



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

OD „VATROGASNOG“ PRISTUPA PREMA SUSTAVNOM RJEŠAVANJU PROBLEMA

PITANJE: Manager sam malog poduzeća u kojem nastojim osigurati visoki stupanj sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju. Unatoč tome čini mi se da neprestano „gasimo požare“, odnosno rješavamo probleme koji su uvijek hitni. To dovodi do frustracije te se čini da nikada nije vrijeme da se malo opustimo. Radimo li nešto pogrešno?

S.M., Krapina

ODGOVOR: Ponekad se događa da unatoč najboljim namjerama doživljavamo neprestane probleme i situacije koje zahtijevaju našu potpunu pozornost u vrlo kratkom roku. Ta činjenice može imati više uzroka, ali najčešći je onaj koji se odnosi na pogrešku u pristupu. Takva pogreška tiče se primjene kratkoročnog i linearnog načina razmišljanja, umjesto dugoročnog i sustavnog. Sustavno mišljenje podrazumijeva sposobnost sagledavanja neke situacije s obzirom na analizu svih relevantnih okolnosti koje svojom interakcijom utječu na njenu pojavu. Ono podrazumijeva sposobnost identifikacije i sagledavanja čimbenika koji su doveli do trenutne situacije, kao i načina na koji njene značajke mogu utjecati na druge čimbenike u budućnosti. Trenutna situacija može predstavljati poželjnu ili nepoželjnu stvarnost ili stvarnost koja bi u određenim okolnostima mogla postati nepoželjnom. Stoga se sljedeći korak odnosi na traženje načina upravljanja njenim razvojem. Ako se radi o situaciji koja predstavlja trenutno poželjnu stvarnost, uz želju da se značajke takve situacije održe i u budućnosti, potrebno je pristupiti traženju čimbenika koji djeluju poticajno ili ograničavajuće.

Tada je potrebno razvijati strategije i taktike kojima se mogu jačati poticajni čimbenici te uklanjati ili ublažiti utjecaj onih koji djeluju ograničavajuće.

Ako je pak riječ o situaciji koja predstavlja nepoželjnu stvarnost, potrebno je pristupiti identifikaciji čimbenika koji mogu pridonijeti njenom prevladavanju. No, pritom je važno sagledati različite implikacije mogućih rješenja te ako je moguće provesti simulaciju ishoda. Ako simulaciju nije moguće provesti, važno je prilikom dizajniranja rješenja sagledati različite kriterije kao što su ekonomski (posebno odnos troškova i koristi), politički (odnos s drugim dionicima), sociokulturni (usklađenost s općeprihvaćenim društvenim normama), etički (posebno s obzirom na moralnost donošenja odluke, čak i ako je društveno prihvatljiva), ali i estetski (može li odluka unaprijediti osjećaj sklada, ljepote i dobrote).

Ovakav način djelovanja podrazumijeva sagledavanje kratkoročne i dugoročne dimenzije identificiranih čimbenika, kao i potencijalnog razvoja njihovog djelovanja. Ovaj proces je intelektualno vrlo zahtjevan. Mnogi ljudi imaju tendenciju tražiti kratkoročna rješenja, što rezultira činjenicom da današnja rješenja postaju sutrašnji problemi još veće razorne moći. Tada nam se čini da neprestano rješavamo hitne probleme,



**poslovni
savjetnik**
.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



me, umjesto onih koji su bitni. Isto tako, bavimo se rješavanjem problema koji su naporni i vremenski zahtjevni, umjesto da se usmjerimo na područja koja podrazumijevaju kreativnost i razvoj novih rješenja.

Pa ipak, ovaj način ponašanja nije nimalo jednostavan i zahtijeva kontinuiranu praksu. Takvom ponašanju potrebno je učiti sve organizacijske članove. No, predvodnici ove promjene pristupa i ponašanja trebaju biti osobe veće intelektualne snage kojima je ovakav način djelovanja prirodan.

Stoga okupite oko sebe intelektualno snažnije pojedince, razmatrajte viziju i ciljeve koje želite ostvariti, identificirajte čimbenike koji mogu pridonijeti njihovom ostvarenju te one koji mogu predstavljati prepreke. Utvrđujte na kojim pretpostavkama se temelji vaše razmišljanje, odnosno na kojim pretpostavkama gradite svoju viziju, ciljeve i strategiju.

Sagledajte je li moguće promijeniti identificirane pretpostavke te utvrdite kako se tada mogu promijeniti ciljevi, odnosno način njihove realizacije. Sagledajte javljaju li se promjenom pretpostavki neke nove mogućnosti razvoja poduzeća, samostalno ili u suradnji. Iznesite rezultate vaših promišljanja ostalim članovima organizacije i ukažite im koje su temeljne odrednice vašeg pristupa, odnosno načina razmišljanja. Pozovite i njih na sudjelovanje na idućim sličnim sastancima. No, nemojte siliti njihovo sudjelovanje, dopustite da se ono dogodi spontano i prirodno. Na taj način će se diferencirati operativci, od onih koji mogu i žele strateški razmišljati. Rezultat tada može biti veće zadovoljstvo u radu osoba koje sudjeluju u sustavnim strateškim promišljanjima, ali i operativaca – bit će manje požara koje će trebati gasiti po hitnom postupku!