

se obično pojavljuje kad i mogućnosti za njegovo rješavanje, ili nije pravi problem. Otkriti što je zapravo problem često je jednako važno koliko i riješiti ga. Produblivanje pitanja, a ne nalaženje odgovora, suština je ljudskog napretka i razumijevanja svijeta. Usko grlo u razvoju znanosti i prakse nalazi se baš u brzini kojom su ljudi u stanju definirati i prepoznati probleme.

Dok sam predavao u Kini, imao sam priliku naučiti nešto njihovog neobičnog i teškog jezika i pisma. Tako sam upoznao i dva ideograma kojima se piše riječ "kriza". Prvi od njih, sam za sebe, znači opasnost, a drugi dobru priliku. Kriza je situacija u kojoj imamo pred sobom teški i složeni problem. To je, kako nas uči logika kineskog jezika, podjednako opasnost kao i šansa. Problem se u našem kulturnom ozračju definira kao nevolja, teškoća, prepreka, odstupanje od norme, neželjeno stanje koje traži akciju da se povrti željeno stanje. Zato je problem svaka neravnoteža ili odstupanje od željenog stanja, ili smjera, koje smo u stanju uočiti. Problem ne može postojati ako ga nismo u stanju vidjeti! Takav pristup vrlo je defenzivan, ograničen na to da popravljamo ono što ne valja. Ne uzima u obzir aktivno i ofenzivno definiranje problema kao moguće prilike i šanse koju valja iskoristiti.

Kreativno rješavanje problema je traženje rješenja za postojeće nevolje, ali i dolaženje do ideja kako iskoristiti moguće šanse. Zato je put do uspjeha i inovacija sazidan od sagledavanja problema kao "krize" koja je istodobno opasnost, ali i prilika.

### Definiranje uzroka

Problem nije dovoljno prepoznati, već ga treba što bolje sagledati. Loše definiranje problema otežava, ili čak onemogućava, njegovo otklanjanje. Riješimo li pogrešno definirani problem, to može donijeti više štete nego koristi. Često je problem težak i nerješiv jer ga takvim vidimo. Zato nerješiv problem valja pokušati drugačije definirati da bi ga se, možda, učinilo rješivim. Viđenje problema je uteg ili odskočna daska za njegovo rješavanje. Ako postojeći pogled i pristup nisu dobri, valja ih promijeniti. Kako bi rekao **Albert Einstein**, problem ne možeš riješiti razmišljajući i ponašajući se jednako kako si se ponašao i razmišljao kad si taj problem stvorio.

Svi ljudi rješavaju probleme onako kako ih shvaćaju i vide. Dođete li s listom simptoma gastroenterologu, on će vam liječiti „poremećenu probavu“. Dođete li s istim simptomima psihijatru, predložit će vam liječenje „poreme-

ćene psihe“. Naletite li s istom listom simptoma na kirurga, vjerojatno će naći razloga da vam sugerira kakvu operaciju, jednako kao što bi vam stručnjak za biljnu prehranu odmah predložio da opisane nevolje riješite vegetarijanskom dijetom.

Za porezne stručnjake, glavni je izvor gospodarske krize loš fiskalni sustav, za financijaše slaba regulacija banaka i neuravnoteženi državni proračun. Poduzetnici su sigurni da je glavni problem manjak potpore malim i srednjim poduzećima, dok će se izvoznici složiti da nevolje stvara prejaka domaća valuta. Pravnici misle da je rješenje u boljim zakonima, a *manageri* problem vide u neefikasnim institucijama koje hitno treba reorganizirati. Poslodavci misle da bi gospodarstvo žurno krenulo naprijed kad bi mogli lakše otpuštati loše radnike, dok sindikati problem vide u manjku kolektivnih ugovora koji bi svima garantirali sigurne plaće. Kad dođe u prigodu, svaka skupina rješava onaj problem koji vidi kao glavni, dokazujući da uvijek radimo ono u što vjerujemo. Iz svega jasno proizlazi da nema efikasnog rješavanja problema bez spremnosti na fleksibilno razmišljanje i sposobnosti da se riješimo „fiks ideja“ koje nosimo u glavi.

Pogledajmo još jedan primjer, Liječnik pregledava bolesnika u želji da čim prije postavi ispravnu dijagnozu. Kod pacijenta postoje simptomi koji nisu jednoznačni i može ih se dovesti u vezu s više različitih oboljenja. Niti nakon detaljnih specijalističkih pregleda liječnik nije otklonio dvojbe i nema dovoljno saznanja za pouzdani zaključak. U dilemi je izabrati dijagnozu koja je najvjerojatnija, iako nepouzdana, ili pacijenta poslati na dodatne pretrage. One će uzrokovati dalji utrošak vremena i sredstava, bez jamstva da će do kraja otkloniti neizvjesnost.

Zamislimo da je liječnik ovako definirao problem: Želim po svaku cijenu postaviti ispravnu dijagnozu. Koji je najefikasniji način

da se tako opisani problem riješi? Liječnik ubija pacijenta i nad mrtvim tijelom vrši autopsiju. Jedino tada će sa stopostotnom sigurnošću postaviti pravu dijagnozu. No, složiti ćemo se, to ne bi bio ispravno definirani problem. Liječnik želi postaviti dijagnozu ne zato da bude sto posto siguran u nju, nego zato da pacijenta što uspješnije liječi.

Primjer zorno pokazuje opasnost rješavanja krivog problema, odnosno pogrešnog definiranja cilja djelovanja. Svakodnevne životne situacije pune su čudnih promašaja i skupih grešaka koje ljudi čine iz dobrih namjera, ali bez pametne analize i jasnog shvaćanja što žele postići. Ljudski je griješiti, ali je glupo u tome ustrajati. Uspješni šefovi moraju biti dovoljno iskreni da priznaju pogreške, dovoljno poduzetni da otklone njihove posljedice i dovoljno mudri da iz njih izvuku pouku.

Vratimo se na početak pitanju kako riješiti sve nagomilane probleme Agrokora. Oni, prije svega proizlaze iz činjenice da Todorčić nije nimalo nalik Bezosu. Jedan je gradio tvrtku na tehnološkim inovacijama uz modernu organizacijsku kulturu. Drugi je uspjeh temeljio na eksploatiranju dobavljača, naivnosti kreditora i slijepoj političkoj podršci. Rezultat su bili pogrešni strateški, taktički i operativni potezi i brojne loše odluke. Pametni šef bi rekao da je bilo bolje spriječiti nego liječiti, ali takav pristup danas više nije moguć. Jedino što ostaje, to je vidjeti aktualnu krizu kao priliku, problem kao izazov, fleksibilno mišljenje kao način ponašanja, zadovoljenje ravnoteže svih interesa kao konačni cilj i kreativnost kao jedini način da se iznađu rješenja koja će omogućiti nalaženje svijetle točke na kraju mračnog tunela. Ili, ako poslušamo Einsteinov savjet da problem ne možeš riješiti jednakim razmišljanjem kojim si ga stvorio, možda bi trebalo u pomoć pozvati Bezosa? ■

SEZONA  
2017

MOTIVACIJSKA PREDAVANJA

Afterwork  
sa Sricom



- 16. VELJAČA: IZAZOVI DIGITALNE TRANSFORMACIJE
- 16. OŽUJAK: ŠTO ČINI EFIKASNU PRODAJU
- 06. TRAVANJ: EMPATIJA – GLAVNO ORUŽJE MODERNOG PODUZEĆA
- 11. SVIBANJ: USPIJEŠNO UPRAVLJANJE PROMJENAMA
- 08. LIPANJ: KAKO POSTIĆI ANGAŽMAN I MOTIVACIJU SURADNIKA
- 21. RUJAN: ODRŽIVOST I DRUŠTVENA ODGOVORNOST
- 19. LISTOPAD: ZADOVOLJSTVO KUPCA I KAKO GA POSTIĆI
- 09. STUDENI: KAKO URAVNOTEŽITI POSAO I PRIVATNI ŽIVOT
- 30. STUDENI: INOVACIJAMA DO KONKURENTSKE PREDNOSTI

Kotizacija: 250 kn. Više o predavanjima i prijavnici potražite na [www.velimirsrica.com](http://www.velimirsrica.com)