

Let 14 št 1 leto 2021

## Strateške izbire v temeljni negotovosti

Bojan RADEJ



Delovni zvezki Slovenskega društva evalvatorjev, XIV/1(Junij 2021)

## Strateške izbire v temeljni negotovosti

Bojan Radej, Slovensko društvo evalvatorjev

**Povzetek:** V stopnjujoči transformacijski metakrizi vse bolj prepletenih globalnih pretresov je težko razumeti, kaj se sploh dogaja, podoba prihodnosti pa je že povsem zamegljena. Članek se sprašuje ali je v razmerah temeljne negotovosti sploh še mogoče razmišljati in delovati strateško? Strinja se s Staceyjem, ki trdi, da je odgovor odvisen od načina razmišljanja. Izhaja iz primerjave realističnega in relativističnega razumevanja sveta, ki danes prevladujeta. Prvo se zanaša na znanstvene pristope (racionalne, empirične), drugo na participativne (iracionalne). Kompleksnih stvari ne moreta razložiti, ker jih vidita s skrajnih izhodišč. Kompleksnost je sredinska kategorija med gotovim in negotovim. Članek iz sredinske opredelitve kompleksnosti razvije sredinsko obravnavo strateških vprašanj, ki v bistvu ni več znanstvena, ampak evalvacijska.

**Ključne besede:** Javna izbira, Strategija, Vrednotenje, Kompleksnost, Presečna sredina

Working Papers of the Slovenian Evaluation Society, XIV/1(June 2021)

## Strategic choice in radical uncertainty

Bojan Radej, Slovenian Evaluation Society

**Abstract:** In the escalating transformational metacrisis, it is difficult to understand what is happening. Our vision of the future has become completely blurred. The article asks whether it is even possible to think and act strategically in a situation of fundamental uncertainty, and agrees with Stacey who argues that the answer to this depends on the way one thinks. His view stems from a comparison of the realistic and relativistic understanding, which prevail today. Realism relies on the rational and empirical scientific understanding, while the relativism gains insights in participatory way, irrationally and chaotic. Neither of these polar perspectives is capable of explaining complex phenomena. Complexity is a middle category located between rational and irrational understanding. The article develops a mesoscopic way of thinking about strategic issues from a purely evaluative, post-scientific middle ground.

**Keywords:** Public choice, Strategy, Evaluation, Complexity, Meso level

**ZAHVALE:** Zahvaljujem se go. Blanki Bartol in prof. dr. Mojci Golobič za pripombe na prejšnje različice besedila.

Založba Vernon Press je v začetku leta 2021 izdala knjigo istega avtorja ("*Complex Society: In the Middle of a Middle World*", skupaj z Mojco Golobič), ki je podlaga pričujočega prispevka. <https://vernonpress.com/book/1083>

Nelektorirano. Besedilo je pregledano s spletnim orodjem za strojno postavljanje vejic, *Vejice 1.0*, Centra za jezikovne vire in tehnologije Univerze v Ljubljani. <https://www.cjvt.si/blog/vejice/>

Predlog za citiranje: Radej B. Strateške izbire v temeljni negotovosti. Ljubljana, Slovensko društvo evalvatorjev, Delovni zvezki št. XIV/1(Junij 2021), 29 str. <https://sdeval.splet.arnes.si/2021/06/13/strateske-izbire-v-temeljni-negotovosti/>

## 1. Uvod

Od preloma tisočletja se je negotovost uveljavila kot dominantna stalnica zdaj že nepreklicno kompleksne dobe. Globalni pretresi si vrstijo v vse višjem ritmu epohalne transformacijske metakrize, ki za seboj pušča temelje starega reda in normalnosti v ruševinah. Znašli smo se v somraku prehoda med dvema epohama. Ena se je poslovila, druge še ni niti na obzorju. Vse težje je razumeti, kaj se sploh dogaja, podoba prihodnosti pa je že povsem zamegljena. So današnje skupnosti in organizacije ostale v viharju stoletij naenkrat prepuščene slepem tavanju med čermi lastnih zablod? Ali v temeljni negotovosti sploh še lahko uresničujemo, kar je zanje najpomembnejše in upajo, da jim uspe vaje lastne usode ohraniti v svojih rokah?

Vprašanje je kompleksno in takšen bi moral biti tudi odgovor. Zaenkrat še ni! Glavni problem sedanje generacije še ni metakriza sama, ampak izpričana odpornost starih načinov razumevanja stvari. Po dveh desetletjih razpravo še vedno vodijo konvencionalni načini razmišljanja, utemeljeni bodisi realistično, sklicujoč se na razliko med resnico in neresnico ali relativistično, sklicujoč se na obstoj nasprotnih veljavnih resnic. Ker so načini razmišljanja (bi)polarni, ne znajo govoriti v jeziku kompleksnosti, maternem jeziku prelomnih procesov, zato tudi ne morejo prodreti v jedro prelomnih zadev in ponuditi uporabnih strateških odgovorov. In celo kadar v razpravi vendarle prevlada jezik kompleksnosti, ga ne govorijo v izvorni obliki, ampak v močno obarvanem dialektu realizma ali relativizma.

V povezavi s tem je pomembno delo profesorja Ralpa Staceyja (2011), enega pionirjev uvajanja kompleksne znanosti v upravljanje strateških procesov. Trdi, da je delovanje v negotovih razmerah odvisno od načina razmišljanja, se pravi od tega, v katerem miselnem okviru je neka stvar obravnavana. V enem svojih starejših del razlikuje štiri načine obravnave strateških vprašanj: enostavne, sistemske, kaotične in kompleksne.

V praksi prevladujeta sistemski (realistični) in participativni (relativistični) pristop. Prvi obravnava resničnost od zgoraj gledano, makroskopsko, kot da bi bila organizirana. Nasprotno pa relativizem gleda svet z elementarne ravni mikroskopsko in posledično vidi resničnost kot neorganizirano.

Stacey (1996) je teorijo kompleksnosti umestil na sredino med teorijo sistemov in teorijo kaosa. Sredina je območje hkratnega prehajanja iz reda v nered (zaradi podiranja starega) in iz nereda v red (nastajanje novega). Kot takšno je razumevanje kompleksnih procesov posebej pripravno za obravnavo strateških vprašanj v prelomnih razmerah, ki jih določa ravno isto sočasno podiranje in nastajanje.

Članek išče odgovor na vprašanje o možnostih strateškega delovanja v negotovih razmerah, s primerjavo enostavne, sistemske, kaotične ter kompleksne obravnave stvari. Pri tem posebej loči med nesredinsko obravnavo kompleksnih vprašanj, ki v razpravah danes prevladuje od sredinske kompleksnosti, ki jo zagovarja članek (glej Radej, Golobič, 2021). Sredinsko vidimo, ko zasenčimo slepilne luči enostranskih razlag stvari. Sredinska kompleksnost je osvetljena z dveh

strani, ki sta za obravnavo strateških vprašanj enakega pomena. Članek tako najprej oblikuje sredinsko teorijo sprememb za prelomne razmere, nato pa razvije še sredinski pristop k vrednotenju vplivov strateških izbir na reševanje družbenih problemov.

Pojem 'teorija sprememb'<sup>1</sup> je razmeroma nov. Njegov pojav je povezan s spreminjanjem narave družbenih sprememb iz enostavnih, ki se odvijajo v obstoječem okviru pravil normalnosti, v kompleksne spremembe, povezane z negotovostjo zaradi hkratnega delovanja nasprotnih dejavnikov s samosvojimi teorijami sprememb.

Poslanstvo teorije sprememb je logično utemeljiti in z diagramom ilustrirati (Rogers, 2008) temeljne predpostavke, osnovne mehanizme in kritične dejavnike sprememb, ki jih želi s svojim ravnanjem organizacija ali skupnost doseči. Teorija sprememb preveri, ali neko razumevanje oziroma ravnanje ustreza naravi problema, skratka, če pristop k stvari ni vzrok problemov.

Članek na koncu ugotovi, da v radikalni negotovosti lahko kljub vsemu delujemo dolgoročno premišljeno in v neredu nedvomno ohranimo določen red in neke vrste predvidljivost. Pogoj je, da strateške stvari obravnavamo s sredine, to pa ni več razsvetljeno znanstveno, ampak evalvacijsko. Sredinski pogled doslej prevladujočih načinov obravnave kompleksnih zadev nikakor ne zavrne, le ne računa nanje bolj kot omogoča njihova omejenost.

Evalvatorji so drugačni od znanstvenikov. Niso zaslepljeni s tem, kar vidijo, niti niso slepi, ker mnogih stvari v prevratnih razmerah ni mogoče videti, ampak so 'slepovidni'. Stvari vidijo kot netopirji, ki v temi ne gledajo z očmi, ampak z ušesi. Vidijo z zaprtimi očmi, zato so lahko posrednik med vidnim in nevidnim. V temeljno negotovih razmerah zato nismo nemočni, ni se nam treba vdati usodi izgubljene generacije, ki ni doumela zgodovinskega izziva, če se le naučimo stvari spoznavati in v novih razmerah delovati kot slepovidni agenti kompleksne sredine.

## 2. Načini obravnave strateških izbir

Stacey (2011) torej trdi, da za razumevanje kompleksnih zadev potrebujemo drugačne načine razmišljanja, kot prevladujejo danes. Zato je iskanje odgovora na izhodiščno vprašanje najbolje začeti s pomočjo filozofije znanosti. Znanost ne temelji sama na sebi, ampak uresničuje neko določeno filozofijo resnice, zavezano nevtralnemu postopku spoznavanja zakonitosti sveta.

Stacey je argument v prid kompleksni obravnavi strateških zadev izgradil na primerjalni analizi realistične in relativistične filozofije razumevanja sveta. Prva je proizvod miselnosti moderne, druga pa postmoderne dobe. Prva se opira na objektivno, druga na subjektivno spoznavanje

---

<sup>1</sup> Teorija sprememb, teorija delovanja, programska teorija, programska ali interventna logika so sorodni koncepti (Rogers, 2008).

sveta.

Začetek moderne znanosti v Evropi sega v dobo razsvetljenstva, ki je iskalcem resnice pokazala pot do nepristranskega spoznanja sveta. Dotlej so bila za resnico zadolžena verska besedila in cerkveni dostojanstveniki, odtlej pa je to poslanstvo rigorozne znanstvene metode. Kljub nerešenem prepiru o tem, kdo pravilno razume neskončnost, sta teologija in moderna znanost v nečem vendarle podobni, da svet vidita, kot da bi bil s temeljno enačbo sveta že dokončno urejen. Zdaj jo mora znanost samo še odkriti. Za realista torej resničnost obstaja, preden jo začne opazovati. Obravnava jo, kot da sam stoji zunaj proučevanih stvari in jih edini lahko vidi nepristransko. Spoznanja o stvareh zato lahko pridobi objektivno: s preverljivimi meritvami, logično utemeljitvijo vzrokov in spoznanjem posledic. Z dokazi utemeljena spoznanja tako iz razlage sveta preženejo temo vsega mističnega in iracionalnega.

V prvi polovici dvajsetega stoletja sta dva teorema znanstveno spodbila ortodoksno realistično razumevanje sveta: prvi je teorem nedoločenosti v fiziki, drugi teorem nepopolnosti v matematiki. Z njima so se v samem jedru znanosti na stežaj odprla vrata relativistični razlagi sveta.

S teoremom nedoločenosti (angl. *indeterminacy*) je fizik Heisenberg pokazal, da nikoli ne moremo upoštevati vseh plati neke zadeve. Ni mogoče na primer istočasno izmeriti hitrosti in lokacije fizikalnega delca. V prenesenem smislu to pomeni, da nobena znanstvena ugotovitev posamično ne pove cele resnice. Posledično lahko resnico spoznavamo le po delih z različnih plati, zato njihove ugotovitve pogosto niso sovpadajoče. Pridobljena spoznanja odpirajo vedno nova vprašanja, zato 'cela resnica' kljub napredku znanja ostaja enako nedoločena kot na začetku. Ker pa hoče znanost s samo delnimi dognanji razložiti stvari posplošeno – ločiti resnico od laži –, si pridobitve znanosti nujno skočijo v lase. Kopičenje znanstvene vednosti zato ni moglo doseči celostnega spoznanja sveta, kot so upali stari učenjaki, prav nasprotno. Pripeljalo je bodisi do nepremostljivih sporov o tem, kaj je res, ali do relativizma delnih resnic.

Drugi je teorem nepopolnosti (angl. *incompleteness*). Z njim je matematik Gödel pokazal, da se nobena logična trditev razen najbolj trivialnih (npr.  $A=A$ ) ne more dokazati sama v celoti, v okviru lastnega sistema dokazovanja. In nekaj nepopolnega seveda ne more proizvesti popolnosti. Ravno tako, kot je v srednjem veku ponazoril Nikolaj iz Kuze, da s kvadratom ni mogoče opisati kroga: naj se še tako trudimo, opis ostane bodisi necelovit, ne zaobjame vse površine kroga ali nekonsistenten, ker ne upošteva temeljne oblikovne razlike med krogom in kvadratom.

Analogno je postmoderni filozof Derrida (1978) pokazal, da vsaka na svoj prav oprta trditev vsebuje drobec praznine (angl. *void*). S tem je mislil na prezrto domnevno nepomembno podrobnost, ki pa bi lahko povsem spremenila pomen trditve, če bi jo upoštevali. Podobno kot se preveliko odmerjeno zdravilo lahko spremeni v strup. Zato si je treba po njem razumevanje stvari pridobiti s pomočjo dekonstrukcije napihnenih resnic. To prevedeno pomeni z zatemnitvijo žarometov resnice (vsega normalnega, standardov, konvencij, kot tudi vsega osrednjega,

absolutnega), da bi lahko negotove stvari zagledali v somraku med vidnim in nevidnim.

Zaradi izgube iluzije, da je resnica spoznavna enovito, celovito in enkrat za vselej, se niti za malo ne vdamo malodušju, da resnice ni mogoče spoznati. Opuščen je le enačaj med svetom in realističnimi predstavami o njem. Spoznanje urejenosti sveta ostaja cilj, a dostopen drugače, kot so si zadali realisti. To, kar se predstavlja kot objektivna resnica, je v resnici le konstruirana vednost v okviru pravil uporabljene znanstvene teorije, discipline, paradigme (Kuhn, 1970) in pripadajoče filozofije znanosti. A čeprav imamo v negotovih razmerah na voljo le konstruirano resnico, je ta lahko vseeno čvrsta, če je podprta z raznorodnimi znanstvenimi argumenti.

Članek hoče pokazati, da sta realizem in relativizem kljub nezdružljivima filozofijama, na nek način sorodni. To sta le dva obraza istega, ne izključevalno nasprotni izhodišči. Zato ju ni smotno postaviti izključevalno v odnos skrajnosti eno nasproti drugi. Zanju ni ustrezna bipolarna obravnava (X proti Y), ampak ortogonalna (pravokotna), kot os Y na os X, ki med njima vzpostavi območje koordinatne sredine. Razlika med bipolarno in ortogonalno organizacijo dveh filozofij spoznavanja sveta je ključna, ker odloči, ali radikalna nasprotja (in negotovost) obravnavamo izključevalno ali vključevalno oziroma nesredinsko ali sredinsko.

Razliko v nadaljevanju ilustrira Staceyeva matrika (Slika 1). Stacey je z njo zarisal matriko strinjanja in gotovosti (MSG, angl. *Agreement Certainty Matrix*; 1996; Slika 1). Proslavljeno matriko, ki se danes uporablja v množici sorodnih ponazoritev, spodnja je le ena med njimi, je razvil poldrugo desetletje pred svojo teorijo kompleksnega strateškega upravljanja – kjer pa matrike niti ne omeni več. Članek kasneje pokaže, zakaj je prišlo do zavrnitve MSG in s tem do obžalovanja vrednega konceptualnega nazadovanja, za posledicami katere zdaj trpi njegovo kasnejše delo.

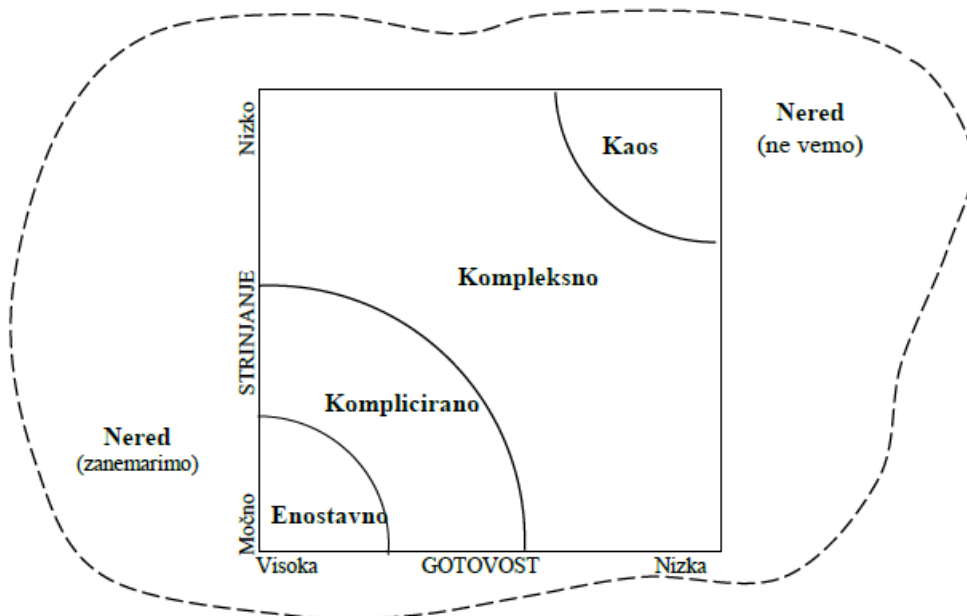
Staceyeva matriko torej tvorita dve koordinatni osi (Slika 1): os Gotovosti se nanaša na kakovost znanja (manj gotovo znanje je manj kakovostno), medtem ko os Strinjanja meri raven nasprotij o resnici (večje kot je nasprotje, bolj je znanje nedoločeno). Na sredini, med osema, se odpre koordinatni prostor, kamor razmesti štiri teorije resnice kot alternativne okvire spoznavanja sveta: enostavno, komplicirano (sistemsko), kaos in kompleksno.

Kompleksne stvari so torej interno nepovezane in povezane hkrati. Kako je to mogoče? Pomagajmo si s primerom košare jabolka in hruške! Za jabolka in hruške dobro vemo, da jih ne moremo seštevati, ker gre za dve povsem različni stvari. A ne glede na to, da iz peške jabolka ne bo nikoli mogoče vzgojiti hruške, lahko jabolčni in hruškov sok v pravem razmerju dosežeta harmonijo, kot pričajo recepti mnogih koktajlov. Jabolka in hruške torej niso presečna v sredini, ampak le na obrobju. Ideja hkratne ločenosti stvari v centru in njihove povezanosti na obrobju ni nesmiselna in iracionalna oziroma je iracionalna na racionalen način, kjer iracionalno in racionalno (presečno in nepresečno) nista več vsak zase, ampak gresta z roko v roki.

Kompleksne stvari lahko premoščajo med nasprotji ravno zaradi svoje sredinsko pogojene hibridne narave. Poslanstvo kompleksnosti pojasni že sam koren besede – *plexus*, ki v Latinščini pomeni pleteno, prepleteno, iz česar izvira *complexus*, preplesti skupaj, premoščati med

nasprotji.

Slika 1: Matrika strinjanja in gotovosti



Vir: Stacey, 1996 (z dovoljenjem), v Radej, Golobič, 2021.

Članek primerja štiri pristope k utemeljevanju strateških izbir v organizacijah ali skupnostih. Prvi trije načini, enostaven, sistemski in kaotičen, danes prevladujejo, zlasti drugi in tretji, a ne zadoščajo potrebam strateškega upravljanja v transformacijskih razmerah. Prva dva spadata med realistične pristope, tretji med relativistične. Četrti pristop je kompleksen na sredinski način (obstajajo tudi nesredinski). Glavni izziv sredinske obravnave kompleksnih stvari je poiskati in ohraniti položaj na sredini, v preseku opozicij na njihovem obrobju, torej ne v osrednjih in načelnih vprašanjih, ampak v stvareh, ki so za vse le drugotnega pomena.

Na zastavljeni imperativ članek odgovori s primerjavo alternativnih teorij sprememb za potrebe strateškega odločanja v negotovih razmerah. Za vsakim razumnim ravnanjem stoji teoretično razmišljanje, čeprav ni rečeno, da se tega vedno dovolj dobro zavedamo. Spregledamo ga, zlasti kadar o stvareh razmišljamo, kot da gre za nekaj normalnega, standardnega, nevprašljivega. Dokler smo živeli v stabilnih razmerah je bila vodilna teorija sprememb v temeljnem vedno enaka in kot takšna nezanimiva, razen za šolajočo mladino ter za uradnike. Slednji na primer rutinsko preverjajo skladnost strateških načrtov z načeli, ki skrbijo za vzdrževanje obstoječih nosilnih struktur v organizacijah ali skupnostih, skratka za to, da strateške spremembe ne bi bile preveč strateške.

Nasprotno pa je poznavanje različnih teorij sprememb zelo pomembno v prevratnih razmerah, ko se okoli istega vprašanja soočijo različni legitimni argumenti, utemeljeni z različnimi teorijami sprememb, kot na primer Gospodarski (realistični), Družbeni (relativistični) in Okoljski (realistični) logiki trajnostnega razvoja (Slika 2).

Članek nas želi prepričati, da prizadevanja za ohranitev dolgoročnega pogleda v prelomnih razmerah ne zahtevajo nič nemogočega – le sredinsko kompleksno in s tem evalvacijsko obravnavo. Ne le, da kompleksne stvari lahko razumemo (in do neke mere usmerjamo) kljub njihovi radikalni nedorečenosti, ampak lahko to na pravilen način dosežemo razmeroma enostavno.

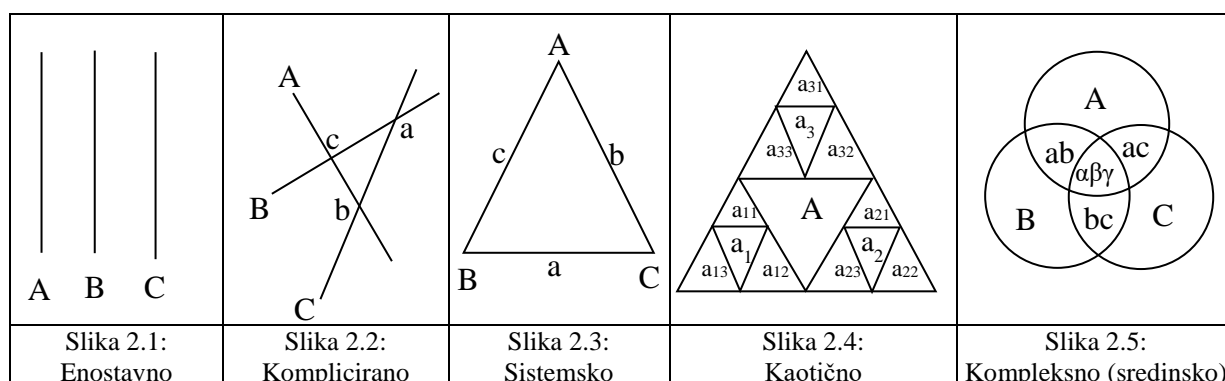
## 2.1 Enostavna strateška vprašanja

Stacey je območje enostavnega umestil najbližje izhodišču koordinatnega sistema v MSG. Tukaj vlada gotovost in strinjanje o tem, kako stvari stojijo danes in v prihodnje. Vpleteni se strinjajo, kaj so ključni vzroki sprememb, kakšne so najbolj primerne rešitve za prihodnost in kako jih uveljaviti ter preveriti njihove vplive.

Spremembe so enostavne, kadar obravnavajo pretvorbo iz znanega v znano, na primer zmanjšati količino toplogrednih emisij za določen odstotek ali revitalizirati degradirano območje v mestni četrti. Enostavne odločitve so odvisne od enostavno utemeljenih argumentov, na primer količinskih, logičnih ali normativnih: več je boljše, vzročno-posledična razlaga ali formalna skladnost. Nek argument je potemtakem enostaven, ker je takšna njegova notranja narava in ne glede na to, ali je pridobljen z uporabo enostavnih postopkov.

Teorija enostavnih sprememb bi domene trajnostnega razvoja organizirala kot tri vzporedne stebre, vsakega z lastno linearno teorijo sprememb (Slika 2.1). Strateške izbire bi obravnavala ločeno po stebrih, vertikalno, posebej za A (gospodarski), posebej za B (socialni) in posebej za C (okoljski). Strateške odločitve med stebri posledično ne bi bile povezane. Takšna teorija sprememb je torej uporabna le za obravnavo nepovezanih stvari, kar pa koncept trajnostnega razvoja zagotovo ni.

Slika 2: Ponazoritev osnovnih vrst teorij sprememb na primeru treh domen trajnostnega razvoja



Vir: Avtor.

Legenda: A, B, C; a, b, c - glej besedilo.

Enostavni pristopi prve generacije vrednotenja prispevka strateških odločitev k reševanju družbenih problemov se večinoma zanašajo na zbiranje podatkov in evidenc (angl. *evidence-*



*based*) ter na opis neposrednih (ciljanih) posledic izvedenih odločitev (angl. *result-based*). Merljivi dosežki so člen v linearni verigi logičnih povezav teorije enostavnih sprememb. Prvi člen verige je opredelitev problema in željene spremembe; sledi ji določitev ciljev, izbira dosegljivih virov, zadnji člen je izvedba ukrepov z vrednotenjem dosežkov. Dosežki sprožijo potrebne spremembe za rešitev izhodiščnega problema. Kdor ne meri svojih dosežkov, ne more razlikovati med uspehom in neuspehom; nič se ne more naučiti iz izkušenj in ne zna poiskati izboljšav; za svoje predloge utegne težje pridobiti široko podporo (Morra Imas, Rist, 2009).

Primerjavo med enostavno oblikovanimi strateškimi alternativami najbolj objektivno opravi pristojna 'stroka'. Strateške odločitve so za stroko predvsem tehničen izziv dolgoročne optimizacije. Ker hočejo biti pristopi prve generacije znanstveno podprti, mora strateg predvsem posredovati med znanostjo in upravljanjem.

Enostavno teorijo sprememb bo težko uporabiti za utemeljitev strateških izbir, kadar nimamo popolnih podatkov (nepopolnost) ali kadar so stvari izmerjene na različnih skupnih imenovalcih (nedoločenost) torej niso neposredno primerljive.

Če razmišljamo enostavno predvidevamo, da različne stvari sovpadajo samodejno, po notranji privlačni moči tistega, kar jih družijo (skupni imenovalec, interes, vrednote racionalnosti...). Zato jim za mehanizme, ki iz sestavin tvorijo celoto, domnevno ni treba posebej skrbeti. Kdor razmišlja enostavno, ne vidi agregacijskega problema med mikro in makro ravno obravnave (kako na primer sešteti letni pridelek jabolk in hrušk; Radej in dr., 2012), kar pušča obilo prostora za ekspertne manipulacije in vsakovrstno vmešavanje od zunaj v napore za objektivizirano obravnavo strateških vprašanj.

Enostavnost torej sama po sebi nikakor ne zagotavlja nevtralne, racionalne obravnave strateških vprašanj. Prav nasprotno, hote ali ne, s svojo navidezno očitnostjo, izmerjeno in logično utemeljenostjo, rada zamegli pogled na kompleksno razsežnost proučevanih stvari.

## 2.2 Sistemska strateška vprašanja

Ničesar, razen najbolj trivialnih stvari, ne moremo dobro videti samo z enega stališča. Stvari so običajno enostavne le na začetku, ko jih prvič uzremo in z določenega stališča opišemo. Žal pa enostavnost ne more vzdrževati same sebe, saj so stvari enostavne na različne načine in ti niso nujno primerljivi. Enostavne stvari hitro postanejo komplicirane, se pravi na različnih povezanih področjih enostavne na vse bolj samosvoje načine. Če so stvari enostavne, bodo pogosto takšne na različne načine.

Komplicirane stvari je tehnično težko razložiti, ker imajo veliko sestavin in niso vse razvidno povezane. Vendar se vedno da, če se le dovolj potrudimo, da jih razstavimo na sestavne dele, ki so vsi po vrsti enostavni. Stvari so torej komplicirane, če so enostavne le na elementarni ravni, ne pa več kot celota.

Komplicirano situacijo prikaže Slika 2.2 (zgoraj) na primeru trajnostnega razvoja, kako so povezane njene tri domene ( $A$ ,  $B$ ,  $C$ ) v presečnih točkah ( $a$ ,  $b$ ,  $c$ ). Po tej teoriji so neodvisne domene povezane le naključno, z nepričakovanimi horizontalnimi sinergijami ali z medsebojnimi ekscesi na primer z gospodarsko povzročenim onesnaževanjem okolja. Koncept trajnostnega razvoja si ravno nasprotno prizadeva za sistematično povezanost treh področij razvoja. To koncept kompliciranega takoj izključi kot primerne kandidata za razlago trajnostnega razvoja.

Zmogljivo orodje za obvladovanje kompliciranih stvari je sistemski pristop. Sistem je nekaj, kar komplicirano množico elementov ali sestavin poveže za dosego nečesa skupnega. Poslanstvo sistema je celostno osmisliti vsebinsko različna področja, neodvisno od njihovega snovnega bistva, na primer gospodarskega, socialnega ali okoljskega, če govorimo o sistemu trajnostnega razvoja. Sistem uvede novo vrsto enotnosti in enostavnosti, ki ne temelji na bistvu stvari, po tej plati so stvari nezdržljive, ampak na lastnostih povezav med njimi – na primer o obstoju povezave, njeni smeri in neposrednosti, moči, uravnoveženosti (skladnosti) in vzajemnosti... Znanost se posebej odlikuje pri sistemskem reševanju kompliciranih stvari (OECD, 2009).

Z relacijsko razlago stvari sistem seveda ne postane neodvisen od realnega sveta predmetov in ga ne razveljavi, ampak le opiše neizključevalno do vsebinskih razlik med sestavinami. Poleg tega je sistemski pristop bolj celosten od predhodnikov, ker ni tako izključevalen. Je ustvarjalen, saj rodi celoto z odkrivanjem sinergij med sestavinami. Tako sistem lahko pridobi nove lastnosti, ki jih sestavine nimajo; sistem je na primer večji od vsote svojih sestavin.

Primer sistemskih sprememb so politične reforme, vzemimo s ciljem izboljšati stanje okolja. Njihovi cilji so razvidni, ni pa več jasna pot do njih. Ni jih mogoče uresničiti neposredno z instance tistega, ki jih je sprožil, ker zahtevajo sodelovanje več avtonomnih akterjev, na primer po oddelkih, sektorjih, temah, prostorskih enotah ali po raznorodnih skupinah upravičencev, kjer vsakdo presoja strateška vprašanja enostavno, a drugače od ostalih.

Slika 2.3 (zgoraj) ponazori organizacijo trajnostnih domen s teorijo sistemskih sprememb. Ogljšča trikotnika ( $A$ ,  $B$ ,  $C$ ) zasedajo domene (vertikalno), stranice trikotnika pa horizontalne povezave med njimi kot sekundarne vsebine ( $a$ ,  $b$ ,  $c$ ). Vzemimo primer s področja vrednotenja učinkov ukrepov javnih politik:  $a$  povezuje gospodarski ( $A$ ) in družbeni ( $B$ ) razvoj z Družbenimi presojami vplivov (angl. *Social Impact Assessment*) gospodarskih projektov;  $b$  pa predstavlja Strateške okoljske presoje za oceno okoljske sprejemljivosti gospodarskih projektov (angl. *Strategic Environmental Assessment*).

Pri vrednotenju sistemskih sprememb ima evalvator nalogo povezati sistemske domene, raznorodne kriterije, akterje in mehanizme delovanja ter presoditi med nasprotnimi možnostmi. Zato mora izstopiti iz varnega zavetja ekspertne nevtralnosti in postati evalvator v smislu multikriterialnega tehtanja razlik – četudi še vedno le med racionalno utemeljenimi možnostmi, na primer s primerjalnimi študijami izvedljivosti.

Ena ključnih slabosti systemskega utemeljevanja strateških vprašanj je, da je tisto, kar je povezovalno, takšno na medsebojno nepovezan način. Na primer, družbene presoje se običajno

ne zanimajo za rezultate okoljskih presoj gospodarskih posegov in obratno.

Poleg tega sistemski pogled ne razloži narave vzpostavljenih povezav, njihove notranje logike in mehanizmov razmerij in soodvisnosti (Stacey, 2011). Na primer gola prisotnost A vodi v B. Kaj pa kadar so odnosi med A in B komplicirani in jih ni mogoče ponazoriti z eno samo povezavo? Za sistem kot koncept velja, da je v ključnem smislu nedoločen.

Tako so bili za neko slovensko ministrstvo njegovi ukrepi zelo uspešni, ker so uspeli porabiti vsa razpisana sredstva. Drugo ministrstvo pa je trdilo, da je njegova strategija uresničena dokaj uspešno, saj so bili sprejeti vsi predvideni predpisi – kljub očitnem nadaljevanju negativnih trendov na problemskem področju. Pojasnilo pristojnih je bilo, da trendi ne bi bili negativni, če bi jim dovolili uveljaviti še več predpisov in še bolj razširili pristojnosti (Golobič in dr., 2014).

Poglejmo še en primer, pravzaprav dva identična, kako sistemski način delovanja v javnem upravljanju sam postane vir problema. Vlade se v kriznih razmerah pri odločitvah pogosto zanesejo na nasvete področne stroke, posebej tistega njenega dela, ki je naklonjen uresničevanju vladnega programa ali ji je formalno podrejen ali od nje finančno odvisen. Priporočila dvorne stroke za rešitev sektorskih težav pogosto ponudijo relevantne predloge, dokler se tičejo internih vprašanj sektorja v krizi in dokler niti posredno ne vplivajo na druge sektorje in na družbeno življenje nasploh. Velike težave pa izbruhnejo, ko dvorna stroka odloča o stvareh, ki presegajo njen sektorski domet, in zato že neposredno, kaj šele posredno močno vplivajo na druge sektorje in družbo v celoti. V takšnih primerih ozka miselnost enega sektorja prevlada nad kompleksnostjo družbene problematike. Za saniranje stranskih posledice takšnega upravljanja po pravilu organizacije in skupnosti plačajo visoko ceno, lahko celo višjo od tiste, ki jo zahteva reševanje konkretne sektorske krize. Ko vlada stroka, je opredelitev sektorskih problemov praviloma prenapihnjena, pogosto z znaki korupcije, rešitve so enoumne in pretirane, posredni učinki so izredno visoki z izrazito negativnimi stranskimi posledicami za šibkejšje člane družbe.

Takšne so vsaj izkušnje nedavnih primerov – članek se omeji na reševanje finančne krize (2008-2013) in na zdravstveno krizo (prvi val epidemije koronavirusa, od februarja do junija 2020) v Sloveniji. Odločilno vlogo pri oceni obsega bančne luknje, ki jo je razkrila globalna finančna kriza, je imela finančna stroka zbrana okoli vodilne ekipe v osrednji državni Banki Slovenije. Ocene finančne stroke so se naknadno izkazale za močno pretirane. O tem zdaj presojuje sodišča. Zaenkrat se zdi, da je finančna stroka v krizi predvsem poskrbela sama zase – za reševanje finančnega sektorja, ne glede na širše negativne družbene posledice. S tem je povzročila nepotrebno visoko javno zadolžitev države in nenujnim hudim zategovanjem pasu državljanom skoraj celo desetletje z nepovratnimi socialnimi in ekološkimi posledicami.

Naslednji primer je odziv na epidemijo koronavirusa. Zdravniška stroka je bila najbolj uspešna pri zagotavljanju obvladljivih pogojev za delovanje zdravstvenega sistema. Predvsem je bila uspešna pri preventivnem kopičenju prostih zmogljivosti za bolnišnično zdravljenje in pri finančni krepitvi svojega sektorja. Ob koncu prvega vala epidemije je hitro postalo jasno, da se niti v najbolj težavnih dneh obremenitve zdravstvenega sistema niso niti približale kritičnim

mejam. Negativni stranski družbeni učinki izbojevane zmage zdravstvenega sistema nad preostalo družbo so zato izjemno visoki. Prve opravljene raziskave v svetu so pokazale na visok porast depresije in anksioznosti pri ljudeh zaradi večmesečnih karanten ter porasta nasilja v družini, predvsem nad ženskami. Nesorazmerno breme epidemije, še zlasti glede na svojo neizpostavljenost, je nosila šolajoča mladina itn. Javni dolg se je spet močno povečal.

Skratka, zaradi sektorske omejenosti svojih resorjev lahko Vlada proizvede celostne učinke za družbo kot celoto le, če sama deluje kot celota v preseku vseh svojih področnih pristojnosti, tako v normalnih kot še posebej v kriznih razmerah. V nasprotnem sistemsko delovanje samo postane eden glavnih virov težav.

Prva dva načina obravnave strateških vprašanj, enostaven in sistemski, sta potomca realistične filozofije. Najbližja sta birokratskem in tehnokratskem načinu upravljanja kompleksnih stvari. Guba in Lincoln (1989) posebej izpostavita, da realistično izhodišče strateškega delovanja mnogim vidikom sprememb v organizacijah in skupnostih ne nudi enakih možnosti, da se pokažejo. Prikrajša zlasti vse kar ni merljivo, kar je obrobno ali neznačilno. Ne samo, da to v prevratnih razmerah zaobjema že precejšen del resničnosti, ampak gre za območje, ki v zametkih vsebuje elemente prihodnjega razvoja, presenečenj, inovacij in kal vsega prelomnega.

Meja med sistemskim in kompleksnim načinom upravljanja stvari je pogosto zabrisana. Živimo v kompleksnih sistemih od prometnih, do energetske, informacijske itn., ki v glavnem zanesljivo opravljajo svoje naloge na relaciji med posamezniki in sistemom kot celoto (ter obratno), kljub tveganjem in negotovosti. To ustvarja varljiv vtis, da je kompleksne stvari mogoče pojasniti in obvladati, če že ne kot sisteme pa vsaj sistemsko. Mnogi družbeni sistemi res delujejo kompleksno, a kar je kompleksno pogosto ne deluje kot sistem. Kompleksnost je zasidrana med redom in neredom, torej vsebuje ravno toliko sistemskih vsebin kot nesistemskih, toliko urejenih kot anarhičnih in kaotičnih.

Eden najbolj vplivnih sistemskih odgovorov na kompleksne razmere v družbi je kibernetika (sama je sicer obstajala že prej). Kibernetika je teorija nadzora krožno vzročnih zadev – vzrok in posledica sta povezana s povratnimi zankami, ki enkrat krepijo, drugič dušijo vzpostavljene odnose v sistemu povezav. V nadzor družbenih sistemov je bila prenesena iz inženirstva in biologije.

Kibernetika je sistemska in zaradi vsebovane negotovosti hkrati tudi kaotična. To bi moralo pomeniti, da je ravno pravšnja za proučevanje kompleksnih pojavov, ki so sami ujeti med sistemskim in kaotičnim. Toda kibernetika sistema in kaosa ne obravnava enakopravno ampak slednjega podredi prvemu. Da bi obvladal grožnjo negotovosti mora kibernetični oblikovalec samo prilagoditi obliko sistema tako, da negotovost vključi v sistem s pomočjo statističnih in matematičnih orodij, izboljša sistemske nadzorne mehanizme in zagotovi zmogljivejše upravljanje tveganj.

Kibernetični sistemi znajo prevajati med posamičnim in skupnim oz. med mikro in makro ravno kompleksnih pojavov na način, ki je sicer značilen za kaotične pojave, to je spontano, skrito

očem in v neki ključni točki nepojasnjeno. Kot da bi se za trenutek od nekod v prevajanje vmešal *deus ex machina*, mehanski bog, ki je v grškem gledališču razpletal nerešljive situacije. A že takrat je Horacij opozoril, da bi se pesniki ne smeli posluževati mehanskega boga za rešitev zapletov, razen če to upravičijo z nečim kar je vredno njihovega vmešavanja. Sistemsko razreševanje zagat smrtnikov redko izpolni ta pogoj.

Za kibernetske sisteme je, podobno kot pri drugih konstruktivističnih orodjih, značilno zanašanje na metodologijo črne škatle (Glanville, 2008). Črna škatla omogoči prevedbo med mikro in makro ravno, kot da bi bila odvisna od nevidnega mehanizma, ki tiči v škatli in samodejno pretvarja individualno (spontanost) v kolektivno (red), oziroma nestrukturirano v strukturirano ali negotovo v gotovo. Črna škatla upraviči našo ignoranco in se nam dovoli igrati bogove, ko smo soočeni z absolutnimi stvarmi kot je radikalna negotovost in vse, kar obstaja onkraj naše omejenosti in končnosti.

Kibernetika ustvari red kljub neredu. Kompleksne situacije stojijo med sistemi in kaosom povsem drugače. Kot most, brez hlastanja po kontroli in prevladi. Namesto črne škatle uporabljamo sredinsko miselnost, v kateri so sistemi in kaos enako pomembni pri upravljanju kompleksnih zadev.

## 2.3 Kaotična strateška vprašanja

Kot odgovor na prikrajšanost prvih dveh generacij (enostavne, systemske) se rodi tretja generacija pristopov k utemeljevanju strateških izbir, ki izhaja iz relativistične filozofije. Nasproti systemske urejenosti v MSG stoji urejenost po antisystemskih pravilih teorije kaosa (Slika 1). Kaos uvede novo vrsto enotnosti, ki temelji na nedoločenosti stvari in spoznavanje stvari osvobodi spon realizma.

Kaos ni systemska stvar (sistemi z visoko stopnjo nelinearnosti sicer obstajajo, na primer kibernetski, vendar le kot poseben primer kaosa), ampak se odvija med mnogimi elementi (ali posamezniki) in spontano – iz sebe in hkrati vase, tako da se isti vzorec, na primer trikotnik (Slika 2.4, zgoraj), reproducira na vedno višji (in nižji) ravni. Tako raste kumulonimbusni oblak, tako se oblikuje javno mnenje ali širi epidemija.

Teorija kaotičnih sprememb gradi ponazoritev sveta z množino horizontalnih povezav na elementarni ravni. Prikazuje jo Slika 2.4 s Sierpińskijevim trikotnikom – obstajajo tudi drugačne ponazoritve, na primer koncentrični krogi. Kaotično je sestavljeno iz fraktalov (odkruški celote, v tem primeru trikotniki), ponavljajočih na nižjih in višjih ravneh obravnave:  $a_1$ ,  $a_2$  in  $a_3$  so podtrikotniki A, ki imajo tudi sami podtrikotnike ( $a_{11}$ ,  $a_{21}$ ) itn. Na primer tržni fraktal je profitni interes, participativni fraktal so oblikovalska pravila ali pravila sodelovalnih procesov. Kaotična ureditev poganja spremembe s ponavljanjem istega vzorca povezanosti, zato kaos izgleda enako na vseh ravneh. Vertikalna in s tem radikalna razsežnost sprememb je s tem izgubljena. Vsak poskus preusmerjanja teh procesov po naših strateških zamislih pomeni motnjo naravnemu toku

stvari, ki bi v idealnih razmerah, če se ne vmešavamo vanj, itak prinesel najboljše možne rezultate. Ključna strategija kaosa je spontano samourejevalen potek stvari.

Potek kaotičnega procesa je občutljiv na najmanjše razlike v pogojih, tako da že na videz nepomemben dogodek, nekaj, kar smo nehote spregledali ali zanemarili kot nepomembno (*void*) lahko na koncu, ko se odstopanja nakopičijo, povsem spremeni njegov globalni vzorec. V kaotičnih razmerah vsak element posamično lahko spremeni pot razvoja celote (učinek metuljevih kril), vendar pa noben ne more uveljaviti svoje volje v množici interakcij, ki se odvijajo nelinearno, v vse smeri sočasno in se po možnosti s povratnimi vezmi še medsebojno krepijo ali dušijo.

Kaotične razmere v upravljanju ustoličijo radikalno negotovost. Ta nas oslepi glede tega, kako stvari stojijo in kam se v prihodnosti nagibajo. Orodja upravljanja kaosa, na primer evolucija, trg, participativni procesi, komuniciranje, ustvarjalnost, so posebna ravno po tem, da znajo iskati smisel in red z radikalno negotovostjo kot svojim izhodiščem, da znajo takorekoč razumeti stvari, ne da bi jih neposredno gledali (merili, tehtali, tipali, logično sestavljali).

Praktičen primer prizadevanj za strateške spremembe s kaotično logiko so, vzemimo, napor občine X za dvig ekološke zavesti krajanov glede divjega odlaganja odpadkov. Ali zavzemanje Vlade za upoštevanje protikoronskih ukrepov s strani prebivalstva. Gotovo se dá oboje doseči po enostavni poti s prepovedmi in z drastičnim kaznovanjem kršiteljev, vendar učinki ne bodo nujno zadostni. Običajno jih spremlja obsežno izigravanje, ni pa treba zanemariti niti izgube legitimnosti vodilnih, če bi tovrstne ukrepe uveljavljali represivno. Ker gre za kaotične zadeve, je stvari najboljše obravnavati po pravilih kaosa, z negotovostjo kot izhodiščem in skupnim iskanjem ustvarjalnih odzivov nanje.

Kadar se ljudje ne strinjajo več o temeljnih opredelitvah, stvari ni mogoče neoporečno razložiti z nobenega posamičnega stališča. Znajdemo se v radikalni negotovosti. Še posebej to izstopa pri obravnavi družbenih zadev, v obstoj katerih smo sami vpeti s svojimi ravnanji in vzpostavljenimi odnosi (gl. kibernetika). Takšne stvari lahko spoznamo le od znotraj, zgolj glede na to, kako se dogovorimo, da jih razumemo, to je konstruktivistično. V teh razmerah relativistična filozofija žarišče razlage sveta obrne iz objekta spoznanja nazaj na spoznavajočega.

Kaotično plat družbenih zadev skuša med drugimi pojasniti teorija družbene konstrukcije resničnosti. Na primer konstrukt trajnostnega razvoja, ki ga je uvedla Organizacija Združenih Narodov v dogovoru z veliko večino njenih članic. Čeprav ne gre za fizikalno-kemične nujnosti, so lahko konstrukti dobro utemeljeni z različnih stališč in v takih primerih jih vsi upoštevajo, kot da bi obstajali fizično. Družbena dejstva samo zato niso manj resnična, gotovo pa so resnična manj omejeno kot fizična dejstva za realiste.

Družbeni konstrukti so pogosto dosežek participativne obravnave kaotičnih stvari s pomočjo oblikovalskega načina razmišljanja. Razvili so ga inženirji, oblikovalci in arhitekti, nato pa ga zaradi uporabnosti pri obravnavi težko opredeljivih stvari zelo uspešno prenesli v upravljalne procese. Eden od prvih zagovornikov, stanfordski *Institute of Design*, uporablja oblikovalsko

razmišljanje kot generično znanost v podporo kolektivnim prizadevanjem za razumevanje nedoločenih zadev.

Metoda participativnega oblikovanja je značilna po svoji vključevalnosti in emancipatornosti za udeležence. Prizadeva si stvari izraziti ilustrativno, na razumljiv in vsem dostopen način (na primer Sliki 1 in 2). Sodelujoči nato konstrukcijo, korakoma, domisljijo z odkrivanjem širših (Abm, 1997) in globljih pomenov. V primerjavi z znanstveno metodo, oblikovalski postopek formalno ni zahteven. Največkrat je razdeljen na samovoljno določeno, a vedno manjše število sestavin ali korakov (izkustveno, od tri do ducat). Oblikovalci doseženih konstruktov pogosto ne utemeljijo logično, razen da so izraz skupnega razumevanja konkretne negotove stvari s strani zelo raznovrstne skupine sodelujočih.

Oblikovalski pristop kljub visoki legitimnosti dosežkov ni verodostojen, če prezre karkoli, česar ne more konstruirati, torej vse, kar mu je dano od zgoraj ali od zunaj. Dokler ni prizemljen dejstveno, strukturno in formalno, participativni proces lahko proizvede le neužitno brozgo egalitarnih razlik z edino odliko, da so v participativnem konstrukt vse začimbe enako zastopane.

Iskander (2018) je oblikovalskemu pristopu očitala, da iskanje smisla nadomešča z iskanjem učinkovitega prikaza, kar je po njenem anti-intelektualno. Da ohrani visoko stopnjo sodelovanja, si prizadeva za pozitivno skupinsko dinamiko v duhu harmonije, zato se izogiba konfliktnim vprašanjem, čeprav so ravno ta pogosto vir problemov. Takšno početje lahko služi le ohranjanju stanja stvari, zato je oblikovalski pristop konzervativen (prav tam). Zato ni primeren kot vodilna metoda utemeljevanja strateških izbir.

Praktični primer uporabe teorije kaotičnih sprememb v participativnem procesu naj ostane anonimen – brez resne izgube, saj gre, izkustveno, za značilen vzorec delovanja v slovenski javni upravi. Pristojen državni organ je povabil vse akterje k sodelovanju pri pripravi državnega strateškega dokumenta. Kot organizator procesa je pripravil izhodišča in zagotovil pogoje za delo. Najel je zunanjega moderatorja, neobremenjenega s težavnostjo problematike, da nepristransko skrbi, da imajo sodelujoči v razpravi in pri pripravi dokumenta enake možnosti izraziti svoje poglede. Moderator potem s pomočjo oblikovalskih orodij v seriji delavnic na različne teme usmerja sodelovalni proces do sklepnih ugotovitev, ki jih povzame kot smernice za pripravo osnutka strateškega dokumenta.

Da bi pristojni preverili ali je participativni postopek res izbral strateško najboljše rešitve je dal osnutek dokumenta neodvisno ovrednotiti zunanjem evalvatorju. Ta je moral proučiti možne posledice predloženih strateških usmeritev na razrešitev ključnih problemov na zadevnem področju, ki so jih predhodno po posameznih problemskih področjih ekspertno ocenili naročniki vrednotenja sami. Rezultati vrednotenja so pokazali, da bi dokument strukturno natančno (!) nadaljeval neugodna gibanja, čeprav z nižanim tempom. To sicer ne bi smelo biti presenečenje! Sodelujoči so k dokumentu prispevali nestrukturirano, vsak le v odsevu na posebne probleme, ki ga zadevajo, tako so v reprezentativni zasedbi na koncu vsi skupaj lahko zgolj preslikali

obstoječe razmere.

Procesu je manjkal strukturni pogled med problemskimi sestavinami samimi in med njimi in celoto (mikro-makro). To bi lahko zagotovil le nosilec priprave dokumenta, a se je vzdržal, da ne bi vsilil svojih rešitev. Z uporabo teorije kaotičnih sprememb je torej izključil ravno tisto raven obravnave, na kateri je bil problem strukturno opredeljen. Nosilec je namesto tega skrbel za enak dostop zainteresiranim do strateških odločitev države, ne glede na njihov prispevek k strukturnemu reševanju problemov. Dokaz? Namesto v viziji obljubljenega strateškega preloma je dokument na koncu prinesel razpršeno množico več kot petdeset enako pomembnih državnih prioritet.

Kasneje se je pokazalo še, da participativni proces ni uspel zagotoviti niti medsektorske skladnosti saj je nosilec pri formalnem usklajevanju dokumenta od istih deležnikov prejel zelo (zelo!) veliko dodatnih pripomb. Končne strateške odločitve torej na koncu ne bodo odsevale usmeritev participativnega procesa, razen priložnostno, ampak bodo posledica odločitev, sprejetih v medsektorskem usklajevanju uradnikov in med interesnimi skupinami.

Participativni postopek bi bil vsekakor smiseln, če ne bi nudil le izhodišča za izmenjavo mnenj, ampak bi prispeval k preseganju togih stališč in k iskanju sinergij med sodelujočimi. S participativnimi procesi hočemo doseči skupnostno učenje za boljše razumevanje nasprotij, medsebojno priznanje utemeljenosti nasprotnih pogledov.

A to se v konkretnem primeru ni moglo zgoditi, zlasti ne samo od sebe. Participativni procesi lahko ostanejo nestrukturirani le dokler so problemi dovolj enostavni in lokalni, da dopuščajo neposredno vključitev vseh vpletenih v odločanje o skupnih zadevah. V masovnih participativnih procesih, na ravni mesta, regije ali države, pa mora biti sodelovanje glede skupnih zadev strukturirano s stališča potreb celote. Dostop do odločanja o skupnih stvareh v organizacijah ali skupnostih ne bi smel biti neobčutljiv na razlike v tem, kako celostni so prispevki različnih strateških pobud. Dokler pa ostane predmet participativne obravnave razdrobljen po področjih, temah in sodelujočih, participativni pristopi ne morejo proizvesti celostnih rezultatov, ne glede na stopnjo svoje odprtosti in vključevanja.

Participativna oblikovalska obravnava kompleksnih stvari res odpravi glavno slabost realističnih pristopov, da vidijo samo eno, oprijemljivo in merljivo plat sveta. Kljub temu relativisti ne zmorejo podati celostnega pogleda ampak enoumje realistov samo nadomestijo z enoumjem razlikovanja. Izvedejo miselni preobrat, a spet ostanejo na pol poti. Participativna obravnava stvari odpravi enoumje enostransko, tako da racionalno utemeljeno razumevanje stvari brez demokratičnega preizkusa zamenja z demokratično utemeljenim razumevanjem brez racionalnega preizkusa.

Relativizem je v tem polgedu tvoren dokler je uveljavljen na racionalnih podlagah. Relativizem ni problematičen v tem, kar je njegovo poslanstvo, uveljaviti bogastvo razlik. A relativnost resnice kljub vsemu ne more nikogar osvoboditi spon materialnega sveta. Kot seveda tudi obratno! Realizem ni problematičen v tem, da ločuje resnico od neresnice, ampak da ne upošteva



omejenosti svojih dosežkov glede na uporabljen pristop in glede na temeljno nedorečenost sveta. Racionalen pristop znanosti je v resnici najprej konstruiran kot realističen, realizem ni od bogov dan kot si je mislil stari Pitagora, ampak od ljudi, ti pa so v soočenju z neskončnim kljub vsej razsvetljenosti (ali morda ravno zaradi nje?) usodno omejeni in pristranski...

Z nasprotnih strani tako pridemo do istega sklepa: realizem in relativizem gresta z roko v roki kar pomeni, da ju je treba obravnavati sredinsko, ne več polarno. Resnica o kompleksnih stvareh je dostopna šele v vmesnem območju koordinatnega preseka relativističnih omejitev realizma z realističnimi omejitvami relativizma, to je v istem ortogonalnem duhu presečne sredine kot je Stacey zastavil svojo matriko.

S prvimi tremi pristopi so predstavljeni danes prevladujoči načini obravnave strateških vprašanj. Tudi ko se ukvarjajo s kompleksnimi zadevami ostanejo binarni pristopi binarni, relativistični pa relativistični zato kompleksnim zadevam v njihovem sredinskem jedru ne morejo biti kos. Kljub različnim miselnim podlagam, vsi trije ohranjajo zaupanje v rešljivost kompleksnih situacij na enega od standardnih načinov. Odgovor prevladujočih šol znanja na nove izzive večinoma še ni miselni preskok, ampak skušajo kompleksnost premagati na svojem terenu, z napihovanjem tega, kar že obstaja (Stacey, 2011): pridobiti več boljših podatkov, uveljaviti dodatne predpise, odkriti še več vzročno-posledičnih povezav v modelu ali vključiti še več interesnih skupin v participativne procese.

Za ponazoritev strateških dilem trajnostnega razvoja potrebujemo zmogljivejšo teorijo sprememb kot jo ponuja kaos.

## 2.4 Kompleksna strateška vprašanja

Kompleksne stvari obravnavamo bodisi sredinsko med enostavnim in kaotičnim, ali nesredinsko na robu kaosa ali na robu reda. Literatura v grobem razlikuje dve nesredinski šoli kompleksnosti: neorganizirano in organizirano (Weaver, v Castellani, 2014), to je bodisi v mikroskopskem (mikro-makro) ali v makroskopskem (makro-mikro) pogledu.

Neorganizirana kompleksnost opisuje dinamiko med mnogimi elementi na nižji ravni, ki samodejno oblikujejo globalne vzorce na višji ravni, na primer oblak. Kompleksnost opiše s stališča kaosa. Koncept neorganizirane kompleksnosti je utemeljen v anglosaški tradiciji analitične filozofije. Metoda razpravljanja je argumentativna in logična, jezik pa formalen in tesno povezan z znanostjo nelinearnih, kaotičnih procesov. Uporablja pretežno kvantitativne pristope, kot so teorija informacijske entropije, teorije stohastične, hierarhične in dinamične kompleksnosti ter teorije izračunljive kompleksnosti (angl. *computational complexity*).

Nasprotno pa šola organizirane kompleksnosti obravnava kompleksne sisteme na visoki ravni posplošenosti, z zmernim številom ključnih, neodvisnih in raznorodno povezanih spremenljivk. Ta šola je našla svoje mesto predvsem v filozofiji in sociologiji znanosti, v teoriji sistemov, v

družbenem konstruktivizmu, poststrukturalizmu in kvalitativnih metodah družbenega raziskovanja. Organizirana kompleksnost ima podlago v kontinentalni (evropski) filozofiji. Njena metoda razpravljanja je razlagalna ali zgodovinska (razvojna).

Morin (1974) tudi razlikuje dve šoli kompleksnosti: splošno in omejeno. Predstavnik prve sta med drugimi sociolog Morin in kemik Prigogin. Njeni značilni pristopi so kibernetika, teorija sistemov, teorija disipativnih struktur, teorija katastrof in teorija samoorganizacije – avtopoeze (Malaina, 2015).

Vodilni predstavnik šole omejene kompleksnosti je Inštitut Santa Fe (ZDA). Njen prispevek je usodno povezan z novimi možnostmi izboljšanih računalniških tehnologij, ki omogočajo proučiti ogromne množice kaotično povezanih podatkov. V teh modelih se globalni vzorci (težko rečemo 'strukture', saj ostanejo vzorci plitvi) porodijo skozi mnoge lokalne interakcije sestavin (Malaina, 2015; Stacey, 2011). Primeri značilnih modelov, ki sledijo tej šoli, so prilagodljivi kompleksni sistemi (angl. *complex adaptive systems*), celični avtomati (angl. *cellular automata*) ali simulacije z več agenti (angl. *multi-agent simulations*). Woermann in sod. (2018) so bili kritični do teh šol, češ da imajo konzervativen predznak, saj kompleksnost obravnavajo kot obvladljivo grožnjo, bodisi s spremembami na elementarni ali na globalni ravni.

Članek za ilustracijo primerja dva v upravljavskih krogih uveljavljena avtorja neorganizirane (in nesredinske) kompleksnosti. Prvi je Dave Snowden (2021, skupaj z Rancatijem), drugi Ralph Stacey (2011). Avtorja kljub podobnem izhodišču na robu med kompleksnostjo in kaosom zagovarjata povsem nasprotno predloge, kako ravnati v kompleksnih razmerah.

Snowden je za evropski *Joint Research Centre* nedavno pripravil Vodič za odločevalce o upravljanju kompleksnih situacij v časih krize. Predlog izhaja iz njegove Cynefin matrike, ki je nesredinski poskus razložiti iste štiri pojme, kot jih je Staceyeva matrika (Slika 1) razložila sredinsko.

Vodič predlaga štiri ključne korake kriznega upravljanja v 'kaotično kompleksnih' razmerah: proučiti krizo in zauzdati njeno širjenje; prilagoditi se novim razmeram in izgraditi opazovalno mrežo v podporo odločanju; preurediti vloge, vire, postopke, načrte, vrednote, da se lahko sprožijo radikalne inovacije; in na koncu preseči krizo, prenesti naučeno v prakso za povečanje odpornosti v prihodnje.

Vodič utegne priti prav marsikomu, ki se neposredno ukvarja s kriznim upravljanjem. Sporno pa je povezovati kompleksne razmere s pravili kratkoročnega upravljanja kriznih situacij. Metakriza ni prehodna bolezen, ampak transformacijski proces zorenja. Metakriza se rešuje sama in za to potrebuje več desetletij. Cilj upravljanja kompleksnih situacij ne more biti vrnitev v stabilnost in normalo, ampak ohranitev vpliva na odvijanje transformacijskih procesov, da se stvari v času prehoda ne bodo odvijale proti našim ključnim zavzemanjem.

Priročen primer je epidemija koronavirusa. Nanj se nasloni tudi Snowden, vendar nasprotno kot dokaz, ki potrjuje njegove napotke. Z močjo večinoma represivnih ukrepov so države res

uveljavile neke minimalne okvire ravnanj v novih razmerah, ki so omejile naraščanje okužb in smrtnosti. Vendar virusa niso zatrli, ob tem pa so povzročili nepričakovano visoke negativne stranske učinke z najhujšimi posledicami za šibkejše na vseh prizadetih področjih. Teh Snowden v dokazovanju ustreznosti svojega Vodiča ne upošteva. Ukrepi proti epidemiji so bili, vzemimo, neredko uporabljeni biopolitično za obvladovanje državljanov. To je bilo nujno ne za zatiranje virusa, ampak za pretvorbo kompleksne situacije v enostavno. Namreč, da bo virus lahko premagan z orodji, ki jih sistem pozna, da se sistemu za dosego tega cilja ne bo treba v jedru spremeniti, ampak se bo morda še učvrstil, četudi predvsem na račun tistega, čemur bi moral služiti.

Nasprotno pa Stacey že na začetku knjige razjasni, da namen nikakor ni predpisati korakov strateškega upravljanja, ker je to v temeljni negotovosti nesmiselno. Namesto tega ponudi razmislek o različnih načinih odzivanja na kompleksne razmere. Na kompleksne izzive se je treba odzvati kompleksno. Kompleksne situacije se pri njem samouredijo v mreži lokalno zgoščenih sovpadajočih interakcij, ki spontano oblikujejo privlake (atraktorje), okoli katerih se interakcije začasno in grobo, vendar samodejno strukturirajo v globalen (makro)vzorec.

Z interakcijami Stacey misli na komunikacijske izmenjave. Te zanj niso več niti systemske (povezovalne), niti participativne (sodelovalne), ampak odzivne. Stacey kompleksne stvari obravnava kot odzivne procese (angl. *complex responsive processes*). Z interakcijami se posamezniki odzivajo na ravnanje drugih. Odzivni procesi porajajo iste (fraktalne) vzorce lokalno in globalno hkrati. Systemsko razlago nadomestijo s strateškimi veččinami spontanega ustvarjanja globalnih vzorcev, to je z manipulacijo množičnih procesov, da proizvedejo določen rezultat na ravni celote.

Podobno kot Stacey masovne procese spoznavajo tudi globalni upravitelji družbenih omrežij in komunikacijskih tehnologij, ki preiskujejo vzorce obnašanja populacije za potrebe njenega manipulativnega upravljanja v smeri doseganja nekih določenih globalnih rezultatov. Staceyu ne očitam spornih namenov. Opaziti pa moram, da je z nesredinsko razlago strateške teorije upravljanja (2011) odstopil od prvotne, sredinske zasnove kompleksnosti v MSG (1996). Zdaj ne razmišlja več sredinsko, ampak s stališča neposredne povezanosti med mikro in makro.

Če povzamem: Stacey upravljavcem v transformacijskih razmerah ponudi premalo – saj obstajamo strukturno in smo zmožni delovati kolektivno premišljeno. Snowden na drugi strani ponudi preveč – obvladovanje negotovosti. Čeprav sta nasprotnika, sta si vseeno pomenljivo podobna, ko splošno razlago kompleksnosti zavržeta za posebno – dominantno horizontalno ali vertikalno. Po njima lahko kompleksnim stvarjem bodisi vladamo ali pa se jim moramo podrediti brez vmesnih možnosti na sredini.

Med prevladujočimi šolami kompleksnosti skratka obstajajo ostre ločnice, ki pa so posledica zgolj njihove ločevalne in nesredinske zastavitve. Dominantne šole delujejo vsaka zase, imajo svoje avtorje, “svoje reference, publikacije in konference. Vsaka je predstavljena kot ekskluzivna in pogosto zanemarljiva ali ignorira drugo. Mnogi, ki delajo v eni šoli, ne poznajo drugih”

(Malaina, 2015). Zdi se, da so za prevladujoče šole stvari kompleksne na nepovezane načine, da so pravzaprav kompleksne nekako nekompleksno.

Nesredinsko razumevanje kompleksnosti je skratka še vedno preozko (nepotrebno zoženo) vodilo strateškega delovanja v radikalno negotovih razmerah.

#### 2.4.1 Sredinska kompleksnost

Eno od ključnih podlag sredinskega razmišljanja je razvil ameriški filozof in polimat Charles Sanders Peirce (izg. *p3:rs, purrs*; 1839–1914). Nemški matematik Ernst Schröder, ki je njegovo delo razširil in populariziral, ga je primerjal z največjimi umi zahodnega sveta (v Everett, 2019). Kljub temu je ekscentrični Peirce živel osamljen, reven in brezposeln, intelektualna središča so ga ignorirala, čeprav sta tako njegov oče kot brat imela profesuro na harvardski univerzi.

Peirce je za pričujoči namen tako pomemben, ker je uvedel razlikovanje med tremi fenomenološkimi kategorijami resničnosti. Poimenuje jih 'prvost', 'drugost' in 'tretjost' (*firstness, secondness, thirdness*; 1931). Z njihovo pomočjo je razvil izviren način razmišljanja, primeren za sredinsko obravnavo kompleksnih zadev.

Prvost je tisto, kar je popolno, vseprisotno, obstaja samo po sebi kot prvinska kakovost. Zajema vse, kar je absolutno, bistveno, temeljno in neodvisno od česar koli drugega. Prvost je vir vsega, a ne vodi nikamor. Ne moremo je imenovati in o njej razpravljati, ker ko jo izrečemo, takoj nekaj spregledamo in zamolčimo. S tem ji odvzamemo izvorno popolnost in jo zrušimo iz harmonije v binarno nasprotje.

Prvost je monistična – pravi, da obstaja samo eno načelo, ki določa vse ostalo. Vsako stvar je mogoče prevesti v nekaj, kar je vsem skupno, na primer atom, energija, meter ali evro. Tak način razmišljanja je načelen in izrazito preprost. Ko določimo, kaj je ta temeljna stvar, skupni imenovalec, obenem že razrešimo vsa nasprotja, ki so potem možna le še kot nesporazumi ali herezije. Monističen pogled na svet imajo mnoge svetovne religije, formalna logika in matematika. Vedno ga prikličemo pri sklicevanju na skupni imenovalec, na temeljne kategorije, na vse osrednje in na kar jemljemo kot samoumevno...

Drugost pri Peirceu nadzira relativne stvari, ki lahko obstajajo le v paru, ker si nasprotujejo, so odvisne, ali v korelaciji, v odnosu ali komunikaciji. Drugost je nujna za opis razlik in za izražanje nasprotij. Zajema vse, kar dejansko obstaja, a ne samo zase kot prvost, temveč le v odnosu do svojega nasprotja. Drugost je zato črno-bela. Resnico sicer osvobodi monologa, a cena za to je razkol med tistimi, ki se nanjo sklicujejo.

Tretjost končno ne zadeva niti stvari samih niti odnosov med njimi, ampak je kategorija premoščanja med izhodiščno polariziranimi stališči, kategorija vrednotenja in razlage (interpretacije). Tretjost se nanaša na tisto, kar prevaja razlike in gradi mostove med nasprotji. Filozofija tretjosti je pluralizem, njena metoda pa triangulacija različno utemeljenih pogledov.

Ključno za razumevanje tretjosti je naslednje: nahaja se med nasprotji, ne nasproti njim. Da bi lahko razmišljali v pojmi tretjosti, moramo izhajati iz nasprotja. Med nasprotji se na sredino umesti tretja kategorija, ki prevzame nekaj od vsakega nasprotja zato lahko premošča med njima logično konsistentno, brez izključevanja. Zaradi svoje nepolarne (ortogonalne) zasnove tretjost ne spodjeda bregov med katerimi premošča. Nasprotja preseže na sredini, vendar jih ne odpravi.

Absolutne tretjosti torej pri njem ni, kajti tretje po svoji naravi premošča. Ne obstaja tretje, ki bi bilo ločeno od enote ali para. Peircu takšna zastavitev omogoči opisati tretjost na dva načina: bodisi kot prvost tretjosti (*firstness of thirdness*) ali kot drugost tretjosti (*secondness of thirdness*).

Primer za prvo je lahko koncept 'zelene rasti' kot vmesnik med gospodarskim razvojem in njegovim antagonizmom, varstvom okolja. Naslednji primer je dialektično razmerje med tezo in antitezo, ki porodi tretjega – sintezo.

Najpreprostejši primer za drugostno tretjost je sredinsko razmišljanje. Formalno gledano se oblikuje v meta-preseku (Vennov diagram) vsaj treh dualnih presekov med domenami tega, kar je predmet obravnave.

Vzemimo 'G' za gospodarski razvoj. Če ga razumemo kot vodilne neoliberalne ekonomske šole, kot idejo večnega kopičenja materialnih bogastev, koristi ali sreče, smo monisti.

Gospodarsko enoumje prizadene stanje okolja (O) in s poglobljanjem socialne nepravilnosti zavira tudi družbeni razvoj (D). To zahteva gospodarski napredek oceniti dualno: spremembe v G ovrednotiti z vplivi na O (G:O, na primer s presojami gospodarskih vplivov na okolje) in na D (G:D, na primer z družbenimi presojami vplivov). Seveda pa ima tudi prizadevanje za napredek v D in O posledice za G (D:G, O:G). Takšen bi bil pogled s stališča drugosti.

Ker pa trajnostni razvoj vendarle zajema tri presečne domene, ga je logično najbolj konsistentno in najbolj verodostojno ocenjevati s stališča drugostne tretjosti. To je v vseh dualnih presekih med tremi domenami razvoja:

- G:O in O:G, primer je zeleno gospodarstvo,
- D:G in G:D, primer je družbeno-gospodarski razvoj,
- O:D in D:O, primer je družbeno-okoljski razvoj.

Javne politike, ki razmišljajo v drugostni tretjosti, bi torej trajnostni razvoj spodbujale s povezovanjem presečnih vsebin: zelenim gospodarstvom, družbeno-gospodarskim ter družbeno-okoljskim razvojem, namesto s spodbujanjem napredka ločeno po D, O in G (nesredinsko).

Imamo torej tri načine razlage sveta in Peirce nobenemu ne da prednosti. Prvost je na začetku, drugost na koncu, *med njima* je tretjost. Prvost zanima vse, kar je enovito, drugost razloži, kar je v razmerju, tretjost pa opravi sintezo. Prvost šteje, drugost deli, tretjost združuje. Prvost uporabljamo za klasifikacijo, logiko in matematiko; drugost za vzročnost in razmerja; tretjost za

oblikovanje celostnih pomenov iz kontradiktornih prispevkov (Peirce, 1931).

Razumevanje koncepta sredine bo malo lažje, če pogledamo, kaj presečna sredina ni. Gotovo ne pripada zgolj pojavom srednje velikosti med majhnim in velikim, saj sredina posreduje med načelnimi nasprotji, torej med 'velikimi' zadevami. Kompleksna sredina si nadalje ne prizadeva za kompromis. Zanj se morajo udeleženi odreči delu svojih legitimnih zahtev. Sredinska miselnost pa ne posega v nasprotja, med katerimi posreduje, saj skladnost išče le v obrobni ujemajih. Kompleksna sredina nazadnje ni mišljena niti kot harmonija zlate sredine, saj gre tukaj za sredino negotovega transformacijskega prehoda iz stare v novo harmonijo. Sredina je mišljena presečno, kot premoščanje med nasprotji.

## 2.4.2 Kompleksna teorija sprememb

Strateške odločitve se v kompleksnih razmerah nanašajo na spremembe posebne vrste. Razloži jih koncept transformacijskih sprememb. Transformacija pomeni dolgotrajno porajanje novosti na ključnih področjih delovanja organizacij ali skupnosti. Transformacijske spremembe se nanašajo na jedro stvari (po navadi ne na vse jedrne stvari, zlasti ne hkrati), zato so spremembe nujno nepovratne in radikalne. Vseeno pa ne morejo kot revolucije ali reforme v naprej napovedati svojih ciljev, niti kako se bodo stvari v prihodnje odvijale. In še to: transformacija sicer preseže stare ureditve, vendar jih ne ruši.

Kompleksno teorijo sprememb na primeru trajnostnega razvoja ponazarja Vennov diagramom (Slika 2.5, zgoraj) treh delno prekrivajočih krogov (lahko tudi štirih ali več, vendar prikaz tako kmalu postane prezahteven za upravljaljske potrebe; gl. Radej, Golobič, 2021). Diagram ustrezno razlikuje med nepresečnimi (nesredinskimi) in presečnimi (sredinskimi) vsebinami. Prve so načelne in tako primarnega pomena ( $A$ ,  $B$ ,  $C$ ). S tem diagram ustrezno ponazori, da trije stebri trajnostnega razvoja v jedru nimajo nič skupnega in so v *jedru* nezdružljivi – nikoli ne bodo presečni v centru ampak le na obrobju.

Presečne vsebine so izključno obrobne in tako drugotnega pomena gledano centralno s stališča domen kompleksnega pojava (racionalno). Presečne vsebine so hibrid med dvema domenama, zato nečiste in zelo načelno razumljene že kot območje iracionalnega, relativnega. V diagramu so preseki predstavljeni na dveh podravneh, najprej kot preseki med dvema krogoma ( $ab$ ,  $ac$ , in  $bc$ ) in nato še s trianguliranim presekom vseh treh dvojnih presekov v  $\alpha\beta\gamma$ , to je v drugostni tretjosti (prvostno tretjost najdemo v trojicah ( $A$ ,  $ab$ ,  $B$ ), ( $A$ ,  $ac$ ,  $C$ ) in ( $B$ ,  $bc$ ,  $C$ )).

Vennov diagram torej opiše tridelni sestav dualnih razmerij med tremi monistično zastavljenimi stališči. Takšen prikaz je celosten, saj združuje vse tri fenomenološke kategorije resničnosti: prvost (nepresečno), drugost (nasprotja med pari domen) in tretjost (dvojni in trojni preseki). Nasproti nepresečnosti v centru (nepresečna sredina), se na obrobju vsakogaršnjih primarnih zanimanj v preseku presekov porodi obrobni center ( $\alpha\beta\gamma$ ; presečna sredina).

Jasno je, da kot 'iracionalna' presečno-sredinska presoja strateških vprašanj ne more biti znanstveno objektivna. Sredinska miselnost je post-znanstvena, nikakor ne njeno nasprotje, gotovo pa osvobojena tako prevlade dejstev nad vrednotami (zaslepljenosti realizma) kot tudi vrednot nad dejstvi (relativistične slepote za realno). To preprosto pomeni, da kompleksnih stvari ne moremo razumeti kot zaslepljeni znanstveniki, ampak šele kot slepovidni evalvatorji v posredovanju med vidnim in nevidnim, na primer med dejstvi in vrednotami.

### 2.4.3 Evalvacijska obravnava strateških vprašanj

Kompleksne stvari, kot v konkretnem primeru strateške izbire v negotovih razmerah, je treba obravnavati evalvacijsko, se pravi med različnimi resnicami in hkrati s stališča raznovrstnih okvirov vrednotenja. Sredinsko vrednotenje tako na eni strani seveda potrebuje znanstveno podlago, zbiranje množine podatkov in sistematične analize, da osvetlijo kompleksno situacijo z vseh različnih plati po dejstveni plati. Vendar pa analitične ugotovitve pridobijo pravi pomen šele z ovrednotenjem z različnih vidikov (na primer gospodarskega, družbenega in okoljskega vidika v primeru trajnostnega razvoja), saj se kompleksne stvari vsakogar tičejo drugače. Zato je v kompleksnih razmerah za resnico mogoče sprejeti samo nekaj, kar se na koncu potrdi evalvacijsko v preseku več čim bolj različnih razumnih presoj z ujenanji na obrobju vsakogaršnjih primarnih zanimanj.

Članek se za evalvacijsko obravnavo strateških vprašanj zanima z dveh plati. V ožjem smislu opiše idejo postopka predhodnega kompleksnega vrednotenja možnih vplivov alternativnih strateških odločitev. V širšem smislu pa se zanima za vrednotenje kot tretjo kulturo spoznavanja sveta, ki premošča med znanostjo in filozofijo ter je posebej zmogljiva pri spoznavanju stvari v negotovih razmerah.

Ugotovitve prejšnjih poglavij so nedvoumno pokazale, da kompleksnih stvari ni mogoče zadovoljivo razumeti in upravljati konvencionalno – niti zgolj s sistemskim niti zgolj s participativnim pristopom, ampak sredinsko med njima. To v kompleksnih razmerah zahteva zasnovati vrednotenje kot oscilacijo med sistemskim in participativnim pristopom (ki so sami zasnovani sredinsko):

- Prvi korak je lahko sistemski. Njegova naloga je opredeliti predmet vrednotenja kot kompleksen z Vennvim diagramom, na sredinsko-presečen način. S tem strateško vprašanje dobi strukturo, ne pa še vsebine.
- Drugi korak je participativen. Sodelujoči oblikujejo tri do štiri glavne domene (stebre) predmeta vrednotenja: na primer gospodarska, družbena in okoljska domena trajnostnega razvoja (UNCSD); ali fizični, gospodarski in družbeni steber teritorialne kohezije (Camagni, 2005); ali izobraževanje, raziskave in inovacije v trikotniku znanja (Evropski inštitut za tehnologijo; COM 2006-604) ipd. S tem sodelujoči kompleksnem predmetu vdihnejo vsebino in določijo, kaj je ključno, kaj so prednostni cilji in kriteriji za presojo dosežkov.

- Sledi spet sistemski korak. Analitiki ocenijo posledice alternativnih strateških izbir, rezultate pa uredijo v sredinsko ali 'mezo matriko' (Radej, 2014). To je kvadratna, vhodno-izhodna matrika z eno vrstico (za vzvode) in enim stolpcem (za posledice) za vsako domeno posebej. Diagonalna polja matrike opisujejo nepresečna območja, nediagonalna polja pa obrobne preseke – po njihovi jakosti, ravnotežju in vzajemnosti (postopek gl. v Radej in dr., 2012). Sredinska matrika je preprosto evalvacijsko orodje za primerjavo različnih resnic (strateških opcij) s stališča raznovrstnih okvirov vrednotenja. Racionalno gledano bodo imele prednost strateške opcije, ki so bolj sredinsko presečne.
- Postopek vrednotenja bi se v takšnem primeru zaključil participativno, z interpretativnim (konstruktivitičnim) iskanjem skupnega razumevanja ugotovitev vrednotenja ( $\alpha\beta\gamma$  v Sliki 2.5) glede možnih strateških odločitev.

Oscilatorno vrednotenje je razmeroma enostavno, a kljub temu robustno, rigorozno in dovolj prilagodljivo, da lahko odgovori na potrebe strateškega upravljanja kompleksnih zadev. Z ničemer ne zavrne doslej prevladujočih pristopov, ampak jim samo odmeri ožjo vlogo skladno z njihovim omejenim vendar nepogrešljivim prispevkom k razumevanju kompleksnih zadev.

Zdaj pa še o drugem poslanstvu poglavja glede prispevka vrednotenja k razumevanju kompleksnih zadev nasploh (Radej, 2018). Mislim, da je vrednotenje dolgo iskana tretja kultura spoznavanja sveta, poleg filozofije in znanosti. Wallerstein (2006) je tretjo kulturo našel sicer nelagodno, v širšem območju družboslovja. Njena naloga je premostiti prepad med fizičnimi dejstvi in vrednotami kot predpogoj za razumevanje družbe v njeni kompleksnosti, po logiki katere bo, zdi se odločena usoda 21. stoletja.

Evalvacijski način (sredinske) obravnave stvari je glede na znanstvene standarde ohlapen in ni objektivni. A to pravzaprav sploh ni njegova slabost, prav nasprotno je pogoj za izpolnitev osnovnega poslanstva. Ohlapnost spoznanj ravno uveljavi posledice nedorečenosti kompleksnih zadev, namreč da jih lahko spoznamo le zamegljene, vsaj toliko z lastno konstrukcijo pomena kot s tem, kar nam predočajo objektivna dejstva. Filozof Max Black je dobro ponazoril situacijo, ko je zapisal, da največkrat ravno neizostrena impresionistična slika v gosto zimsko meglo zavitih londonskih ulic poda najbolj dosleden opis resničnosti.

Enako tudi evalvator kot akter sredine nobenega dejstva ne sprejme dokončno, ampak kot da je zavito v meglo svoje nedoločenosti. Evalvator se zaveda, da vsako jasno fizično podobo spremljajo tri zaslepljenosti: najprej za vse, kar vemo, a smo namenoma zanemarili kot nepomembno; nato za vse, kar vemo, da ne vemo (kaos) in končno še za vse, česar se niti ne zavedamo (Slika 1).

Potemtakem mora biti vrednotenje v negotovih časih slepo za enostranske resnice, sicer bi bilo takoj zaslepljeno z dogmatiko prevladujočih načinov razmišljanja. Evalvator išče resnico, kot da je ne vidi neposredno. Sredinski agent gleda kot slepoviden, ne z očmi, ampak s sredinskim umom premoščevalca. Kot netopir, ki vidi skozi temo z ušesi, ne z očmi, evalvator kompleksnega sveta ne vidi nič bolj skozi dejstva kot skozi konstruirane pomene, ki skušajo



zaobjeti to, kar manjka, ker je nedoločeno. Kompleksne stvari skušamo spoznati kot slepovidni evalvatorji, kar pomenis primerjavo različnih resnic o določeni zadevi z različnih izhodišč njihovega vrednotenja (v mezo matriki).

Odgovor na vprašanje z začetka poglavja o tem, kako utemeljiti strateške izbire v temeljno negotovih transformacijskih razmerah mora biti zdaj na (evalvatorjevi) dlani. Razen, če članek ni izpolnil svoje osnovne naloge.

### 3. Strateške izbire v temeljni negotovosti

Sredina med gotovim in negotovim je območje somraka, ki ga lahko obravnavamo na tri načine: kot zaslepljeni (realisti), kot slepi (relativisti) ali kot slepovidni (evalvatorji). Strateške odločevalce to postavlja pred podobno težavo, kot jo obravnava starodavna sufijska legenda o slepih možeh in slonu.

Ko se podaniki po dolgem prerekanju nikakor niso mogli poenotiti o neki sila pomembni skupni zadevi, je kralj prerekanje prekinil in dal pripeljati šest slepih mož, ki še nikoli niso srečali slona. Naložil jim je, naj s tipanjem ugotovijo, kaj je postavil prednje. Prvi je tipal trobec in stvar opiše kot kačo, drugi si uhlje razloži kot preprogo, okel kot sulico, nogo kot deblo in tako naprej. Nobeden se iskanemu ni niti približal. Na koncu kralj modro povzame nauk: ljudje svojo delno izkušnjo vedno prevedejo v edino veljavno resnico (zaslepljenost), kar jih pahne v nepremostljiva nasprotja (slepoto) in jim onemogoči, da bi skupne stvari videli celostno.

Modri kralj je seveda pretkan lisjak, ki preži na vsako priložnost, da dokaže svojo nepogrešljivost pri odločanju, kaj je najboljše za vse. Od usodno omejenih je terjal odgovor, ki ga niso mogli dati. Njihova omejenost pa ni slepota, saj smo v kompleksnih razmerah vsi slepi, ampak nedorečenost situacije – slona ne poznajo, in tudi če bi ga videli, ga ne bi znali poimenovati. Kralju je tako uspelo celostne težnje slepih uperiti eno proti drugi, namesto da bi si med seboj pomagale.

Če bi kdo med slepimi možmi razmišljal evalvacijsko, bi k izzivu pristopil povsem drugače. Najprej bi neposredna opažanja slepih sprejel zelo previdno. Zavedal bi se, da empirično nihče ni mogel prepoznati bistva stvari. To, kar je s tipanjem in merjenjem objektivno spoznano, je v temeljno negotovih razmerah lahko le zasilen opis nečesa, kar se bo z boljšim razumevanjem celote, pomensko ne nujno tudi empirično, še povsem spremenilo. Sulica nenazadnje ni slaba prispodoba za okel, a šele ko spoznamo kontekst.

Evalvator torej slona ne bi iskal, kakor je hotel kralj z zlaganjem delnih neposrednih opažanj kot črepinj stare vaze, torej nečesa, kar vsak pozna. Skupno razumevanje negotovih stvari se rodi povsem drugače, šele na preseku med opažanji mnogih slepih. Z iskanjem razlik in podobnosti med opažanji bi slepovidni kaj kmalu ugotovili, da so okel, uhelj, noga in rep samo del višje celote, da nekje preidejo v telo, ki diha in se premika..., da gre nedvomno za veliko žival z zelo

nenavadno glavo in smešno dolgim nosom. Čeprav slepovidni seveda sami, brez zunanje pomoči ne morejo ugotoviti, da gre za slona, bi ga zmogli evalvacijsko, to je delno s tipanjem, delno s konstrukcijo možnih pomenov hitro in dovolj dobro opisati vsaj za konkretne potrebe kralju dokazati, da slepi zmorejo razmišljati celostno.

Analogno naj strateške odločitve v prelomnih razmerah usmerjajo argumenti, ki dosežejo najmočnejšo koalicijo med čim bolj različnimi sredinskimi dejavniki pozitivnih sprememb. Poslanstvo stratega je najti transformacijsko zavezništvo med čim bolj različnimi možnimi odgovori na temeljna vprašanja, ki jih išče s slepovidnimi zavezniki.

Strateško delovanje tako ne more biti nikoli pomembnejše kot ravno v prelomnih časih. V metakrizi se usodne stvari spreminjajo ena za drugo pred našimi očmi, v kratkoročni dinamiki vsakdana. Zato morajo strateške presoje postati pragmatične (Peirce, v Schmiegelow, 1989), da lahko prispevajo k vsakodnevnem iskanju odgovorov na transformacijske izzive organizacij ali skupnosti. Obenem pa strateg ne more več ostati nevtralen, ampak se mora opredeliti kot akter sprememb. Nekdo, ki ne le dobro razume prevratno razsežnost sedanjega dogajanja, ampak je ponotranjil transformacijski duh časa in bo sčasoma kot sredinski agent sam postal ta sprememba.

## Literatura:

- Abm T. A.. *Playing With/In Plurality: Revitalizing Realities and Relationships in Rotterdam*. Sage, Evaluation, 3/1(1997):25-48.
- Camagni R. 2005. *The rationale for territorial cohesion and the place of territorial development policies in the European Model of Society*. Predstavljeno na Vienna seminar on Territorial cohesion and the European Model of Society, Dunaj, 11-13 julij.
- Castellani B. 2014. *Complexity and the failure of quantitative social science*. Kent State University.
- Derrida J. 1978. *Of Grammatology*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- EC. *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the European Institute of Technology. IMPACT ASSESSMENT - integrating ex ante evaluation requirements*. Commission Staff Working Document, COM(2006)-604 final.
- Everett D. 2019. *Charles Sanders Peirce was America's greatest thinker*. Aeon Essays, 15. avg.
- Glanville R. 2008. *Second order cybernetics* In: Parra-Luna F. (ed.) *Systems science and cybernetics*. Encyclopedia of life support systems (EOLSS), Developed under the Auspices of the UNESCO. Paris, Eolss Publishers.
- Gödel K. F. *Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme*. Monatshefte fuer Mathematik und Physik, 38/173(1930).
- Golobič M., N. Marot, A. Cof, M. Bantan, J. Hudoklin, I. Hočevnar. 2014. *SPRS2030 – Analiza izvajanja v Strategiji prostorskega razvoja Slovenije predvidenih programov in ukrepov. Sklepno poročilo*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za krajinsko arhitekturo, ACER.
- Heisenberg W. *Über den anschaulichen Inhalt der quanten theoretischen Kinematik und Mechanik*. Zeitschrift für Physik, 43/3-4(1927):172-98.
- Heylighen F. 2008. *Complexity and Self-organisation*. In Bates M. J., M. N. Maack (ur.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Let. II, Taylor & Francis, str. 1215–1224.
- Iskander N. *Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo*. Harvard Business Review (5. september 2018).
- Kuhn T. S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- Malaina A. *Two complexities: The need to link complex thinking and complex adaptive systems science*. Litchfield Park, Emergence: Complexity and Organization, 17/1(Marec 2015).
- Morin E. *Complexity*. UNESCO, International Social Science Journal, 26/4(1974):555-82.
- Morra Imas L.G., R.C. Rist. 2009. *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Svetovna Banka.
- OECD. 2009. *Report on Applications of Complexity Science for Public Policy: New Tools for Finding Unanticipated Consequences and Unrealized Opportunities*. Pariz, Global Science Forum.
- Peirce C. S. 1931. *The Collected Papers Vol. I.: Principles of Philosophy*. V Hartshorne C., P. Weiss (ur), Cambridge, Harvard University Press.
- Peirce C. S. 2004. *Izbrani spisi o teoriji znaka in pomenu ter pragmaticizmu (selected essays on theory of sign and pragmatism)*. Ljubljana, Krtina, Temeljna dela.
-

- Prigogine I., I. Stengers. 1982. *Novi savez: Metamorfoza znanosti (La nouvelle alliance: Métamorphose de la science.* 1979. Paris, Gallimard). Prevod R. Zdjelar, Zbirka Novi svijet, Globus, Zagreb.
- Radej B. *Apples and Oranges: Synthesis without a common denominator.* Ljubljana, Slovenian Evaluation Society, Working Papers, 7/1(februar 2014).
- Radej B. *Slepi za resnico.* Proteus: ilustriran časopis za poljudno prirodoznanstvo. 81/2(oktober 2018):54-59.
- Radej B., M. Golobič, M. Macur. 2012. *Kompleksna družba v radikalni sredini.* Ljubljana, Oddelek za krajinsko arhitekturo, Biotehniška Fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Radej B., M. Golobič. 2021. *Complex Society: In The Middle of a Middle Word.* Wilmington, Vernon Press.
- Rogers P. J. *Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions.* Sage, Evaluation. 14/1(2008):29–48.
- Schmiegelow M., H. Schmiegelow. 1989. *Strategic Pragmatism: Japanese Lessons in Economic Theory.* Westport, Praeger.
- Simon H. A. *The architecture of complexity.* American Philosophical Society, 106/6(1962):467-82.
- Snowden D. A. Rancati. 2021. *Managing complexity(and chaos)in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework.* EU-JRC, EUR30569EN.
- Stacey R. D. 1996. *Complexity and Creativity in Organizations.* San Francisco, CA Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey R. D. 2011. *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations.* 6. izdaja. Harlow, Pearson.
- Wallerstein I. 2006. *European Universalism. The Rhetoric Of Power.* New York, The New Press.
- Woermann M., O. Human, R. Preiser. *General complexity: A philosophical and critical perspective.* Litchfield Park, Emergence: Complexity and Organization, 20/2(junij 2018).

Naslov	Strateške izbire v času temeljne negotovosti
Podatki o avtorjih	Radej Bojan
Podatki o izdaji ali natisu	1. Izdaja
Kraj in založba	Ljubljana, Slovensko društvo evalvatorjev
Leto izida	2020 (Letnik XIV, številka 1)
Naslov knjižne zbirke	Delovni zvezek SDE
Podatki o nosilcu avtorskih pravic	Slovensko društvo evalvatorjev, Ustvarjalna gmajna 2.5, Slovenija
Naklada	Elektronska publikacija
Mednarodni identifikator	ISBN 978-961-92453
Maloprodajna cena publikacije	Publikacija je brezplačna

**Doslej objavljeno**

Letnik	Naslov	Št.
	Vaje v seštevanju neseštevljivca (B. Radej, 23 str.)	1
I/2008	Sinteza vplivov nacionalnega energetskega programa na prostorsko kohezijo Slovenije (B. Radej, 43 str.)	2
	Meso-Matrical Synthesis of the Incommensurable (B. Radej, 21 str.)	3
	Anti-systemic movement in unity and diversity (B. Radej, 12 str.)	1
	Meso-matrical Impact Assessment - peer to peer discussion of the Working paper I/3(2008) (B. Radej, 30 str.)	2
II/2009	Turistična regionalizacija Slovenije (J. Kos Grabar, 29 str.)	3
	Presoje javnih učinkov vladnih politik (B. Radej, 18 str.)	4
	Ciljno usmerjen državni proračun: med obeti in možnostmi (B. Radej, 33 str.)	5
	Beyond »New Public Management« doctrine in policy impact evaluation (B.Radej, M.Golobič, M.Istenič,25 str.)	1
III/2010	Osnove vrednotenja vplivov javnih politik za priložnostne uporabnice/ke (B.Radej, 43 str.)	2
	Več-nivojski vidik družbene kompleksnosti in njen pomen za metodologijo družbenega raziskovanja - primer vrednotenja učinkov politik (B. Radej, 57 str.)	3
	Presečno določanje razvojnih prioritet (B. Radej, Z. Kovač, L. Jurančič Šribar, 45 str.)	1
IV/2011	Primarna in sekundarna perspektiva vrednotenja politik (B. Radej, 30 str.)	2
	Agregacijski problem kompleksnih družbenih vrednotenj (B. Radej, 41 str.)	3
	Gibanje 99%: Z izključevanjem do skupnosti (B.Radej, 42 str.)	4
V/2012	Odličnost na kvadrat: samopresoja v javni upravi (B.Radej, M.Macur, 41 str.)	1
	Delna celota: primer prostorske kohezije (B.Radej, M.Golobič, 31 str.)	2
	Divided we stand: Social integration in the middle (B.Radej, M.Golobič, 26 str.) With	1
VI/2013	Exclusion to the Community (B.Radej, 23 str.)	2
	Jabolka in hruške: Sinteza brez skupnega imenovalca (B. Radej, 31 str.)	3
VII/2014	Apples and Oranges: Synthesis without a common denominator (B.Radej, 40 str.)	1
	Social Complexity: Operational definition (B.Radej, 65 str.)	2
VIII/2015	Measuring Smartness of Innovation Policy (B.Radej, K. Ž. Jazbinšek, M. Dolinšek, June 2015, 22 str.)	1
IX/2016	Interventna logika prostorskega razvoja v Sloveniji (B.Radej, M.Golobič, 38 str.)	1
	'Pametna' interventna logika – primer dediščinske politike (B.Radej, J.Pirkovič, 19 str.)	2
X/2017	Smart Heritage Policy (B.Radej, J.Pirkovič, P. Paquet, 17 pp.)	1
XI/2018	Sistemske vidiki vključevanja kulturne dediščine v razvoj (mag. Zvezda Delak Koželj, 19 str.)	1
XII/2019	Ob 10-letnici delovanja SDE (Bojan Radej, ur., 19 str.)	1
XIII/2020	Vrednotenje učinkov Strategije prostorskega razvoja Slovenije 2050 na teritorialno kohezijo (Bojan Radej, Mojca Golobič, 32 str.)	1
XIV/2021	Strateške izbire v času temeljne negotovosti (Bojan Radej, 29 str.)	1