje problemov za podjetje, podvig, ki zahteva jasen proces, da bi uspel (Rosi, 2004).

<sup>7</sup> Neugodna dogajanja so posledica zapletenega učinkovanja spleta (sistema) problemov, konfliktov, kriz in tudi katastrof.

<sup>8</sup> Zaradi lažjega in bolj celovitega obravnavanja že ugotovljenih neugodnih dogajanj (= problemov oz. problematik, konfliktov in kriz), bomo le-te zaobjeli v skupnem (v vseh prežemajočem se) pojmu problem.

<sup>9</sup> Večplastno medsebojno povezane aktivnosti za razreševanje problemov predstavljajo/tvorijo to, kar mi imenujemo podjetje (Gomez, Probst, 1997). To ne pomeni, da problemi obstajajo samo v podjetjih, ampak da avtorji štejejo razreševanje problemov za podjetje, podvig, ki zahteva jasen proces, da bi uspel.

vse bolj *obsežnimi* in *zapletenimi problemskimi situacijami*, ki jih z našimi znanimi metodami in modeli ni mogoče (sorazmerno enostavno in brez ustreznih znanj) obvladati.

Za bolj poglobljeno raziskovanje je primerna definicija problema Sruka (Sruk, 1980; Kajzer, 1983), ki opredeljuje: “*Probleme poraja ozaveščena človeška dejavnost, praksa. So gibala ustvarjalnih prizadevanj na vseh področjih družbenega življenja ter družbene zavesti (znanstveni, filozofski, umetnostni, pravni, poslovni, moralni, politični in drugi problemi). Pomemben je način oblikovanja, artikuliranja problemov; od logično, adekvatno, smiselno zastavljenega vprašanja do pravilnega, ustreznega odgovora ni daleč; različna izhodišča pri oblikovanju oziroma zastavljanju problemov pogojujejo tudi različnost odgovorov.*”

Kajzer (1983, 2002) opozarja, da tudi ta definicija ne daje dovolj celovitega odgovora na vprašanje, *zakaj* in *kdaj* imamo neki pojav za problem. *Utemeljeno bi lahko govorili o problemu* le tedaj, kadar kaže neko stanje ali dogajanje vsaj te značilnosti:

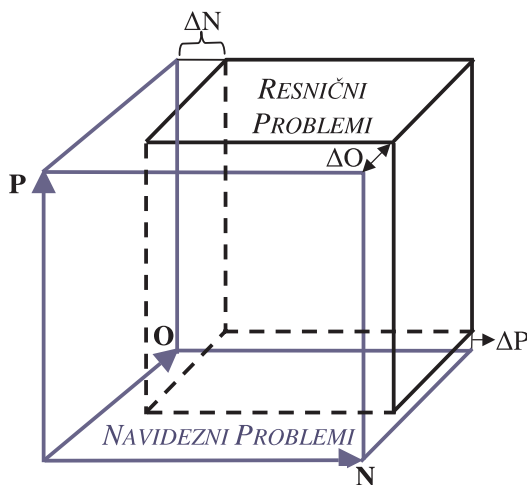
1. *pomembno* vpliva na človeka in njegov položaj,
2. *odstopa* od želenega (cilja) in
3. *ne obstaja* vnaprej znana pot iz zagate, kajti (raz)rešitev je treba še najti.

Če upoštevamo vse tri navedene značilnosti, najpomembnejše vprašanje nikakor ne more biti, (3) kako (raz)rešiti problem (angl. *know how*), kakor bi bilo mogoče sklepati iz pogoste prakse in ukoreninjenega mnenja. Pred (raz)reševanjem problema je nujno treba odgovoriti na pomembnejši in vplivnejši vprašanja, (1) ali imamo sploh opraviti s problemom (angl. *know why*) in (2) kaj želimo doseči z (raz)rešitvijo problema (angl. *know what*). Razreševanje problema je torej šele tretja faza v obravnavani hierarhiji zaporedja in je tako nujno manj vplivno od ostalih dveh.

Glede na navedene tri razsežnosti lahko problemski prostor geometrijsko prikažemo, kot kaže slika 1. Pomeni, da bo obravnavani pojav resnično (= realno, stvarno) problem šele tedaj, ko bo hkrati (1) dovolj pomemben, (2) v stanju, ki ni združljivo s ciljem, in (3) po že uhojenih (ustaljenih) poteh nerazrešljiv. Problemski prostor lahko torej razdelimo na dva značilna podprostora, in sicer na:

- podprostor *pravih, resničnih problemov*, ki jih bo treba odkriti, razreševati in tudi razrešiti, in
- podprostor *navideznih problemov*, ki niso problemi in jih je zato nesmiselno “odkrivati” in “(raz)reševati”.

Tudi Trstenjak (1981) upravičeno trdi, “da je (še) pomembnejše odpiranje ali postavljanje problemov, medtem ko je njihovo razreševanje pogosto že manj pomembno in manj kreativno.”



Legenda:

P – pomembnost pojava  
O – odstopanje od cilja  
N – nedoločenost poti

$\Delta P$  – nezadostna pomembnost pojava  
 $\Delta O$  – sprejemljivo odstopanje od cilja  
 $\Delta N$  – zadovoljive možnosti (raz)reševanja

Slika 1: Problemski prostor in njegove razsežnosti (prim. Kajzer, 1983, 2002; Rosi, 2004)

Skratka, po neki splošni definiciji je *problem vprašanje, dvom, sporno vprašanje (teoretično ali praktično) znanstvena naloga, težka naloga; težava, skrb; ki jo je treba razrešiti*. To razreševanje problemov in z njimi povezanih problemskih situacij pa zahteva celovitejše poznavanje:

- vrste problemov glede na njihove pojavne oblike;
- lastnosti ljudi, ki se bodo z razreševanjem ukvarjali;
- razreševalnih postopkov;
- načinov, kako se lotevati razreševanja v zapleteni podjetniški praksi.

## 2.2 Vrste problemov

Poleg že omenjenih dveh osnovnih »zaznavnih« delitev problemov na navidezne in resnične obstajajo še naslednje vrste problemov (Bugdahl, 1991):

- **Analični problemi:** Zajeti sestavne dele in njihovo strukturo v celotnem kontekstu ali sistemu (npr. kemična analiza, analiza strukture ipd.).
- **Konstelacijski problemi:** Razvrstiti posamezne dele v sistem (npr. periodni sistem, organigram ipd.).
- **Iskalni problemi:** Iskati manjkajoče sestavne dele sistema (npr. povzročitelja škode).
- **Funkcijski problemi:** Kaj naj bi/mora narediti sestavni del sistema (npr. stroj, proizvod, storitev ipd.)?
- **Selekcijski problemi:** Kateri posamezni del ali sistem je najboljši (najvzdržljivejši, najcenejši, najučinkovitejši, najlepši ipd.) med podobnimi? Itd.

Ena od možnih delitev problemov je glede na njihovo *spoznavnost*, in to na *spoznavne/vidne* in *nespoznavne/neveridne*. Razlikujemo pa jih lahko tudi po tem, kako so

*strukturirani*, namreč *dobro* ali *slabo*, in zato nejasni (prosimo, glejte tabelo 1).

To razlikovanje nam nakazuje razrešitvene poti, ki zagotavljajo uspeh. Dobro strukturirani problemi so namreč razrešljivi tradicionalno in najboljše diskurzivno. Diskurzivno mišljenje se opira na *razumsko, logično razčlenjevanje* problemov, ki pa mora biti *urejeno/temeljito*.

Struktura problema pomeni medsebojno povezavo dejavnikov v okviru problema (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993). Pri *dobro skonstruiranih problemih* so povezave med dejavniki znane, merilo razrešitve je jasno, informacije so znane. Proces odločitve je znan in pogosto preizkušen. Ko je problem ugotovljen, je razrešitev bolj ali manj znana. Zato različnih razrešitev niti ne iščemo veliko, ali pa sploh ne. Sledimo procesu odločanja, ki se kaže v obliki *postopka, pravila ali politike*<sup>10</sup>.

*Slabo strukturirani problemi* pomenijo, da se različni dejavniki na različne načine prepletajo med seboj. Merila razreševanja je težko opredeliti, enakih problemov ne poznamo, proces odločanja še ni preizkušen, informacije

Tabela 1: Primeri dobro in slabo strukturiranih problemov (povzeto po Bugdahlu, 1991; Rosi, 2004)

	<b>DOBRO STRUKTURIRANI</b>	<b>SLABO STRUKTURIRANI</b>
ELEMENTI PROBLEMA	Popolnoma znani	Niso znani vsi elementi
ODNOS MED POSAMEZNIH SETAVNIMI ELEMENTI PROBLEMA	V skladu z zakonom	Komaj prepoznaven ali ni prepoznaven
ŠTEVILO RAZREŠITEV	Samo ena pravilna razrešitev	Mo nih je več alternativnih razrešitev
OPTIMIRANJE	Razrešitev je optimalna	Samo relativno boljša razrešitev med najdenimi
PRIMERI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izračun stopnje izkoristka motorja,</li> <li>- Ugotavljanje statike neke stavbe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj novega postopka za premaz/oblogo,</li> <li>- Osnutek večnamenske hale.</li> </ul>

so pomanjkljive, kot npr. integracije podjetij, izbira investicije, izbira novega vodje ipd. (Rosi, 2004)

## 2.3 Vrste razreševalcev problemov

Velja splošno pravilo: najmanj toliko, koliko obstaja različnih vrst mišljenj za razreševanje problemov, je razreševalcev problemov. Ti pa se lotevajo procesa obvladovanja oz. razreševanja problemskih situacij na različne, njim svojstvene načine.

Ko smo iskali lastnosti in na podlagi njih skušali razvrstiti razreševalce problemov, smo ugotovili, da jih je veliko različnih. Zato ni mogoče in ne preprosto predstaviti

vseh, tako objektivnih kot subjektivnih izhodišč, s katerimi se lotevajo procesa medsebojno prepletenih, povezanih, dinamičnih in mnogokrat tudi soodvisnih vplivnih dejavnikov procesa razreševalnih aktivnosti. Te lastnosti lahko pripišemo njihovemu stilu procesa razreševanja problemov, kot so:

- |                |                       |
|----------------|-----------------------|
| - naučene      | - prirojene           |
| - naključne    | - stalno pripravljene |
| - rutinerske   | - inovativne          |
| - toge         | - prilagodljive       |
| - amaterske    | - profesionalne       |
| - kratkovidne  | - vizionarske         |
| - optimistične | - pesimistične        |
| - po sili      | - po volji            |

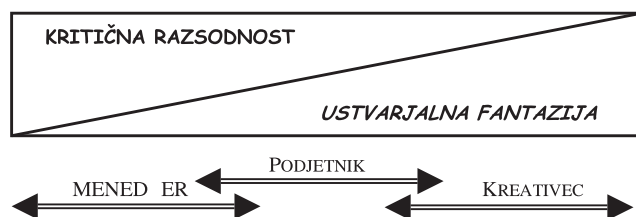
<sup>10</sup> Pri tem moramo ločevati (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993):

- postopek je zaporedje korakov, določenih in predpisanih za razreševanje problemov;
- pravilo ne določa postopka, marveč pove, kaj mora menedžer ali kdo drug narediti;
- politika pa v nasprotju s pravilom in postopkom usmerja delovanje le okvirno.



- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| - neurejene        | - sistematične        |
| - enodimenzionalne | - večdimenzionalne    |
| - površne          | - celovite            |
| - pasivne          | - aktivne             |
| - nezainteresirane | - zainteresirane itd. |

Za naše nadaljnje obravnavanje pa bomo poenostavljeno (grobo) opisali le tri karakteristične vrste razreševalcev poslovnih/podjetniških problemov: *menedžerje*, *podjetnike* in *kreativce*, ki pri problemsko razreševalnem procesu na različne načine uporabljajo dve sposobnosti/zmožnosti – *kritično razsodnost* in *ustvarjalno fantazijo*. (Slika 2)



Slika 2: Vrste razreševalcev problemov (prirejeno po Bugdahlu, 1991)

Podjetnik ima največje možnosti za uspeh. Ob preveliki vnemi za razreševanje problemov pa ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi druge naloge, ki jih razreševalci problemov morajo opravljati, kot na primer: sposobnost kombiniranja in koordiniranja ter znanje.

Sposobnosti in znanje – tako osnovno/temeljno – kakor tudi specialno/strokovno – niso togo/trdno povezani, ampak so časovno odvisni (Bugdahl, 1991; Rosi, 2004). Osnovno/temeljno znanje skozi neko časovno obdobje upada, medtem ko sposobnosti za razreševanje problemov in koordiniranje naraščajo, četudi ne vedno in ne v neskončnost.

To je zelo zanimivo in predvsem dobro vedeti, če želimo vzpostaviti dovolj celovit in kakovosten (= učinkovit in uspešen) proces vodenja nekega OPS. Pri tem želimo poudariti velik pomen učinkov sinergijskih povezav (sodelovanja) različnih znanj med menedžerji in strokovnjaki / specialisti, kajti predvsem na takšen način so nam želeni rezultati bolj realno dosegljivi.

## 2.4 Razmišljanje in odločanje v procesu razreševanja problemov

Pri vsakdanjem delu v praksi in teoriji zadevamo na *probleme* in *procese njihovega razreševanja*. Težave nastopijo takrat, ko *smo problem zaznali* in *ga želimo identificirati*. Ob tem se vedno znova poraja dvom (Kajzer, 1983), ali imamo opraviti z *resničnimi* ali s *samo navideznimi problemi*. Ugotavljamo, da resnični problem, kakor to velja tudi za vse družbene pojave, določajo dogajanja v objektivni stvarnosti, v veliki meri pa tudi subjektivna izhodišča.

Razlikovati pa moramo med *problemi* in *simptomi*, kar je še posebno težavno pri pojavljanju simptomov globlje ležečih problemov<sup>11</sup>. Simptom je le majhen, površinsko viden in zaznaven del (npr.: vrh ledene gore, plavajoče v morju), ki kaže ali napoveduje (le ljudem, ki so sposobni to prepoznati in ustrezno klasificirati) neki globlji (= po navadi resnejši in kompleksnejši) problem. Torej moramo najprej usposobiti razreševalce problemov, da bodo sposobni prepoznati vidni del problemov, tj. simptome, in na podlagi njih pravočasno in pravilno reagirati/delovati (= lotiti se razreševanja / obvladovanja teh problemskih stanj).

Današnja družba in mi z njo smo podvrženi nenehnim spremembam. Te nam narekujejo tako spremembo *razmišljanja* (znotraj njih različnih *mišljenj*<sup>12</sup>) kot tudi spremembo *reakcij na odmike od že predhodno utečenih, normalnih stanj*. Te spremembe so lahko v glavnem *majhne in počasne* (neznatne, normalne, pogosto celo potrebne itd.) ali *velike in hitre* (veliki uspehi, prodorna izboljšanja ali pa krize in katastrofe), lahko pa se pojavljajo tudi kombinacije njihovih lastnosti, ki jih delajo kompleksnejše in nevarnejše. Mnogokrat pa ugotavljamo, da prav te majhne spremembe na *primarni strani* pojavljanja problemov povzročajo na drugi, tj. *sekundarni strani* velike, mnogokrat težko obvladljive in zato neželene posledice, imenovane »stranski« učinki (morda po krivici). Velik del problemov naše družbe leži prav v območju *počasnih sprememb*. Ti problemi so komaj zaznavni in se ne pojavljajo v enaki obliki kot pri prodoru, krizi ali katastrofi. To pa pomeni, da je treba te probleme pravočasno in pravilno odkriti in identificirati, da ne bi zaradi izhodiščnih napak delili usode »kuhane žabe<sup>13</sup>«.

<sup>11</sup> Nazoren je prikaz (Gomez, Probst 1997) iz zdravniške prakse: pride v ordinacijo pacient s precej povišano telesno temperaturo 40° C. Zdravnik mu predpiše zdravilo za zniževanje temperature, saj je sploh ne obravnava kot problem. Lahko pa je ta povišana telesna temperatura simptom globlje ležečega problema, npr. vnetja kakšnega notranjega organa, in zato zahteva poglobljeno analizo, v našem primeru zdravljenje.

<sup>12</sup> Strokovnjaki s področja psihologije (Musek, Pečjak 1988) ugotavljajo, da je mišljenje usmerjen proces za odkrivanje novih odnosov med izkušnjami. Pojavi se, kadar naleti posameznik na problem – na znano ali s predstavami ali simboli prikazano situacijo, ki jo skuša dojeti v novih zvezah. V tem se mišljenje razlikuje od učenja. Dalje opozarjajo, da je mišljenje več kot reakcija na situacijo – je akcija, ki spreminja situacijo bodisi dejansko ali na simbolni, hipotetični ravni. Zgolj problem ne more sprožiti razmišljanja. Mnogo ljudi naleti v svoji vsakdanosti na probleme, a jih sploh ne skušajo razrešiti. Posameznik mora biti za to razreševanje dovolj motiviran. Več o tem, prosimo, glejte v Rosi, 2004.

<sup>13</sup> Handy (Handy, 1991) ponazori izhodiščne napake s primerom starega znanstvenega preizkusa žabje reakcije v segrevani in vrelj vodi. Tako živalsko odzivanje, zlasti na velike spremembe avtor pripisuje tudi ljudem. Lahko bi kot resničen primer uporabili človeško odzivanje na spreminjanje temperature atmosfere pri izgorevanju fosilnih goriv. Majhnih temperaturnih porastov sploh ne zaznamo, šele ko narasla temperatura povzroči katastrofe, npr. klimatske spremembe, nastopi naša velika reakcija.

Ob vsem tem pripisujemo velik pomen *racionalnosti odločanja*, kar pomeni, *da ima tisti, ki odloča, na voljo vse informacije, znanja in vednosti za ugotavljanje problem-skih in prednostnih stanj, da pozna merila odločanja in da pozna tudi vse razrešitve, da jih lahko oceni in predvidi vse njihove posledice. V praksi pa so takšni primeri redki, zato govorimo o »omejeni racionalnosti«* (= pomanjkanju vpogleda) v odločanju, ki pa nam pogosto ne daje najboljših razrešitev. Velikokrat se zato moramo zadovoljiti z dovolj dobrimi razrešitvami.

Kot je znano, za razreševanje problemov in z njim povezanim odločanjem pogosto nimamo na voljo dovolj ustreznih (= pravih) *informacij*. To pa je izredno pomembno, saj je namen informacij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993) prav v zmanjševanju tveganja, ki je vključeno v vsako odločanje, saj odločamo o prihodnosti. Ni težko pripraviti veliko podatkov; težko, skoraj nemogoče pa je pravočasno pripraviti ustrezne informacije tistim, ki sprejemajo odločitve. Po drugi strani pa čakanje na informacije paralizira odločanje in z njim povezano razreševanje problemov. Kvaliteta informacij vpliva na *stopnjo tveganja*, zato odločitve delimo na *odločitve v gotovosti, odločitve v tveganju in odločitve v negotovosti*.

Skratka, poznavanje in razumevanje vsega navedenega ključno vpliva na proces razreševanja problemov, saj bi spregled teh ugotovitev lahko povzročil *napačne (postopke) razrešitve za napačno ugotovljene probleme*.

## 2.5 Kako se lotevajo razreševanja problemov v organizacijskih in poslovnih sistemih?

### 2.5.1 Različne vrste zapletenosti problemov

Pri proučevanju organizacij in ljudi kot organizacijskih in poslovnih sistemov (v nadaljevanju: OPS) ugotovimo, da v njih vsakodnevno razrešujemo (obvladujemo) bolj ali manj zapletene probleme, in to na zelo različne načine. Ti

so odvisni od številnih vplivnih dejavnikov, npr. od ljudi – razreševalcev problemov, raznih drugih virov (= resursov), vrste problemov, obdobja njihovega pojavljanja, nadalje časa, ki ga imamo za razrešitev na razpolago, urejenosti OPS, organizacijske kulture itd. In zakaj to počnemo? Odgovor je zelo preprost: *ker to želimo / ker to radi počnemo (je za nas izziv) in ker moramo/je treba/je potrebno (je za nas nuja)*. Uspeh, dosežen z razreševanjem problemov, nas namreč še zlasti osrečuje in dodatno motivira.

Za nazornejšo predstavo o tem, kako so OPS povezani z razreševanjem problemov, je zelo primerna definicija Gomeza in Probst (Gomez, Probst, 1997), ki se glasi: *»Večplastno medsebojno povezane aktivnosti za razreševanje problemov so značilne za to, kar mi imenujemo podjetje«*. Vsakdanjik vodilnih ljudi v podjetju tako zaznamujejo stalne posledice razreševanja enostavnih in kompleksnih (poslovnih) težav. *Vsi zaposleni so na neki način vključeni v aktivnosti za razreševanje problemov, ki jih morajo privedi do skupnega cilja*, kot je npr. kvaliteten izdelek/storitev, zadovoljstvo kupcev, osvajanje novega trga in podobno. V ta namen uporabljajo različne metode<sup>14</sup> obvladovanja teh problemov.

Zaradi osrednjega (= temeljnega) pomena procesa razreševanja problema za podjetniško dogajanje se, razumljivo, takoj pojavlja vprašanje o *uspešnost zagotavljanju*, tj. *obetavnem ravnanju*. Ali obstaja kakšna univerzalno veljavna – pravilno uporabljena – metodologija, ki vedno vodi k skupnemu cilju? Očitno *ne (!)*, kar nam nazorno kažejo praktični primeri številnih podjetniško neuspešnih procesov razreševanja problemov. Vsak tak proces, obravnavan pod različnimi predpostavkami, je lahko končno tudi *proces zmotnega poizkusa*. Kako dobro ga bomo izpeljali, je odvisno od kakovosti izbranega, izhodiščnega modela, katerega nadaljnjega razvoja pa ne moremo povsem predvideti oziroma zanj ne moremo dajati nekih splošno veljavnih nasvetov. Za nekatere konstelacije lahko le podamo navodila delovanja, ki znatno zvišajo verjetnost uspeha problemskega razreševanja. To si lahko ilustriramo s pomočjo primerov podjetniških povezav.

Tabela 2: Razvrstitev problemov znotraj procesa podjetniške problematike

	PODJETNIŠKA PROBLEMATIKA	ENOSTAVNI PROBLEM	KOMPLICIRANI PROBLEM	KOMPLEKSNI PROBLEM
1	Organizacija logistike		X	
2	<b>Novi ivljenjski slogi</b>			X
3	<i>Obravnava elja strank</i>	X		
4	<b>Okoljska problematika</b>			X
5	Izdelava letnega proračuna		X	
6	<i>Akcija planiranja sodelavcev</i>	X		
7	<b>Svetovna tr išča</b>			X

<sup>14</sup> Metode (Mulej, 1994) označujejo način razmišljanja, raziskovanja stvarnosti, ki pomaga doseči čim resničnejše spoznanje. V najširšem smislu pojma zajema tri bistvene sestavine: (1.) splošni prijem (ali pristop), (2.) postopek dela, (3.) raziskovalne tehnike.

Vodstvo OPS in vsi ostali zaposleni (= *razreševalci problemov*) se soočajo z obilico spremenljivih – različnih problemov in iz njih izhajajočih problemskih stanj, kot nam to poenostavljeno prikazuje tabela 2.

Iz tabele 2 povzamemo naslednjo delitev problemov, ki so pomembni deli celostne obravnave podjetniške problematike (prim.: Gomez, Probst, 1997; Rosi, 2004):

1. *Enostavni problemi – označuje jih malo število vplivnih veličin, ki poleg tega kažejo še neznatno medsebojno povezavo.* V to kategorijo spadajo iz tabele 2 *akcijsko planiranje sodelavcev* in *rutinsko obravnavanje želja strank*. Ti problemi se dajo obvladati brez metodične pomoči, in sicer na podlagi izkušenj, razpoložljivih znanj in pridobljene rutine. Tovrstni problemi zajemajo večji del podjetniških dogajanj in so vse tiste naštetje težave, ki jih zaposleni skoraj nevede premagujejo vsakodnevno.
2. *Komplicirani/po sestavinah zapleteni problemi – pri njih se pojavi nešteto različnih vplivnih veličin, ki so poleg tega še močno medsebojno povezane. Zanje je še značilna časovna strukturna stabilnost, kar pomeni, da je ustrezná dinamika neznačilna.* Primeri tovrstnih problemov so npr. iz tabele 2 *izdelava letnega proračuna* in *organizacija logistike*. Kljub temu da je proračunski postopek vsako leto enak, je potrebnih za dokončno uskladitev mnogo operacij in ogromno število ur dela sodelavcev. Pri organizaciji npr. logistike trgovine na drobno moramo zadostiti ključnim kriterijem, kot so pravočasna dostava blaga, v pravilni količini in kakovosti in na pravilno prodajno mesto. Tudi tukaj gre za nalogo racionalizirati poslovanje, ki je rešljiva z zadostnim analitičnim razumevanjem. Za tovrstne probleme je na razpolago nešteto metod za razreševanje problemov, ki končno navadno vsebujejo racionaliziranje določenih okvirnih pogojev razreševanja.
3. *Kompleksni problemi – razlikujejo se od kompliciranih v tem, da označujejo problemsko situacijo pojavi mnogih različnih, močno povezanih vplivnih veličin, katerih interakcija pa se še dodatno stalno spreminja.* Glavna značilnost kompleksnih problemov je torej *dinamika*, »lastno življenje«, *pojavljanje vedno novih vzorcev in njihovih medsebojnih odnosov*. Primeri za kompleksne probleme iz tabele 2 so *okoljska problematika*, *svetovna tržišča* in *novi življenjski slogi*. Odpiranje novih svetovnih tržišč pomeni, da npr. nenadoma vstopajo na nam pripadajoče »podedovano tržišče« novi konkurenti, razni substitucijski proizvodi, ki omajajo našo tržno pozicijo (npr. generiki pri farmacevtskih proizvodih), ali celo ukinejo naš dotedanji monopolni položaj in s tem povzročijo dramatičen padec cen danih izdelkov. Tržne razmere se pogosto bliskovito spreminjajo in s tem povzročajo izginjanje običajnih struktur. *Tovrstni problemi zahtevajo bistveno novo mišljenje in ravnanje, to je npr. omrežno raz-*

*mišljanje*, ki je močan preobrat v stran od enostavnih in kompliciranih h kompleksnim problemom.

V povezavi s *kompleksnimi problemi* moramo opozoriti, da je danes ključni problem prepoznavanje in obvladovanje *zapletenosti, ki je posledica dveh osnovnih vidikov* (Mulej, 2000):

- *z vidika lastnosti posamičnih pojavov, lastnosti sestavin, podrobnosti, ki so važne;* s tem vidikom zapletenosti, ki mu rečemo s tujko *kompliciranost*, s katero se ukvarjajo specialisti – praktiki in raziskovalci – za posamične poklice; ukvarjajo se s pomembnimi podrobnostmi, a *ne da bi jih povezovali z drugimi;*
- *z vidika lastnosti, ki jih posamični pojavi nimajo, ampak nastanejo zaradi njihovega medsebojnega povezovanja, soodvisnosti, vpliva;* s tem vidikom zapletenosti, ki mu rečemo s tujko *kompleksnost*, se žal velika večina specialistov ne ukvarja; zato ostaja spregledan velik in bistven del dejansko obstoječih lastnosti. To je nevaren spregled in teorija sistemov je nastala, da bi ga odpravili.

Na slednjih ugotovitvah zapletenosti (= kompleksnosti) je smo razvili v okviru mehkosistemskih teorij *metodologijo dialektično-omrežnega razmišljanja*<sup>15</sup> (v nadaljevanju: DOMR). Vendar o njej tu ne bomo razpravljali – glejte članek (Rosi, Mulej, 2005).

Procesa razreševanja problemov si po DOMR ne moremo in ne smemo predstavljati kot strogo sekvencialni (= zaporedni), ampak kot iterativni (= ponavljalni) proces. Razreševalni proces začnemo pri identifikaciji problema(tike), stopamo korakoma naprej k določanju povezav – soodvisnosti, nadaljujemo z izdelavo vodstvenih/upravljalnih ukrepov (= možnosti), presojanjem možnih razrešitev problema(tike) in na koncu predlagamo uporabo problemske razrešitve. Če ugotovimo, da npr. identifikacija problema(tike) ni bila zadostna (= dovolj celovita), se zopet vrnemo v izhodiščni korak. Od tam pa imamo dokaj odprte možnosti, saj ni vedno nujno, da ponovno preizkusimo vse korake zaporedoma, ampak lahko izbiramo (naprej in nazaj v krogotoku) za dano problemsko situacijo le najprimernejše.

Zaradi vsega tega kratko in malo procesa vedno novega nastajanja problemov, konfliktov, kriz in katastrof ne moremo preprečiti, pa naj uporabljamo še tako izpopolnjene, kakovostne in celovite metodološke pripomočke, orodja, prijeme... Lahko pa z njihovim poznavanjem, ustvarjalno in celovito, tj. pravilno uporabo nastajanje problemov lažje in zato (dovolj) pravočasno identificiramo, jim zato pravilneje prilagodimo razreševalne aktivnosti, sestavo razreševalnih timov in postavimo realnejše cilje razrešitev. Skratka, sposobni smo jih bolj celostno obvladovati že neposredno v pojavnih izhodiščih, kar nam v kasnejših aktivnostih zagotavlja večji nadzor v celotnem življenjskem ciklusu njihovega zapletenega učinkovanja, takšnega, kot ga npr. srečujemo v organizacijskih in poslovnih procesih.

<sup>15</sup> DOMR predstavlja (za zdaj potencialno) inovacijo (= koristno novost) na področju variant teorije sistemov, saj na nov način združuje vse tiste (enkratne) uporabne značilnosti, ki jih nima nobena od nam znanih metodologij za razreševanje problemov in konfliktov, a jih tako v teoriji kot tudi v praksi stalno potrebujemo.



### 3 Sklepne ugotovitve

V različnih obdobjih se je izkristaliziralo mnogo različnih metod za razreševanje *sistemskih* (= iz zapletenosti celote izhajajočih, ne le delnih) *problemov* (= /neugodnega/ spleta /= sistema/ problemov oz. problematik, konfliktov in kriz). Razlike med njimi se pojavljajo predvsem zaradi konkretizacije oziroma njihove večje ali manjše uporabnosti pri razreševanju raznih skupin sistemskih problemov. Vemo pa, da mnoge različne obravnave izhajajo iz (zelo) podobnih temeljnih postavk, ki izkoriščajo (zelo) podobne modele in se medsebojno dopolnjujejo.

Z razvojem znanosti in tehnologije (zlasti v drugi polovici 20. stoletja) nekatera podjetja in druge organizacije kot OPS<sup>16</sup> z vidika zapletenosti *postajajo vse težje obvladljivi*, kar pomeni, da se neustavljivo večja število njihovih sestavnih in okoljskih delov – sistemskih komponent in okolij – in njihovih možnih in različnih medsebojnih povezav. Zato smo prisiljeni (želeli ali ne) naše raziskovanje in razumevanje usmeriti prav v ta *kompleksni pojav* z namenom dodobra prepoznati bistvena razmerja med bistvenimi sistemskimi komponentami, ki se pojavljajo znotraj in zunaj tako obravnavanega OPS, in razviti novo metodologijo, da bi jih lažje obvladovali – DOMR.

Danes se v podjetniškem turbulentnem okolju vodstvo OPS in vsi drugi zaposleni oz. udeleženi (potencialni problemski razreševalci) soočajo z obilico različnih in spremenljivih problemskih situacij. Zaradi tega je treba v OPS vzpostaviti učinkovite procese problemskega razreševanja, s katerimi pa je žal povezano (hote ali nehote) *delanje miselnih napak* (Rosi, 2004). Velika verjetnost pojava napak pa dokaj zanesljivo privede do krize (ali celo katastrofe) OPS in njegovega pospešenega propada. Praktične izkušnje in rezultati različnih raziskav nam kažejo, da vse sedanje velike krize temeljijo na tem, da skoraj vsi, še tako ambiciozni in usposobljeni udeleženci niso dovolj dobro, to je celovito – skladno z zakonom potrebne in zadostne celovitosti, prepoznali in zato niso dovolj uspešno upoštevali systemskega značaja konkretnega področja delovanja in verjetnosti pojavljanja nekih, tudi *sistemskih napak*. Slednje so pogosto posledica pomanjkljivega poznavanja *sistemskega razmišljanja*<sup>17</sup> in z njim povezanega *načina ravnanja*. Dinamika opazovanega pojava kot sistema nas je privedla do spoznanj, da se lahko prav z zadosti systemske prakse in učenja o podjetniški problematiki in delovanju pravilneje, tj. celoviteje odločamo in tako povzročamo bistveno manj napak.

Za učinkovitejše in uspešnejše vodenje OPS obstaja v današnjem sodobnem času veliko teoretičnih in praktičnih nasvetov, tehnik, metod ipd. Brez poznavanja in upo-

rabe vede *sistemsko razmišljanje* ne bi bili sposobni integrirati teorije in prakse v tako imenovani *nepretrgan medsebojno soodvisen dinamični proces*. Prav takšni (vsakdanji) procesi pa povzročajo kompleksne problemske situacije, ki jih z enostavnimi, v mnogih primerih že preživetimi metodami ni mogoče razreševati.

Sodobno zapletenost (= kompleksnost) bomo lahko zato bolj celovito obvladovali in razreševali s pomočjo poznavanja in uporabe *mehkosystemske teorije dialektično omrežnega razmišljanja kot metodologije celostnega razreševanja problemov*.

### 4 Uporabljeni viri in literatura

- Birkenbihl, V. F. (1994). *Trening uspešnosti, Ustvarjajte si svojo resničnost sami*, Slovenska izdaja, SLEDI, Žalec.
- Bugdahl, V. (1991). *Kreatives Problemlösen, Vogel Buchverlag, Würzburg*.
- Duh, M., Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*, MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Ečimovič, T., Mulej, M., Mayur, R. (2002). *Systems Thinking and Climate Change System (Against a Big »Tragedy of the Commons« of All of Us)*, SEM Institute for Climate Change, Korte.
- Gomez, P., Probst, G. (1987). *Die Orientierung (Nr. 89) – Vernetztes Denken im Management*, Schweizerische Volksbank, Bern.
- Gomez, P., Probst, G. (1997). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, 2. überarb. Aufl., Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien.
- Handy, C. (1991). *Age of Unreason*, Harvard Business School Press, 2. edition, London.
- Kajzer, Š. (1983). *Resnični in navidezni problemi, Naše gospodarstvo*, 29(2).
- Mulej, M. in soavtorji (2000). *Dialektična in druge mehkosystemske teorije*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Ossimitz, G. (1999). *Einführung und Kommentar zum Lehrplan-kapitel "Untersuchung vernetzter Systeme"*, Universität Klagenfurt, Institut für Mathematik, Klagenfurt.
- Rosi, B. (2004). *Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti*, Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Rosi, B., Mulej, M. (2005). *Z več dialektično-omrežnega razmišljanja lahko postane slovenski železniški prometni sistem evropsko konkurenčnejši*, *Organizacija*, 38(4), 169-175.
- Rozman, R. (1993). *Management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

**Bojan Rosi**, MBA, univ. dipl. org., je doktoriral leta 2004 na UM Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru s področja po-

<sup>16</sup> V EU spada med mala in srednja podjetja skoraj 99 %, zaposlujejo pa 52 % vseh zaposlenih. Preostalih 1 % podjetij zaposluje 48 %. Značilnost obeh skupin OPS je očitno zelo različna: manjše OPS ne morejo imeti vseh poslovnih funkcij niti veliko vpliva na državne organe in tržne razmer, ukvarjajo pa se z manj ali nič tveganih raziskovalnih in razvojnih dejavnosti itd. Pri tem statistike kažejo, da delovna mesta v Evropi v glavnem ustanavljajo najmanjša podjetja in je v vseh državah članicah vsaj 23 % delovne sile zaposlene v mikro podjetjih; zato imajo dosti ukrepov za pospeševanje nastajanja novih podjetij in jih posvečajo še prav posebej posebnim ciljnim skupinam, kot so mladi podjetniki, podjetnice ter potencialni podjetniki iz etničnih manjšin (Hazl, 2002).

<sup>17</sup> Obstaja tudi možnost, da ljudje neformalno razmišljajo na sistemski način, a praksa kaže, da to zmorejo zgolj uspešni, saj brez potrebne in zadostne celovitosti razmišljanja, odločanja in delovanja ne bi bili uspešni (Ečimovič idr., 2002).



slovnih ved. V doktorski disertaciji z naslovom »Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti« je razvil novo metodologijo dialektično omrežnega razmišljanja za razreševanje kompleksnih problemov. Je avtor in soavtor člankov, raziskav ter strokovnih nalog na področju teorije sistemov, vzdrževanja in delovanja železniškega sistema. Njegova ožja strokovna usmerjenost predstavlja področje železniškega sistema ter v njem mednarodno sodelovanje in predavanje na UM – Fakulteti za gradbeništvo, Katedra za tehnologijo in organizacijo prometa, izbirno področje Prometna tehnika. Dr. Rosi je član Strokovnega odbora Slovenskega združenja za projektni management, Društva inženirjev in tehnikov, Društva vzdrževalcev Slovenije in Upravnega odbora strokovno-izobraževalnega društva MBA na EPF Maribor. Zaposlen je na javni agenciji za železniški promet Republike Slovenije kot vodja Sektorja za promet.

---

**Matjaž Mulej** je zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegov strokovni življenjepis je objavljen na strani 53.

---