



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

TEHNIKE ZA UNAPRJEĐENJE UMIJEĆA TRAŽENJA POSLOVNIH RJEŠENJA

PITANJE: Naše poduzeće zapalo je u teškoće, ljudi su sve manje kreativni, a defenzivnost je zamijenila nekadašnju proaktivnost. Čini se da je zavladao rutina koja više nikome ne pomaže, ali nitko je se ne želi odreći. Postoje li neke tehnike koje bismo mogli primijeniti da ponovno pokrenemo kreativni zamah i probudimo radni elan?

S. B., Ogulin

ODGOVOR: Peter Drucker, otac modernog managementa, jednom je rekao kako su poduzeća i organizacije odlični u rješavanju pogrešnih problema. **Suština strategijskog promišljanja** nalazi se u traženju pravih odgovora. No, prave odgovore moguće je pronaći postavljanjem pravih pitanja, što nije uvijek jednostavno. U tome može pomoći primjena **tehnike 5 puta zašto**. Ova tehnika se može primijeniti kada se nešto loše dogodilo ili nije išlo po planu, ali i kada se čini da je organizacija zapala u rutinu ili teškoće. Njena glavna prednost nalazi se u uključivanju što više ljudi u traženje suštinskih uzroka neke situacije. Primjenom ove metode, odnosno neprestanim postavljanjem pitanja zašto nakon svakog

odgovora sudionici mogu doći do spoznaje o suštini problema. Na taj način i rješenje je moguće lakše pronaći. Primjenom ove tehnike sudionicima ubrzo postaje jasno da je trenutni problem najčešće samo posljedica, odnosno manifestacija nekog drugog problema koji se čini skriven, nedovoljno značajan ili čak na prvi pogled nepovezan s trenutnom situacijom.

Ova tehnika korisna je u bilo kojoj situaciji, bilo da se radi o tehničkim, organizacijskim ili problemima vezanim za ljudske potencijale. No, ona je vrlo korisna i u osobnom životu svakog pojedinca. Na taj način moguće je **identificirati suštinske mentalne modele** koji se nalaze u pozadini nekog problema, odnosno načina djelovanja. Osvještavanjem mentalnih modela i utvrđivanjem njihove utemeljenosti moguće je doći do primjerenih rješenja. Treba napomenuti da se primjena ove tehnike ne odnosi na traženje krivca, već na razvijanje sustavske slike neke situacije, odnosno problema. No, budući da primjena ove metode uključuje veći broj ljudi, njene prednosti odnose se i na izgrađivanje višeg stupnja bliskosti, povjerenja i timske kohezije.

Kako bi ova metoda bila korisna, njenu primjenu potrebno je pažljivo pripremiti. Najprije je važno utvrditi o kakvom se problemu radi te razmotriti tko je sve s njim povezan. Zatim treba zakazati sastanak na koji će biti pozvane sve osobe koje su identificirane u prethodnom koraku. Nakon toga je potrebno odrediti vođu tima. Kako se budu postavljala pitanja zašto, **vođa tima bi trebao odrediti koja će skupina ljudi biti zadužena za davanje odgovora**. Za vrijeme sastanka i davanja odgovora važno je **dokumentirati tijek procesa**.

Najvažniji dio procesa je **postavljanje pitanja zašto nakon svake iteracije odgovora**. Iako se čini jednostavnim, ovaj proces je prilično zahtjevan. Posebno je važno proces započeti s pravim pitanjem. Ukoliko se radi o nekom kvaru, pitanje je prilično jednostavno.

No, ukoliko se radi o problemu organizacijskog ustrojstva, manjka entuzijazma ili problema u odnosima s kupcima, postavljanje pravih pitanja je ključno. No, taj problem je moguće prevladati postavljanjem više od 5 pitanja zašto.

Iako je početna intencija primjene ove tehnike rješavanje nekog određenog problema, ovim putem moguće je steći **korisne informacije i uvide o procesu rada općenito**, primjerenosti organizacijskih rješenja, ali i kvaliteti međuljudskih odnosa. Na taj način je, primjerice, **utvrđivanjem uzroka** nekog tehničkog kvara moguće doći do spoznaje o potrebi mijenjanja organizacije ili pak rješavanja latentnih konflikata. Treba napomenuti da će primjena ove metode u pravilu ukazati na manjkavosti nekog procesa, a ne rada jedne osobe ili nekog tehničkog sustava. Stoga će rješavanje problema, odnosno unaprjeđenje ili redizajn spornog procesa ujedno pripomoći uklanjanju drugih situacija koje se možda još nisu manifestirale kao problem.

Kada se radi o složenijim problemima poput vašeg, može biti iznimno teško započeti ovaj proces. To se posebno odnosi na činjenicu da će članovi tima u početku vjerojatno biti defenzivni, a proces se može pretvoriti u uzajamno okrivljavanje. Stoga možete krenuti obrnuto. Pokušajte zajednički identificirati skupine problema oko kojih se svi možete složiti. Potom počnite primjenjivati ovu tehniku za svaku skupinu problema tako da uključite sve sudionike koji pritom mogu pomoći. Cijeli proces je potrebno dokumentirati. S obzirom da je problem vaše organizacije složenije prirode, može se očekivati da sudionici neće doći do rješenja za većinu pojedinačnih problema jer će utvrditi da je rješenje nekog problema povezano s nekim drugim problemom. No, ovakav pristup omogućit će **povezivanje problemskih područja** te pomoći u identifikaciji suštinskog problema poduzeća. Tada će problem izgubiti na personalizaciji, odnosno neće se više vezivati za nikoga ponaosob. Na taj način će se ojačati timska kohezija i razviti kreativna energija koju će sudionici htjeti primijeniti za pronalaženje rješenja.

Budući da se radi o složenijem organizacijskom problemu, može se sugerirati da se pri traženju rješenja, nakon što se utvrdi suština problema, ova metoda koristi u kombinaciji s metodom brainstorminga. Posebna korist od sinergijske primjene ovih tehnika ostvarit će se korištenjem grafičkih prikaza, posebice izradom sustavskih mapa. Treba ipak imati na umu da ishod primjene ove tehnike najviše ovisi o znanju, iskustvu, entuzijazmu i upornosti sudionika koji su uključeni u proces.

