



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 509-526
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

DIJALEKTIČKA SINTEZA U HOLISTIČKOM FORMULISANJU POSLOVNE STRATEGIJE

Prof. dr Slavica P. Petrović*

Rezime: Višestrukost percepcija i interpretacija upravljačkih problemskih situacija u organizacijama predstavlja jedno od njihovih ključnih određenja. Kreativno upravljanje tim pluralističkim problemskim kontekstima implicira korišćenje odgovarajućih interpretativnih sistemskih metodologija. Kao poseban soft sistemski pristup menadžmentu, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki nastoji da kroz dijalektičku sintezu omogući stejkholderima otkrivanje i osporavanje pretpostavki na kojima su utemeljene predložene strategije i obezbedi holističko formulisanje takve poslovne strategije koja je prihvatljiva stejkholderima i čijom će implementacijom biti unapređeno funkcionisanje organizacije.

Ključne reči: pluralistički kontekst upravljačkih problemskih situacija, interpretativni sistemski pristup menadžmentu, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, sinteza, formulisanje poslovne strategije

Uvod

U savremenim okolnostima, bitno određenje upravljačkih problemskih situacija u organizacijama neosporno predstavljaju relevantni stejkholderi. Reč je o pojedincima i grupama tangiranim određenim problemskim područjem u preduzeću i zainteresovanim za strukturiranje dotične problemske situacije i rešavanje odnosnih problema. Stejkholdere - interne i eksterne - mogu karakterisati različiti interesi, vrednosni sistemi, mišljenja i verovanja, različiti neposredni ciljevi i sredstva njihovog ostvarivanja, različito učešće u formulisanju problema i iznalaženju njihovih rešenja, različito učešće u donošenju odluka i njihovoj implementaciji. To znači da ključni stejkholderi preduzeća mogu jednu istu upravljačku problemsku oblast posmatrati iz različitih perspektiva i sagledavati i tumačiti na različite načine. Očito, pluralitet mogućih percepcija i interpretacija

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu; e-mail: pslavica@kg.ac.rs

UDK 005.21, pregledni rad

Primljeno: 12.12.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Rad predstavlja deo istraživanja u okviru Projekta za interdisciplinarna istraživanja (Projekat br. 41010), koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

upravljačkih problemskih situacija u preduzećima predstavlja jednu od njihovih bitnih dimenzija (Petrović 2008, 77).

Istovremeno, uz moguće razlikovanje sagledavanja i interpretiranja istraživanog problemskog područja u preduzeću, od posebne važnosti je činjenica da između relevantnih stejkholdera, po pravilu, postoji - barem - bazna kompatibilnost njihovih interesa. Iz toga proizilazi da kroz odgovarajuće vođene procese rasprava i pregovaranja može biti ostvaren - za opstanak i razvoj preduzeća bitan - *kompromis* o ključnim ciljevima, sredstvima i resursima njihovog dostizanja.

Kreativno upravljanje opredeljenim pluralističkim problemskim kontekstima u organizacijama implicira izbor i primenu odgovarajuće systemske metodologije koja pripada *interpretativnoj* paradigmi (Jackson 2000; Jackson 2003; Jackson 2006a, 868-878). Jedan od relevantnih interpretativnih systemskih pristupa menadžmentu predstavlja metodologija *identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki* (ITSP) (Mason 1969, B403-14; Mason and Mitroff 1981; Mitroff and Emshoff 1979, 1-12; Mitroff, Emshoff and Kilmann 1979, 583-593).

Prevashodno fokusirana na pluralističke odnose između učesnika u upravljačkim problemskim situacijama u preduzećima, ova metodologija apstrahuje iz procesa istraživanja dimenziju sistemnosti, koja obuhvata i konceptualizuje složenost strukture i funkcionisanja sistema o kome je reč. Odnosno, izdvajajući - kao ključne - personalne i političke aspekte organizacije, ITSP metodologija nastoji da:

- otkrije relevantne a priori *pretpostavke* ugrađene u suprotstavljene predložene poslovne strategije i,
- kroz proces *dijalektičke sinteze* početno oprečnih mišljenja o tome koju strategiju u funkcionisanju sistema treba slediti, omogućiti formulisanje kreativne poslovne strategije, koju će stejkholderi prihvatiti i čijom će implementacijom biti unapređeno funkcionisanje preduzeća.

Celovito, naučno utemeljeno i praktično korisno bavljenje ITSP metodologijom u upravljanju pluralističkim problemskim situacijama u preduzećima, posebno u procesima holističkog razvijanja njihovih poslovnih strategija, podrazumeva, pre svega, opredeljivanje njenog *konceptijsko-teorijskog* okvira. Zatim, neophodno je precizirati i istražiti bitne dimenzije njenog *metodološkog* razvoja. Uz to, potrebno je *kritički* preispitati dotični interpretativni systemski prilaz menadžmetu, i to s teorijskog, metodološkog i aplikativnog aspekta. Konačno, uslovi, način i dometi neposrednog *korišćenja* ITSP metodologije treba da budu verifikovani kroz odgovarajuće razvijen primer.

Konceptijsko-teorijski okvir

Filozofske ideje ugrađene u teorijsku osnovu ITSP metodologije predstavljaju, zapravo, postulate odgovarajuće osmišljene verzije systemske analize (Churchman 1968, 231-232; Churchman 1971). Pre svega, kompleksna, dinamička,

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

interaktivna i višeznačna savremena društvena realnost rezultira, po pravilu, postojanjem brojnih, međusobno različitih shvatanja i interpretacija svakog pojedinog segmenta te realnosti. Svako od tih razumevanja, tj. tumačenja razmatranog dela društvene realnosti je utemeljeno na odgovarajućim a priori pretpostavkama, tretiranim kao činjenice. Odnosno, pri posmatranju izvesnog segmenta višedimenzione društvene realnosti i promišljanju o njemu, neophodno je respektovati sledeće. Uz sopstveno viđenje, postoje i brojne druge, drugačije, *podjednako legitimne* percepcije i interpretacije istog segmenta društvene realnosti, zasnovane na alternativnim skupovima a priori pretpostavki. Identifikovanjem i uvažavanjem te okolnosti, u proces sistemskog mišljenja se nužno uvodi subjektivnost.

Dakle, kada je reč o upravljačkim problemskim situacijama u organizacijama, tj. preduzećima, po pravilu, postoje različita vrednovanja, pre svega, ciljeva, tj. onoga što se želi dostići strukturiranjem dotičnih problemskih situacija, odnosno rešavanjem problema. Uz to, moguća su različita vrednovanja tekućih stanja funkcionisanja istraživanih sistema. Pri tome, jedini način da se u procesima promišljanja što potpunije obuhvati i spozna celovitost razmatranog sistema je promatranje onoliko mnogo različitih perspektiva, koliko je to moguće.

Oslanjajući se na prezentirane, naučno validne stavove, opravdano se može konstatovati da sistemski prilaz otkriva ograničenost svakog pojedinog shvatanja sveta. Zapravo, subjektivnost se više ne isključuje. Naprotiv, ona bi trebalo da bude uključena u bilo koje opredeljivanje objektivnosti, kako bi se prevazišla restriktivna priroda bilo kog shvatanja sveta. Dakle, sistemskim pristupom je omogućeno drugačije razumevanje objektivnosti. Uz to, svako shvatanje sveta je ne samo krajnje ograničeno, već je, istovremeno, po pravilu, visoko otporno na promene.

Shodno navedenom, neophodan je odgovarajući pristup opredeljivanju objektivnosti:

- nekom preovlađujućem shvatanju sveta - *teza*,
- trebalo bi biti suprotstavljeno drugačije shvatanje sveta, koje je utemeljeno na drugačijim pretpostavkama - *antiteza*,
- da bi se došlo do bogatije, uslovno objektivnije procene istraživane upravljačke problemske situacije - *sinteza*.

To novo, pregnantnije viđenje razmatrane situacije iskazuje obe pozicije - *tezu* i *antitezu*, ali je istovremeno izvan njih.

Sa navedenim idejama korespondiraju sledeći stavovi. Kada je reč o dizajniranju društvenih sistema, odnosno organizacija, tada je od ključne važnosti da su u proces opredeljivanja njihovih svrha, posrednih ciljeva i sredstava nužno uključena i odgovarajuća moralna prosuđivanja. Iz toga, dalje, proizilazi da odnosni sistemski prilaz ograničava ulogu eksperata. Zapravo, dizajneri društvenih sistema nužno moraju proširiti ograničenu prirodu sopstvenih shvatanja sveta perspektivama i shvatanjima onih koji su uključeni u dati sistem, tj. onih koji su zainteresovani za funkcionisanje dotičnog sistema.

Donošenje odluka u okolnostima postojanja različitih interpretacija jednog istog segmenta društvene realnosti i učestvovanja u dizajniranju društvenih sistema nameće potrebu dolaženja do kompromisa, odnosno konsenzusa u vezi s identifikovanim shvatanjima sveta. Pri tome, shvatanje sveta, na osnovu koga se donosi odluka, mora prethodno biti predmet višeznačnih preispitivanja u odnosu na moćne alternativne perspektive.

Najvažniji aspekt razvijenog sistemskog prilaza tiče se promene u razumevanju objektivnosti. Naime, u funkcionalističkim sistemskim pristupima, odnosno, u *hard* sistemskim prilazima i prilazima dizajniranja kompleksnih adaptivnih sistema, objektivnost je shvatana u odnosu na valjanost nekog modela razmatranog sistema. Razvijeni model ili reprezentuje dotični sistem (kao u, na primer, sistemskoj dinamici), ili, na osnovu naučnih zakonitosti koje sadrži u sebi, može ukazati na poremećaje u strukturi i funkcionisanju datog sistema (kao u, na primer, organizacionoj kibernetici). U oba slučaja, objektivnost modela je pokazana, a rezultati analize sistema su garantovani, ukoliko se rešenja, izvedena iz modela, ostvaruju u praksi.

S druge strane, u interpretativnim, odnosno, *soft* sistemskim pristupima, sistemi, bez obzira da li funkcionišu ili ne, su onoliko u realnom svetu, koliko u glavama istraživača. Bilo koji model ma kog društvenog, odnosno ekonomskog sistema može obuhvatiti samo jednu percepciju - od brojnih, različitih, mogućih percepcija - prirode razmatrane problemske situacije. Shodno navedenom, objektivnost se može osloniti jedino na otvorenu debatu o brojnim i različitim shvatanjima istraživane problemske oblasti u organizaciji, tj. preduzeću. Rezultati istraživanja i dizajniranja sistema su garantovani, što je moguće većim učešćem različitih stejkholdera u dotičnim procesima.

Razmotrena suštinska promena u razumevanju objektivnosti je respektovana u interpretativnim, emancipatornim, odnosno, postmodernističkim sistemskim metodologijama (na primer, interaktivni menadžment, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, metodologija *soft* sistema, razvoj i analiza strategijskih opcija, interaktivno planiranje, kritička heuristika sistema, sinergijska integrisanost tima itd.). Zapravo, u procesu modeliranja izdvojenog segmenta društvene, tj. ekonomske realnosti nastoje se generisati sredstva boljeg organizovanja otvorene, slobodne i participativne rasprave o različitim aspektima postojećih i predloženih dizajna društvenih, tj. organizacionih sistema.

Oslanjajući se na prezentirane ideje, teorijski postulati relevantni za ITSP metodologiju mogu biti specificirani na sledeći način (Jackson 2000, 226-227).

Pre svega, metodi i tehnike tradicionalnog *management sciencea* (MS) su primereni jednostavnijim, strukturiranim upravljačkim problemima. U savremenim organizacijama, međutim, strategijski problemi, po pravilu, predstavljaju tzv. obesne probleme organizovane kompleksnosti. Tim nestrukturiranim, tj. nedovoljno dobro definisanim upravljačkim problemima ne odgovaraju uobičajeni

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

metodološki prilazi MS-a. Jedan od interpretativnih sistemskih prilaza, primeren tim skupovima višeznačnih upravljačkih problema, je ITSP metodologija.

Zatim, organizacije se često ne bave adekvatno problemskim situacijama, upravo zbog teškoća stvarnog osporavanja prihvaćenih načina delovanja. Zapravo, opcije politike, značajno drugačije od tekuće prakse, po pravilu, nisu predmet sistematskih istraživanja. Nasuprot tome, ITSP metodologija nastoji da osigura da alternativne politike i alternativne procedure budu kontinuirano razmatrane.

Dalje, iz razvijenog sistemskog prilaza neposredno proizilazi da osporavanje tekuće preferiranih politika nužno zahteva generisanje radikalno drugačijih politika, tj. teorija. To stoga što sami podaci, interpretirani u kategorijama postojeće teorije, neće dovesti do toga da organizacija promeni svoj preferirani način delovanja. Organizacije realno počinju da uče jedino kada je većina prihvaćenih pretpostavki osporena odgovarajućim suprotnim pretpostavkama. Dakle, izvesna varijetnost perspektiva o mogućim politikama bi trebalo biti generisana, s tim da je svaka od njih podržana podacima raspoloživim u dotičnoj organizaciji. Odnosno, moraju biti razvijene različite strategije zasnovane na alternativnim shvatanjima sveta, suprotstavljene jedna drugoj, svaka sposobna da drugačije interpretira date podatke.

Konačno, iz implementacije razvijenog procesa, po pravilu, proizilaze brojne i različite tenzije. To stoga što u organizacijama postoje različite grupe snažno obavezane na realizaciju posebnih, utvrđenih opcija politike. Dakle, činjenica je da bavljenje nestrukturiranim upravljačkim problemima rezultira odgovarajućim konfliktima. Zapravo, savremene organizacije bi trebalo da budu tretirane kao poprišta sukoba između različitih grupa, koje zastupaju različita, alternativna shvatanja sveta. Razmatrani proces omogućava razvijanje alternativnih strategija i politika, ali on mora biti na određeni način upravljan. ITSP metodologija osigurava identifikovanje konflikata i upravljanje njima, nastojeći da ostvari izvesnu autentičnu sintezu.

Iz razvijenih ideja, ugrađenih u teorijsku osnovu ITSP metodologije, proizilaze sledeća četiri relevantna principa (Flood and Jackson 1991, 123-124):

Pre svega, posebno važno svojstvo ITSP metodologije je *participativnost*. Reč je, naime, o metodologiji koja nastoji da u proces bavljenja problemskim situacijama uključi različite grupe i nivoe u organizaciji. To stoga što su znanje i resursi neophodni za istraživanje problemskih situacija i implementiranje utvrđenih rešenja, po pravilu, razdeljeni između nekoliko grupa i pojedinaca u dotičnoj organizaciji.

Zatim, bitno određenje ITSP metodologije je *oprečnost*. Zapravo, smatra se da prosuđivanja o nestrukturiranim upravljačkim problemima mogu biti najuspešnije opredeljena nakon razmatranja suprotstavljenih perspektiva.

Dalje, značajna karakteristika ITSP metodologije je *integrativnost*. Naime, pretpostavlja se da razlike istaknute kroz procese - koje karakteriše oprečnost i participativnost - moraju ponovo biti dovedene u odgovarajuću vezu, u nekom višem poretku sinteze, kako bi plan delovanja mogao biti generisan.

I konačno, ITSP metodologiju odlikuje tzv. *podržavanje upravljačkog mišljenja*. Smatra se, naime, da izloženost menadžera različitim pretpostavkama omogućava ovladavanje dubljim razumevanjem organizacije, njenih politika i problemskih situacija.

Metodološki razvoj

Respektujući opredeljene filozofske ideje i principe, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki je razvijena kroz sledeće četiri glavne faze (Flood 1995, 199-203):

- I. Formiranje grupa,
- II. Identifikovanje pretpostavki,
- III. Dijalektička debata,
- IV. Sinteza.

I. U prvoj fazi se *formiraju grupe* s ciljem da se olakša kreativno delovanje na kasnijim etapama metodologije. Grupe se strukturiraju tako da se u svaku od njih razvrstavaju pojedinci koji poseduju izvesno, moguće shvatanje o formulaciji razmatranog problema i njegovom predloženom rešenju. Pri tome, treba uključiti onoliko mogućih percepcija istraživane upravljačke problemske situacije koliko ih može biti otkriveno. Pojedinci se raspoređuju po malim grupama respektujući jedan ili nekoliko od sledećih kriterijuma: zastupnici posebnih strategija, zajednički interes, tip personalnosti, menadžeri iz različitih funkcionalnih područja, menadžeri sa različitih organizacionih nivoa, vremensko određenje (kratko/dugoročna perspektiva) itd.

U odabiranju kriterijuma koji će biti upotrebljeni vodi se računa o:

- maksimiranju sličnosti perspektive unutar grupa (da bi se obezbedilo koherentno delovanje grupa) i
- maksimiranju različitosti perspektiva između grupa.

Pri tome, svaka pojedina perspektiva će biti energično podržavana od strane pripadnika dotične grupe, odnosno perspektiva svake grupe treba biti snažno osporena od strane barem jedne od ostalih grupa. Svaka od formiranih grupa preliminarno formuliše jasan i koncizan iskaz sopstvene preferirane strategije.

II. Nakon razvijanja preferiranih strategija, tj. alternativa, po grupama sledi faza *identifikovanja pretpostavki*. Cilj ove etape metodologije je pomoći svakoj pojedinoj grupi da otkrije i detaljno istraži ključne pretpostavke na kojima je određena strategija zasnovana. Važnost ove faze je izuzetna, jer, mada svaka grupa

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

poseduje jasno shvatanje o tome koja alternativa mora/treba biti izabrana, u većini slučajeva nije jasno na kojim pretpostavkama je dotična perspektiva utemeljena. Nevidljive slabosti opredeljene strategije često mogu biti otkrivene tek identifikovanjem pretpostavki relevantnih za datu perspektivu. Stoga je sledeći zadatak metodologije otkriti pretpostavke, koje, zatim, treba da budu testirane.

U procesu identifikovanja pretpostavki koriste se tri jednostavne, efektivne tehnike:

- analiza stejkholdera,
- specificiranje pretpostavki,
- procenjivanje pretpostavki.

Analiza stejkholdera: U svakoj od izdvojenih grupa moraju biti identifikovani ključni stejkholderi. Reč je o pojedincima ili podgrupama koje poseduju izvestan interes za dotičnu strategiju, i od kojih zavisi njen uspeh, tj. neuspeh. Proces identifikacije relevantnih *stejkholdera*, podržan je sledećim pitanjima:

- Ko su oni na koje se deluje preferiranom strategijom?
- Ko ima interes za dotičnu strategiju?
- Ko može delovati na izbor, odbacivanje ili implementaciju preferirane strategije?
- Ko se brine o dotičnoj strategiji? itd.

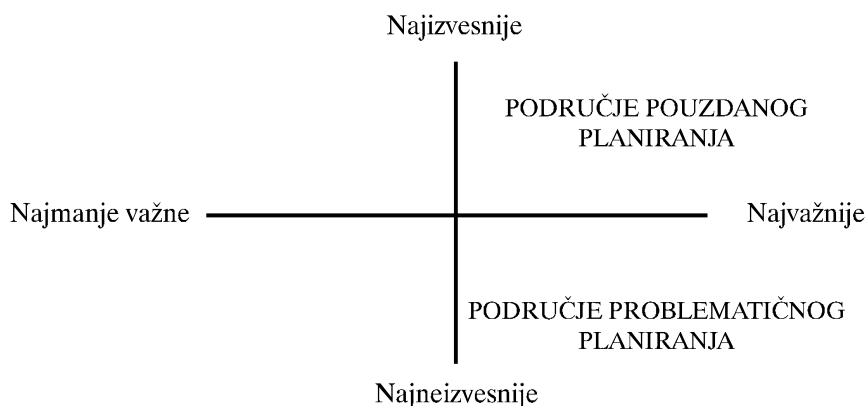
Specificiranje pretpostavki: Svaka grupa konstruiše listu pretpostavki koje identifikovani stejkholderi čine u uverenju da će njihova preferirana strategija biti uspešna. Svaka pojedina grupa bi trebalo da navede sve pretpostavke izvedene iz ispitivanja svih stejkholdera. Reč je o pretpostavkama od kojih zavisi uspeh preferiranih strategija grupa. Broj pretpostavki koje mogu biti uključene u pregled nije ograničen. Međutim, da bi se proces zaštitio od opterećivanja velikim brojem pretpostavki, inicijalno se radi sa pet ključnih pretpostavki. Više pretpostavki može biti uključeno naknadno.

Procenjivanje pretpostavki: Svaka grupa mora rangirati svaku od specificiranih pretpostavki, respektujući sledeća dva kriterijuma:

- važnost pretpostavke u kategorijama njenog uticaja na uspeh ili neuspeh dotične strategije - od najmanje važnih do najvažnijih;
- stepen izvesnosti, tj. pouzdanosti da je pretpostavka opravdana - od najneizvesnijih do najizvesnijih.

Dobijeni rezultati se unose u odgovarajući dijagram: Karta procenjivanja pretpostavki - slika 1.

Slika 1. Karta procenjivanja pretpostavki



Izvor: Flood and Romm 1996, 148

Pretpostavke pozicionirane na levoj strani dijagrama slike 1. su, zbog manjka svoje važnosti, evidentno od malog značaja za efektivno planiranje, odnosno, rešavanje problema. Pretpostavke koje se nalaze u gornjem desnom kvadrantu su bitne i pouzdane - reč je o regionu pouzdanog planiranja. A pretpostavke u donjem desnom kvadrantu su važne, ali ne i pouzdane - radi se o području problematičnog planiranja. Pretpostavke iz ovog kvadranta spadaju u klasu najkritičnijih, i zbog svoje važnosti i neizvesnosti zahtevaju najveću pažnju.

Navedenim procenjivanjem pretpostavki započinje proces testiranja njihove osnovanosti, odnosno otpočinje testiranje svake pojedine alternative kao celine.

III. Naredna faza metodologije je *dijalektička debata*. Ona je utoliko uspešnija ukoliko su predmet razmatranja najznačajnije pretpostavke. Stoga, svaka grupa treba navesti najvažnije pretpostavke od kojih zavisi njena preferirana strategija. U ovoj etapi metodologije, reč je, zapravo, o istraživačkoj raspravi u kojoj svaka grupa, pre svega, prezentira sopstvenu preferiranu strategiju. Nakon toga, razgovara se o rezultatima identifikovanja pretpostavki. Cilj je da svaka grupa sazna na kojim ključnim pretpostavkama su zasnovane strategije svih ostalih grupa. Iako preliminarno nije dopuštena diskusija, moderator rasprave mora voditi računa o izvesnim tačkama razjašnjenja.

Kada svaka grupa završi sa inicijalnom prezentacijom, otpočinje druga runda promišljanja, u kojoj se podstiče logično kritikovanje strategija. Svaka grupa mora odbraniti svoju alternativu od najoštrijih primedaba, koje ostale grupe mogu imati. Kritika otpočinje isticanjem jednog ili više sledećih prigovora:

- postoje stajkholderi koji nisu uzeti u obzir;
- postoje pretpostavke stajkholdera koje nisu respektovane;
- postoje pretpostavke, pokazane na Karti procenjivanja pretpostavki, koje bi se trebale nalaziti u području problematičnog planiranja;

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

- izvesni stejkholderi imaju veću/manju važnost u odnosu na ostale, i to treba biti razjašnjeno;
- izvesne pretpostavke su procenjene drugačije od strane ostalih grupa, i to, takođe, treba biti objašnjeno itd.;

Nakon završene rasprave, čije je bitno određenje oprečnost, od grupa se zahteva da ponovo razmotre sopstvene pretpostavke i alternative. Reč je o procesu podešavanja, tj. modifikacije pretpostavki, koji traje dok se ne ostvari izvestan napredak.

IV. Pošto je modifikacija završena, grupe pristupaju daljoj raspravi - sada u formi *sinteze*. Cilj ove faze metodologije je postići kompromis između grupa o njihovim alternativama i pretpostavkama. Zapravo, reč je o nastavljanju pregovaranja o ključnim pretpostavkama i njihovim učinjenim modifikacijama. Rezultat tog procesa bi trebalo da bude odgovarajuća lista usaglašenih pretpostavki. Korišćenjem te liste nastoji se opredeliti kompromis između suprotstavljenih grupa. Stvarni sadržaj liste usaglašenih pretpostavki determiniše lakoću sa kojom će kompromis biti dostignut. Naime, ukoliko je ova lista dovoljno duga može biti razvijena strategija koja je njom implicirana. Nova strategija bi trebalo da premosti jaz između polaznih strategija, i, istovremeno, da bude izvan njih. Pretpostavke na kojima je novo-formulisana strategija zasnovana mogu biti procenjene, pošto je ona opredeljena. Ukoliko nikakva sinteza ne može biti postignuta, identifikuju se tačke neslaganja, i diskutuje pitanje mogućih daljih istraživanja kroz koja bi se identifikovane razlike otklonile.

Za kontekst datih razmatranja od odgovarajuće važnosti je odnos prezentiranog dijalektičkog pristupa opredeljivanju strategija, tj. rešavanju problema, i dvaju alternativnih prilaza planiranju (Flood and Jackson 1991, 127-128). Pre svega, kod tzv. *ekspertskog prilaza*, pretpostavke planera ugrađene u strategije, tj. planove, ostaju skrivene, a mogućnost generisanja planova oslonjenih na drugačija stanovišta je neiskorišćena. S druge strane, kod prilaza tzv. *đavolske odbrane*, neke pretpostavke, zahvaljujući kritici top menadžmenta, mogu biti otkrivene, ali ponovo ne postoji mogućnost razvoja alternativnih planova konstruisanih na različitim shvatanjima sveta.

Dijalektički pristup ITSP metodologije prevazilazi slabosti navedena dva prilaza, omogućavajući opredeljivanje strategijskih alternativa utemeljenih na različitim identifikovanim i testiranim pretpostavkama.

Kritički osvrt

Kao i bilo koja druga sistemska metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki može biti kritički procenjivana sa nekoliko različitih aspekata (Flood and Jackson 1991, 133-135; Jackson 2000, 231-232; Jackson 2003, 151-153).

Pre svega, shodno ugrađenim *teorijskim* postulatima, ITSP metodologiju karakterišu oprečnost, integrativnost i višeznačno podržavanje upravljačkog promišljanja. Istovremeno, u adekvatnim okolnostima, ITSP metodologija može podupreti i valjano usmeravati odgovarajući *participativni* stil upravljanja problemima. Pri tome, uključenost različitih grupa, i zastupanje alternativnih pozicija ne samo da pruža veliku raširenost shvatanja o bilo kojoj upravljačkoj problemskoj oblasti u preduzeću, već bi trebalo i da olakša implementaciju predloženih kurseva delovanja. U izvesnim okolnostima, međutim, s obzirom na postojanje prepreka širenju participativnosti, prednosti ITSP metodologije ne mogu biti manifestovane. Dakle, bitan preduslov efektivnog korišćenja ITSP metodologije je obezbeđivanje izvorne, tj. autentične participacije relevantnih stajholdera preduzeća u procesima formulisanja i implementacije poslovne strategije.

Shodno svojim baznim teorijskim određenjima, ITSP metodologija predstavlja interpretativni sistemski pristup primeren odgovarajuće opredeljenim nestrukturiranim problemskim situacijama. Konkretno, reč je o pluralistički relativno jednostavnom upravljačkom problemskom kontekstu koji je prevashodno determinisan pluralizmom percepcija i interpretacija istraživane problemske oblasti u preduzeću, a čija je dimenzija sistemnosti, odnosno *složenost* strukture i funkcionisanja apstrahovana iz procesa istraživanja. To znači da primenjena na pluralističko-kompleksne problemske kontekste, ITSP metodologija bi trebalo da pomogne u pretresanju pluralističkih aspekata takvih problemskih konteksta, ali bi, s druge strane, bila od male koristi kod konceptualizovanja, obuhvatanja i istraživanja kompleksnosti. Dakle, pretpostavka, da će teškoće koje proizilaze iz složene prirode razmatranog problemskog područja iščeznuti kada su pitanja pluralizma jednom razjašnjena, je neopravdana. Zapravo, kompleksni karakter upravljačkih problemskih situacija u organizacijama nužno predstavlja i treba biti tretiran kao zasebna relevantna dimenzija savremenih organizacija. ITSP metodologija ne uvažava tu činjenicu, pretpostavljajući da sve teškoće proizilaze iz pluralizma. Shodno navedenom, opravdano se može zaključiti da kada je reč o pluralističko-kompleksnim problemskim situacijama, ITSP metodologija nudi samo nepotpuna rešenja.

Sa *metodološkog* aspekta, za ITSP metodologiju su od ključne važnosti principi na kojima je ona utemeljena. Pri tome, nastojanje da se dođe do opšte sinteze može biti označeno kao preambiciozno, ali, načelno, ne mora predstavljati manjkavost metodologije. Za dati kontekst od odgovarajućeg značaja je činjenica da u mnogim organizacijama izvesne okolnosti mogu osujetiti implementiranje principa participativnosti. Tada je korisnost ITSP metodologije nesumnjivo ograničena, a njena legitimnost mora biti preispitana u kategorijama sopstvenih teorijskih utemeljenja. To tim pre što je tada reč o određenoj vrsti proširenog višegrupnog brainstorminga, bez bilo kakvog obavezivanja na postizanje odgovarajućih rezultata.

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

U prisilnim upravljačkim problemskim kontekstima u organizacijama nije moguće razviti raspravu karakterisanu svojstvima oprečnosti i participativnosti. Zapravo, u takvim situacijama, integracija se ostvaruje uz pomoć moći i dominacije, a ne kroz kompromis, odnosno konsenzusni sporazum. Iz toga proizilazi da ITSP metodologija nije primerena *prisilnim* problemskim kontekstima, tim pre što je u prisilnim problemskim situacijama malo verovatno da će oni koji poseduju moć želeti da njihove pretpostavke budu otkrivene. Primenjena na prisilne problemske kontekste, ITSP metodologija pruža koristi samo onima koji u dotičnoj organizaciji poseduju moć.

U literaturi su zabeleženi pokušaji osporavanja ITSP metodologije korišćenjem izvesnih empirijskih dokaza (Cosier, Ruble and Alpin 1978, 1483-1490). Reč je, zapravo, o nastojanju da se upotrebom metodologije tzv. dijalektičkih istraživačkih sistema na odgovarajućim upravljačkim problemima pokaže veća delotvornost drugačijeg pristupa planiranju. Međutim, činjenica je da ne postoji način koji bi oslanjajući se na empirijske rezultate pružio sigurnost zaključivanju da izvesne tehnike planiranja (u odnosu na ostale) mogu proizvesti bolje rezultate. Dakle, treba poći od teorijske osnove ITSP metodologije, i opredeljenog načina na koji su ti filozofsko-teorijski postulati operacionalizovani u samoj metodologiji, kao jedinoj mogućoj garanciji efektivnosti dotičnog prilaza. Smatrajući navedeno prosuđivanje dovoljno dobrim, za odgovarajućim garantom se traga sa stanovišta participacije, podržavanja kontrolisanog konflikta i omogućavanja osporavanja pretpostavki.

Shodno ukupnim prezentiranim razmatranjima opravdano se može konstatovati da je ITSP metodologija najadekvatnije upotrebljena u relativno jednostavnom-pluralističkom upravljačkom problemskom kontekstu, tj. u problemskim situacijama reprezentovanim metaforama kulture i koalicije (Morgan 1997). U takvim upravljačkim problemskim situacijama, ITSP metodologija može pomoći u strukturiranju istraživanja različitih shvatanja sveta, odnosno u generisanju dijalektičke sinteze, ili barem prilagođavanju između participanata, kako bi kreativna strategija mogla biti formulisana i implementirana. Načelno, ITSP metodologija može biti upotrebljena u bilo kojoj pluralističkoj problemskoj situaciji s ciljem da se doprinese razvoju međusobnog razumevanja i učenja o sopstvenim i pozicijama drugih.

Validnost filozofsko-teorijskih stavova na kojima je ITSP metodologija utemeljena, i njena praktična delotvornost u opredeljivanju odgovarajuće sinteze, tj. strategije koja treba biti implementirana, potvrđeni su brojnim *studijama slučajeva* (Easton, Vogel, and Nunamaker 1989, 344-352; Easton, Vogel and Nunamaker 1992, 159-168; Flood 1995, 203-211; Flood and Romm 1996, 149-154; Jackson 2003, 147-150, itd.). U njima, ITSP metodologija ozbiljno pomaže osporavanje prihvaćenih načina delovanja u dotičnim organizacijama, odnosno promovise rigoroznu analizu i upoređivanje ne samo preliminarno opredeljenih alternativa, već i identifikovanih pretpostavki na kojima su te različite perspektive

utemeljene. Dakle, metodološki pomažući da se spozna relevantnost shvatanja ostalih učesnika u procesu, ITSP pristup podržava dobro promišljen, dijalektički proces strukturiranja pluralističkih upravljačkih problemskih konteksta u preduzećima.

Primer korišćenja

Uslovi, način i dometi neposrednog korišćenja ITSP metodologije mogu biti razmotreni na sledećem primeru preduzeća X, čija je osnovna delatnost proizvodnja i prodaja odevnih predmeta (Petrović 2010a, 454-458). U dužem vremenskom razdoblju, preduzeće karakterišu: pad produktivnosti, opadanje kvaliteta proizvoda, rast količine gotovih proizvoda na zalihama, porast troškova po jedinici proizvoda, rast cena sopstvenih proizvoda u odnosu na konkurente, pad rentabilnosti, nedovoljan angažman zaposlenih - i proizvodnih radnika i prodavaca, nerazvijena mreža dobavljača, neadekvatnost rasporeda vlastitih prodajnih objekata, neprimerena sredstva promocije, neodgovarajuća komunikacija između različitih nivoa menadžmenta, nepostojanje sektora za istraživanje i razvoj, neizlaženje u susret novim trendovima u odevanju, nerazvijena informatička podrška, opadanje podrške finansijskih institucija, nezainteresovanost za događanja u lokalnoj zajednici itd. Shodno identifikovanim relevantnim unutrašnjim problemima i spoljašnjim pretnjama, može se zaključiti da se dotično preduzeće nalazi u krizi.

Odziv top menadžmenta na utvrđeno alarmantno stanje koje ugrožava opstanak preduzeća je razvoj i implementacija nove politike označene kao sveobuhvatni program upravljanja kvalitetom. Reč je o odgovarajućoj strategiji hitnog zaustavljanja daljeg nazadovanja preduzeća i izlaska iz krize, odnosno strategiji koja podrazumeva suštinske i celovite, radikalne promene u svim relevantnim aspektima preduzeća - istraživanju tržišta, nabavci, proizvodnji, prodaji, angažovanju zaposlenih, menadžmentu, itd., i na svim nivoima. Uvođenjem snažne korporativne kulture, fokusiranjem na kvalitet, i izlaženjem u susret zahtevima tržišta, mogu se stvoriti uslovi za adaptivniju organizaciju, unapređivanje produktivnosti, povećanje profita, podizanje zainteresovanosti zaposlenih.

Za kreativno bavljenje dotičnom problemskom situacijom od odlučujuće važnosti su sledeće relevantne činjenice:

a) Top menadžment preduzeća smatra da uspešnost preliminarno opredeljene strategije, odnosno izlazak preduzeća iz krize i njegov razvoj suštinski zavise od uključenosti ključnih stejkholdera preduzeća u formulisanje strategije i njihove posvećenosti njenoj implementaciji. To dalje znači da je u bavljenju dotičnom problemskom situacijom, fokus na dimenziji *učesnika*.

b) Preduzeće karakterišu brojni i različiti - interni i eksterni - stejkholderi - proizvodni radnici, prodavci, menadžeri, senior menadžeri, akcionari, dobavljači, kupci, finansijske institucije, konkurencija, lokalna zajednica itd. S obzirom da ih

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

odlikuju nejednaki interesi i neposredni ciljevi, različito učešće u rešavanju problema i odlučivanju, različita moć, opravdano je očekivati da će različiti - pre svega, interni - stejkholderi preduzeća različito shvatati i interpretirati dotičnu strategiju, njenu neophodnost i efekte. Dakle, reč je o višeznačnoj problemskoj situaciji, čije je ključno određenje *pluralizam*.

c) Shodno radikalnosti nameravanih promena i razmerama ukupnih dejstava dotične strategije, u preduzeću postoji neslaganje o poželjnosti i izvodivosti te početno opredeljene strategije izlaska iz krize i oporavka preduzeća. Sve brojne i različite percepcije i interpretacije ove strategije - od strane, pre svega, internih stejkholdera - mogu biti preliminarno razvrstane u dve osnovne, *međusobno suprotstavljene* grupe - jednu čine ona shvatanja strategije koja joj pružaju podršku, a drugu ona koja je osporavaju.

d) Neodložnost celovitog bavljenja identifikovanim neslaganjem internih stejkholdera, i nužnost otklanjanja tog neslaganja, ukazuju na to da je dimenzija kompleksnosti dotične problemske situacije - u datom istraživanju - apstrahovana.

Opredeljeni pluralistički upravljački problemski kontekst upućuje na opravdanost odluke senior menadžmenta preduzeća da se u upravljanju dotičnom problemskom situacijom - uz pomoć konsultantskog tima - primeni ITSP metodologija.

Istraživanje je sprovedeno kroz sledeće četiri faze.

I. Formiranje grupa

Shodno opštim kriterijumima obrazovanja grupa, i načelnom razvrstavanju svih shvatanja strategije u dve osnovne grupe, jednostavno su utvrđene dve grupe internih stejkholdera: grupu ZA čine oni koji pružaju podršku početno opredeljenoj strategiji, a grupu PROTIV oni koji strategiju ne prihvataju, tj. protive joj se. Konkretna selekcija stejkholdera preduzeća po dotičnim dvema grupama je unekoliko problematičnija, s tim da su - vodeći računa o shvatanju strategije, interesima, personalnostima, pripadnosti različitim organizacionim nivoima, tj. funkcionalnim područjima - u grupu ZA razvrstani predstavnici top menadžmenta, a u grupu PROTIV predstavnici proizvođača, prodavaca i nižih nivoa menadžmenta.

Uz preliminarno opredeljen izraz strategije grupe ZA, grupa PROTIV je definisala jasan i koncizan iskaz sopstvene preferirane alternative.

II. Identifikovanje pretpostavki

Kako skrivene slabosti zastupanja određene alternative mogu biti otkrivene tek kada se otkriju pretpostavke na kojima su shvatanja utemeljena, neophodno je da - uz pomoć konsultanata - obe grupe identifikuju i detaljno istraže ključne pretpostavke na kojima je njihova alternativa utemeljena. U otkrivanju pretpostavki na kojima je shvatanje strategije, odnosno, njene alternative zasnovano korišćene su tri tehnike:

Analiza stejkholdera: U obema grupama su identifikovani relevantni *stejkholderi* - pojedinci ili podgrupe - koji poseduju interes za određenu alternativu, i od kojih odlučujuće zavisi njen uspeh, tj. neuspeh. Vodeći računa o tome ko može delovati na izbor, odbacivanje, implementaciju preferirane alternative, ko brine o dotičnoj alternativi, itd., u grupi ZA su - uz predstavnike top menadžmenta - ključni *stejkholderi*: predstavnici kupaca, dobavljači i finansijske institucije, a u grupi PROTIV - uz predstavnike proizvođača, prodavaca i nižih nivoa menadžmenta - relevantni *stejkholderi* su predstavnici sindikata i lokalne zajednice.

Specifikacija pretpostavki: Obe grupe opredeljuju liste bitnih - ne više od pet - pretpostavki koje izdvojeni *stejkholderi* prave verujući da će njihova preferirana alternativa biti uspešna. Neke od bitnih pretpostavki *stejkholdera* grupe ZA bile su: izlaženjem u susret novim trendovima u odevanju, obezbediće se porast tražnje, odnosno, produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti preduzeća; novim kapitalnim ulaganjima u opremu biće podignut tehnološki nivo rada; bolji poslovni rezultati će uticati na moral zaposlenih i njihov veći ukupni radni angažman i bolje nagrađivanje; preduzeće će - u odnosu na konkurente - unaprediti svoju tržišnu poziciju posebno kroz razvoj odgovarajućih promotivnih sistema. Neke od ključnih pretpostavki *stejkholdera* grupe PROTIV bile su: implementacija opredeljene alternative ne zahteva nova kapitalna ulaganja, što znači da neće rasti zaduženost preduzeća; uvođenjem leaderskog stila upravljanja, menadžeri će dodatno motivisati zaposlene na veće ukupno radno angažovanje, tako da ne postoji potreba za uvođenjem novih rigoroznih procedura kontrole; motivisanost proizvođača i prodavaca će rezultirati boljim kvalitetom proizvoda, smanjivanjem škartu, rastom profesionalnosti u komunikaciji s mušterijama; doškoloivanjem zaposlenih biće podignut ukupni kvalitet rada i veće korišćenje raspoložive informacione tehnologije; kroz bolju komunikaciju s lokalnom vlašću, preduzeće može unaprediti svoju ukupnu poziciju u okruženju.

Procenjivanje pretpostavki: Testiranje pretpostavki, pa samim tim i testiranje celine svake posebne alternative, započinje tako što svaka grupa vrednuje svoje pretpostavke rukovodeći se: važnošću svake pretpostavke, u kategorijama njenog dejstva na uspeh/neuspeh alternative, i stepenom izvesnosti da je dotična pretpostavka opravdana. Dobijeni rezultati se unose u Kartu procenjivanja pretpostavki, čiji donji desni kvadrant ukazuje na pretpostavke koje su najbitnije i, istovremeno, najrizičnije. Razvijena Karta, takođe, otkriva postojanje - za dalja istraživanja - značajnog preklapanja između pojedinih pretpostavki grupa ZA i PROTIV. Na ovoj etapi rada, obe grupe su se - rangirajući sopstvene pretpostavke - uverile da su identifikovale neke izuzetno bitne i uz to ispravne pretpostavke. Istovremeno, iako su do ove faze rada, obe grupe nepokolebljivo stajale iza sopstvenih alternativa, u ovoj etapi su otkrile izvesne slabosti u svojim preferiranim alternativama.

III. Dijalektička debata

Kroz nekoliko otvorenih sastanaka, grupe rade zajedno, uz pomoć konsultanata. Prvo svaka grupa prezentira sopstvenu alternativu. Nakon toga se razgovara o rezultatima otkrivanja pretpostavki, kako bi se obe grupe upoznale sa pretpostavkama na kojima je zasnovana druga alternativa. Sledeća etapa predstavlja kritiku alternativa, u kojoj obe grupe brane svoje alternative, i istovremeno zahtevaju razjašnjenja različitih pitanja, na primer: zašto pojedini stejkholderi grupe ZA, odnosno, pojedine pretpostavke grupe PROTIV nisu bili uzeti u obzir, zašto pretpostavka grupe ZA o neophodnosti velikih kapitalnih ulaganja nije rangirana u oblast problematičnog planiranja iako je visoko rizična, zašto pojedini stejkholderi imaju veću/manju važnost od drugih, zašto su pojedine slične pretpostavke drugačije vrednovane po grupama ZA i PROTIV itd. U narednom koraku, kroz ponovno razmatranje sopstvenih pretpostavki i alternative, tj. postupku podešavanja pretpostavki, koji, načelno, traje dok se ne ostvari izvestan napredak, grupe su - uz pomoć konsultanata - modifikovale svoje pretpostavke.

IV. Sinteza

Proces pregovaranja i daljih modifikacija je nastavljen s ciljem postizanja kompromisa između grupa ZA i PROTIV. Konstruisana je lista usaglašenih pretpostavki, koja je eksplicitno pokazala da je između dveju - početno oštro suprotstavljenih - grupa moguć sporazum, relevantan za kreativno upravljanje razmatranom problemskom situacijom. Naime, debata je rezultirala odgovarajućom sintezom, koja predstavlja validan osnov dijalektičkog preoblikovanja preliminarno opredeljene strategije izlaska preduzeća iz krize u novu strategiju, koja će biti implementirana u preduzeću. Napuštajući pojedine, početno uvedene ideje: o velikim kapitalnim ulaganjima u preduzeću, o nepostojanju razloga za uvođenje novih rigoroznih kontrolnih procedura, itd., nova strategija je fokusirana na uvođenje moćne korporativne kulture na svim nivoima preduzeća, podizanje kvaliteta u svim funkcijama preduzeća, izlaženje u susret relevantnim promenama u okruženju preduzeća, i posebno zahtevima kupaca, podržavanje kreativnosti i inovativnosti, itd., čime se u preduzeću X stvaraju uslovi za razvoj adaptivnije organizacije, unapređivanje produktivnosti i ekonomičnosti, podizanje morala zaposlenih, rast profita.

Zaključak

Pluralistički konteksti upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, u savremenim okolnostima neosporno predstavljaju relevantan izraz odnosa između organizacijskih stejkholdera. Njemu su u teorijsko-metodološkom i aplikativnom smislu primereni odgovarajući interpretativni sistemski pristupi menadžmentu. Jedna od bitnih metodologija *soft* sistemskog mišljenja je identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki. U bavljenju pluralističkim

nestrukturiranim organizacionim problemima, ITSP metodologija omogućava kreativno holističko formulisanje poslovne strategije. Odnosno, kroz proces dijalektičke sinteze, ITSP metodologija nastoji, pre svega, da omogući otkrivanje, sučeljavanje i osporavanje pretpostavki koje su ugrađene u predložene, često, suprotstavljene poslovne strategije, a, zatim, da kroz proces raspave i usaglašavanja, obezbedi formulisanje kreativne, za različite stejkholdere, prihvatljive poslovne strategije, čijom će implementacijom funkcionisanje preduzeća biti unapređeno.

Kao poseban interpretativno-sistemska pristup menadžmentu, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki je, s jedne strane, oslonjena na moćan konceptijsko-teorijski okvir. S druge strane, ona, u neposrednoj primeni, pruža naučno validnu podršku praksi holističkog upravljanja pluralističkim problemskim situacijama u organizacijama. Time, ITSP metodologija eksplicitno potvrđuje relevantnost *dijalektičke* sprege između teorije i prakse (Rosenhead 2009, S5-S15) za dalji razvoj sopstvenih teorijsko-metodoloških utemeljena i za unapređivanje prakse.

Istovremeno, identifikovane dve ključne manjkavosti ITSP metodologije su:

- apstrahovanje dimenzije sistemnosti, kojom se obuhvata i konceptualizuje *kompleksnost* strukture i funkcionisanja sistema o kome je reč, i
- neprimerenost onim upravljačkim problemskim kontekstima u organizacijama čije je bitno određenje neravnomerna raspodela resursa i moći, konflikt, kontradikcija i rezultirajuća *prisila*

zahtevaju odgovarajuće razmatranje.

Izlaz iz ovih ograničenja, ITSP metodologija može naći u *kritičkom* sistemskom mišljenju i praksi (Jackson 2000; Jackson 2006b, 647-657; Jackson 2010, 133-139; Petrovic 2010b, 59). Obavezano na kritičku svesnost, unapređivanje i pluralizam, kritičko sistemsko mišljenje omogućava da u istoj intervenciji u istraživanom problemskom području preduzeća budu kombinovano upotrebljene sistemske metodologije koje pripadaju različitim paradigmama.

To neposredno znači, da ITSP metodologija može biti kreativno kombinovana s nekom od strukturalističko-funkcionalističkih metodologija - na primer, organizacionom kibernetikom, ili sistemskom dinamikom, kako bi prevazišla sopstvenu manjkavost koja proizilazi iz isključive fokusiranosti na odnose učesnika u problemskoj situaciji i neistraživanja složenosti strukture i funkcionisanja odnosnog sistema.

Takođe, kroz odgovarajuće kombinovano korišćenje ITSP metodologije s nekom od sistemskih metodologija emancipatorne paradigme - na primer, s kritičkom heuristikom sistema, ili sinergijskom integrisanošću tima, može biti otklonjeno drugo prepoznato ograničenje ove metodologije, i to posebno u onim upravljačkim problemskim situacijama u kojima mogu biti otkriveni izvori prisile.

Za data razmatranja je od suštinske važnosti da, vodeći računa o različitim razumevanjima paradigmatičke nesamerljivosti (Mingers 2006; Petrovic 2011, 154-161; Zhu 2010, 784-798), u procesima kombinovanog korišćenja sistemskih metodologija koje pripadaju različitim paradigmatičkama u jednoj istoj intervenciji u upravljačkoj problemskoj oblasti preduzeća, metodologije mogu biti tretirane kao ravnopravne (Jackson 2011, 811-813).

Literatura

1. Churchman C.W. (1968) *The Systems Approach*. New York: A Delta Book.
2. Churchman, C.W. (1971) *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organizations*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
3. Cosier, R.A., Ruble, T.L. and Alpin, J.C. (1978) An evaluation of the effectiveness of dialectical inquiring systems. *Management Science*, (24): 1483-1490.
4. Easton, A.C., Vogel, D.R. and Nunamaker, J.F., Jr. (1989) Stakeholder identification and assumption surfacing in small groups: An experimental study. *Systems Sciences (III)*: 344-352. Decision Support and Knowledge Based Systems Track, *Proceedings of the Twenty-Second Annual Hawaii International Conference on*.
5. Easton, A.C., Vogel, D.R. and Nunamaker, J.F., Jr. (1992) Interactive versus stand-alone group decision support systems for stakeholder identification and assumption surfacing in small groups. *Decision Support Systems*, 8(2): 159-168.
6. Flood R.L (1995) *Solving Problem Solving: A Potent Force for Effective Management*. Chichester: John Wiley and Sons.
7. Flood R.L. and Jackson, M.C. (1991) *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*. Chichester: John Wiley and Sons.
8. Flood, R.L. and Romm, N.R.A. (1996) *Diversity Management: Triple Loop Learning*. Chichester: John Wiley and Sons.
9. Jackson, M.C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
10. Jackson, M.C. (2003) *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: John Wiley and Sons.
11. Jackson, M.C. (2006a) Beyond problem structuring methods: reinventing the future of OR/MS. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7): 868-878.
12. Jackson, M.C. (2006b) Creative holism: A critical systems approach to complex problem situations. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(5): 647-657.
13. Jackson, M.C. (2010). Reflections on the development and contribution of critical systems thinking and practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 133-139.
14. Jackson, M.C. (2011) The multi-methodology debate: a response to Harwood. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4): 811-813.
15. Mason, R.O. (1969) A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, (15): B403-14.
16. Mason, R.O. and Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: John Wiley.
17. Mingers, J. (2006) *Realising Systems Thinking: Knowledge and Action in Management Science*. New York, USA: Springer.

18. Mitroff, I.I. and Emshoff, J.R. (1979) On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *The Academy of Management Review*, 4(1): 1-12.
19. Mitroff, I.I., Emshoff, J.R. and Kilmann, R.H. (1979) Assumptional analysis: A methodology for strategic problem solving. *Management Science*, 25(6): 583-593.
20. Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. London: SAGE Publications Ltd.
21. Petrovic, S.P. (2008) Coherent Pluralism in Managing Problem Situations. *The Book of Abstracts of the 18th Triennial Conference of the International Federation of Operational Research Societies (IFORS 2008)*: 77. Sandton, South Africa: The International Federation of Operational Research Societies.
22. Petrović, S.P. (2010a) *Sistemska mišljenje, Sistemske metodologije*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
23. Petrovic, S.P. (2010b) Systemic Intervention - Methodological Pluralism in Managing the Problem Situations. *The Book of Abstracts of the 24th European Conference on Operational Research (EURO XXIV)*: 59. Lisbon, Portugal: The Association of European Operational Research Societies (EURO) and the Portuguese Operational Research Society.
24. Petrovic, S.P. (2011) A Critical Systems Metamethodology for Problem Situation Structuring. *The Proceedings of the 1st International Symposium and the 10th Balkan Conference on Operational Research (BALCOR 2011)*, Kostoglou, V., Arabatzis, G., Karamitopoulos, L. (Eds.), (1): 154-161, Thessaloniki, Greece: Hellenic Operational Research Society.
25. Rosenhead, J. (2009) Reflections on fifty years of operational research. *Journal of the Operational Research Society*, 60(S1): S5-S-15.
26. Zhu, Z. (2011) After paradigm: why mixing-methodology theorising fails and how to make it work again. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4): 784-798.

A DIALECTICAL SYNTHESIS IN HOLISTIC BUSINESS STRATEGY FORMULATION

Abstract: A myriad of perceptions and interpretations of management problem situations in organizations can be considered as one of their main features. Creative management of these pluralist problem contexts implies an employment of suitable interpretive systems methodologies. As a particular soft systems approach to management, Strategic Assumption Surfacing and Testing seeks - through a dialectical synthesis - to enable stakeholders to uncover and challenge the assumptions on which the proposed strategies are based as well as provide a holistic formulation of such a business strategy that is acceptable to stakeholders and whose implementation will improve the organization functioning.

Key words: pluralist context of management problem situations, the interpretive systems approach to management, Strategic Assumption Surfacing and Testing, synthesis, business strategy formulation