

RAZREŠEVANJE PROBLEMOV Z UPORABO (MEHKO)SISTEMSKEGA RAZMIŠLJANJA KOT POTENCIALA DRUŽBENO ODGOVORNE USTVARJALNOSTI LJUDI

Problem solving
through system thinking as a potential
of humans' socially responsible creativity

Bojan Rosi

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko

Maja Rosi

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

Izveček

Zaznavanje problemskih situacij je odvisno od človeka, zato se nam zdi včasih bolj, včasih manj problematično, odvisno od naših subjektivnih izhodišč, s katerimi zaznavamo in v nadaljevanju obvladujemo objektivne danosti. V zaznani (potencialni) problemski situaciji skušamo razvozlati pomembnost njenega vplivanja na nas in naš položaj, ugotoviti morebitna odstopanja od želenega/pričakovanega stanja in preveriti, ali obstajajo poti za njeno razreševanje. Če teh ni, imamo opravka s problemom, kar pomeni, da je dana situacija nejasna, neznana in brez jasne rešitve, zato potrebna pojasnitve ali razrešitve. Vsekakor je za mnoge, zlasti kreativne in inovativne, razreševanje problemov nov izziv, priložnost za spremembe, podjem, ki zahteva jasen, tj. sistemski/celovit in družbeno odgovoren proces, da bi uspel. Pri tem moramo biti sposobni razmišljati in se odločiti na podlagi velikega potenciala inteligenčnega in emocionalnega razmišljanja, ki prežema dialektično omrežno razmišljanje – novo metodologijo razreševanja zapletenih problemov.

Ključne besede: problemi, razmišljanje, inteligenca, čustvena inteligenca, družbena odgovornost, dialektično omrežno razmišljanje

Abstract

The perception of problematic situations depends on humans. In other words, we find issues more or less problematic according to our subjective aspects, which provide the basis for our perceptions and subsequent mastery of objective facts. In a perceived (potential) problem situation, we try to discover the importance of its impact on us and our situation, determine potential gaps between actual and expected/desirable states, and estimate the possible ways to resolve such gaps. When a resolution is not possible, we clearly face a problem, which means that the given situation is unclear, unknown, and without a clear solution; as such, it needs further clarification or a solution. Certainly for many—particularly creative and innovative individuals—the problems' solutions represent a new challenge, an opportunity for changes, and an undertaking that demands a systemic/requisite holistic and socially responsible process to succeed. Through this process, we think and engage in decision making based on the use of a great potential of intelligence and emotional quality of thinking, which pervades dialectical network thinking—a new methodology for complex problem solving.

Key words: problems, thinking, intelligence, emotional intelligence, social responsibility, dialectical network thinking

Prejeto/Received:
November 2010

Popravljeno/Revised:
December 2010

Sprejeto/Accepted:
Januar 2011

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1–2, 2011
pp. 61–71

JEL: B41

UDC: 005.336.5:004:159.955.62

1 Uvodna izhodišča obravnavane problematike

Poslovne (in življenjske) situacije prežemajo *problemi*,¹ *konflikti*² in *krize*,³ ki so sestavni del **širše problematike**⁴ življenja in ki za mnoge *ustvarjalne* (zlasti za inovativne) ljudi pomenijo vedno *nove izzive, priložnosti, opcije* (= izbire), *invencije in/ali inovacije ipd.* Seveda jih ni mogoče obvladati oz. razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavne. 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 zapletene problemske situacije*. Mnogokrat je prav *pravilno definiranje (odkrivanje in opredeljevanje) problemov veliko težje kot njihovo operativno razreševanje* (razen slabo opredeljenih). Zadevamo na probleme ločevanja *navideznih problemov od resničnih*. Kako učinkoviti in uspešni smo pri razreševanju problemskih situacij (in v njih ali zaradi njih konfliktov, kriz in žal celo sodobnih *katastrof*⁵), pa je odvisno tako od posameznikovih subjektivnih sposobnosti kot tudi od celotne organizacije in vplivnega okolja. Mnogokrat pomeni prepoznavanje resničnosti problema prepoznavanje

njegove strukture (= lastnosti), kar je že podlaga za predpostavke možnih rešitev. Slednje so sicer še dokaj nejasne oz. ne dovolj celostne, a obstajajo.

To pomeni, da *se ljudje razreševanja* (= obvladovanja) *problemov, konfliktov in kriz – nekih (težko predvidljivih) neugodnih dogajanj*⁶ – *lotevajo po svoje*. To pomeni, da je za nekatere, npr. sprememb manj **željne, to lahko težava oz. motnja** v ustaljenih dogajanjih/ravnanjih. Takšna percepcija je posledica (poleg vrednot) pomanjkanja vednosti in znanja o strukturi in možnih »pripomočkih/orodjih« za razreševanje nastalih (in zaznanih) neugodnih dogajanj. Drugi, npr. predvsem sposobnejši, pa se lotevajo procesa razreševanja kot novih izzivov, ki jim dajejo dodatni naboj – energijo, ki jih vodi v kreativnost in njeno prepotrebno inačico – inovativnost, ki jo želimo poudariti v nadaljevanju.

Zaradi osrednjega pomena procesa razreševanja vseh omenjenih neugodnih in tudi pozitivnih dogajanj, ki npr. prežemajo podjetniško vsakodnevno dogajanje, se – razumljivo – takoj pojavlja vprašanje, kaj zagotavlja večjo verjetnost uspeha, da bi lahko govorili o obetavnem ravnanju, takšnem, kot ga pričakujemo v procesu razreševanja resničnih problemov. Ali obstaja kakšna univerzalno veljavna – »pravilno« uporabljiva – metodika ali vsaj metodologija, ki vodi k skupnemu cilju? Očitno je ne poznamo, kar nam nazorno kažejo *številni* praktični primeri podjetniško neuspešnih procesov razreševanja raznih (bolj ali manj vplivnih) *neugodnih* (= neželenih) *dogajanj*. Vsak proces razreševanja takšnih dogajanj, obravnavan pod različnimi predpostavkami, je lahko končno le proces *poizkusa* in *zmote*.⁷ Kako dobro bomo izpeljali proces razreševanja raznih neugodnih dogajanj, je odvisno:

- od *kakovosti izbranega izhodiščnega modela*, četudi njegovega nadaljnega razvoja ne moremo povsem predvideti oz. zanj ne moremo dati 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 pri razreševanju stalno prisotnih problemov, konfliktov, kriz in katastrof;
- od *ljudi* – problemskih razreševalcev, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske in *čustvene inteligence*.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na fenomen problema in njegove razsežnosti ter na vse tiste bistvene človeške lastnosti, ki jih mnogokrat ne poznamo dovolj celovito, zato jih podcenjujemo, ne znamo pravilno spodbuditi, še manj pa izkoristiti v procesih obvladovanja najrazličnejših problemov.

¹ *Problem* (gr. *problema* kar je predloženo) je oznaka za teoretična, tehnična, etična in druga vprašanja, katerih rešitve so 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, 2008; Rosi, Mulej 2005a, 2005b, 2006a, 2006b).

² *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.

³ *Kriza* je posledica spleta različnih (bolj ali manj zapletenih in med seboj soodvisnih) dejavnikov, ki lahko povzročijo neugodna, težko rešljiva, kompleksna, (lahko periodično ali kako drugače) ponavljajoča se ipd., zato *problematična* in *konfliktna stanja*. Primer: kriza v gospodarstvu nastopi takrat, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro (= težko obvladljivo) slabšati, prisotno je tudi pomanjkanje (marsičesa).

⁴ *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 za prehod od tradicionalnih metod na sistemske značilno, da gre tudi za prehod od obravnave problema na obravnavo problematike, torej širša obzorja (Mulej idr. 2000).

⁵ *Sodobna katastrofa* je posledica pretiranega in enostranskega koristoljubja posameznikov in podjetij, ki v svoji enostranskosti (beri: zgolj profitno naravnanih aktivnostih) spregledajo nevarnosti ter seveda tudi posledice takšnega ravnanja. Zgledi človeških velikih in vseobsegajočih zmot pri obvladovanju učinkov katastrof se kažejo npr. v nemoči družbe BP (in žal tudi stroke) ob iztekanju nafte v Mehiškem zalivu, obvladovanju obilnih padavin in posledično poplav v svetu (npr. v Evropi in njeni majhni državi Sloveniji) in ob nedavni madžarski strupeni »rdeči blatni poplavi«. Skratka, vsa silna znanost človeštva odpove, ker ne zmoremo biti dovolj celoviti niti v presojanju niti ukrepanju, posledica česar je nezmožnost preprečevati nastajanje problemov – prepoznavanje vzrokov in posledic. Zglede pretenj sodobnih (naravnih) katastrof je mogoče najti v Ečimovič, Mulej, Mayur (2002).

⁶ *Neugodna dogajanja* so posledica zapletenega učinkovanja spleta (sistema) problemov, konfliktov, kriz in tudi katastrof.

⁷ Pri takšnem procesu npr. nižji organizmi z različnimi eksperimenti mnogokrat ogrožajo celo lastno življenje, človek pa se tega procesa loteva »bolj elegantno«, in sicer s pomočjo modelov in ustreznih simulacij.

2 Fenomen problema⁸ kot izhodišče nastanka neugodnih stanj

2.1 Kaj je pravzaprav problem in kakšne so njegove razsežnosti?

Fenomen *problem* je lahko posledica drugih problemov oz. problematik in tudi konfliktov in kriz, ki (žal) mnogokrat privedejo celo do (sodobnih) 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 zadel, vsak jih je že zelo veliko (bolj ali manj uspešno) razrešil, ampak na to, kaj je problemom skupnega (?), je (za mnoge) že težje odgovoriti. Ali so to nerazrešene naloge, težave, ovire, nevarnosti, nejasne situacije, nerazrešena vprašanja?

Poslovne situacije prežemajo *problemi*, ki jih je treba, a ne tudi mogoče obvladati in razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavni. Zaradi tega je pri njihovem »odkrivanju« treba vzpostaviti *model procesnega problemskega razreševanja*. Vsi zaposleni, vključeni v aktivnosti za razreševanje problemov, morajo na podlagi *sinergijskih učinkov* privedi do skupnega cilja, kot je npr. kakovosten izdelek/kakovostna storitev, zadovoljstvo kupcev, večji tržni delež, premostitev kriznih razmer ipd. Zavedati se moramo, da lahko (le) del takšnih problemov sicer razrešujemo z običajnimi metodami in instrumenti oz. večinoma kar z uporabo »zdravega človeškega razuma«. Seveda so te aktivnosti omejene le na 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 znanimi metodami in modeli ni mogoče (sorazmerno enostavno in brez ustreznih znanj) obvladati.

Ugotavljamo, da bi lahko utemeljeno govorili o problemu le tedaj, kadar kaže neko stanje ali dogajanje vsaj naslednje značilnosti (Kajzer 1983; Duh, Kajzer 2002): (1) pomembno vpliva na človeka in njegov položaj, (2) odstopa od zelenega (cilja) in (3) ne obstaja vnaprej znana pot iz zagate, kajti (raz)rešitev je treba šele najti. **Če upoštevamo vse tri navedene značilnosti, najpomembnejše vprašanje nikakor ne more biti, 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 vprašanj, ali imamo sploh opraviti s problemom (angl. *know why*) in kaj želimo doseči z njegovo (raz)rešitvijo (angl. *know what*). Razreševanje problema je torej šele tretja faza v obravnavani hierarhiji zaporedja in tako nujno manj vplivno od preostalih dveh. Začetne aktivnosti (izhodišča) pri obvladovanju problemov so torej najpomembnejše in stopnjuje-

jo svoj učinek glede na stopnjo zapletenosti problemov. To pomeni: bolj ko so problemi zapleteni, bolj pomembno je pravočasno prepoznavanje te zapletenosti.

Če si npr. ogledamo Gomezovo in Probstovo (1997) razdelitev problemov, ugotovimo naslednje tri (temeljne) kategorije:

1. *Enostavni problemi*. Označuje jih malo vplivnih veličin, ki poleg tega kažejo še neznatno medsebojno povezavo. Tovrstni problemi zajemajo večji del podjetniških dogajanj in so vse tiste našete težave, ki jih zaposleni skoraj nevede premagujejo vsak dan.
2. *Komplicirani/po sestavinah zapleteni problemi*. Pri njih se pojavi nešteto različnih vplivnih veličin, ki so poleg tega med seboj še močno povezane. Zanje je značilna časovna strukturna stabilnost, kar pomeni, da je *ustrezna dinamika neznatna*. Na razpolago je nešteto metod za razreševanje tovrstnih problemov, ki končno navadno vsebujejo racionaliziranje določenih okvirnih pogojev za razreševanje.
3. *Kompleksni problemi*. Ti se od kompliciranih razlikujejo po tem, da *problemsko situacijo označujejo pojavi mnogih različnih, močno povezanih vplivnih veličin, katerih interakcija se še dodatno stalno spreminja*. Glavna značilnost kompleksnih problemov je torej *dinamika, »lastno življenje«, pojavljanje vedno novih vzorcev in njihovih medsebojnih odnosov*. Tovrstni problemi zahtevajo bistveno novo mišljenje in ravnanje, to je npr. *dialektično omrežno razmišljanje*, ki je velik preskok od enostavnih in kompliciranih problemov h kompleksnim.

Na podlagi tega lahko ugotovimo, da bomo v večini primerov sicer našli *majhen skupni imenovalec, obrisi problema pa se bodo v osnovi razlikovali*. Pri večini uspešnih celostnih razrešitev problemov npr. podjetij in njihovih vizij poslovanja ugotavljamo *uravnoteženo vključevanje različnih pogledov*, npr. gospodarskega, družbenega in ekološkega, kar pomeni *okrepljeno zahtevo po celostnem načinu obravnavanja problemov* (Rosi 2004, 2008).

Zaradi tega bo naše aplikativno proučevanje procesov dovolj celovitega obvladovanja problemov temeljilo na *zapletenosti* poslovne problematike, ki jo poznamo oz. jo doživljamo v vsakodnevnem življenju (Mulej 2000; Rosi 2004, 2008; Rosi, Mulej 2005a, 2006a), in to:

- *z vidika lastnosti posamičnih pojavov*, lastnosti sestavin, podrobnosti, ki so važne; s tem vidikom zapletenosti, ki ga s tujko imenujemo *kompliciranost*, s katero se ukvarjajo specialisti – praktiki in raziskovalci – za posamične poklice; ukvarjajo se s pomembnimi podrobnostmi, 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 ga

⁸ Zaradi lažjega in bolj celovitega obravnavanja že ugotovljenih neugodnih dogajanj (= problemov oz. problematik, konfliktov, kriz in katastrof) bomo le-te zajeli v skupnem (vse prežemajočem) pojmu *problem*.

s tujko imenujemo *kompleksnost*, se žal velika večina specialistov ne ukvarja, zato je še naprej spregledan velik in bistven del dejansko obstoječih lastnosti; to je nevaren spregled in teorija sistemov je nastala, da bi ga odpravili.

V današnjem zamreženem, mednarodno povezovalnem, podjetniškem dogajanju je prav zaradi tega mogoče zaslediti obrat od *enostavnosti h kompleksnosti*. Ne le, da kompleksnost narašča, *za sodobne menedžerje nastajajo vse večje dileme, kako takšno kompleksnost obvladovati. Brez inovativnih sposobnosti, ki se od tradicionalnih (stereotipnih) in že preživetih bistveno razlikujejo, namreč niso več sposobni obvladovati vsakodnevne in še manj dolgoročne problematike.*

Na ugotovitvah o zapletenosti (= kompleksnosti) smo v okviru mehkosistemskih teorij razvili *metodologijo dialektičnega omrežnega razmišljanja*⁹ (v nadaljevanju: DOMR), vendar o njej na tem mestu ne bomo razpravljali (več o tem v: Rosi, Mulej 2005a, 2005b, 2006a, 2006b; Rosi 2004, 2008).

2.2 Vrste razreševalcev problemov

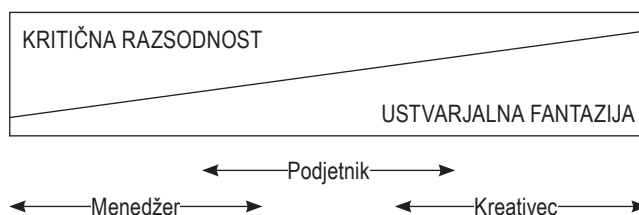
Velja splošno pravilo: najmanj toliko, kolikor je različnih vrst mišljenj in postopkov za razreševanje problemov, je tudi razreševalcev problemov. Ti se lotevajo procesa obvladovanja oz. razreševanja problemskih situacij na različne, za njih značilne načine.

Ko smo iskali (Rosi 2004, 2008) lastnosti in na podlagi njih skušali razvrstiti razreševalce problemov, smo ugotovili, da je veliko različnih. Zato ni mogoče in tudi ne preprosto predstaviti vseh objektivnih in 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 |
| – rutinske | – inovativne |
| – toge | – prilagodljive |
| – amaterske | – profesionalne |
| – kratkovidne | – vizionarske |
| – optimistične | – pesimistične |
| – po sili | – po volji |
| – neurejene | – sistematične |
| – enodimenzionalne | – večdimenzionalne |
| – površne | – celovite |
| – pasivne | – aktivne |
| – nezainteresirane | – zainteresirane itd. |

⁹ *Dialektično omrežno razmišljanje (DOMR) je inovacija (= koristna 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.*

Slika 1: Vrste razreševalcev problemov (prirejeno po Bugdahlu 1991 v Rosi 2004, 2008)



Za naše nadaljnje obravnavanje bomo poenostavljeno (grobo) opisali le tri karakteristične vrste razreševalcev poslovnih/podjetniških problemov: *menedžerje, podjetnike in kreativce*, ki pri problemskem razreševalnem procesu na različne načine uporabljajo dve sposobnosti/zmožnosti, *kritično razsodnost in ustvarjalno fantazijo* (slika 1).

Podjetnik ima največje možnosti za uspeh. Ob preveliki vnemi za razreševanje problemov pa ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi druge naloge, ki jih morajo opravljati razreševalci problemov, npr. 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, 2008). Osnovno/temeljno znanje v določenem obdobju 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 menedžiranja nekega podjetja. Pri tem želimo poudariti velik pomen učinkov sinergijskih povezav (sodelovanja) različnih znanj med menedžerji in strokovnjaki/specialisti, kajti predvsem tako so želeni rezultati (bolj realno dosegljivi).

2.3 Lastništvo problema(tike)

Z opredelitvijo vlog, nalog in lastnosti razreševalcev problemov je povezano pomembno vprašanje o *lastništvu problema*. Kaj to pomeni? Poenostavljeno: koga in zakaj »boli glava«, ko resnični problemi (bolj ali manj) učinkujejo, zlasti v kombinacijah različnih spletov okoliščin, ki ustvarjajo problematike, krize ali celo katastrofe? Kdo je torej »pravi« lastnik problema? To je tista oseba, ki jo problem (pri)zadene, ki se zaveda možnih posledic, jih zna dovolj celostno ovrednotiti, zaježiti in vzpostaviti proces njihovega razreševanja, skratka, čuti (osebno) odgovornost za nastalo situacijo in jo skuša po svojih najboljših močeh tudi razrešiti. Lastniki problema to zaznajo kot (večji ali manjši) odmik od utečenih (rutinskih) stanj/dogajanj. Napačno je razmišljanje, da so v nekem organizacijskem ali poslovnem sistemu (OPS) vsi lastniki problemov oz. delov problemov, ker to hkrati zanesljivo pomeni, da nihče ne prevzema konkretne odgovornosti, kar je seveda narobe. Iz »množice lastništev« je treba znati (in hoteti) izluščiti tisto in samo tisto bistveno. Lastništvo problemov

je sicer povezano (= povzročeno) z raznimi odločitvami, a vemo, kdo in zakaj jih sprejema. To pomeni tudi *lastništvo nad posledicami*, ki so povzročene v procesu razreševanja problemov.

Lastnik – postavlja strategije¹⁰ za razreševanje problemov vs. upravljavec – razreševalec problema.

3 Razmišljanje in odločanje v procesu razreševanja problemov

3.1 Kakšno razmišljanje potrebujemo pri razreševanju problemov?

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

Razlikovati moramo med *problemi* in *simptomi*, kar je še posebno težavno pri pojavljanju simptomov *globlje ležečih problemov*.¹¹ 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 (= ponavadi resnejši in kompleksnejši) problem. Torej moramo najprej usposobiti razreševalce problemov, da bodo sposobni prepoznati njihov vidni del, tj. simptome, in na podlagi teh 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 spremembo *razmišljanja*

(v njihovem okviru različnih *mišljenj*¹²) in spremembo *reakcij na odmike od že prej 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 ugotavljamo, da prav *majhne spremembe na primarni strani* pojavljanja problemov povzročajo na drugi, *sekundarni strani* velike, mnogokrat težko obvladljive in zato neželene posledice, imenovane »stranski« učinki (morda po krivici). Velik del problemov naše družbe je 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 jih je treba pravočasno in pravilno odkriti in identificirati.

Veščina mišljenja (De Bono 1992) je morda še najbolj podobna vožnji s kolesom in plavanju. Najprej smo okorni in naše početje se nam zdi nepotrebno in nevarno. Pozneje ne moremo verjeti, da smo sploh kdaj bili na stopnji okornosti.

Mišljenje (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) je lahko *ustvarjalno*; od *neustvarjalnega* se razlikuje po tem, da *daje izvirne ali originalne razrešitve*. Zanje je značilno, da so redke, izjemne, v skrajnem primeru enkratne ali nepovnljive. Zaradi tega *ustvarjalno* (= kreativno in inovativno) mišljenje v procesih obvladovanja vedno novih problemskih situacij nujno potrebujemo.

Ob tem je treba opozoriti (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) še na druge značilnosti *ustvarjalnih razrešitev ali zamisli*, npr. *uporabnost*, čeprav ta ni vedno neposredno razvidna. V tem primeru težko govorimo o želeni inovativnosti oz. dokazani koristi takšnega razmišljanja. *Ustvarjalnost*¹³ je odvisna tudi od človekove osebnosti. Najbolj pomembna značilnost ustvarjalnih ljudi je *nekonformizem*.¹⁴ Ustvarjalen mislec se v mišljenju ne podreja večini, ničesar ne vidi povsem urejeno, dognano, izdelano. Zato skuša gradivo urediti na nov način. Pri njih so odkrili tudi

¹⁰ *Strategija podjetja* je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak 2002). *Strategijo gospodarskega osebka* (Senčar 1996) lahko razumemo tudi kot ustvarjalno dejavnost za uresničevanje politike, ki je bila postavljena skladno z interesnim vedenjem osebka. Pravzaprav se vsi udeleženci gospodarskega procesa vedejo interesno, ko se srečujejo, sodelujejo, si nasprotujejo, se povezujejo ipd., da bi uresničili svoje interese. Udeležencev gospodarskega procesa je seveda veliko, zato je tudi veliko različnih interesov; med njimi so taki, ki so skupni več subjektom in jih zato povezujejo, obstajajo pa tudi nasprotni interesi, ki med njimi povzročajo konflikte.

¹¹ Nazoren je prikaz iz aktualne gospodarske (recesijske) prakse: podjetje ni več solventno in poskuša to razrešiti z najemanjem dodatnih finančnih sredstev. Razlog za takšno (enostransko in ne dovolj celostno, a za trenutno razrešitev nastale problematike nujno) razmišljanje in delovanje je nepoznavanje globljih (v večini primerov znanih, a podcenjenih) vzrokov za nastajanje krize. Podjetje se »panično« (ne dovolj celostno in zato enostransko) odziva na aktualne »simptome« globlje ležečih (zato teže vidnih) zapletenih problematik. Logična posledica: problemi dolgoročne insolventnosti ostajajo!

¹² Strokovnjaki s področja psihologije (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) ugotavljajo, da je *mišljenje* usmerjen proces za odkrivanje novih odnosov med izkušnjami. Pojavi se, ko posameznik naleti 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 v svojem vsakdanu naleti na probleme, a jih sploh ne skušajo razrešiti. Posameznik mora biti za razreševanje dovolj motiviran (več o tem v Rosi 2004, 2008).

¹³ *Ustvarjalnost* ni odvisna samo od sposobnosti in osebnosti, temveč tudi od družbenih razmer (= okolja), v katerih posameznik živi in deluje. V zgodovini so bila nekatera obdobja bolj ustvarjalna (grška antika, renesansa), druga manj (srednji vek). Zlasti velja, da je človek ustvarjalen v kriznih situacijah, saj ga npr. pomanjkanje nekaterih vrst dobrin sili v iskanje novih, tj. nadomestnih dobrin, zlasti nujnih za preživetje. Vsekakor pa ustvarjalnost spodbujajo okolje in potrebe, v katerih posamezniki ustvarjajo.

¹⁴ *Nekonformizem* je odklanjanje in neupoštevanje družbenih ali skupinskih norm kljub osebnim težavam ali celo škodi.

zvenečo čustveno občutljivost, veliko potrebo po spoznavanju in raziskovanju okolja. Skratka, domnevajo, da *imajo vsi ljudje zmožnosti za ustvarjanje*, čeprav v različni meri. Najbolj se izraža pri znanstvenikih, umetnikih in iznajditeljih. Uveljavlja se tudi na drugih področjih življenja, npr. v vojni strategiji, in celo v vsakodnevnih dejavnostih. Žal mnogi ljudje ne razvijejo teh zmožnosti ali pa je njihova ustvarjalnost zavrta.

Razreševalci problemov imajo lastno *domišljijo*,¹⁵ ki je proces, zelo podoben mišljenju – nekateri psihologi (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) jo imajo za *posebno vrsto mišljenja*. Razlika je v odnosu do stvarnosti. Mišljenje je dojemanje odnosov, ki resnično obstajajo med dejstvi, domišljija pa ta dejstva postavlja v nove odnose ne glede na stvarnost. V domišljiji je močnejša vloga čustvenih dejavnikov. Toda procesa segata drug v drugega, zato med njima ni mogoče potegniti meje.

3.2 Zaznavanje, razumevanje in pravilna interpretacija problemov kot podlag za odločitve

Probleme lahko razrešimo, ne da bi situacijo neposredno zaznavali, celo ne da bi si jo *predstavljali*.¹⁶ Pri *zaznavanju* in *razumevanju* problemske situacije moramo vedeti, da znaki in simboli, ki jih v ta namen uporabljamo, niso informacije¹⁷ o problematiki, ampak oblika posredovanja te informacije, ki jo je treba ustrezno *interpretirati*, da bi jo razreševalci problemov razumeli. Interpretacija (Mulej 2000) predstavlja *mentalne procese*, v katerih z uporabo *individualnih vrednot, vednosti in znanj* oblikujemo informacije o npr. nekem problemu. *Pravilna interpretacija informacij* o nekem problemu oz. problematiki je *pogoj* za naše *odločanje* o izboru nadaljnjih razreševalnih aktivnostih. Avtorji (Rozman, Kovač, Koletnik 1993) opozarjajo na pomen menedžerskega *odločanja*, ki v svoji najpreprostejši in splošni opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Proces odločanja se namreč začne z ugotavljanjem problemskega stanja (= najzahtevnejša faza), z ugotavljanjem, da je nekaj narobe; sledi izluščanje vzrokov za to stanje ali ugotovitev problemov; temu sledijo iskanje, ocenjevanje in izbira ustreznih razrešitev, ki jih pred uporabo še logično preizkusimo. Praktičen preizkus z izvedbo razrešitve pa preveri njeno ustreznost in uspešnost.

Razrešitve za napačno ugotovljene probleme bolj škodijo kot koristijo, saj dajejo občutek, da razrešujemo probleme. Zato se je mogoče iskanja odločitev lotiti tako,

da s pomočjo ustreznega modela izberemo optimalno ali dovolj dobro razrešitev in se ji poskušamo približati. Odstopanje optimalne razrešitve in njenih posledic od dejanskega stanja je pravzaprav *problemsko stanje*.

Pojavljanje različnih razrešitev ali alternativ pomeni, da isti problem lahko razrešimo na različne načine. Alternativa ni le v tem, da ena odločitev problem razreši, druga pa ne, marveč v tem, da različne razrešitve bolj ali manj uspešno razrešijo problem ali preprečijo njegov nastanek. Prav množica alternativ za razrešitev ali preprečitev problema zahteva neko *merilo*, po katerem lahko razrešitve razvrstimo na bolj ali manj uspešne, s čimer izberemo predvidoma najuspešnejše možnosti. Merilo je običajno cilj predmeta, o katerem odločamo, in se lahko razlikuje glede na nosilca ali dajalca odločitve ali njegove interese (Rozman, Kovač, Koletnik 1993).

Ob vsem tem *predpostavljamo t. i. racionalnost odločanja, kar pomeni, da ima tisti, ki odloča, na voljo vse informacije, znanja in vednosti za ugotavljanje problemskih in prednostnih stanj, da pozna merila odločanja in tudi vse razrešitve, da jih lahko oceni in predvidi vse njihove posledice.* V praksi 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.

Z odnosi med deli in celoto sta povezani naslednji dve značilnosti odločitev. Za razrešitev problema so pogosto na voljo *kratkoročno* in *dolgoročno uspešne razrešitve*. Raziskave kažejo, da menedžerji dajejo prednost *kratkoročni uspešnosti*,¹⁸ kažejo pa tudi, da so uspehi kratkoročnih odločitev razmeroma majhni. Podobno nekatere razrešitve odpravijo ene težave, obenem pa povzročijo druge na drugih področjih. Prednost naj bi sicer imele celovite razrešitve, raziskave pa spet kažejo, da so te bolj redke.

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*.

3.3 Uporaba čustvene inteligence v procesu razreševanja problemov

3.3.1 Izhodišča o čustveni inteligenci

Vsakodnevne izkušnje pri podoživljanju raznih problemskih oz. neugodnih stanj kažejo na to, kako »občutljivo« in raznoliko jih lahko zaznavamo. Posledično to pomeni, da

¹⁵ Nekatero oblike domišljije, npr. sanje, so najbolj oddaljene od stvarnosti, druge (tiste, ki jih želimo s svojim raziskovalnim delom okrepiti), npr. umetniška, predstavna ... domišljija, pa so ji lahko blizu.

¹⁶ Če se vprašamo, kam bi se nagnila tehtnica, če bi bilo v eni posodi pol kilograma svinca in v drugi pol kilograma volne, lahko odgovorimo, ne da bi tehtnico, svinec in volno zaznavali.

¹⁷ Kot je znano, razreševalci za razreševanje problemov in z njim povezano odločanje pogosto nimajo na voljo dovolj *kakovostnih informacij*. Slednje so namreč podlaga za pravočasno odzivanje, tj. odločanje in z njim povezano tveganje, ki sta soodvisna.

¹⁸ Namen našega zapisa je dokazati zmotnost kratkoročnega menedžerskega delovanja, saj se problemi ponavljajo pogosto in jih je zato treba dolgoročno obvladovati, tj. razrešiti. Lahko bi celo opozorili, da gre za podobno napako, kot jo delajo zločinci, ko spregledajo, kakšne težave jih čakajo na dolgi rok, kadar in ker dajo prednost dolgoročnemu ugodju, »uspehu«. Menedžerje je k takšnemu ravnanju spodbujal tudi Keynes, najvplivnejši ekonomist 20. stoletja, ko je rekel: »Na dolgi rok bomo vsi mrtvi.« Zgled pomanjkanja celovitega razmišljanja (Rosi, Mulej 2005a).

je naša reakcija/odziv mnogokrat odvisna od našega trenutnega počutja, naših pričakovanj, izkušenj, interesov, okolja ipd. ter vpliva raznih drugih dejavnikov. Govorimo o zapletenih globljih vplivih »notranjih občutkov« oz. spletu/sistemu učinkovanja notranjih dejavnikov ljudi. O tem smo že opozorili na primeru zaznave neke situacije kot problematične, resnične, navidezne.

Kako to vpliva na proces razreševanja resničnih problemov? Zelo. Naše čustvene sposobnosti so tiste vplivne aktivnosti človeškega odzivanja, ki odločajo o tem, kako spretno ravnamo s seboj in drugimi, s tem pa vplivajo tudi na naše uspehe v zasebnem življenju in poklicu (Weisbach, Dachs 1999). Čustvena inteligenca,¹⁹ še en razmeroma nov izraz v naši jezikovni rabi, vzbuja dokaj nejasne predstave. Poleg IQ (intelligence quotient), kvocienta, je danes središče zanimanja vseh bolj EQ (emotional quality), torej kakovost čustev. Zakaj to ugotavljamo oz. priznavamo šele sedaj?

Po najnovejših spoznanjih (Weisbach, Dachs 1999) prispeva čustvena inteligenca približno 80 % (!) k uspehu posameznika, IQ pa samo približno 20 %. Z uspehom pa ne mislimo samo uspešnost v poklicu, ampak tudi »uspešnost« v odnosih, družini in vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi, kjer za naš primer proučevanja srečujemo razne bolj ali manj zapletene (neugodne) problemske situacije. Biti uspešen pomeni znati (in hoteti) uskladiti svojo notranjost – srce, razum oz. imeti zdravo telo in dušo, kar je pomembno izhodišče za potrebno in zadostno obvladovanje kompleksnosti sodobnega načina življenja.

Tako kot se lahko naučimo kar najbolje uporabljati svojo razumsko inteligenco (Weisbach, Dachs 1999), lahko razvijemo in krepimo tudi svojo čustveno inteligenco, tj. svoje čustvene sposobnosti. Pomeni, da se moramo naučiti obvladovati svoja čustva, jih biti sposobni zaznavati²⁰ in upoštevati ter tudi izražati. Svoje čustveno življenje lahko »razumno« usmerjamo. Vplivamo lahko ne le na svoja čustva, ampak tudi na čustva ljudi (npr. razreševalcev problemov) v svoji okolici. Tako bomo odnosom z ljudmi dali večji pomen, vnesli več spoštovanja, zaupanja, obzirnosti, samospoštovanja in prepotrebne medstrokovnega razumevanja in sodelovanja. Slednje namreč lahko pripomore, da čustveno inteligenco stalno nadgrajujemo, o njej govorimo in smo zato v procesih obvladovanja različnih problemov še bolj učinkoviti in uspešni.

Pri tem je treba opozoriti, da razum brez čustvene inteligence ne deluje dovolj celostno, zato se čustev ne sramujemo, jih ne zatiramo, ker naj bi nas delala manj trdne, neodločne ali celo ranljive. Nasprotno, treba jih je znati uporabiti kot

pomembne dejavnike »notranje motiviranosti« posameznikov, ki je pri razreševanju zapletenih sodobnih poslovnih problemov izredno pomembna. Kajti razum brez čustvene inteligence ne deluje dovolj celostno.

3.3.2 Čustveno inteligentni ljudje so uspešnejši

Že na začetku osemdesetih let so nekateri podvomili, da zadoščajo veljavna merila za presojanje inteligentnosti. Ugotovljeno je namreč bilo, da visok IQ ne pove ničesar o uspehu oz. ni nikakršno trdno zagotovilo zanj. Ameriški profesor psihologije Howard Gardner (Weisbach, Dachs 1999) je opredelitev inteligentnosti dopolnil še z dvema vidikoma: s sposobnostmi v »medčloveških odnosih« in z »notranjimi duševnimi« sposobnostmi.

Izraz »čustvena inteligenca« opisuje raznovrstne človekove²¹ lastnosti: značaj, obzirnost, rahločutnost, človečnost – Goethe ga je preprosto imenoval *srčna kultura*. Omeniti je treba, da se čustvena inteligenca danes vedno omenja hkrati z uspehom v poklicu in zasebnem življenju.

Kaj je pravzaprav *uspeh*? Družbena opredelitev uspeha je večinoma povezana z možnostmi za vplivanje, z ugledom in dohodki.²² Za nas pa so verjetno pomembna še druga merila: osrečujoč odnos, zadovoljivo družinsko življenje, veselje do dela, družbeni stiki, polni obzirnosti in spoštovanja do ljudi ipd. V nas zbujejo zadovoljstvo in krepijo občutek uspešnosti, vendar je ta povsem individualen. Uspeti pomeni doseči cilj, kot je npr. kakovostna razrešitev nekega problema, z delom, s prizadevanjem. Kateri so naši globlji cilji, ki jih ni mogoče doseči le z denarjem, močjo in priznavanjem na določenem področju? Seveda se tukaj poraja novo vprašanje: ali se zavedamo, v kakšnih razmerah nas prevzame občutek uspeha in kako smo k temu sami pripomogli?

Danes vedno več ljudi ugotavlja (Weisbach, Dachs 1999), da inteligenčni kvocient (IQ) ne odloča niti o poklicnem uspehu niti o zadovoljstvu v življenju posameznika. To pomeni, da zgolj IQ tudi ne zadošča za dovolj celovite razrešitve raznih problemov. Številni ljudje, ki niso nikakršni geniji, preprosto očarajo s svojo spretnostjo v navezovanju stikov ali svojo prikupnostjo in toplino, ki ju izžarevajo, kar je vse bolj pomembna potrebna vrlina ljudi, zlasti uspešnih razreševalcev problemov – udeležencev v organizacijskih in poslovnih sistemih.

¹⁹ Termin »čustvena inteligenca« je znan od začetka devetdesetih let 20. stoletja. Izoblikovala sta ga ameriška psihologa Peter Salovey (Univerza Yale) in John Mayer (Univerza New Hampshire), z njim pa sta želela izraziti človekove lastnosti, kot so zmožnost za življenje, samozavest in obvladovanje čustev (Weisbach, Dachs 1999).

²⁰ Pri proučevanju pomembnosti zaznave nam je bila v veliko pomoč raziskava prof. Perkinsa (De Bono 2010), ki je pokazala, da je 90 % napak v razmišljanju posledica napak v percepciji in samo 10 % napak v logiki.

²¹ Že dolgo vemo, da je človek hkrati racionalno in čustveno bitje in ga moramo zato kot takšnega tudi obravnavati in seveda pravilno, tj. celovito (na ravni potrebne in zadostne celovitosti), razumeti. Sedaj govorijo tudi o čustveni inteligenci, ne več samo o racionalnosti, na katero se npr. omejuje makroekonomska teorija oz. politična ekonomija.

²² Pri tem ne gre spregledati hierarhije potreb po Maslowu, ki pravi, da se šele potem, ko so zadovoljene nižje potrebe, izrazijo tudi višje (fiziološke potrebe → potrebe po varnosti → socialne potrebe → potrebe po ugledu → potrebe po samoizpolnitvi).

3.3.3 Razsežnosti čustvene inteligence

Da bi lahko razumeli pomen čustvene inteligence, moramo najprej pojasniti, kaj pomeni doslej izključno veljavni pojem *inteligentnosti*. Ta zajema sposobnosti, ki jih je mogoče meriti, kot so npr. matematično-logična inteligenca, obvladovanje jezika, prostorska predstavljalnost, nadarjenost za glasbo in motorična sposobnost. Klasični pojem inteligentnosti ne upošteva (in ne vrednoti) človeških sposobnosti, kot so zmožnost za vživljanje, samozavest in obvladovanje čustev – kar so mnogokrat potrebne in značilne vrline npr. inovativnejših razreševalcev problemov. K inteligentnosti sodi tudi zmožnost za obvladovanje čustev. Zelo preprosto je to že pred 2300 leti opredelil Aristotel, ko je dejal, da je treba čustva nadzorovati z inteligenco (Weisbach, Dachs 1999).

Čustvena inteligenca je po ameriškem psihologu Danielu Golemanu (Weisbach, Dachs 1999) sposobnost za zaznavanje samega sebe. Ta sposobnost se odraža v lastnostih, kot so obzirnost, pozornost in zmožnost za vživljanje. To pomeni, da posameznik pozna svoje interese, a se jim zna tudi odpovedati, če je to potrebno. To pokaže z vljudnostjo, zanimanjem za druge, s samodisciplino in občutkom odgovornosti, skratka, s človečnostjo. Prav slednja pa je pogoj za učinkovito in uspešno sodelovanje ljudi, ki se povezujejo (timi), da bi lažje in z več različnih vidikov (večstrokovno) osvetlili neko problemsko situacijo. Načeloma smo vsi ljudje sposobni za čustvovanje, a je ta sposobnost mnogokrat slabše razvita. V skupinskem (= timskem) delu, takšnem, kot ga poznamo v procesih obvladovanja zapletenih problemov, je čustvena inteligenca tista človeška lastnost, ki izboljša medsebojno razumevanje in pozitivno razreševanje nastalih konfliktov.

Ob koncu bi radi opozorili še na lastna pričakovanja in pričakovanja drugih, ki so večinoma večplastna in zajemajo razumevanje, obzirnost, strpnost, zmožnost za vživljanje in pozornost, kar so pomembni atributi tudi v procesih obvladovanja problemov. Verjetno tudi ni treba posebej poudarjati, kako pomembna je dovolj celovita angažiranost spleta/sistema vseh predstavljenih sestavin čustvene inteligence in možnosti za njeno izkoriščanje v obliki ustvarjalne moči oz. potenciala, tj. kompetenc posameznika. Slednje nas namreč »delajo« uspešnejše, tj. inovativnejše od drugih.

3.4 Kako z uporabo dialektičnega omrežnega razmišljanja aktivirati čim več (skritega) potenciala kompetenc ljudi?

Pri proučevanju organizacijskih in poslovnih sistemov lahko ugotovimo, da v njih ljudje vsak dan razrešujemo (obvladujemo) bolj ali manj zapletene probleme, in to na zelo različne načine. Ti so odvisni od številnih vplivnih dejavnikov, npr. od kompetenc ljudi – razreševalcev problemov, raznih drugih virov (= resursov), vrste problemov, obdobja njihovega pojavljanja, časa, ki ga imajo za razrešitev na razpolago, urejenosti organizacij in njihove kulture itd. In zakaj to počnejo? Odgovor je zelo preprost: *ker to želijo/to*

radi počnejo/je izziv in ker morajo/je treba/je nuja. Uspeh, dosežen z razreševanjem problemov, dela ljudi ustvarjalne, jih osrečuje in dodatno motivira. V izjemnih primerih pomeni rešitev problema ohranjanje kakovosti življenja ali celo preživetje.

Procesa razreševanja problemov si po metodologiji dialektičnega omrežnega razmišljanja (DOMR) ne moremo in ne smemo predstavljati kot strogo sekvencialni (= zaporedni), ampak kot iterativni (= ponavljalni) proces. Proces razreševanja 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 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 (več o tem v Rosi 2004, 2008).

Ugotovili smo, da uporabo metodologije DOMR pri obvladovanju različnih problemov kreira *človek s svojimi lastnostmi in sposobnostmi*. Pri tem ima velik pomen upoštevanje hierarhije zaporedja in soodvisnosti, ki določa, da so *zelo važna izhodišča* (objektivna in subjektivna) posameznikovega pristopa k razreševanju poslovnih problemov. Vemo, da je *od pravilne izbire subjektivnih izhodišč, ki so podlaga za sprejemanje in dojetje objektivnih izhodišč*, odvisna učinkovitost in uspešnost nadaljnjega dela, še zlasti, če je to povezano z obvladovanjem kompleksne problematike. Da človek lahko to opravlja dovolj celostno, mora biti sposoben in voljan medstrokovno sodelovati, tj. se strokovno dopolnjevati. To *interdisciplinarno izkoriščanje sinergije znanj, vednosti, talentov, vrednot, čustev in možnosti – sestavin in povezav med IQ in EQ* je ena izmed pomembnih lastnosti DOMR.

Seveda pa za dovolj celovit uspeh v procesih razreševanja problemov ni dovolj samo *inteligenca* (IQ) posameznikov, ampak je treba znati aktivirati tudi veliko mero *čustvene inteligence* (EQ). Ob tem se moramo zavedati, da DOMR zaradi svojih mehkosistemskih lastnosti omogoča boljše aktiviranje in izrabo pozitivnih sinergijskih učinkov obeh, IQ in EQ. Slednje se kaže v učinkovitem in uspešnem interdisciplinarnem sodelovanju problemskih razreševalcev in zato večji kakovosti dobljenih razrešitev problemov.

4 Družbeno odgovorno razreševanje problemov

Glede na ugotovitev, da med seboj večplastno povezane aktivnosti za razreševanje problemov prežemajo podjetje in zagotavljajo njegov obstoj, so podjem, podvig, ki zahteva jasen proces, da bi uspel in bil družbeno odgovoren. *Družbena odgovornost* je danes neizogiben dejavnik konkurenčnosti in pogoj za dobre poslovne rešitve. Pojem družbene odgovornosti vključuje stalen, pa vendar dinamičen odnos med osebnimi potrebami, interesi, vre-

dnotami, prepričanji, odnosi in obnašanjem vsakega posameznika in skupnostmi, v katerih posameznik (so)deluje, oz. družbo (Lukan 2005, str. 13). Ne glede na to, kako se v podjetjih lotevajo razreševanja problemov, konfliktov in/ali kriz, družbene odgovornosti ne smejo zanemariti.

Na smiselnost upoštevanja družbene odgovornosti kot pomembnega družbenega dejavnika vseh (družbenih, ekonomskih, gospodarskih) subjektov nas opozarja mnogo avtorjev, med drugimi tudi Knez - Riedlova (2006, str. 5), ki pravi: »Družbena odgovornost je v bistvu povezana z reševanjem skupne ekonomske, okoljske in socialne problematike, in to prostovoljno, s poslušom za težave drugih, a z znanjem, premišljeno in ustvarjalno.«

Družbena odgovornost je splet ekonomske, okoljske in družbene odgovornosti. Na to prepletenost kaže tudi definicija Svetovnega gospodarskega sveta za trajnostni razvoj iz leta 1999, po kateri gre za »nenehno zavezanost družb k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh« (Watts in Holme 1999, str. 3, povzeto po Merčur 2007, str. 8). V skladu s tem se omenja pet prednostnih področij: (1) **človekove pravice**, (2) pravice zaposlenih, (3) varstvo okolja, (4) vključevanje v skupnost in (5) odnosi z dobavitelji. To so hkrati tudi tisti pomembni dejavniki, na katere razreševalci problemov pri svojem delu ne smejo pozabiti.

Mulej (2007, str. 10) pravi, da se je pojem družbene odgovornosti uveljavil po letu 2000 v mednarodnih dokumentih, ki so jih izdali Združeni narodi, Evropska unija in tudi nekatere skupine podjetij. Pojem družbene odgovornosti:

- zahteva konec zlorabe zaposlenih, poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih razmer za življenje ljudi,
- krepi poslovno odličnost in
- omogoča mir.

Največkrat se srečujemo s pojmom družbena odgovornost podjetij oz. organizacij. Družbena odgovornost je zmožnost organizacije, da v praksi uporabi znanje o družbeni odgovornosti v svoji dejavnosti. Je eden ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Podjetje je odgovorno za svoja dejanja oz. razreševanje problemov, ki vplivajo na ljudi ter na **širšo poslovno** in družbeno okolico. Tudi podjetja si družbeno odgovornost interpretirajo na različne načine, odvisno od ciljev in vrednot posameznega podjetja ter kulture vodilnega menedžmenta. Slednji mora biti usmerjen k ljudem (zaposlenim, sodelavcem) in družbenemu okolju ter organizaciji. Ne smemo pa spregledati tudi zakonskih določil, ki vplivajo na družbeno odgovorna dejanja podjetij.

Vzroke za povečanje pomena družbeno odgovornega poslovanja podjetij lahko iščemo predvsem v spremenjenih odnosih javnosti do vloge podjetja v skupnosti. To se kaže v zahtevah skupin ali posameznikov, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev podjetja, po višjih standardih, ki jih morajo podjetja upoštevati, in s čedalje pogostejšimi zahtevami

o prispevkih podjetij k razvoju boljše družbe. Podjetja, ki želijo preživeti na izredno konkurenčnem trgu, morajo upoštevati zahteve potrošnikov po višji kakovosti izdelkov in storitev, skladnih z družbenimi in ekološkimi standardi (Krmavnar 2002, str. 4).

*Tudi razreševalci problemov morajo nujno delovati družbeno odgovorno,*²³ če želijo učinkovito in uspešno rešiti problemsko situacijo. Pri tem se pojavi vprašanje, kaj sploh je družbeno odgovorno ravnanje. Družbeno odgovorno ravnanje v splošnem lahko opredelimo na več načinov. Knez - Riedlova (2006, str. 6) pravi, da se beseda odgovornost nanaša na naše vedenje, za katero smo dolžni odgovarjati. Vsi odrasli, torej tudi razreševalci problemov, smo odgovorni zase in hkrati soodgovorni za dogajanje v naši ožji ali širši okolici.

V začetku smo omenili, da so problemski razreševalci ljudje, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske ter čustvene inteligence. Glede na veliko vlogo družbene odgovornosti, ki jo ta igra pri vsakem posamezniku in pri vsakem podjetju, lahko to definicijo dopolnimo: »*Problemski razreševalci so ljudje, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske ter čustvene inteligence, a vendar delujejo družbeno odgovorno z izpolnjevanjem svoje dolžnosti do družbe.*«

5 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 oz. 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 med seboj dopolnjujejo.

Zaradi vsega tega procesa vedno novega nastajanja problemov, konfliktov, kriz in katastrof kratko malo ne moremo preprečiti, pa naj uporabljamo še tako izpopolnjene, kakovostne in celovite metodološke pripomočke, orodja, prijeme itd. Lahko pa z njihovim poznavanjem, ustvarjalno in celovito (tj. pravilno) uporabo nastajanje problemov laže in zato (dovolj) pravočasno identificiramo, jim zato pra-

²³ V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1996) je odgovornost definirana kot:

- dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo; družbeno odgovorna oseba izpolnjuje svoje dolžnosti do družbe;
- lastnost, značilnost človeka, ki si prizadeva zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve, dolžnosti; družbeno odgovorna oseba se do družbenega dogajanja in udejstvovanja v njem čuti »obvezana«;
- naloga ali obveznost;
- odnos, pri katerem mora kdo dajati pojasnilo, utemeljitev za svoje delo, ravnanje;
- lastnost, značilnost tega, kar zaradi pomembnosti, posledic zahteva veliko znanje, skrbnost; družbeno odgovorna oseba potrebuje znanje in veščine, da lahko deluje na ta način.

vilneje prilagodimo razreševalne aktivnosti, sestavo razreševalnih timov in postavimo realnejše cilje razrešitev. Skratka, z angažiranjem čim več notranjih sposobnosti ljudi (IQ in EQ) smo jih sposobni bolj celostno obvladovati že neposredno v pojavnih izhodiščih, kar nam kasneje zagotavlja večji nadzor v celotnem življenjskem ciklu njihovega zapletenega učinkovanja, takšnega, kot ga npr. srečujemo v organizacijskih in poslovnih procesih.

Ugotovili smo, da je *razmišljanje večšina*, ki žal ni dana vsem enako, lahko pa si jo pridobimo/se je naučimo s poznavanjem in uporabo ustreznih metod in metodologij, kakršna je npr. DOMR. *Razmišljanje* je treba (znati in hoteti) razumeti kot *usmerjen proces*, ki pri razreševanju (poslovnih) problemov zahteva, da si razreševalec najprej zamisli eno ali več možnih razrešitev za zaznane (resnične) probleme, definira cilj(e), naloge in postopke, ki jih skuša doseči na čim bolj enostaven, učinkovit in uspešen način. V razrešitvi mislec, v našem primeru razreševalec problema, poveže elemente problemske situacije (si kreira omrežje). Bolj ko je pri tem delu ustvarjalen, bolj ko je sposoben uporabljati EQ in IQ, bolj izvirne, redke in kakovostne rezultate svojega dela lahko pričakuje. Če mu jih uspe še *sinergijsko združiti/oplemeniti* z npr. željami, potrebami in izkušnjami ljudi – jih naredi (dokazano) *koristne*, je ustvaril *inovacijo*.

Družbeno odgovorno moramo delovati prav vsi, tudi podjetja in druge organizacije. Seveda pa ni dovolj le individualna odgovornost, potrebna je tudi skupinska odgovornost. Kako doseči, da družbena odgovornost postane ključna vrednota tako subkultur kot tudi organizacijske kulture, je odvisno od vsakega posebej. Napak bi bilo, če bi to prepustili zgolj nekim naključjem ali (bolj ali manj) motiviranim posameznikom. Družbena odgovornost mora prežemati poslovanje sodobnih organizacijskih in poslovnih sistemov. To pomeni, da moramo družbeno odgovorno reševati tudi probleme, saj v nasprotnem primeru naše rešitve ne bodo dovolj celostne – povzročili bomo škodo sebi in drugim (so) udeležencem.

Seveda so mnoge omenjene lastnosti mnogokrat prikrite oz. nekje globlje v človeku, zato jih ni mogoče enostavno prebuditi, kaj šele aktivirati. Treba jih je znati (in hoteti) razumeti, da bi jih lahko bolje izrabili. Pri tem se moramo zavedati velikega nabora možnosti, ki jih imamo v odnosu do sebe in drugih, kajti samo tako bomo sposobni najboljše izrabiti naše razumske in **čustvene sposobnosti**. Z uporabo slednjih bodo lahko razreševalci problemov bolj prilagodljivi in realnejši pri prepoznavanju nastajanja problemov. DOMR jim je lahko pri tem v veliko pomoč.

6 Uporabljeni viri in literatura

- Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Druga dopolnjena izdaja. Maribor: Mer Evrocenter, Založba mer.
- Birkenbihl, V. F. (1994). *Trening uspešnosti, Ustvarjajte si svojo resničnost sami*. Žalec: SLEDI.
- Bugdahl, V. (1991). *Kreatives Problemlösen*. Würzburg: Vogel Buchverlag.
- Duh, M., Š. Kajzer (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- De Bono, E. (1992). *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: GANEŠ (Zbirka Praktična misel).
- De Bono, E. (2010). Zapis predavanj dr. Edwarda De Bona na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zbrala in uredila Nastja Mulej, New Moment.
- Ečimovič, T., M. Mulej, R. Mayur (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., G. Probst (1987). *Die Orientierung (Nr. 89) – Vernetztes Denken im Management*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Gomez, P., G. Probst (1997). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. 2. überarb. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt.
- Handy, C. (1991). *Age of Unreason*. 2. edition. London: Harvard Business School Press.
- Kajzer, Š. (1983). Resnični in navidezni problemi, *Naše gospodarstvo*, 29, št. 2.
- Knez - Riedl, J. (2006). Družbena odgovornost integralni del izobraževalnih programov. Obvestila EPF, št. 3–4. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krmavnar, V. (2002). Družbena odgovornost v slovenski industriji. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Dosegljivo: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/krmavnar713.pdf [9. 2. 2010].
- Lukan, M. (2005). Poslovna etika in družbena odgovornost. Diplomsko delo, Fakulteta za management, Koper. Dosegljivo: http://www.ediplome.fm-kp.si/Lukan_Mojca_20070704.pdf [9. 2. 2010].
- Merčun, T. (2007). Družbeno poročanje v Sloveniji. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Dosegljivo: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mercun27-B-07.pdf> [2. 2. 2010].
- Mulej, M. (2007). Pravica do uporabe zlorabe. Revija MQ, št. 12. Dosegljivo: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/6244/4_Pravica_do_uporabe.pdf [12. 2. 2010].
- Mulej, M. in soavtorji (2000). *Dialektična in druge mehosistemske teorije*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ossimitz, G. (1999). *Einführung und Kommentar zum Lehrplankapitel »Untersuchung vernetzter Systeme«*. Klagenfurt: Universität Klagenfurt, Institut für Mathematik.

19. Rosi, B. (2004). Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti. *Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Rosi, B., M. Mulej (2005a). Z več dialektično-omrežnega razmišljanja lahko postane slovenski železniški prometni sistem evropsko konkurenčnejši, *Organizacija*, let. 38, št. 4.
21. Rosi, B., M. Mulej (2005b). Dialectical network thinking – methodology supportive of requisitely holistic creativity. IDIMT-2005, *Proceedings*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
22. Rosi, B., M. Mulej (2006a). Kako celoviteje prepoznati, preprečevati in obvladovati probleme. *Organizacija (Kranj)*, let. 39, št. 1.
23. Rosi, B., M. Mulej (2006b). The dialectical network thinking – a new systems theory concerned with management. *Kybernetes*, vol. 35, no. 7/8.
24. Rosi, B. (2008). *Ali ste pripravljeni dialektično omrežno razmišljati*. Maribor: Robo.
25. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Senčar, P. (1996). *Analiza konkurenčnosti tehnologij*. Maribor: EPF – MBA.
27. Tavčar, I. M. (2002). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
28. Weisbach, C., U. Dachs (1999). *Mehr Erfolg durch Emotionale Intelligenz*. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH. Slovenski prevod: *Kako razvijemo čustveno inteligenco – Razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS.



Doc. dr. **Bojan Rosi**, MBA in univerzitetni diplomirani organizator, je visokošolski učitelj na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru, habilitiran za predmetno področje Tehnologija v logistiki. Je avtor in recenzent številnih člankov, učbenikov, knjig in drugih publikacij. Preden se je zaposlil na Univerzi v Mariboru, je bil 20 let zaposlen na Slovenskih železnicah in 5 let v organih v sestavi Ministrstva za promet kot svetovalec Vlade RS. Je član številnih mednarodnih in domačih strokovnih združenj ter predstojnik Centra za razvoj kakovosti v logistiki na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru.

Assistant Professor **Bojan Rosi** has a PhD in business science and is a lecturer in Technology of Logistics at the Faculty of Logistics at the University of Maribor. He is the author of a number of scientific papers, textbooks, and books as well as various other publications. He previously worked at the Slovenian Railways for twenty years and as a counsellor for the Government of the Republic of Slovenia in the Ministry of Transport for five years. He is a member of several significant associations in the field of transport and logistics at both the national and international levels and head of the Centre for Development of Quality in Logistics at the Faculty of Logistics, University of Maribor.



Maja Rosi je diplomirala iz univerzitetnega programa smeri Podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, kjer nadaljuje izobraževanje na bolonjskem doktorskem programu.

Maja Rosi has a Bachelor of Science degree in entrepreneurship from the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. She is currently completing the economic and business sciences doctoral programme in the Faculty of Economics and Business.