

Pluralizam u kreativnom upravljanju razvojem organizacije

UDK 005.342:005.412

Prof. dr **Slavica P. Petrović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, e-mail: pslavica@kg.ac.yu

XI internacionalni simpozijum **SymOrg 2008.**, 10.-13. septembra 2008, Beograd, Srbija

U najširem smislu, pluralizam može biti shvaćen kao respektovanje različitih percepcija i interpretacija istraživanih upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, i kao odgovarajuće kombinovano korišćenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema. Tako preliminarno opredeljen, pluralizam neosporno predstavlja posebno istraživačko problemsko područje, relevantno za upravljanje razvojem organizacija, u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu. U sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi napravljen je ozbiljan iskorak u bavljenju pluralizmom. Pre svega, iz sučeljavanja različitih sistemskih konceptualizacija relevantnih organizacijskih problemskih područja, Sistemski pokret je izašao osnažen. Istvremeno, sistemsko mišljenje je pokazalo izuzetan potencijal za argumentovano i korisno povezivanje teorije i prakse. Koristeći doprinose društvenih nauka, sistemsko mišljenje nastoji da podrži određenu varijetetnost stanovišta o istraživanju upravljačkoj problemskoj situaciji, koja se pokušava shvatiti i u kojoj se želi efektivno i efikasno intervenisati. Uz to, sistemsko mišljenje nastoji da kroz kombinovano korišćenje metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija kreativno vodi intervencije u organizacijama. Kroz promišljanje o implikacijama pluralizma na teorijskom nivou, sistemsko istraživanje nastoji da unapredi pluralističku praksu u organizacijama. U utvrđivanju mogućnosti utemeljivanja sistemskog mišljenja na pluralizmu i opredeljivanju koristi koje sistemske prakse u organizacijama mogu imati ukoliko su upravljane uz pomoć pluralizma neophodno je: a) preispitati odnos pluralizma, kao posebne strategije razvoja sistemskog mišljenja, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, i b) razmotriti osnovne pluralističke sistemske teorijsko-metodološke i aplikativne razvoje - Sistem Sistemskih Metodologija, Sveukupnu Intervenciju u Sistemima i Multimetodologiju.

1. Uvod

U najširem smislu, pluralizam u upravljanju razvojem organizacija treba biti shvaćen kao:

- a) *respektovanje različitih percepcija i interpretacija* istraživanih upravljačkih problemskih situacija, i
- b) *odgovarajuće kombinovano korišćenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju* upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema.

Tako preliminarno opredeljen, pluralizam neosporno predstavlja posebno istraživačko problemsko područje, relevantno u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu.

Ključni razlozi širokog, utemeljenog bavljenja pluralizmom u savremenom **Systems Science-u** i **Management Science-u** su brojni i različiti [6, 2000, pp. 377 - 378]. Pre svega, činjenica je da su u različitim primenjenim disciplinama tradicionalni prilazi predmet ozbiljnih kritika. U sistemskom mišljenju, organizacionoj teoriji, klasičnim operacionim istraživanjima, stari, ortodoksnii prilazi su predmet argumentovanih osporavanja, a, u paradigmatskom smislu nove perspektive se otvaraju. Odnosi između različitih pristupa razvijanju svake pojedine discipline su predmet po-

sebnih promišljanja. Takođe, suprotstavljanje totalizujućim diskursima, koji tvrde da raspolažu istinama, i generisanje uslova za odgovarajući relativizam, predstavlja posebnu podršku istraživanju pluralizma. Uz navedeno, sa stanovišta praktičara, čini se da je u procesima kreativnog upravljanja razvojem savremenih organizacija pluralizam neophodan.

U sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi napravljen je ozbiljan iskorak u bavljenju pluralizmom. Pre svega, iz sučeljavanja različitih sistemskih konceptualizacija relevantnih organizacijskih problemskih područja, **Sistemski pokret** je izašao osnažen. Istvremeno, sistemsko mišljenje je pokazalo izuzetan potencijal za argumentovano i korisno povezivanje teorije i prakse.

Koristeći odgovarajuće doprinose društvenih nauka, sistemsko mišljenje nastoji da podrži određenu **varijetetnost stanovišta** o istraživanju složenoj i više značajnoj upravljačkoj problemskoj situaciji, koja se pokušava shvatiti i u kojoj se želi efektivno i efikasno intervenisati. Uz to, sistemsko mišljenje nastoji da kroz **kombinovano korišćenje metodologija** strukturiranja upravljačkih problemskih situacija kreativno vodi intervencije u kompleksnim i dinamičkim organizacijama. Kroz promišljanje o implikacijama pluralizma na teo-

rijskom nivou, sistemsko istraživanje nastoji da una-predi pluralističku praksu.

Bavljenje pluralizmom u svrhovitom upravljanju relevantnim problemskim područjima u organizacijama podrazumeva:

preispitivanje odnosa između pluralizma, kao posebne strategije razvoja **Management Science**-a, odnosno, sistemskog mišljenja, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, i

razmatranje osnovnih pluralističko sistemskih teorijsko-metodoloških i aplikativnih razvoja.

2. Pluralistička strategija razvoja sistemskog mišljenja i prakse

U utvrđivanju mogućnosti utemeljivanja sistemskog mišljenja na pluralizmu i opredeljivanju koristi koje sistemske prakse u organizacijama mogu imati ukoliko su upravljane uz pomoć pluralizma neophodno je, pre svega, preispitati odnos između **pluralizma**, kao posebne strategije razvoja sistemskog mišljenja, i strategija **izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma**.

Za nastojanja da se opredeli priroda pluralizma u sistemskom polju, i ispita da li je pluralizam najbolji načun unapređivanja sistemskog mišljenja od odgovarajuće važnosti su bili, s jedne strane, izvesno neverovanje u uspeh tradicionalnog **Management Science**-a (MS), i, s druge strane, evidentni razvoj Organizacione kibernetike, **soft** sistemskih prilaza i kritičko sistemskih alternativa za ortodoksnost tradicionalnog MS-a. Sugerisano je da svaka od dotičnih teorijsko-metodoloških alternativa značajno doprinosi građenju MS-a. Takođe je ispitivano kako odnos između tradicionalnog MS-a i tih alternativnih teorijsko-metodoloških razvoja može biti najbolje naučno argumentovan i upotrebljen tako da MS pruži najkorisniji doprinos organizacijama i društvu. U vezi sa navedenim, izdvojile su se sledeće četiri **razvojne strategije** MS-a: izolacionizam, imperijalizam, pragmatizam i pluralizam [5, 1995, pp. 311 - 316].

Izolacionistička strategija bi trebala rezultirati postojanjem različitih tokova u MS-u, koji se nezavisno razvijaju, na osnovama sopstvenih prepostavki, i sa minimalnim među-kontaktom. Predstavnici izolacionizma shvataju sopstveni MS-prilaz kao samodovoljan. Oni veruju da ne postoji ništa što se može naučiti iz drugih perspektiva, koje se smatraju nekorisnim. U tim okolnostima, pokušaji ugradivanja ideja iz alternativnih metodoloških tendencija u određenu preferiranu poziciju bi mogli oslabiti dotičnu poziciju, i stoga

se shvataju kao ozbiljna pretnja. Izolacionisti su posebno moći u tradicionalnom MS-u i Organizacionoj kibernetici.

Paradigmatska nesamerljivost¹ bi mogla biti navedena kao podrška izolacionističkoj strategiji. Smatra se da izolacionizam treba biti odbačen, zato što dezintegriše MS kao naučnu disciplinu, sprečava uspostavljanje osmišljenih odnosa između različitih metodoloških tokova, i diskredituje dotičnu profesiju kod klijenata koji ne veruju da jedan metod može rešiti sve probleme.

Imperijalistička strategija prepostavlja da je jedan MS prilaz, u odnosu na ostale njegove metodološke tokove, superioran, i sposoban da obezbedi adekvatne premise razvoja MS-a kao posebne naučne discipline. Istovremeno, postoji spremnost da se inkorporiraju izvesni aspekti drugih metodoloških tokova, ukoliko se smatra da oni, u kategorijama favorizovanog pristupa, mogu biti korisni i mogu ga osnažiti. Saznanja iz drugih metodoloških razvoja će biti integrisana u teorijsko-metodološku aparaturu favorizovanog prilaza sve do sledećeg dok ne prete njegovim ključnim načelima. Predstavnici imperijalističke strategije veruju da mogu razjasniti postojanje alternativnih prilaza, i analizirati ograničenu sferu njihove primene, u kategorijama pristupa kome oni priznaju vodeću poziciju. Posebno snažne imperijalističke aspiracije su identifikovane u **soft** sistemskom mišljenju (**hard** sistemsko mišljenje se često smatra posebnim slučajem **soft** sistemskog mišljenja [1, 1985, pp. 757 - 767], i Organizacionoj kibernetici.

Ova strategija razvoja MS-a je odbačena, zato što metodologije i metodi razvijeni u službi jedne paradigmе, da bi bili upotrebljeni pod okriljem drugačijih paradigmi, moraju biti 'denaturalizovani', odnosno, lišeni svojih ključnih određenja, čime puni potencijal raspoloživ za MS ne može biti realizovan. Istovremeno, smatra se da je imperijalistički scenario razvoja MS-a ostvariv ukoliko širi, društveni uticaji favorizuju jedan prilaz na račun određenih metodoloških alternativa, ugrožavajući njihove šanse za primenu.

Pragmatistička strategija razvija MS udružujući najbolje elemenate čak i naizgled suprotstavljenih tokova, i to prema kriterijumu uspešnosti primene u prak-

¹ Kako se pod paradigmom, načelno, podrazumeva shvatanje sveda koje prihvata naučna zajednica, tj. skup ideja, prepostavki, verovanja koja vode njenu naučnu aktivnost, nesamerljivost paradigm bi slikevitivo mogla biti predstavljena na sledeći način: grupe oslonjene na različite paradigmе, kada gledaju iz iste tačke u istom smeru, vide različite stvari [10, 1970, p. 150].

si. Pragmatisti ne brinu o 'artificijelnim' teorijskim dinsticijama. Oni se koncentrišu na građenje odgovarajuće 'kolekcije instrumenata', u kojoj su metodi i tehnike preuzeti iz različitih tokova MS-a, i pripremljeni da budu zajedno upotrebljeni tokom rešavanja problema, ukoliko istraživana problemska situacija opravdava korišćenje datog skupa metoda i tehnika. Izbor metoda i tehnika, i celokupna procedura se smatraju opravdanim u razmerama davanja rezultata u praksi. Privlačnost pragmatističke opcije je evidentna među predstavnicima tradicionalnog MS-a i pojedinim **soft** sistemskim misliocima.

Međutim, ova strategija je odbačena zato što nije mogla da podrži razvoj MS-a kao posebne naučne discipline. Teorija, koje se predstavnici pragmatističke strategije klone, nužna je da bi se razumelo zašto su pojedini metodi uspešni, a drugi ne, tj. da bi se moglo učiti iz iskustva, i da bi se stečena znanja mogla preneti drugima. Osim toga, pragmatizam je posebno opasan u društvenom području, jer može rezultirati skupim greškama, koje se mogu izbeći uz pomoć odgovarajućih teorijskih razumevanja. Takođe, pragmatizam može dovesti do korišćenja metoda čija je implementacija osigurana, ali ne zato što su najprimereniji istraživoj problemskoj situaciji, već zato što osnažuju poziciju moćnih.

Pluralistička vizija podrazumeva kontinuirano postojanje izvesne varijetetnosti tokova unutar MS-a. Teorijsko-metodološki i praktični razvoji će biti međusobno oblikovani. Prihvata se da različiti prilazi ističu različite relevantne međupovezane aspekte istraživanog kompleksnog i višezačnog upravljačkog problema. Snage i slabosti tokova MS-a će biti potpunije shvaćene, a područje efektivne primene svakog prilaza mora biti posebno utvrđeno. Raznolikost teorija i metodologija raspoloživih u MS-u se shvata ne kao najava križe u MS-u kao naučnoj disciplini, već kao izraz narašle kompetentnosti i efektivnosti u određenoj varijetnosti upravljačkih problemskih situacija [18, 2004, pp. 411 - 431].

Nasuprot prethodno razmotrenim opcijama za MS, pluralistička strategija se shvata kao nuđenje izvrsnih šansi za uspešan razvoj MS-a. U odnosu na stavove o paradigmatskoj nesamerljivosti, pluralizam je, barem preliminarno, odbranjen argumentima da su različiti teorijsko-metodološki razvoji MS-a nužni kao podrške različitim antropološki utemeljenim kognitivnim interesima ljudi [3, 1972]:

- **tehničkom** interesu za predviđanje i kontrolu, podršku pružaju **hard** i kibernetički prilazi,

- **praktični** interes za širenje međusobnog razumevanja relevantnih stakeholder-a podržavaju **soft** sistemski prilazi, a
- **emancipatornom** interesu za otklanjanje ograničenja nametnutih odnosima moći, podrška su kritički sistemski prilazi.

Smatra se da pluralizam nudi, u odnosu na utemeljenja tradicionalnog MS-a, najbolje osnove (re)izgradnje MS-a kao kohezivne discipline i profesije.

3. Pluralistički sistemski teorijsko-metodološki i aplikativni razvoji

Kao tri bazna, relevantna formalna iskaza pluralističkog razvoja sistemskog mišljenja i prakse mogu biti izdvojeni i istraženi:

- Sistem Sistemskih Metodologija,**
- Sveukupna Intervencija u Sistemima** i
- Multimetodologija.**

Pre svega, **Sistem Sistemskih Metodologija** (SiSiM) predstavlja centralni instrument istraživanja usmerenih:

- **teorijski** na razjašnjavanje odnosa između različitih sistemskih utemeljenih metodologija i
- **praktično** na otkrivanje uspešnosti primene sistemskih metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija u različitim problemskim kontekstima u organizacijama [9, 1984, pp. 473 - 486; 4, 1990, pp. 657 - 668; 7, 2006 a, pp. 868 - 878].

SiSiM nastoji da pokaže da različite sistemske metodologije, oslonjene na različite prepostavke o prirodi posebnih idealno-tipskih upravljačkih problemskih konteksta, mogu biti shvaćene kao odgovarajući, naučno utemeljen i praktično koristan **komplementarni** skup.

U građenju SiSiM-a pošlo se od ideje da je moguće razviti idealno-tipsku matricu problemskih konteksta, koja može biti upotrebljena za razvrstavanje sistemskih metodologija u skladu sa njihovim ključnim prepostavkama o prirodi problemskih situacija.

Dve osnovne dimenzije upravljačkih problemskih situacija u organizacijama su:

- a) dimenzija **sistema** - definije prirodu sistema u koji su istraživani problemi locirani i
- b) dimenzija **učesnika** - opredeljuje prirodu odnosa između učesnika koji su zainteresovani za upravljačku problemsku situaciju i njeno unačevanje.

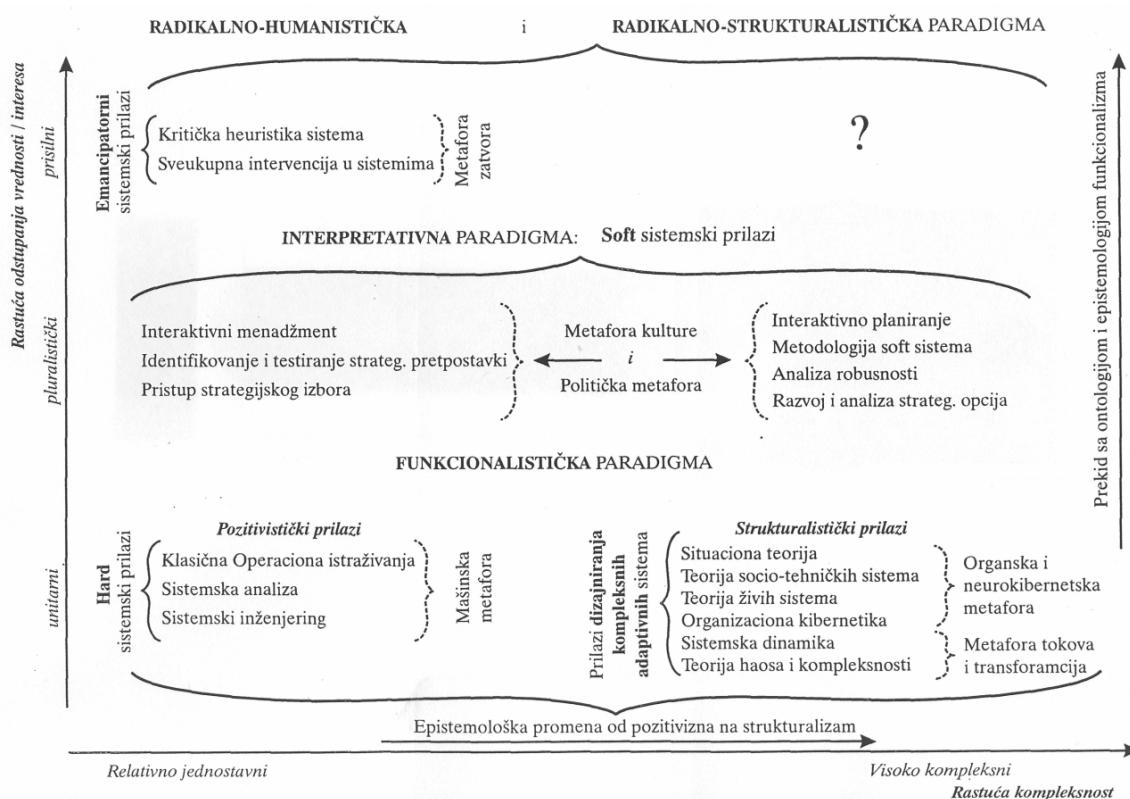
Sistemi, u koje su istraživani upravljački problemi smešteni, razvrstani su na kontinuumu od relativno jednostavnih do ekstremno kompleksnih, i to uvažavajući sledeće kriterijume: broj podistema, broj i nivo organizovanosti interakcija podistema, prethodna određenost / prethodna neodređenost svojstava podistema, determinističke / probabilističke zakonitosti ponašanja sistema, neevoluiranje / evoluiranje sistema tokom vremena, negenerisanje / generisanje sopstvenih ciljeva od strane podistema, znatna zatvorenost / otvorenost sistema u odnosu na okruženje. Relativno jednostavni upravljački problemi su obuhvaćeni i iskazani relativno jednostavnim sistemima, a ekstremno složene upravljačke problemske situacije su reprezentovane kompleksnim sistemima.

A odnosi između **učesnika** u istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji su posmatrani kao unitarni, pluralistički ili prisilni, s tim da su kriterijumi kategorizacije odnosa učesnika sledeći: postojanje / nepostojanje zajedničkih interesa, nivo kompatibilnosti / konfliktnosti vrednosti i mišljenja, nivo saglasnosti / nepostojanje saglasnosti o ciljevima i sredstvima, učešće /

ili ne u procesima rešavanja problema i odlučivanja, delovanje u skladu sa usaglašenim ciljevima.

Rezultat jednovremenog razmatranja specificiranih ključnih dimenzija upravljačkih problemskih situacija - dimenzije sistema i dimenzije učesnika - je odgovarajuća matrica šest osnovnih tipova problemskih konteksta u organizacijama: jednostavan-unitaran, kompleksan-unitaran, jednostavan-pluralistički, kompleksan-pluralistički, jednostavan-prisilan, kompleksan-prisilan.

Identifikovanje šest idealno-tipskih problemskih konteksta u organizacijama implicira potrebu za nekom varijetetnošću metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija, s tim da bitne razlike između problemskih konteksta trebaju biti reflektovane u različitim tipovima metodologija. Dakle, sledeći korak u građenju SiSiM-a je povezivanje postojećih sistemskih metodologija strukturiranja problemskih situacija, odnosno, metoda rešavanja upravljačkih problema, sa opredeljenim problemskim kontekstima – Slika 1. [16, 2006, str. 350; 17, 2007, p. 214]:



Slika 1. Sistem Sistemskih Metodologija

Zapravo,

- **hard** sistemsko mišljenje, tj., pozitivističko funkcionalistički prilazi, na primer: klasična Operaciona istraživanja, Sistemska analiza, Sistemski inženjering primereni su problemima lociranim u relativno jednostavne-unitarne kontekste, zato što se pretpostavlja da je lako utvrditi posredne ciljeve istraživanog sistema, i da ga je moguće matematički modelirati;
- Socio-tehnički i Situacioni prilazi, Sistemska dinamika, Organizaciona kibernetika, Teorija i metodologija kompleksnosti, kao strukturalističko funkcionalistički pristupi dizajniranju kompleksnih adaptivnih sistema, pridruženi su kompleksnim-unitarnim kontekstima, jer su odlučujuće fokusirani na shvatanje problemskih situacija kao ekstremno složenih sistema;
- različiti **soft** sistemski prilazi interpretativne paradigme sistemskog mišljenja, na primer: Identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, Interaktivni menadžment, Pristup strategijskog izbora, Metodologija **soft** sistema, Interaktivno planiranje, Analiza robusnosti, Razvoj i analiza strategijskih opcija, identifikovani su sa jednostavnim-pluralističkim i kompleksnim-pluralističkim kontekstima;
- sa prisilnim problemskim kontekstima su korespondentni emancipatorni sistemski prilazi, na primer: Kritička heuristika sistema, Sinergijska integrisanost tima, neki noviji post-modernistički metodološki razvoji.

Iz razvijenog SiSiM-a preliminarno je proizašlo nekoliko važnih **koristi**. Pre svega, SiSiM zahteva od istraživača da u svakoj upravljačkoj problemskoj situaciji kojom se bave utvrde koja metodologija je najprimerenija istraživanom problemskom kontekstu. Zatim, SiSiM pomaže razumevanje teškoća koje proizilaze iz primene nekog metodološkog pristupa rešavanju problema koji je neprimeren konkretnom problemskom kontekstu - na primer, u slučaju korišćenja Metodologije **soft** sistema u prisilnim upravljačkim problemskim kontekstima. Konačno, od odlučujuće važnosti - posebno u dugom roku - je otvaranje nove perspektive razvoja sistemskog mišljenja i **Management Science-a**. Zapravo, shvatajući različite metodologije kao instrumentarijume primerene različitim problemskim kontekstima, SiSiM je ponudio odgovarajući način izlaska iz onih debata o Operacionim istraživanjima i sistemskim istraživanjima u kojima su različite metodologije/metodi rešavanja problema shvatani kao konkurenčki. Evidentan iskorak napravljen SiSiM-om sugerisao je mogućnost dostizanja pluralizma zasno-

vanog na različitim metodologijama (**hard**, kibernetički, **soft** sistemski prilazi, itd.) razvijenim iz **više od jedne paradigmе**.

Međutim, pluralizam obuhvaćen SiSiM-om je implicitno ograničen na različite intervencije u upravljanju razvojem organizacija. Odnosno, korišćenje različitih metodologija u istoj intervenciji nije razmatrano. Druga manjkavost SiSiM-a proizilazi iz ne pravljenja jasne distinkcije između koncepta metodologije (reč je o sveukupnoj teoriji korišćenja metoda) i koncepata metoda ili tehnika, iz čega rezultira nefleksibilno korišćenje metoda, modela, tehnika, instrumenata udruženih sa primenjenom metodologijom. Na primer, izborom Metodologije **soft** sistema automatski se koriste i različite tehnike pridružene toj metodologiji (?bogate slike', CATWOE, itd.). Uz navedeno, nedovoljna pažnja je posvećena drugaćijim načinima shvatanja problemskih konteksta. Odnosno, rešavalac problema bi trebalo da preispita problemske kontekste u svetu različitih shvatanja sveta, kako bi odredio koje shvatanje sveta najprimerenije obuhvata suštinu upravljačkog problemskog konteksta sa kojim se on susreće.

Poseban, relevantan pluralistički teorijsko-metodološki i aplikativni razvoj u **Sistemskom pokretu** predstavlja **Sveukupna Intervencija u Sistemima** (SIS) [2, 1991, pp. 45 - 60; 6, 2000, pp. 368 - 373; 8, 2006 b, pp. 647 - 657]. Shvaćen kao **meta-metodologija**, SIS bi mogao voditi teorijska istraživanja i savetovati praktičare koji metodološki prilaz je najkorisniji u problemskim situacijama kojima se oni bave. Ključna ideja SiSiM-a da pluralizam treba biti zasnovan na različitim shvatanjima istraživane upravljačke problemske situacije i korišćenju odgovarajućih metodologija u kombinaciji, operacionalizovana je u SIS-u.

Kao novi pristup planiranju, dizajniranju, rešavanju problema u organizacijama, evaluaciji, SIS se u filozofskom, odnosno, teorijskom smislu oslanja na **kritičko** sistemsko mišljenje. Osnovne obavezanosti kritičkog sistemskog mišljenja - preliminarno prepoznate kao:

- kritička i društvena svesnost,
- ljudsko blagostanje i emancipacija, i
- komplementarizam na teorijskom i metodološkom nivou

ugrađene su u SIS.

Neki od bitnih **principa**, operacionalizovani u SIS-u su:

- Organizacije su previše komplikovane da bi mogле biti shvaćene korišćenjem jednog upravljač-

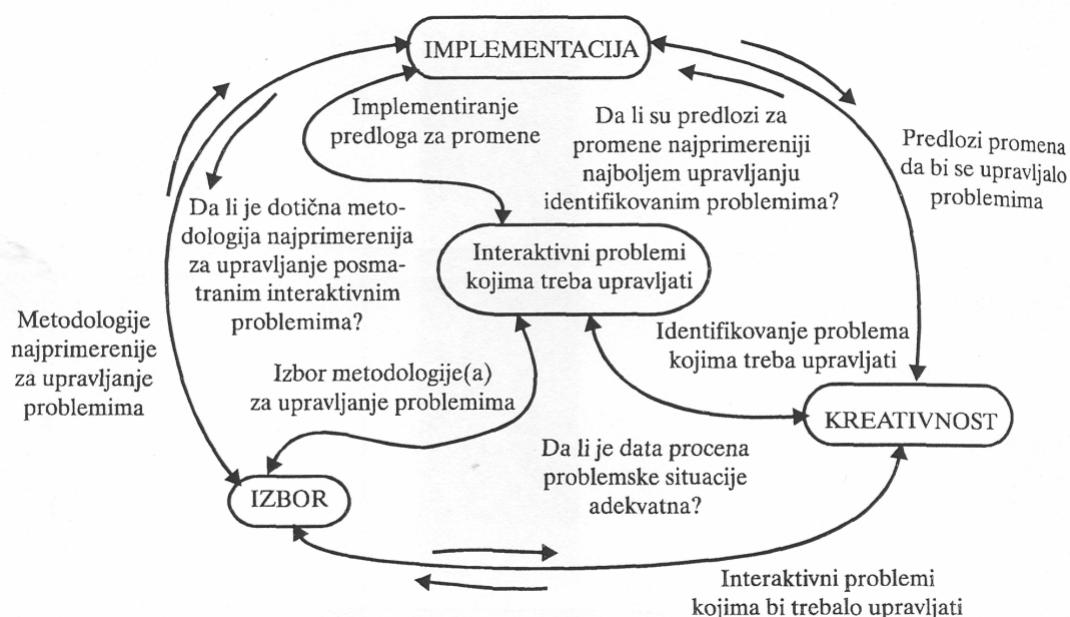
kog modela, a njihovi problemi su previše kompleksni da bi se pretresali tzv. brzim određivanjem.

- Organizacije i njihovi problemi bi trebali biti istraženi korišćenjem odgovarajućeg ranga sistemskih metafora.
- Relevantni organizacioni aspekti i problemi, osvetljeni uz pomoć metafora, mogu biti povezani sa primerenim sistemskim metodologijama za vođenje intervencije.
- Različite sistemske metafore i metodologije mogu biti upotrebljene na **komplementaran** način

da bi se naznačili i istakli različiti bitni aspekti organizacija i njihovi problemi.

- Snage i slabosti sistemskih metodologija mogu biti procenjene, a svaka od metodologija može biti povezana sa odgovarajućim organizacijskim problemima.
- SIS razvija sistemski interaktivni krug istraživanja. Relevantni stakeholder-i su uključeni u sve faze SIS-a.

Pluralizam koji leži u osnovi SIS-a operacionalizovan je u svakoj od njegove tri ključne **faze** – Slika 2. [16, 2006, str. 526]:



Slika 2. Sveukupna Intervencija u Sistemima

Zadatak u fazi **kreativnosti** je upotrebiti metafore sistema kao organizujuće strukture da bi se pomoglo menadžerima i drugim stakeholder-ima da o svojim preduzećima promišljaju kreativno. Dotične metafore organizacija - mašinska, organska, metafora mozga, metafora kulture, metafora političkog sistema, metafora fizičkog zatvora, metafora toka i transformacija, metafora instrumenta dominacije [15, 1997] fokusirane su na različite relevantne aspekte istraživane organizacije i njene probleme - na organizacionu strukturu, ljudske i političke aspekte organizacije, itd. Pluralizam se uvođi kao sredstvo dobijanja bogatije spoznaje upravljačkih problemskih situacija, i da bi se obuhvatila shvatanja iz alternativnih paradigmi. Korišćenjem sistemskih metafora podržava se formalizovanje procesa pomoću

koga rešavalac problema ispituje upravljačke problemske kontekste u svetu različitih shvatanja sveta. Rezultat faze kreativnosti je skup ključnih pitanja i problema, koji postaje osnov izbora sistemске metodologije/a intervencije u istraživanoj organizaciji.

U fazi **izbora**, uporedno sa analizom metafora, upotrebljava se SiSiM da bi se otkrile snage i slabosti mogućih kandidat-metodologija. Metodologija/e intervencije se bira na osnovu toga da li je njene snage čine primerenom bavljenju glavnim organizacijskim pitanjima i problemima identifikovanim u fazi kreativnosti. Rezultat faze izbora je 'dominantna' metodologija, koja, ukoliko je potrebno, treba biti podržana odgovarajućim 'zavisnim' metodologijama.

Tokom faze **implementacije**, izabrana metodologija/e se upotrebljava da bi se stiglo do zahtevanih specifičnih predloga i da bi se oni implementirali, odnosno, da bi se istraživana upravljačka problemska situacija adekvatno preradila. Rezultat je koordinisana promena prouzrokovana u onim aspektima istraživane organizacije koji su tekuće najvitalniji za njeno efektivno, efikasno, etično, itd. funkcionisanje. Shvatanja učesnika o tome šta su glavne problemske oblasti organizacije se tokom vremena menjaju. Dinamički aspekt SIS-a znači neprekidno iterativno kruženje oko kreativnosti, izbora i menjanja implementacije, a shodno odnosima 'dominantne' i 'zavisnih' metodologija.

Dakle, SIS podstiče kreativno promišljanje o prirodi istraživane upravljačke problemske situacije, a kada se odluka o karakteru glavnih organizacijskih teškoća doneše, SIS vodi menadžera/istraživača prema tipu sistema metodologije koja je najprimerenija za kreativno bavljenje problemima identifikovanim kao najvažniji. Kako se, uz korišćenje SIS-a, intervencija odvija, tako se priroda problemske situacije preispituje, što će se odraziti na izbor sistema metodologije/a. Odnosno, u bavljenju visoko kompleksnim, dinamičkim, interaktivnim, višezačnim upravljačkim problemskim situacijama, istovremeno naznačavanje različitih relevantnih aspekata otkrivenih kroz različite perspektive promatranja situacije podrazumeva korišćenje različitih sistemskih metodologija u **kombinaciji** – jedna je 'dominantna', a druge su metodologije 'podrške'.

Kao meta-metodologija, SIS je napravio bitan teorijsko-metodološki i aplikativni iskorak omogućivši da u **istoj intervenciji na istoj problemskoj situaciji** budu upotrebljene metodologije koje pripadaju različitim paradigmama. SIS nastoji da pronađe primeren, koherentan način upravljanja različitim metodologijama oslonjenim na alternativne epistemološke pretpostavke. Ukoliko je u kompleksnim problemskim situacijama **praktično** nemoguće koristiti različite metodologije jednu pored druge, SIS sugerise da je tada za metodološki pluralizam najbolje da se - u određenom intervalu vremena - jedna metodologija smatra 'dominantnom', a druge 'zavisnim', s tim da se odnos između metodologija stalno preispituje i može promeniti shodno novim saznanjima o istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji.

Posebna, bitna snaga SIS-a je da udružuje:

- pluralizam u fazi kreativnosti - istraživanje upravljačke problemske situacije kroz **različite perspektive**, tj. različita shvatanja sveta, sa

- pluralizmom u fazama izbora i implementacije - odgovarajuće upravljanje **različitim metodologijama u kombinaciji**.

Ako je najveća snaga SIS-a bilo delovanje na metametodološkom nivou, da bi se osiguralo da metodologije koje otelotvoruju različite paradigmske pretpostavke mogu biti upotrebljene u kombinaciji, delovanje na ovom nivou je istovremeno rezultiralo određenom slabošću SIS-a. Poput SiSiM-a, SIS zahteva korišćenje 'celovitih' metodologija, iz čega evidentno rezultira bitan **manjak fleksibilnosti** korišćenja metodologija, odnosno, njihovih metoda, modela, tehnika.

Zaseban, neotklonjeni problem SIS-a tiče se sugerisanja da on može ostati 'iznad paradigm', izdvajajući metodologije u skladu sa posebnim ljudskim interesom kome one treba da služe. Međutim, različite parade, oslonjene na različito shvaćene realnosti, i ugradene u različite sistemske metodologije, eksplicitno ili implicitno obezbeđuju odgovore za sve ljudske interese [19, 1993, pp. 53 - 70].

Poseban sistemski teorijsko-metodološki i aplikativni razvoj, relevantan sa stanovišta unapredavanja pluralizma, je **Multimetodologija**. Ona nastoji da teorijski utemeljeno i praktično korisno poveže delove metodologija koje mogu pripadati različitim paradigmama [11, 1997 a, pp. 1 - 20; 12, 1997 b, pp. 407 - 440; 13, 2006, pp. 217 - 240; 14, 1997, pp. 489 - 509].

Bazna ideja Multimetodologije je da su sve problemske situacije, koje involviraju različite materijalne, društvene i personalne aspekte, ekstremno složene i višedimenzionalne. Stoga, da bi intervencija u istraživanoj organizacijskoj problemskoj oblasti bila što efektivnija neophodno je nastojati: a) unutar ograničenih resursa, naznačiti sva njena relevantna određenja, i b) gde god je moguće upotrebiti neki rang metodologija (ili njihovih delova), koje mogu biti utemeljene na različitim paradigmama.

Za opredeljivanje **konteksta** Multimetodologije bitni su:

1. istraživanja **problemska situacija** realnog sveta,
2. raspoložive **teorije i metodologije**, i
3. **akteri** koji prave izbor i preuzimaju intervenciju u dotičnoj problemskoj situaciji.

Takođe, ukupni kontekst Multimetodologije je determinisan **odnosima** uspostavljenim između:

- aktera i metodologija/tehnika,
- aktera i problemske situacije,
- metodologija/tehnika i dotične situacije.

Bitne dimenzije ovih odnosa mogu biti osvetljene kroz odgovarajuće serije pitanja, fokusiranih na dizajn intervencije.

Dakle, **kontekst** Multimetodologije opredeljuju tri koncepcija sistema i njihovi bitni međusobni odnosi - Slika 3. [12, 1997 b, p. 420].

Koncepciji sistem koji se tiče sadržaja razmatrane **problemske situacije** obuhvata tri sfere/sveta - materijalni, društveni i personalni, i jezik kao medijum. Distinkcije među ovim sferama su analitičke, jer ne postoje odvojeni ontološki svetovi, niti su oni nezavisni jedan od drugog.

Koncepciji sistem **intervencije** obuhvata aktere organizacije, koji prave izbore i deluju. U kontekstu Multimetodologije, akterima - s njihovim znanjima, razvojima, odnosima s istraživanom problemskom situacijom, personalnostima, vrednostima, obavezanostima - pripada centralna pozicija. A bilo koja metodologija ili koncepciji okvir ideja su, zapravo, u službi aktera, tj. onih koji ih u bavljenju problemskom situacijom koriste [12, 1997 b, p. 428].

Oslanjajući se na raspoložive teorije i metodologije, koncepciji sistem **intelektualnih resursa** grade sledeća dva, za integrisanje metodologija, relevantna koncepcija okvira:

1. koncepciji okvir za **mapiranje** metodologija i
2. koncepciji okvir **dekomponovanja** metodologija.

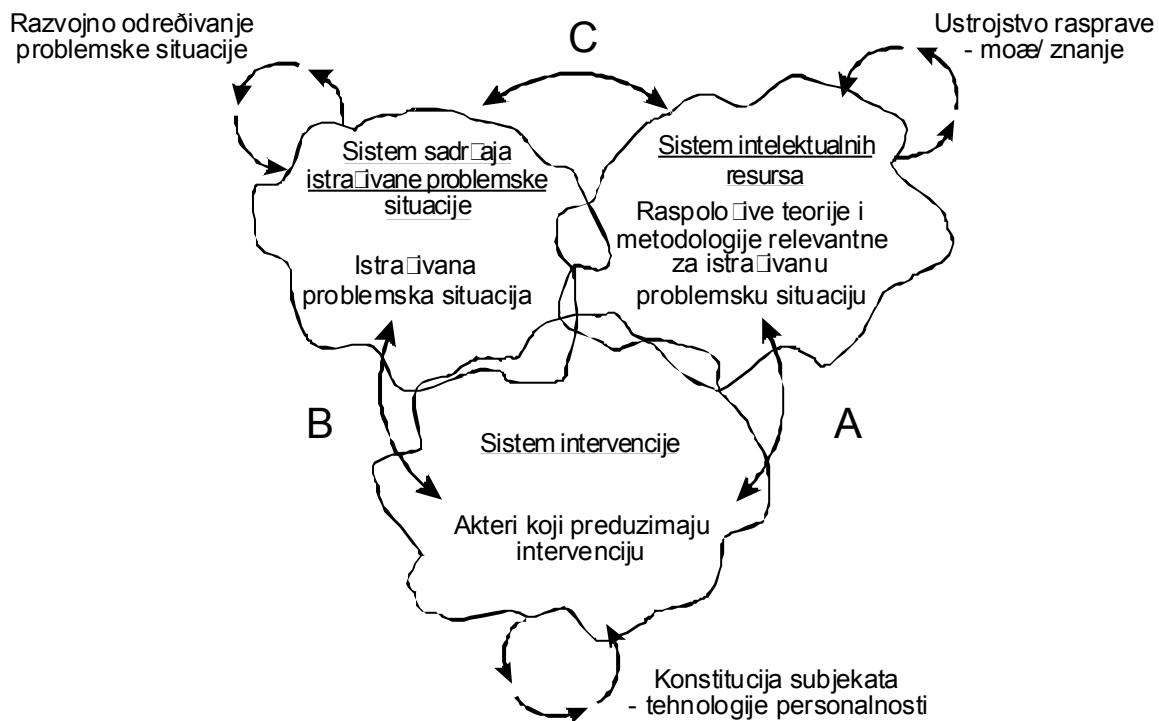
U koncepcijском okviru za **mapiranje** metodologija polazi se od stava da Multimetodologija treba biti iskazana u kategorijama dva ključna svojstva intervencije:

- višemenzionalnost istraživane problemske situacije - materijalni, društveni i personalni svet i
- različiti tipovi aktivnosti koje trebaju biti preduzete - razumevanje, analiza, procenjivanje i delovanje.

Rezultat kombinovanja dva ključna faktora je analitička rešetka koja može biti upotrebljena da bi se mapirale karakteristike različitih metodologija, s ciljem podrške njihovom međusobnom povezivanju. Logika ovog kocepcijskog okvira je da sveobuhvatna intervencija u istraživanju upravljačkoj problemskoj situaciji podrazumeva bavljenje s tri ključne dimenzije situacije – materijalnom, društvenom i personalnom i to kroz četiri različite faze – razumevanje, analiza, procenjivanje i delovanje. Svaki odeljak rešetke generiše pitanja o posebnim bitnim aspektima razmatrane situacije/intervencije, koji trebaju biti naznačeni.

Dotični koncepciji okvir može biti upotrebljen na različite načine. Pre svega, moguće je ispitati i proceniti snage (i slabosti) posebnih metodologija i mapirati ih na rešetku da bi se shvatilo u kojim razmerama one naznačuju relevantna pitanja. Ili, alternativno, može se ispitati koje metodologije mogu biti od pomoći u određenom posebnom aspektu intervencije.

U koncepcijском okviru **dekomponovanja** metodologija smatra se da je suština Multimetodologije da, nakon odgovarajućeg razlaganja metodologija - koje mogu biti oslonjene na različite paradigme - na njihove metode, tehnike, instrumente, obezbedi kreativno povezivanje njihovih gradivnih delova. Dakle, polazeći od ideje da metodi/tehnike mogu biti izdvojeni iz jedne i upotrebljeni svrhovito u drugoj metodologiji, neophodno je detaljno proučavanje različitih metodologija, da bi se otkrilo gde plodonosne veze mogu biti kreirane. Pri tome, metodologije moraju budu dekomponovane na sistematičan način da bi se identifikovali izdvojivi elementi i njihove funkcije ili svrhe. Predlaže se da to može biti učinjeno u kategorijama distinkcija između filozofskih principa - zašto, metodoloških etapa - šta i tehnika - kako. U 'kretanju' neke tehnike od jedne metodologije (i paradigme) do druge, njen kontekst i interpretacija moraju biti odgovarajuće promenjeni.



Slika 3. Kontekst Multimetodologije

Promena u istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji, generisana intervencijom, zavisi od konteksta, i, po pravilu, je lokalna i često vrlo ograničena. Kritičko promišljanje se realizuje kroz četiri faze:

- **razumevanje** problemske situacije kakva ona jest,
- **analiza** zašto je ona takva,
- **procenjivanje** kako situacija može biti kreativno promenjena, i
- **delovanje** ka generisanju promene.

Opredeljivanje granica u procesu istraživanja je od centralnog značaja. Delovanja aktera su povezana sa tri analitički odvojena sveta – materijalnim, društvenim i ličnim, koji obezbeđuju drugu bitnu dimenziju za dotični koncept kritičkog promišljanja. Moć je integralni deo sva tri sveta, a znanje (uključujući metodologije i meta-metodologije) je nesumnjivo povezano s moći. Intervencije u organizacijskim problemskim situacijama bi trebale da biti sprovedene na način koji obezbeđuje uslove za rasprave. Odnosno, proces kritičke multimetodologije bi trebao biti neprekinuti krug promišljanja, prosudivanja i delovanja.

4. Zaključak

Shodno respektovanju različitih percepcija i interpretacija upravljačkih problemskih situacija, i nastojanju da se omogući odgovarajuće kombinovano kori-

šenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema u organizacijama, pluralizam očito predstavlja složeno istraživačko područje, relevantno u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu.

Bavljenje pluralizmom u kreativnom upravljanju razvojem organizacija podrazumeva, pre svega, preispitivanje odnosa između pluralizma, kao posebne strategije razvoja **Management Science**-a, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, s jedne, i razmatranje osnovnih pluralističko sistemskih teorijsko-metodoloških i aplikativnih razvoja – Sistem Sistemskih Metodologija, Sveukupna Intervencija u Sistemima i Multimetodologija, s druge strane.

Oslanjajući se na prezentirani razvoj pluralizma u sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi, dalje celovito razmatranje pluralizma i njegovih kapaciteta u kreativnom upravljanju organizacijskim razvojem zahteva preciziranje bitnih aspekata odnosa pluralizma i kritičkog sistemskog mišljenja, preispitivanje ključnih dimenzija paradigmatske raznovrsnosti, istraživanje teorijsko-metodoloških i aplikativnih teškoća vezanih za paradigmatsku nesamerljivost. Od posebne važnosti je činjenica da je budućnost pluralizma u sistemskom mišljenju i praksi neposredno determinisana načinom/načinima na koje teorijski pluralizam može,

odnosno, treba biti validno prerađen. U vezi s tim, svaki pojedini razvoj pluralizma (kao meta-paradigma, kao nova paradigma, kao postmodernizam, kao neskladni pluralizam, kao kritička sistemska praksa), kao poseban način formulisanja i operacionalizovanja pluralizma treba biti vrednovan sa stanovišta razmara u kojima on omogućava pluralizmu da u organizacijskoj praksi ostvari svoj puni potencijal.

Za unapredavanje pluralizma u sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi od odgovarajućeg značaja su i iskuštava razvijanja pluralizma u drugim disciplinama, posebno, u organizacionoj teoriji (fokusiranost na korišćenje različitih metoda u kombinaciji s ciljem unapredavanja razumevanja organizacijskih fenomena), operacionim istraživanjima (različite vrste kombinacija **soft** metoda operacionih istraživanja, po pravilu, upravljanih interpretativnom paradigmom), informacionim sistemima (komplementarizam u korišćenju metodologija), konsultantnosti u menadžmentu (nastojanja menadžment konsultanata sa akademskim iskustvima da ukazivanjem na relevantnost teorijskih podrški osnaže pluralističku konsultantsku praksu).

LITERATURA

- [1] Checkland, P. B, 1985, From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 36, No. 9, pp. 757 - 767.
- [2] Flood, R. L. and Jackson, M. C., 1991, **Creative Problem Solving - Total Systems Intervention**, John Wiley and Sons, Chichester.
- [3] Habermas, J., 1972, **Knowledge and Human Interests**, Heinemann, London.
- [4] Jackson, M. C., 1990, Beyond a system of systems methodologies, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 41, pp. 657 - 668.
- [5] Jackson, M. C., 1995, Present positions and future prospects in Management Science, in: **Understanding the Process of Operational Research - Collected Readings**, Edited by Keys, P., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 303 - 321.
- [6] Jackson, M. C., 2000, **Systems Approaches to Management**, Kluwer/Plenum, New York.
- [7] Jackson, M. C., 2006 a, Beyond problem structuring methods: reinventing the future of OR/MS, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 57, pp. 868 - 878.
- [8] Jackson, M. C., 2006 b, Creative Holism: A Critical Systems Approach to Complex Problem Situations, **Systems Research and Behavioral Science**, Vol. 23, No. 5, pp. 647 - 657.
- [9] Jackson, M. C. and Keys, P., 1984, Towards a system of systems methodologies, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 35, pp. 473 - 486.
- [10] Kuhn, T. S., 1970, **The Structure of Scientific Revolutions**, The 2nd edn., University of Chicago Press, Chicago.
- [11] Mingers, J., 1997 a, Multi-paradigm Multimethodology, in: **Multimethodology - The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies**, Edited by Mingers, J. and Gill, A., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 1 - 20.
- [12] Mingers, J., 1997 b, Towards Critical Pluralism, in: **Multimethodology - The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies**, Edited by Mingers, J. and Gill, A., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 407 - 440.
- [13] Mingers, J., 2006, **Realising Systems Thinking - Knowledge and Action in Management Science**, Springer, New York.
- [14] Mingers, J. C. and Brocklesby, J., 1997, Multimethodology: towards a framework for mixing methodologies, **Omega**, Vol. 25, No. 5, pp. 489 - 509.
- [15] Morgan, G., 1997, **Images of Organization**, SAGE Publications, London.
- [16] Petrović, S. P., 2006, **Sistemsко mišljenje, Sistemske metodologije**, Autorsko izdanje, Kragevac.
- [17] Petrovic, S. P., 2007, Systems Approaches to Solving Practical Problems, The 22nd European Conference on Operational Research – EURO XXII, Prague, Czech Republic, July 8 - 11, 2007, p. 214.
- [18] Petrovic, S. P., 2008, Coherent Pluralism in Managing Problem Situations, The 18th Triennial Conference of the International Federation of Operational Research Societies, IFORS 2008, Sandton, Johannesburg, South Africa, July 13 - 18, 2008, p. 77.
- [19] Schwaninger, M., 2004, Methodologies in Conflict: Achieving Synergies between System Dynamics and Organizational Cybernetics, **Systems Research and Behavioral Science**, Vol. 21, No. 4, pp. 411 - 431.
- [20] Tsoukas, H., 1993, The road to emancipation is through organizational development: a critical evaluation of Total Systems Intervention, **Systems Practice**, Vol. 6, pp. 53 - 70.