

ANALITIČNO
RAZMIŠLJANJE IN
REŠEVANJE
PROBLEMOV

KAZALO

1	CILJ - KAJ SE BOSTE NAUČILI	1
2	KAJ JE ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE IN ZAKAJ JE KORISTNO.....	1
2.1	Pomen analitičnega mišljenja na delovnem mestu.....	1
3	KAJ POMENI BITI ANALITIČNI MISLEC	2
4.2	Kritično presojanje informacij.....	3
4.3	Uporaba logike in razuma za razumevanje problema	5
4.4	Dodatno raziskovanje in zaključki.....	6
4.5	Predvidevanje posledic in ukrepanje	6
5	UČINKOVITE STRATEGIJE ZA REŠEVANJE PROBLEMOV	7
5.1	Imeti dosegljiv cilj	7
5.2	Uporaba kreativnega mišljenja.....	7
5.3	IDEAL strategija reševanja problemov	8
5.4	Pravilo 80/20 ali Paretovo načelo	9
5.5	Skupinska razprava	11
5.6	Kako izboljšati svoje sposobnosti analitičnega mišljenja	12
6	ZAKLJUČEK.....	13
7	LITERATURA.....	14

1 CILJ - KAJ SE BOSTE NAUČILI

V tem delu se boste naučili:

- o pomenu analitičnega mišljenja za reševanje problemov in sprejemanje odločitev;
- kaj pomeni biti analitični mislec;
- osnovnih korakov analitičnega mišljenja in reševanja problemov;
- o učinkovitih tehnikah reševanja problemov na delovnem mestu in v vašem vsakdanjem življenju.

2 KAJ JE ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE IN ZAKAJ JE KORISTNO

Analitično razmišljanje je poseben način razmišljanja, ki nam pomaga učinkovito zbirati informacije in jih uporabiti za iskanje najboljših možnih rešitev za različne probleme.

Analitično razmišljanje lahko koristi vsem. Uporablja se lahko v številnih situacijah, od službe in šole do vsakodnevnih osebnih odločitev, kot so nakupovanje ali izbira bolj zdrave prehrane.

Ob pravilni uporabi vam bo analitično razmišljanje pomagalo:

- razumeti povezave med informacijami in dogodki;
- prepoznati veljavnost različnih informacij in argumentov;
- prepoznati napake, ki jih naredite v svojem razmišljanju, in se izboljšati;
- reševati probleme in učinkovito sprejemati odločitve.

2.1 Pomen analitičnega mišljenja na delovnem mestu

Delodajalci imajo raje delavce z močnimi sposobnostmi analitičnega mišljenja, ker so neodvisni, sposobni hitro zbirati in razumeti informacije ter hitro reševati probleme.

Analitično razmišljanje je zelo koristno in ga na delovnem mestu pogosto potrebujemo. Nekaj primerov:

- čistilka se mora odločiti, kateri čistilni izdelek bo uporabila za odstranjevanje trdovratnega madeža s preproge, ne da bi jo poškodovala;
- direktor se mora odločiti med dvema enako kvalificiranima kandidatom za delovno mesto;
- voznik se mora odločiti, po kateri cesti bo varno prišel pravočasno do cilja.

Dobro je, da svoje sposobnosti analitičnega razmišljanja izpostavite v življenjepis in na razgovoru za službo. Pri opisovanju svojih sposobnosti uporabljajte besede in besedne zveze, kot so: **reševanje problemov**, **kreativnost** in **analitičnost**. Če imate predhodne delovne izkušnje, lahko napišete nekaj takega kot: "V prejšnji službi sem bil zadolžen za izbiro pravih materialov". Če ne, lahko napišete nekaj takega kot: "Kot navdušen šahist sem razvil močne analitične sposobnosti, ki jih lahko uporabim v praktičnih situacijah".

3 KAJ POMENI BITI ANALITIČNI MISLEC

Analitični misleci so sposobni zbirati informacije in raziskati, kaj je res in kaj ne. Potem lahko to znanje uporabijo za reševanje večjih in manjših problemov. Sposobni so tudi samostojno razmišljati in pri tem uporabljati razum in logiko.

Da boste analitični mislec, morate vedno:

- biti aktivni opazovalec in učenec, ne le pasivni uporabnik informacij;
- biti odprti in pripravljeni slišati vse argumente in vidike;
- kritično presojati ideje in informacije, ki so vam predstavljene;
- biti kritični do lastnih idej, prepričanj in dejanj, da vidite, ali jih je mogoče izboljšati;
- poskusiti ugotoviti, ali so vaše rešitve res najboljše ali jih je mogoče še izboljšati.

Biti analitični mislec pomeni, da **morate biti kritični ne samo do drugih, ampak tudi do sebe**. Iskreni morate biti glede svojih prednosti in slabosti, kako le-te vplivajo na vaše odločitve in dejanja. **Biti iskren do sebe ni enostavno.**

VAJA

Razmislite o naslednjih vprašanjih.

- Ali mislite, da ste dober analitični mislec? Zakaj mislite tako?
- Se lahko spomnite, kdaj ste nazadnje uporabili analitično razmišljanje?
- Ali imate probleme s priznavanjem svojih napak?

4 ANALITIČNO RAZMIŠLJANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV V PRAKSI

Ko se soočate s problemom ali morate sprejeti odločitev, je najpomembneje, da si ustvarite jasno sliko stanja. Zberite čim več informacij o problemu in ga analizirajte. Tako boste lahko sprejeli najboljše možne odločitve in našli najprimernejše rešitve. Z drugimi besedami, znati morate zbrati in kritično preučiti informacije, ki so pomembne za težavo, s katero se ukvarjate. Tu je nekaj osnovnih korakov.

4.1 Zbiranje informacij

Če obstaja problem, ki ga morate rešiti, se morate najprej o njem poučiti tako, da zberete čim več informacij. O problemu lahko berete, se pogovorite z drugimi ljudmi ter vprašate za njihovo mnenje in nasvet.

To zahteva **stalno komunikacijo** z vsemi, ki vam lahko dajo koristne informacije in nasvete.

4.2 Kritično presojanje informacij

Nikoli ne smete verjeti nečemu samo zato, ker je nekdo tako rekel ali ker ste to nekje prebrali. Vedno morate poskusiti ugotoviti, ali so podatki zares resnični. Preučite jih s pomočjo naslednjih metod.

- **Aktivno poslušanje:** med pogovorom s pomočjo tehnik aktivnega poslušanja, kot je na primer parafraziranje, vedno preverite, ali razumete, kaj vam govorijo.
- **Kritično branje:** kritično branje je podobno aktivnemu poslušanju. Kritični bralec poskuša razumeti pomen besedila tako, da se osredotoči na podrobnosti in zastavlja vprašanja, na primer: »O čem govori besedilo?« ali "Kaj avtor želi povedati?" Po branju mora biti bralec sposoben odgovoriti na ta vprašanja.

- **Upoštevanje vira informacij:** pomembno je vedeti, od kod informacije izvirajo. Vsi viri informacij niso zanesljivi ali zaupanja vredni. Nekateri ljudje vas lahko zavedejo, ker jim to koristi ali preprosto zato, ker neke zadeve ne poznajo dovolj dobro. Vedno bodite previdni pri iskanju informacij na internetu. Informacije strokovnjakov, kot so znanstveniki, zdravniki in poklicni novinarji, so vedno bolj zanesljive kot nasveti neznanih posameznikov, ki trdijo, da vedo vse.

VAJA

To je preprosta metoda, s katero lahko kritično preučite vire informacij. Ko boste naslednjič prebrali ali vam bo nekdo rekel kaj pomembnega, si zastavite naslednja vprašanja:

Kdo je to napisal ali rekel?	Kdo je ta oseba? Ali ve, o čem govori ali piše? Je ta oseba strokovnjak in ali ima primerne izkušnje?
Kaj je njen vir?	Kako ve, da je to, kar govori ali piše, resnično? Kaj je o tem prebrala ali izvedela? Je to njeno mnenje ali dejstvo?
Kaj je njen namen?	Kaj poskuša doseči? Ali poskuša pomagati meni ali komu drugemu? Ali poskuša z menoj manipulirati?
Govori v svojem ali v imenu koga drugega?	Je to oseba napisala ali rekla, ker temu verjame ali zato ker ji je to nekdo naročil? Kdo pravzaprav je ta oseba in kaj želi doseči?

Z uporabo zgornjih preiskovalnih vprašanj bi morali ugotoviti, katere informacije so zanesljive in za vas koristne ter katere slabe in bi jih morali uporabiti s previdnostjo ali prezreti.

4.3 Uporaba logike in razuma za razumevanje problema

Ko ugotovite, kateri viri informacij so zanesljivi, jih morate uporabiti za razumevanje problema in njegovega vzroka.

Včasih ni lahko razumeti, kaj je vzrok problema. Pogosto sklepamo napačno, ker se ne zavedamo napak v svojem razmišljanju. Da bi se temu izognili, moramo s pomočjo logike in razuma poiskati prave vzroke problema. Oglejmo si primer in poskusimo uporabiti logiko in razum, da najdemo vzrok.

VAJA

Primer napačnega vzroka:

Vsi računalniki na delovnem mestu v zadnjem času delujejo zelo počasi. Poskušate ugotoviti, kaj je vzrok. Razmišljate in se spomnite, da se je začelo prejšnji petek, ki je bil petek 13. Prepričani ste, da je to vzrok, ker vsi vemo, da petek 13. prinaša nesrečo.

Je to najboljša razlaga? Kaj je bolj verjetno: da na vaše računalnike delujejo zle sile ali da imate računalniški virus? Logika in razum nam povesta, da je resnični vzrok virus.

Ko zberete dovolj informacij in razumete bistvo težave, si postavite še nekaj vprašanj, da jo boste še bolje razumeli in poiskali najboljše možne rešitve. Teh šest vprašanj je mogoče uporabiti v različnih situacijah.

Kaj se dogaja?	Na podlagi informacij, ki jih imate, poskušajte razumeti situacijo in ugotoviti, ali še vedno obstajajo vprašanja, na katera ne morete odgovoriti.
Zakaj je to pomembno?	Vprašajte se, kako pomembna je težava, ki jo želite rešiti?
Sem morda kaj spregledal?	Vprašajte se, če je s težavo povezano morda še kaj? Ste kaj spregledali?

Kako vem?	Še enkrat premislite, kako veste, kar veste, in kaj je vir vaših informacij.
Kdo je vir informacij?	Kdo vam je posredoval informacije, kakšna je njegova vloga in motiv?
Kdo še? Kaj če?	Ali bi morali razmisliti še o kakšni drugih idejah in možnostih?

4.4 Dodatno raziskovanje in zaključki

Po odgovoru na zgornjih šest kritičnih vprašanj imate dve možnosti.

1. Če imate vse potrebne informacije, sprejmite odločitev, kako boste problem rešili.
2. Če vam vprašanja kažejo, da v razumevanju težave še vedno obstajajo vrzeli, morate opraviti dodatno raziskovanje, da boste pridobili dodatne informacije.

Če se odločite za dodatno raziskovanje, morate znova zbrati informacije in jih nato ponovno kritično presoditi.

4.5 Predvidevanje posledic in ukrepanje

Preden se odločite za ukrepanje in rešitev problema, razmislite, kako bo vaša odločitev vplivala na ljudi okoli vas. **Znati predvideti posledice svojih odločitev je eden od najpomembnejših vidikov reševanja problemov.** Preden sprejmete odločitev in ukrepate, razmislite o možnih negativnih posledicah in o tem, kako se jim lahko izognete ali zmanjšate njihove učinke.

VAJA

Premislite in odgovorite na naslednja vprašanja.

- Ste kdaj na internetu videli ali prebrali kaj, kar se je izkazalo za napačno?
- Kako pogosto kritično presoimate informacije, da bi ugotovili, ali jim lahko zaupate?
- Ali so vaša dejanja kdaj imela negativen vpliv? Če je odgovor pritrdilen, bi se mu lahko izognili z načrtovanjem?

5 UČINKOVITE STRATEGIJE ZA REŠEVANJE PROBLEMOV

5.1 Imeti dosegljiv cilj

Nekateri problemi so enostavnejši in hitro rešljivi, drugi težki in zapleteni. Kadar imamo velik problem, **se ne smemo predati ampak moramo poiskati realni cilj. Ko bo ta dosežen, bo problem manjši in obvladljiv.**

Na primer, onesnaženje je velik svetovni problem, ki ga posameznik, mesto ali celo država ne more rešiti. Lahko pa se odločimo, da je naš cilj v naslednjih petih letih zmanjšati onesnaženost zraka in vode v našem mestu ali državi za 50%. Če bomo pri tem uspešni, smo problem zmanjšali in ga obvladali.

5.2 Uporaba kreativnega mišljenja

Včasih ne vidimo rešitve problema, **ker se bojimo razmišljati kreativno ali »izven okvirjev«.**

Kaj pomeni "razmišljanje izven okvirjev"?

Pomeni, da:

- se ne bojite razmišljati drugače kot drugi ljudje;
- se ne bojite iskati in uporabljati novih in nenavadnih rešitev;
- poslušate in spoštujete ideje in predloge drugih ljudi.

VAJA

Primer razmišljanja "izven okvirjev":

Ta problem zahteva kreativno razmišljanje ali razmišljanje "izven okvirjev". Dodajte samo eno črto za rešitev spodnjega matematičnega problema.

$$1 + 5 + 5 = 150$$

Rešitev lahko najdete na <https://www.storypick.com/think-out-of-the-box/>.

5.3 IDEAL strategija reševanja problemov

IDEAL je pogosta strategija reševanja problemov, ki jo lahko uporabi posameznik ali skupina.

Vsaka črka v imenu pomeni korak postopka.

I za *identifikacijo* problema

- Najprej morate ugotoviti, v čem je vaš problem. Pogovorite se z ljudmi, da boste to izvedeli. Vsakomur dajte priložnost, da poda svoje mnenje.
- Problem poskusite opredeliti v kratkem stavku.



D za *definicijo* cilja

- Definirajte, ali je problem mogoče rešiti delno ali v celoti? Nato določite rezultat, ki želite doseči.



E za *raziskovanje* možnih rešitev

- Odgovorite na naslednja vprašanja: Katere so možne rešitve? Katera rešitev je najboljša? Je varna? Je dostopna? Kako bo to vplivalo na vpletene ljudi? Ali je poštena? Bo delovala?



A za akcijo

- Naredite načrt ukrepov in začnite ukrepati v smeri rešitve, za katero ste določili, da je najboljša.



L za opazuj in se uči

- Opazujte, kakšen učinek ima rešitev. Ali je dosegla pričakovan rezultat? V nasprotnem primeru začnite postopek znova in poiščite drugačno rešitev. Kaj ste se naučili iz tega procesa? Boste lahko naučeno uporabili za preprečevanje prihodnjih problemov?

Ta postopek ne deluje vedno po tem vrstnem redu, zlasti če so problemi bolj zapleteni. Včasih boste morali korake izvajati po drugačnem vrstnem redu ali jih ponavljati.

5.4 Pravilo 80/20 ali Paretovo načelo

Pravilo 80/20 pravi, da 80% vseh koristi izhaja iz 20% dela in da 80% težav izvira iz 20% dela.

Ta strategija je zelo koristna, če imate problem, ki ima več različnih vzrokov. Probleme vam pomaga opredeliti in jih razvrstiti po pomembnosti, da najprej rešite tiste, ki bodo imeli največji pozitiven učinek na:

- učinkovitost delovnega procesa;
- izboljšano produktivnost;
- izboljšano donosnost.

Oglejmo si korake pravila 80/20.

1. Identificirajte probleme in naredite seznam: zapišite vse probleme, ki jih imate. Vedno poskušajte pridobiti povratne informacije od sodelavcev, kupcev ali drugih deležnikov, ki lahko posredujejo koristne informacije.

2. Ugotovite glavni vzrok vsakega problema: vsak problem preučite z različnih vidikov in ugotovite, kaj ga povzroča.

3. Ocenite vsak problem: odločite se, kako pomemben je vsak problem, in mu dajte ustrezno številčno oceno. Če je vaša prioriteta znižanje stroškov, probleme ocenite glede na strošek, ki ga povzročajo.

4. Težave združite po vzrokih: problem razvrstite po vzrokih, ki ste jih zanje določili. Če na primer tri vaše probleme povzroča pomanjkanje usposobljenega osebja, jih uvrstite v isto skupino.

5. Seštejte rezultate za vsako skupino: seštejte rezultate za vsako skupino. Skupina z najvišjo oceno predstavlja največji problem in jo je treba najprej obravnavati. Problem z najnižjo oceno je najmanj pomemben.

6. Ukrepajte: zdaj začnite iskati rešitve za svoj največji problem. Pri reševanju uporabite tehniko možganske nevihte, IDEAL, skupinsko razpravo in druge strategije. V večini primerov se zgodi, da rešitev največjega problema odpravi tudi manjše probleme in težave.

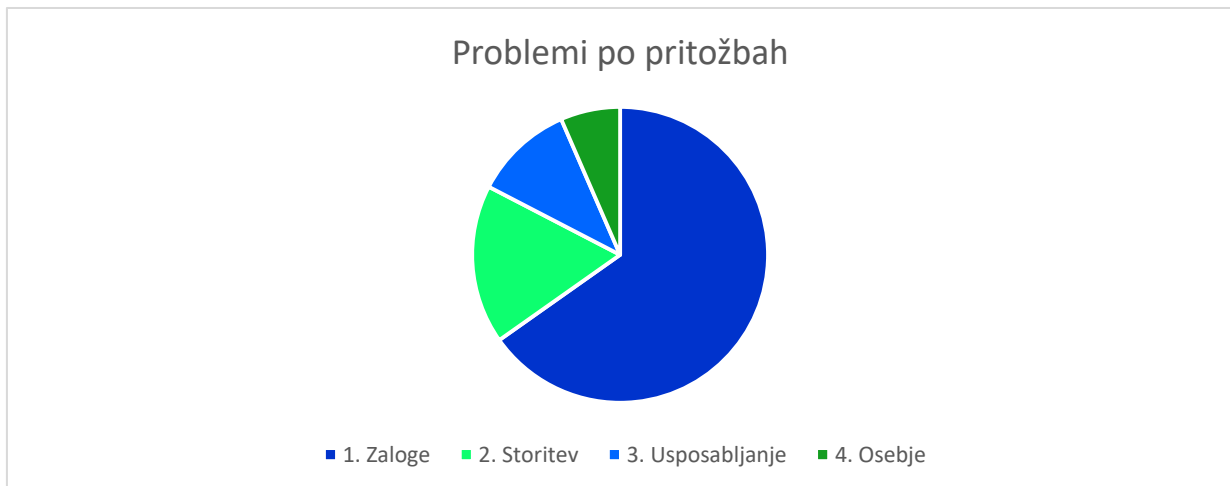
PRIMER PRAVILA 80/20

Janez vodi pekarno. Pekarni ne posluje najbolje. Stranke in osebje se pogosto pritožujejo. Janez s pomočjo pravila 80/20 ugotavlja največje probleme in njihove vzroke. Vsak problem oceni glede na število pritožb strank in osebja.

	PROBLEM	VZROK	TOČKE
1	Stranke niso postrežene dovolj hitro	Slaba storitev	10
2	Zaposleni so neprijazni do strank	Slaba storitev	6
3	Zaposleni so utrujeni in pod stresom	Pomanjkanje osebja	6
4	Pogosto primanjkuje sveže pečenega kruha	Pomanjkanje zalog	15
5	Kruh je pogosto zažgan	Premalo usposobljeno osebje	10
6	Peki se pritožujejo, da primanjkuje moke	Pomanjkanje zalog	20
7	Dobavitelj pogosto zamuja z roki dobave moke	Pomanjkanje zalog	25

Janez nato probleme razvrsti po vzrokih in sešteje rezultate.

1. **Pomanjkanje zalog** (problem 4, 6 in 7) - 60 pritožb
2. **Slaba storitev** (problema 1 in 2) - 16 pritožb
3. **Premalo usposobljeno osebje** (problem 5) - 10 pritožb
4. **Pomanjkanje osebja** (problem 3) - 6 pritožb



Iz rezultata je razvidno, da bo pekarna imela največ koristi, če bo Janez najprej poskrbel za pomanjkanje zalog. Moral bo izboljšati kakovost storitev za stranke, vendar je zelo verjetno, da to ne bo več problem, potem ko bo poskrbljeno za zaloge. Nato bo Janez lahko ugotovil, če premalo usposobljeno osebje in pomanjkanje osebja sploh predstavljata problem.

5.5 Skupinska razprava

Skupinska razprava je ena najpreprostejših in najučinkovitejših strategij reševanja problemov. Primerna je za vse vrste tem. Vsakemu članu skupine daje možnost, da predstavi svoja stališča, predlaga in glasuje za najboljšo rešitev.

Koristno je redno organizirati skupinske razprave o različnih temah in težavah. Na ta način ne le najdete kakovostne rešitev, ampak tudi spodbujate timsko delo in izboljšujete komunikacijske veščine članov skupine.

VAJA

Premislite in odgovorite na naslednja vprašanja.

- Ste kdaj imeli problem, ki ga niste mogli rešiti v celoti? Če je odgovor pritrdilen, ste si zastavili realen cilj, da bi problem naredili bolj obvladljiv?
- Imate najljubšo strategijo reševanja problemov?
- Ste kdaj rešili problem z »razmišljanjem izven okvirjev«?

5.6 Kako izboljšati svoje sposobnosti analitičnega mišljenja

Za izboljšanje svojih sposobnosti analitičnega mišljenja lahko veliko naredite. Bistveno je, da ohranite umsko aktivnost. Tu je nekaj zabavnih in enostavnih dejavnosti.

- **Branje knjig:** uporabite strategijo aktivnega branja. Preberite nekaj strani in nato premislite in analizirajte prebrano. Poskusite najti glavne motive, napovejte, kaj se bo zgodilo, postavite si vprašanja in poskusite nanje odgovoriti.
- **Igrajte možganske igre:** to je zabaven način, da postanete bolj analitični. Igrajte igre, kot sta sudoku ali šah, rešujte križanke ali uganke.
- **Bodite radovedni:** naj vas zanimajo različne stvari. Zastavljajte vprašanja o stvareh, ki jih vidite. To vam bo pomagalo izboljšati spomin in sposobnost reševanja problemov.
- **Vadite reševanje problemov:** ko se pojavi problem, poskusite razmisliti o različnih možnih rešitvah. Poskusite jih vizualizirati in po možnosti predstaviti drugim. Če lahko, preizkusite različne rešitve.

Možgane lahko trenirate tudi z različnimi učnimi aplikacijami, kot so Luminosity, Peak-Brain Training, Eidetic in drugimi.

6 ZAKLJUČEK

Analitično razmišljanje je poseben način razmišljanja, ki vam pomaga zbrati in preučiti informacije ter najti najboljše rešitve za različne vrste problemov. Uporabno je pri sprejemanju preprostih vsakdanjih odločitev pa tudi pri reševanju problemov na delovnem mestu.

Delodajalci imajo radi delavce z močnimi sposobnostmi analitičnega mišljenja, ker so neodvisni, znajo zbirati in preučevati informacije ter reševati probleme in težave.

Kaj pomeni biti analitični mislec? To pomeni, da ste sposobni zbirati informacije, jih razumeti in uporabljati za reševanje problemov. Pomeni tudi samostojno razmišljanje in uporabo razuma in logike.

Nikoli ne smete zaupati nečemu samo zato, ker je nekdo tako rekel ali ker ste to nekje prebrali. Vedno poskušajte raziskati in ugotoviti, kaj je dejansko res. To pomeni tudi biti kritičen do lastnih dejanj in načina razmišljanja ter vedno iskati načine za izboljšanje. Biti iskreni glede svojih slabosti in napak je težko.

Z uporabo analitičnega razmišljanja lahko rešite večino težav. Preden se odločite, kako rešiti problem, morate o njem najprej zbrati čim več informacij. Nato morate informacije kritično preučiti, da vidite, katere so resnične in koristne in katere ne. Preden začnete ukrepati, morate premisliti, ali bodo vaši ukrepi imeli kakršne koli negativne posledice, kako se jim lahko izogniti ali jih kar najbolj zmanjšati.

Obstaja veliko strategij za reševanje problemov. Najpogostejše in najbolj uporabne so: IDEAL, pravilo 80/20 in skupinska razprava. Nekateri problemi so zelo veliki in jih je težko rešiti. Pri takšnih problemih morate razmišljati "izven okvirjev" in si zastaviti realen cilj, da jih naredite bolj obvladljive, če jih že ne morete rešiti v celoti.

7 LITERATURA

Bernacki, E. (March 31, 2002) What exactly is “thinking outside the box”? URL:

https://www.canadaone.com/ezine/april02/out_of_the_box_thinking.html

DTS International. Top 5 Logical Fallacies for Better Business Thinking. URL:

https://www.dtssydney.com/blog/top_5_logical_fallacies_for_better_business_thinking

Humor that Works. The 5 Steps of Problem Solving. URL:

<https://www.humorthatworks.com/learning/5-steps-of-problem-solving/>

IDEAL problem solving. URL: <https://canschoolpsych.files.wordpress.com/2012/05/problem-solving-method-poster-srj.pdf>

Mind Tools. Pareto Analysis – Choosing the Solution with the Most Impact. URL:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_01.htm

Skills You Need. Critical Reading and Reading Strategy. URL:

<https://www.skillsyouneed.com/learn/critical-reading.html>

Skills You Need. Critical Thinking Skills. URL: <https://www.skillsyouneed.com/learn/critical-thinking.html>

Story Pick. 6 Difficult Insight Problems You Can Solve Only by Thinking Out-Of-The-Box. URL:

<https://www.storypick.com/think-out-of-the-box/>

Teach Thought. 6 Critical Thinking Questions for Any Situation. URL:

<https://www.teachthought.com/critical-thinking/6-critical-thinking-questions-situation/>

Thought Co. – Critical Thinking Definition, Skills, and Examples. URL:

<https://www.thoughtco.com/critical-thinking-definition-with-examples-2063745>

Talent Bridge. 7 Steps to improve your analytical thinking skills. URL: <https://talentbridge.com/blog/7-steps-to-improve-your-analytical-thinking-skills/>

Trivedi, K. (April 13, 2018). 3 Most Effective Problem-Solving Strategies You Should Know for Your Workplace. URL: <https://www.minterapp.com/3-effective-problem-solving-strategies-know-workplace/>

White, A. (January 4, 2019). 5 Of the Best-Performing Analytical Skills for Your Resume. URL: <https://blog.mindvalley.com/analytical-skills/>