

Prof. dr Marko Atlagić,  
Univerzitet u Prištini,  
Filozofski fakultet u K. Mitrovici  
markoatlagic@gmail.com  
Dr sc Milenko Đ. Macura,  
Treća beogradska gimnazija  
macuratreca@gmail.com

UDK 005.7  
Originalni naučni rad  
Primljen: 15. 5. 2013.  
Odobren: 15. 6.2013.

## MENADŽMENT: ORGANIZACIJA KOJA UČI I SAVREMENO POSLOVANJE

REZIME: Ono što je u savremenim uslovima poslovanja sasvim izvesno jesu stalne promene, a jedina stabilnost leži u stalnom kretanju, koje je bazirano na značajnom resursu – znanju. Kada se tržišta dinamično pomeraju, tehnologije umrežavaju, broj konkurenata raste a proizvodi i usluge preko noći zastarevaju. Uspešne su one kompanije koje stalno dolaze do novih saznanja, šire ih po celoj svojoj organizacionoj strukturi i brzo pretvaraju u poslovne inovacije koje pospešuju dinamiziranje razvoja i povećanje efikasnosti i efektivnosti u poslovanju. Ovaj rad predstavlja pregled osnovnih teorijskih postavki koncepta dizajna „organizacije koja uči“, kao i rezultata istraživanja o načinu razvoja znanja i veština zaposlenih, korišćenja znanja i iskustava u savremenom poslovanju na globalnom tržištu.

KLJUČNE REČI: *transformacioni procesi, menadžment, dizajn organizacije, organizaciona struktura, produktivnost, organizacija koja uči.*

### 1. Uvod u temu

Savremena organizacija<sup>1</sup> deluje u turbulentnom okruženju, pod uticajem brojnih eksternih i internih faktora, koji determinišu njeno ponašanje u poslovnim procesima i ostvarenim rezultatima. Činjenica je da je savremena organizacija otvoren i dinamičan sistem koji ne egzistira sam za sebe, već di-

---

<sup>1</sup> Pojam „organizacija“ koristimo kao sinonim za preduzeće, kompaniju, korporaciju, firmu ili ustanovu, koja obavlja društveno korisnu aktivnost kao poslovni entitet.

namično odgovara brojnim uticajima različitih faktora, i koji u sve većoj meri poprima tendenciju diskontinualnog razvoja.

„Organizacija koja uči“ je centralno pitanje naučne oblasti organizacije, koje se bavi proučavanjem procesa kreiranja (dizajniranja) efikasne i efektivne organizacije u kontekstu savremenog menadžmenta. Ono je bazično povezano sa teorijama organizacije i dugo je bilo njihov sastavni deo, ali se u periodu od 60-ih godina XX veka počinje izučavati kao posebna naučna oblast i nastavna disciplina. Tome su doprineli promenjeni uslovi poslovanja i novi organizacioni problemi koje menadžeri nisu mogli uspešno da rešavaju primenom do tada važećih koncepata. Od tada do danas u oblasti teorije organizacije afirmisali su se brojni koncepti dizajna, što samo za sebe govori da je pitanje dobijalo na značaju, i da ne postoji saglasnost teoretičara u pogledu filozofije razumevanja i definisanja uticaja menadžmenta na dizajn organizacije. Ovo neslaganje generiše niz problema teorijske, edukativne i praktične prirode.

Tema „organizacija koja uči“ je sve prisutnija u domaćoj literaturi iz oblasti organizacije i savremenog menadžmenta. Budući da je znanje postalo superioran resurs koji će se, kako neki istraživači tvrde, u dogledno vreme naći u kompanijskim bilansima stanja (Miles, Snow, Mathews, Miles, Coleman, 2001), koncept organizacionog učenja i na njemu baziran dizajn „organizacije koja uči“ postali su pravi izazov za doktorande, magistrante i mastere, ali i za konsultante i menadžere.

Iako je za svaku pohvalu veliko interesovanje za ovu temu, jer ona i simbolički nosi poruku da postoji svest o značaju učenja, primećuje se i određena konfuzija u tumačenju i razumevanju ove teme. Sve češće se na stručnim skupovima i javnim odbranama radova na različitim nivoima studiranja pokreće pitanje tipa: pa dobro, šta je onda organizacija koja uči – novi model organizacione strukture ili osobina koju neki model ima ili treba da razvije. U tom smislu, nameću se i druga važna pitanja: da li se „organizacija koja uči“ može predstaviti organizacionom šemom koja je do sada bila jedini poznati način za predstavljanje modela organizacije, ili nam era znanja i učenja nudi nove mehanizme, kao što su društvene mreže, koje se predstavljaju brojem i gustom komunikacija između delova organizacije, rukovodećih pozicija ili članova jednog tima (Aleksić, 2008). U slučaju da „organizacija koja uči“ nije poseban model organizacione strukture, da li se onda strukture razlikuju po tome koliko pogoduju / ne pogoduju učenju, odnosno da li su neke strukture barijera za organizaciono učenje.

Neki autori tvrde da centralizovana struktura blokira učenje jer pojačava važnost sleda događaja iz prošlosti, a da nešto decentralizovanija struktura daje više prostora za kreativnost i eksperimentisanje što, po prirodi stvari, upućuje na zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju. Međutim, neka istraživanja

su pokazala da je efektivno i dugoročno učenje podjednako moguće u hijerarhijskim birokratskim strukturama kao i u decentralizovanim strukturama, što dovodi u sumnju zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju i govori u prilog onih autora koji tvrde da „učea organizacija“ nije zaseban model organizacione strukture već osobina modela (Dierkes, Berthoin Antal, Child, Nonaka, 2001). Razlike u stavovima autora su logične i posledica su rigidnosti birokratske strukture, koja pruža najveći otpor promenama, ali to nikako ne znači da u birokratskim strukturama promene nisu moguće, odnosno da birokratske organizacije ne uče. Naprotiv, samo je potrebno stvoriti uslove za učenje i prilagoditi proces učenja. Ključno pitanje je kako podučavati birokratiju a da pritom zadržimo potreban stepen hijerarhije koja je sinonim za red, disciplinu i efikasnost. Birokratske strukture su formalizovane i uređene prema pravilima tako da čvrsta pravila stvaraju neku vrstu unutrašnjeg ekvilibrijuma. Ikudžiro Nonaka tvrdi da birokratija najbolje uči ako se taj ekvilibrijum poremeti. Za organizaciono učenje birokratskih organizacija bitno je da se razvije samosvest o neophodnosti učenja u mnogo većoj meri nego što trenutno postoji (Dierkes, Berthoin Antal, Child, Nonaka, 2001).

Polazni stav u ovom radu jeste da „organizacija koja uči“ nije poseban model organizacione strukture, nego da je to osobina modela koji može imati različite pojavne oblike (funkcionalni, divizionálni, mrežni, matrični i sl.). U tom kontekstu, ako bismo prihvatili stav da su „organizacije koje uče“ ravne (nehijerarhijske), bez pravila i procedura, sa despecijalizovanim izvršiocima, kao što neki autori pišu, onda bismo morali da zaključimo kako 90% organizacija, koje su hijerarhizovane i uređene, ne uči, odnosno da su neučeće organizacije, što bi bilo potpuno netačno. Za učenje u organizacijama njihova struktura jeste važna, ali savremena praksa pokazuje da je, pored strukture, potrebno ispuniti i druge uslove koji utiču na ponašanje zaposlenih kroz menadžment ljudskih resursa: komuniciranje, ravnopravnost i jednake šanse, sistem nagrađivanja, motivacija, upravljanje karijerom, klima i kultura učenja, liderstvo i dr.

## 2. Koncept „organizacije koja uči“

Organizaciono učenje je mlad koncept u menadžmentu, koji se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka, sa ciljem da se objasne pojave do kojih je došlo pod uticajem novih trendova u organizacijama. Tradicionalna praksa vodećih kompanija da se ulaže u razvoj kompetentnosti pojedinaca i favorizovanje istraživačko-razvojne funkcije, doživela je veliki neuspeh sa pojavom japanskih kompanija, koje su svoj uspeh zasnivale na integralnom

procesu učenja i razvoja svih zaposlenih. Pokazalo se da su dugi periodi stabilnosti bili više posledica nedostatka prave konkurencije nego kreativnog rada menadžera i eksperata iz istraživačko-razvojne funkcije. Zato su, u talasu transformacije i restrukturiranja tih kompanija tokom 1980-ih i 1990-ih godina, menadžeri za razvoj i stručnjaci iz IR sektora masovno otpušteni (Luthans, 1989). Koncept organizacionog učenja (*Organizational Learning*) i na njemu zasnovan koncept učeće organizacije (*The Learning Organization*) ili, u duhu našeg jezika, „organizacije koja uči“ dovodi u vezu učenje sa performansama organizacije (preduzeća). Prema ovom konceptu, učenje je proces od kritične važnosti za opstanak i uspeh organizacija. U osnovi koncepta je zalaganje za radikalne promene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da dovedu do promene samih organizacija, u smislu da se one od organizacija sa niskim performansama transformišu u organizacije sa visokim performansama. Suštinski, koncept organizacionog učenja podržava i generiše velike promene u preduzeću. Zbog toga se, u literaturi o menadžmentu, organizaciono učenje često svrstava u koncepte organizacionih promena (restrukturiranja i revitalizacije preduzeća).

U literaturi iz organizacionog ponašanja organizaciono učenje se povezuje sa novim trendovima u organizaciji i potrebom da se objasne novi kompleksni fenomeni kao što su vođstvo, organizaciona kultura, timovi i timski rad, osamostaljivanje zaposlenih i sl., koji treba da podrže organizaciono učenje. Ovde se organizaciono učenje vidi kao generator promena *kognitivne i bihejviorističke prirode*, kao pokretačka sila koja proizvodi entuzijazam i organizacionu sposobnost za inoviranje i promene. U teoriji organizacionog ponašanja postoji *veza između konceptata individualnog i organizacionog učenja*. Analogno konceptu individualnog učenja, koji tumači da je učenje proces u kojem dolazi do stalnih promena ponašanja pojedinaca, koje nastaju kao rezultat iskustva i sticanja novih znanja, može se tvrditi da je organizaciono učenje stalni proces promena koje znače unapređenja, inoviranja i poboljšanja u proizvodnji, uslugama, potrošačkom servisu i drugim sektorima, a koje nastaju kao rezultat iskustva i novih znanja do kojih je došla jedna organizacija (Greenberg, Baron, 1998). Shodno tome, ono uvek ostaje u organizaciji bez obzira na promene i fluktuaciju zaposlenih.

Smatra se da su svi procesi u organizacijama sistemi koji uče (Nevis, DiBella, Gould, 1995). U tom smislu, organizaciono učenje se može definisati kao kontinualni proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti organizacija (preduzeća) za promene. Koncept organizacionog učenja je promovisao kontinualno učenje, koje uključuje učenje na sopstvenom iskustvu i iskustvima drugih. Suština je u tome da se ljudi u organizaciji inspirišu da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju mišljenje, stavove i pristupe po-

javama i problemima u organizaciji. Na taj način ljudi u organizacijama razvijaju svoje sposobnosti da anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurencija, kao i da slušaju potrošače i ispunjavaju njihova očekivanja. Koncept organizacionog učenja obogatio je jezik menadžmenta terminima kao što su: sistemsko mišljenje, kreativan dijalog, timsko učenje, i otvorio novu perspektivu za razumevanje menadžerske uloge. Menadžerima se sugerije da napuste pristup „*problem solving*“ (menadžer je onaj koji rešava problem) i da vide sebe kao ljude koji stalno iznova remodeliraju organizaciju. Koncept organizacionog učenja sugerije drugačiju vrstu učenja (generativno učenje) od onoga što predstavlja menadžersku rutinu (adaptivno učenje) (Senge, 1990).

Smatra se da je era učenja u menadžmentu otpočela 1990. godine sa pojavom knjige Petera Sengea (Sloan School of Management, MIT) pod simboličnim naslovom *Peta disciplina (The Fifth Discipline)*, u kojoj autor opisuje pet novih „tehnologija kompetentnosti“, putem kojih „organizacije kontrole“ mogu postati organizacije koje uče. Sistemsko mišljenje, lične veštine, mentalni modeli, učestvovanje u oblikovanju vizije i timsko učenje su bazične dimenzije u oblikovanju organizacija koje veruju u moć učenja (Senge, 1990). Sengeov rad je bio dobar početak za razumevanje koncepta i afirmisanje organizacije kao sistema koji uči. U okviru *Sloan School of Management* osnovan je centar za organizaciono učenje (*Organizational Learning Center – OLC*), koji je najpoznatiji u svetu, i koji okuplja istraživače sa brojnih univerziteta i poslovnih škola. Njihova empirijska istraživanja u organizacijama širom sveta omogućila su im da opišu organizaciju koja uči, da identifikuju njene osnovne karakteristike, da naprave razliku između „organizacija koje uče“ na pravi način i onih koje uče na pogrešan način, da upute na dizajn organizacije i kulture pogodne za učenje i da, na osnovu toga, kreiraju obrazac organizacije kao sistema koji uči. Naša dalja izlaganja o ovoj temi zasnivaće se na istraživanjima OLC-a.

Organizacije sve više svoju konkurentsku prednost zasnivaju na neopipljivoj imovini (iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, *know-how*, sposobnost menadžmenta, marka, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost korisnika, poverenje, preferencije korisnika itd.), a učenje sve više postaje osnovna pretpostavka da organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti (Mašić, 2001). Organizacija se može adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini samo ukoliko je spremna da uči. Peter Senge je autor za čije se ime najčešće vezuje koncept „organizacije koja uči“.

„Organizacija koja uči“ vuče svoje korene iz kompanija kao što je *Shell*, u kojoj je Arie de Geus opisao učenje kao jedinu održivu i prihvatljivu konkurentsku prednost. „Organizacija koja uči“ je viđena kao odgovor na

rast neizvesnosti i dinamike poslovnog okruženja. Postoji nekoliko definicija ključnih autora o „organizacijama koje uče“ (David Skyrme, 1999).

- „Suština organizacionog učenja je sposobnost organizacije da iskoristi neverovatne mentalne kapacitete svojih članova kako bi kreirala takav proces koji će to dokazati“ (Dixon, 1994).
- „Učeće kompanije su organizacije čije sposobnosti svih njenih članova obezbeđuju kontinualnu transformaciju nje same“ (Podler, Jburgoyne and Tom Boydell, 1991).
- „Organizacija u kojoj ljudi kontinualno proširuju svoje sposobnosti da kreiraju željene rezultate, gde su negovani novi i ekspanzivni modeli razmišljanja, gde su kolektivne aspiracije oslobođene i gde ljudi kontinualno uče da uče zajedno“ (Peter Senge, 1990).
- „Organizacije koje uče su one koje imaju utvrđene sisteme, mehanizme i procese ciljane da kontinualno potvrđuju svoje sposobnosti i one sa kojima ili za koje rade, kako bi ostvarile postavljene zadatke – za sebe i zajednicu u kojoj participiraju“ (David Skyrme, 1999).

Ono što je bitno za sve navedene definicije „organizacije koja uči“ je sledeće:

- one se adaptiraju svom eksternom okruženju,
- kontinualno unapređenje sposobnosti za promenu/adaptaciju,
- razvijanje kako kolektivnog, tako i individualnog učenja,
- korišćenje rezultata učenja kako bi se postigli što bolji rezultati.

Da bi se stekao izvestan uvid u kojoj meri se u praksi primenjuje univerzalna filozofija postavlja se pitanje odakle postoji interesovanje za „organizacije koje uče“. U osnovi, to je potraga za tako nedostupnim Svetim gralom (David Skyrme, 1999). Preduzeća traže načine za kontinualna poboljšanja postojećih proizvoda i usluga, te za inovacije koje će to obezbediti. To je rezultiralo sa pregršt inicijativa kao što su TQM (*Total Quality Management*) i BPR (*Business Process Reengineering*). Međutim, preduzeća su uočila da uspeh tih programa zavisi od ljudskog faktora – veštine, stavovi i organizaciona kultura. Takođe se pokazalo da su mnoge implementacije podesne za visokospecifikovane procese, definisane tako da anticipiraju događaje. Postojeći interes za sisteme „organizacija koje uče“ proiziŕao je iz spoznaje da te inicijative, same po sebi, često ne funkcionišu. Ponekad je potrebnije (David Skyrme, 1999):

- suočiti se sa rapidnim i neočekivanim promenama u kojima su postojeći programi neadekvatni,
- osmisлити fleksibilan pristup za suočavanje sa dinamikom promena,

- omogućiti zaposlenima da odgovore na inicijativu koja je bazirana na potrebama korisnika, nasuprot ograničenosti poslovnih procesa koji su ustanovljeni za različite situacije.

I, kao što su mnogi autori rekli:

- „Organizacije moraju da razviju svoje kapacitete za brzorazvijajuće inovacije ... učeći da vole promene“ (Peters, 1990);
- „Kako konkurentsko okruženje postaje sve kompleksnije i raznovrsnije, tako i potreba za većom raznovrsnošću – širim rasponom uverenja menadžmenta i većim repertoarom aktivnosti menadžmenta – brzo raste“ (www.skyrme.com/msights/morg.htm);
- „Vrhunske kompanije se organizuju oko ljudi..., poštujući njihove potrebe – oslobođenost od kontrole, postojanje nečega u šta veruju, izazov, učenje tokom celog života, priznanja“ (Waterman, www.skyrme.com/msights/morg.htm).

### 3. Vrste organizacionog učenja

Smatra se da su sve organizacije sistemi koji uče, ali da se međusobno razlikuju prema načinu kako uče, odnosno prema načinu kako se prilagođavaju promenama u okruženju. Neke organizacije uče tako što koriguju postojeće prakse ponašanja, a druge u potpunosti odbacuju stare i usvajaju nove. Jedne uče eksploativno a druge eksplorativno (Petković, M., Aleksić, 2006). I jedne i druge polaze od vlastitog iskustva iz prošlosti, iskustva i prakse sličnih organizacija, i procenjuju svoje sposobnosti za promene ponašanja. Rani istraživači u ovoj oblasti – Chris Argyris, profesor na Harvardskoj poslovnoj školi (*Harvard Graduate School of Business*) i Donald A. Schön, profesor na *Massachusetts Institute of Technology*, u svojoj poznatoj knjizi *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1978) – objašnjavaju da postoje dva nivoa učenja, učenje u *jenom krugu* (*single-loop learning*), koje se zasniva na sposobnosti da se detektuju i koriguju greške u aktivnostima, a u okviru postavljenog seta pretpostavki, što predstavlja adaptivno učenje, te učenje u *duplom krugu* (*double-loop learning*), koje se zasniva na sposobnosti da se proverí ispravnost bazičnih pretpostavki, što predstavlja generativno učenje (Gareth, 2006).

*Adaptivno učenje*, ili učenje u jednom krugu, je vrsta učenja kada organizacija prilagođava svoje ponašanje promenama u okruženju, tako što u okvirima postojeće strategije, dizajna i kulture preduzima određene manje intervencije da bi se prilagodila. U tom kontekstu, rezultat adaptivnog učenja

je reaktivno ponašanje organizacije, što znači da se organizacija prilagođava nakon što su se promene u okruženju već desile. One uče tako što koriste tuđa dobra iskustva da bi korigovale neke dimenzije u postojećem modelu strukture i ponašanja, na primer smanjuju stepen formalizacije i delegiraju autoritet na niže rukovodioce, kao i na nerukovodioce, da bi se problemi rešavali tamo gde i nastaju.

*Generativno učenje*, ili učenje u dva kruga, u suštini predstavlja dvostruko učenje: odučavanje od starog i učenje novog. Senge je ovaj proces definisao kao „učenje kako se uči“. To je delikatan proces koji se sastoji u odbacivanju već naučenog i usvajanju novog, koji podrazumeva promene u glavama ljudi, njihovih stavova, pretpostavki i sistema vrednosti. U tom smislu, generativno učenje je kognitivni napor vezan za proces invencije, imaginacije i kreacije. U organizacijama generativno učenje ima za rezultat dubinske, velike i radikalne promene. Ono generiše promenu bazičnih karakteristika samog modela organizacije.

Razvoju koncepta organizacionog učenja doprineo je i japanski autor Ikudžiro Nonaka, koji je sa koautorom Tekeučijem (1995) razvio model organizacionog učenja koji objašnjava proces konverzije jednog oblika znanja u drugi: implicitno i eksplicitno znanje. Subjektivno ili implicitno znanje se može transformisati u eksplicitno znanje putem procesa eksternalizacije. Na taj način se subjektivno, lično, odnosno implicitno znanje transformiše u određenu formu procedura, pravila, uputstava, odnosno u eksplicitno znanje organizacije, a zatim se eksplicitno znanje može konvertovati u implicitno znanje putem procesa internalizacije. Najčešći oblici internalizacije su *učenje kroz praksu, obuke i treninzi zaposlenih*. Nonaka i Tekeučići su objasnili još dva procesa konverzije znanja: proces socijalizacije, koji se odnosi na prenošenje implicitnog znanja sa jednog na drugog člana organizacije, te proces kombinacije, koji podrazumeva kombinovanje i sistematizovanje eksplicitnog znanja u cilju širenja kroz organizaciju. Prema ovom modelu, kreiranje znanja i organizaciono učenje se sprovodi kroz beskonačnu spiralu socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije (Nonaka, 1991).

Ishod generativnog učenja je inovacija i promena, što znači da je generativno učenje isto što i stvaralaštvo. U tom kontekstu, veština stvaralaštva se ogleda u otkrivanju i vrednovanju onih faktora koji generišu život organizacije, te onih procesa koji su za organizaciju najvredniji. Sadržaj generativnog učenja, prema Sengeu, čine generativni razgovori, koji pomeraju granice vrednovanja postojećeg (šta organizacija jeste) na predviđanje onoga šta bi organizacija mogla da bude. Stvaralaštvo zahteva emotivnu i kognitivnu energiju da bi se stvorila pozitivna predstava o željenoj budućnosti. Proističe da je organiza-



ciono učenje generativno učenje koje uključuje pet novih tehnologija učenja (Senge, 1990).

Senge je predstavio pet disciplina koje su, po njemu, veoma bitne za postanak i razvoj organizacija koje uče, jer upravo su organizacije same kreatori svoje realnosti, a rešenja problema sa kojima se one suočavaju su dostupna, tako da one imaju moć kontrole nad svojom sudbinom. Tih pet disciplina su deo doživotnog programa učenja i suština su koncepta „organizacija koja uče“.

1. *Sistemska mišljenje (System Thinking)* – svet, kako kaže Senge, nije kreiran od odvojenih i nepovezanih sila. U skladu s tim, pojedinci često imaju poteškoća da sagledaju celinu. Sistemska razmišljanje je konceptualni okvir, sa svojim znanjima i alatima, koji su razvijeni u proteklih pedeset godina, kako bi se jasnije uočila celina i kako bi se pomoglo efektivnom menjanju stvari sa minimumom napora, sa ciljem da se uoči ključna tačka sistema. Ono je pozadina, potka „organizacije koja uči“, kako bi se sve nadolazeće krize sa uspehom rešile (Senge, 1990). Sistemski način razmišljanja se koristi kao model koji služi povezivanju elemenata celine, nasuprot fokusiranju na dramatične događaje, koji često nisu od suštinske važnosti. Suština discipline sistemskog razmišljanja je u preokretu u razmišljanju (*shift of mind*) (Senge, 1990). Uviđanje relacija je mnogo bitnije nego fokusiranje na uzročno-posledični lanac. Upravo takav pristup pomaže prepoznavanju struktura mnogih situacija. Sistemski način razmišljanja pojednostavljuje život pomažući da se uoči pozadina događaja.
2. *Lično usavršavanje (Personal Mastery)* je disciplina kontinualnog razjašnjavanja i produbljanja lične vizije, fokusiranja sopstvene energije, razvoja strpljenja i posmatranja stvarnosti na objektivnan način. Disciplina ličnog usavršavanja počinje sa razjašnjavanjem onih stvari koje su zaista bitne za pojedinca, a koje su u skladu sa njegovim najvišim aspiracijama (Senge, 1990).
3. *Mentalni modeli (Mental Models)* predstavljaju duboko ukorenjena uverenja, generalizacije, pa čak i slike koje predstavljaju način na koji shvatamo svet i poduzimamo akcije. Disciplina rada sa mentalnim modelima počinje „preokretanjem ogledala sa unutrašnje strane“, učenjem na osnovu ponovnog tumačenja internih slika spoljnog sveta, koje će proizvesti suočavanje i omogućiti izučavanja (Senge, 1990). Naučnici raspravljaju o tome da mi u stvari više vidimo mozgom nego očima. Naime, slike koje mi u stvari vidimo su kombinacija prethodnog vizuelnog iskustva našeg mozga i optičkih informacija koje u određenom

trenutku vidimo pomoću očiju. Svi događaji, i u prošlosti i u budućnosti, su viđeni kroz prizmu mentalnih modela koji su proizvod našeg životnog iskustva. Neki od njih nam pomažu da analiziramo kompleksnosti sa kojima se suočavamo, dok nas ostali postavljaju na pogrešne šine, tako da gledamo isti, stari i loš „film“ iznova i iznova. Mentalni modeli nam pomažu da analiziramo prizmu kroz koju posmatramo svet i da utvrdimo da li sve funkcioniše kako treba, a ako ne – da preduzmemo neophodne akcije. Komuniciranje o sopstvenim mentalnim modelima mora biti otvoreno kako bi se razmenile ideje i razmišljanja, što je, opet, osnova i okvir za uspešan rad u timu.

4. *Zajednička vizija (Shared vision)* – praksa zajedničke vizije uključuje veštine bezrezervnog deljenja slike budućnosti, koja je pokretač istinske posvećenosti i privrženosti. Svi imamo svoje vizije budućnosti i one su najmoćnije gorivo. Ključna uloga organizacije jeste da kreira viziju koju dele svi zaposleni. Da bi takva vizija bila održiva ona mora biti zasnovana na individualnim vizijama, jer kratkog je daha ukoliko je bazirana samo na vizijama top-menadžmenta (Senge, 1990).
5. *Timsko učenje (Team learning)* – disciplina timskog učenja započinje dijalogom o sposobnosti članova tima da krenu u istinsko zajedničko razmišljanje. Timsko učenje je od vitalnog značaja, jer su timovi, a ne pojedinci, fundamentalna jedinica učenja u modernim organizacijama. Ukoliko tim ne uči, ni organizacija ne može. I kao što je Ann McGee-Gooper napisala u *Insight on Leadership* – „u timovima koji znaju kako da vode dijalog ... kolektivna inteligencija postaje mnogo viša nego inteligencija najpametnijeg člana tima. Naime, u timovima u kojima se individualno takmiče da budu u pravu i da njihova bude poslednja, kolektivna inteligencija pada na nivo ispod nivoa inteligencije najmanje bistrog člana tima, jer bistriji odustaju od tima upravo zbog igre moći, koja ih u suštini odbija“. Slično je rekao i John Heider u *Tao of Leadership* (www.eastbook.com): „Želja za ispravnošću zaslepljuje ljude“.

Upravo je timsko učenje ona peta disciplina koja razlikuje organizacije koje uče od ostalih. Svih pet disciplina zajedno omogućavaju uklanjanje prepreka ka grupnom učenju, koje je, zapravo, najsnažnija, po Sengeu, kompromitovana prednost u svetu danas.

Koncept organizacionog učenja je doprineo usponu *internog preduzetništva (intrapreneurship)*, koje se ogleda u spremnosti ljudi u organizacijama da međusobno sarađuju u okviru radnih grupa i timova, da u interaktivnim odnosima razmenjuju znanje i iskustvo, da uče i razvijaju svoje sposobnosti kako bi mogli da se uključe u nestrukturirane i neprogramirane aktivnosti

u organizacijama. Interni preduzetnici su ljudi u fabrikama i pogonima koji redefinišu tehnološke procese, remodeliraju procese rada, redizajniraju radna mesta, unapređuju kvalitet, povećavaju produktivnost rada i sl. Proističe da su organizaciono učenje i interno preduzetništvo generički faktori u organizacijama visokih performansi (Bird, 1989).

#### 4. Proces organizacionog učenja

Na osnovu odgovarajućih metodologija i specifikacija, razumevanje procesa učenja u organizacijama pomaže sistemski pristup, prema kojem je organizacija složen sistem sastavljen iz međusobno povezanih delova, i koji je otvoren prema okruženju. Polazeći od organizacije kao sistema koji uči može se zaključiti da je učenje integrativni proces koji prožima celu organizaciju. Proces učenja, kao i drugi procesi u organizacijama, ima svoj tok, što znači da se učenje u organizaciji odvija postupno, ili po fazama.

Većina studija o organizacionom učenju bavi se pretežno istim aktivnostima procesa učenja, s tim što ih pojedini autori različito grupišu, pa se u literaturi sreću modeli procesa učenja struktura u tri faze (kreiranje, diseminacija, korišćenje), odnosno u četiri faze (akvizicija, distribucija informacija, interpretiranje informacija, memorisanje) (Nevis, ADiBella, Gould, 1995). Suštinski, između ovih modela nema bitne razlike, tako da se može kreirati jedan *integralni model organizacionog učenja* strukturiran u četiri faze: počinje se sa kreiranjem znanja (1), zatim se vrši širenje znanja kroz organizaciju (2), nakon toga znanje se memoriše (3), i na kraju sledi njegovo korišćenje (4), kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Model učenja

**Prva faza:** *kreiranje znanja* – organizacije prikupljaju informacije iz internih i eksternih izvora, zatim ih obrađuju i daju njihovu interpretaciju. Pravo znanje je više od same informacije. Ono uključuje značenja koja sadrže in-

formacije, kao i poruke koje često nisu očevidne. Zato je za kreiranje znanja veoma važno ko interpretira prikupljene informacije.

**Druga faza:** *diseminacija znanja* – organizaciono učenje je kolektivno učenje. Otuda proces organizacionog učenja podrazumeva da se znanje širi kroz organizaciju i da bude dostupno svima. Dva su osnovna oblika diseminacije znanja u organizacijama: *formalni*, kada se znanje širi na propisan način, primenom utvrđenih metoda, načina i sredstava, i *neformalni*, kada se znanje prenosi u neformalnim odnosima između zaposlenih.

**Treća faza:** *memorisanje znanja* – organizaciona memorija predstavlja kritičan faktor u procesu organizacionog učenja. Osnovna razlika između individualnog i organizacionog učenja je u tome što je *individualno znanje svojina pojedinca, a organizaciono znanje je resurs organizacije*. Zato organizaciono znanje mora biti sačuvano u vlasništvu organizacije. U tom smislu, organizacionu memoriju čine pisani dokumenti, kao što su statut i pravilnici, strategije i planovi, odluke, monografije i sl., kao i nepisana pravila ponašanja, kao što su norme, standardi, žargon, stil i drugi elementi organizacione kulture.

**Četvrta faza:** *korišćenje znanja* – faza korišćenja znanja sadrži aktivnosti implementacije naučenog. Ishod ove faze treba da bude promena ponašanja pojedinaca i promena ponašanja organizacije, odnosno *opšti porast individualnih i organizacionih performansi*. U tom kontekstu, u ovoj fazi formira se novo iskustvo, koje će postati koristan izvor informacija u ponovljenom procesu učenja u samoj organizaciji, kao i za druge organizacije koje u procesu učenja koriste benčmarking. Uloga *benčmarkinga* u konceptu organizacionog učenja je u tome da se dođe do korisnih informacija o drugima, koji su bolji i koji primenjuju superiornije procese rada. Poređenje sa drugima, koji bolje i efikasnije obavljaju poslovnu aktivnost, je veoma popularan metod samocenjivanja snaga i sposobnosti, te prikupljanja informacija i znanja koje su kreirali najbolji i najuspešniji. Benčmarking je u stvari *komparativna analiza*, u kojoj se organizacija poredi sa najboljima u grani, kojom se dolazi do informacija i znanja kako najbolji postižu visoke performanse i pronalaze načini kako postati organizacija sa visokim performansama.

## 5. Organizacija koja uči

Polazeći od strategijskog pristupa prethodnih definicija organizacionog učenja, vrsta i procesa učenja, kao logična definicija se nameće da je „organizacija koja uči“ organizacija koja ima potencijal za razvoj organizacionog učenja i koja karakteristikama svojih bazičnih dimenzija, kao što su stepen formalizacije ponašanja, stepen centralizacije autoriteta, stepen stan-

dardizacije procesa, mehanizmi koordinacije i dr., stvara uslove i ohrabruje zaposlene da kontinualno uče i da se usavršavaju. „Organizacija koja uči“ aktivno kreira, transferiše, čuva i koristi znanje da bi usavršila svoje sposobnosti, izgradila nove kompetencije, omogućila prilagođavanje promenama u okruženju i ostvarila superiorne performanse. U tom kontekstu, „organizacija koja uči“ promovira razmenu informacija između zaposlenih i kreira uslove za njihov stalni razvoj i napredovanje. Na taj način se smanjuje rigidnost a povećava fleksibilnost organizacija, odnosno smanjuje stepen birokratizacije organizacije, što je ključna barijera za učenje. Prema Sengeu, „organizacija koja uči“ je organizacija koja neprestano proširuje svoju sposobnost za stvaranje sopstvene budućnosti. Za nju nije dovoljno samo da opstane. „Organizacija koja uči nema samo za cilj direktno ostvarivanje planiranih poslovnih performansi, već i ostvarivanje višeg nivoa kompetencija, na prvom mestu zaposlenih a onda i same organizacije“ (Senge, 1990).

U tom smislu, savremeni menadžment, pritisnut izazovima okruženja i internih teškoća, otkriva novu arhitekturu kroz aktivnosti na tezu organizacionog ponašanja o „učenju radi prilagođavanja“ i pokreće talas u stavu „*inovirajte, automatizirajte ili nestanite sa scene*“, koji odražava paradigmu na kojoj počiva imperativ promena kao univerzalni princip u menadžmentu.

Intenzivna aktivnost menadžera na osmišljavanju strategija oporavka imala je oslonac u teorijskim konceptima koji uvode paradigmu organizacionog učenja kao kontinualni proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti firme za promene (Argyris, 1982). U tom kontekstu, koncept organizacionog učenja odbacio je stari model učenja u učionici i mehanički način mišljenja. Novi model učenja zahtevao je drugačiji kontekst, u kojem se zaposleni podstiču da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju način gledanja na stvari.

Preduzeće, odnosno organizacija u širem smislu, može se adaptirati i inicirati promene u svojoj sredini ukoliko je sposobna da uči. Tako Piter Senge (Senge, 1990), autor za čije ime se najčešće vezuje koncept „organizacije koja uči“, kaže: „Organizacija koja uči podstiče kontinualno učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Ima procesa koji omogućavaju jednostavan protok znanja u organizaciji, tamo gde je neophodno, i mogu znanje brzo da transformišu u promene – na način koji omogućuje njeno funkcionisanje, i interno i eksterno (Quinn, 1980)“.

Organizacija preduzeća doživela je metamorfozu, od hijerarhizovane mehaničke, sa jasno utvrđenim granicama, u fleksibilnu, otvorenu strukturu sa poroznim granicama.

U turbulentnoj sredini, uspešne organizacije su one koje inoviraju a ne samo adaptiraju, koje „uče kako se uči“, i osposobljavaju se za kontinualno učenje. Organizacija koja uči ili učeća organizacija (*Learning Organization*) definiše se kao organizacija koja kontinualno popravljiva, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti neophodne za budući uspeh (Wick, 1995). Proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja i ličnog razvoja pojedinca, a firme koje uče stvaraju procedure koje su upotrebljive širom organizacije, sa ciljem da se dobiju izvrsni proizvodi i usluge u akcijama koje kreiraju nove kompetencije i performanse (Mašić, 2001).

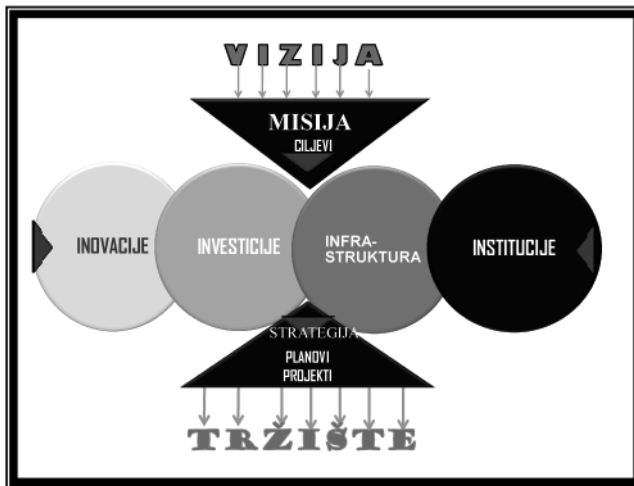
Konsultanti sa *Sloan School of Management* su razvili jedinstvenu formulu za stvaranje organizacije koja uči kroz pet elemenata:

- lider sa jasnom vizijom;
- detaljan i merljiv plan akcija;
- brza razmena informacija;
- inventivnost; i
- sposobnost za sprovođenje akcija u delo (Petković, Jovanović-Božinov, 1999).

U opštem smislu, organizacija koja uči po formuli da bi se predisponirala u učeću, mora da se kreira funkcijama poslovnog sistema: *inovacijama*, *investicijama*, *infrastrukturu* i *institucijama*. Učeća organizacija je ona koja „iznova remodelira svet“ i svoje učešće u njemu. To znači da se filozofija menadžmenta primenjuje na sve organizacije, bez obzira na vrstu delatnosti.

Prema modelu na slici 2 eksplicirane su funkcije poslovnog sistema koje, po definiciji, funkcionišu na osnovama univerzalnih principa. Na toj osnovi, svaka funkcija formira sopstveni menadžment u kontekstu globalnog menadžmenta organizacije. Iz toga sledi da globalni menadžment integriše:

- menadžment inovacija;
- menadžment investicija;
- menadžment infrastrukture;
- menadžment institucija; i
- menadžment ljudskih resursa.



*Slika 2. Učea ili inovativna organizacija*

Posmatrano u praksi, u kontekstu poslovnog sistema, menadžment funkcionira kao kontinualni proces istraživanja, planiranja, izvođenja i kontrole poslovnih akcija, uz odgovarajuću organizaciju, sa povratnom spregom (Macura, 2012). Rezultat tog procesa jeste da se optimalno zadovoljava potreba kupaca i ciljeva svih učesnika, koji su direktno ili indirektno uključeni u poslovne procese (kupci, dobavljači, banke, razni partneri, vlasnici kapitala, zaposleni i država, u najširem značenju).

Preduzeće koje ima lidera sa vizijom, koji ima čvrst plan akcije, relevantne informacije i koji je uspeo da pokrene kreativne snage, sasvim je blizu da postane „organizacija koja uči“ (Ansoff, 1984). Ostaje samo akcija kojom će se implementirati naučeno.

## 6. Zaključak

Na osnovu svega prikazanog, dat je samo deo šireg spektra moguće primene naučnog područja menadžmenta i organizacije kroz promene koje sve više određuju nove trendove na globalnom nivou. Od pojave naučnog menadžmenta do danas u literaturi su zabeleženi mnogi „revolucionarni“ izumi, koji nisu imali naučno utemeljenje i koji nikada nisu potvrđeni u praksi. Izneti stavovi u ovom radu imaju uporište u istorijskom razvoju teorija i koncepta, ne samo u nauci menadžmenta i organizacije nego i u drugim oblastima nauke. Novi koncepti nastaju na nedostacima prethodnih, tako što razvijaju

nove različite pristupe istom problemu i kao konzistentan i zaokružen sistem učenja predstavljaju novu paradigmu. Ista stvar je sa konceptom „organizacije koja uči“, ili „učeće organizacije“. Organizacije su, da bi opstale, morale stalno da se menjaju. Danas, u eri informatizacije i visokog tempa promena u okruženju, kada se znanje udvostručuje godišnje, one moraju da se menjaju brže. U tome je osnovna razlika u njihovom učenju, a brzina je postala njihova osnovna sposobnost ili kapacitet.

Brojni su primeri i načini osposobljavanja preduzeća za brzo prilagođavanje promenama i fleksibilnost učeće organizacije. U tim okvirima, menadžment ljudskih resursa ostvaruje svoju misiju svrshodnog usmeravanja ljudskih potencijala u procesu ostvarenja individualnih i organizacionih ciljeva. Time se filozofija menadžmenta učeće organizacije transformiše iz teorije u praksu, a poslovni rezultati nam pokazuju koliko se u tome uspeo.

Menadžment znanja vodi ka organizacionoj adaptaciji, opstanku i pojačanju konkurentnosti u suočavanju sa diskontinualnim promenama na tržištu. Suštinski, to je organizacioni proces koji zahteva sinergijsku kombinaciju informacija i kreativnog i inovativnog znanja ljudi. U tom kontekstu, mogućnosti povećanja produktivnosti adekvatnom primenom informacionih tehnologija i ljudskih resursa su ogromne, s obzirom na to da inovacija počiva na sposobnosti ljudi da nove ideje transformišu u proizvode i usluge koje njihovim klijentima obezbeđuju dodatne vrednosti. Taj značaj je globalan, „učeća organizacija“ je moćan generator sveopšteg progressa ljudske vrste i naj snažniji faktor integracije savremenog sveta.

U tom kontekstu, nije nimalo lak zadatak u današnjem trenutku dati pregled stanja, izazova i razvojnih perspektiva u ovoj oblasti. Autori ovog rada imaju zadovoljstvo da primete kako nisu usamljeni u svojim stavovima, budući da se u savremenoj literaturi mogu naći radovi autora koji imaju sličan pristup razvoju novih teorija i koncepata u menadžmentu i organizaciji.

## 7. Literatura

1. Aleksić Mirić, A. (2008). „Primena analize društvenih mreža u istraživanjima organizacionog dizajna“, XXXV simpozijum o operacionim istraživanjima SimOpIs.
2. Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall Inc., New York.
3. Argyris, Ch. (1982). *Reasoning, Learning and Action*, San Francisko, Jossey-Bass.



4. Bird, B. (1989). *Enterpreneurial Behavior*, Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois.
5. Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Knowledge*, Oxford University Press.
6. Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning cycle*, McGraw-Hill.
7. Greenberg, J., Baron, R. (1998). *Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd.
8. Gareth Morgan (2006). *Images of Organization*, Sage Publications, Inc.
9. Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
10. Macura, M. (2012). Projektovanje organizacione strukture na osnovama savremenih informacionih tehnologija, doktorska disertacija, FON, Beograd.
11. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.
12. Miles, E. R., Snow, C. Ch., Mathews, A. J., Miles, G., Coleman, J. H. (2001). *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*, in Osland, J., Kolb, D., Rubin, I., *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall.
13. Nevis, E. C., DiBella, A. J., Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter.
14. Nonaka, I. (1991). „The Knowledge Creating Company“, *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 96; Nonaka, I. (1994). „A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation“, *Organization Science*, Vol, 5, No. 1, 14–37; Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York: McGrawHill.
15. Petković, M., Aleksić, A. (2006). „Perspektive eksploracije i eksploatacije u procesu redizajna“, Menadžment tehnologije i inovacija: Ključni faktor superiornih operacija i konkurentnosti, Poslovna škola Megatrend, Beograd.
16. Petković, M., Jovanović-Božinov, M. (1999). *Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća*, Poslovna škola Megatrend, Beograd.
17. Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). „The Learning organization: A Strategy for Sustainable Development“, McGraw-Hill.
18. Quinn, J. B. (1980). *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Home-wood, Irwin.
19. Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday.
20. Stanford Learning Organization Network: [www.skyrme.com/msights/rnorg.htm](http://www.skyrme.com/msights/rnorg.htm).
21. [www.skyrme.com/msights/rnorg.htm](http://www.skyrme.com/msights/rnorg.htm).

22. [www.eastbook.com](http://www.eastbook.com).
23. Wick, C., Leon, L. St. (1995). From Ideas to Action: Creating a Learning Organization, *Human Resource Management*, Summer.

## **MANAGEMENT: A LEARNING ORGANIZATION AND MODERN BUSINESS**

**SUMMARY:** What is certain in modern business environment is constant changes, and the only stability is a constant movement based on a significant resource - knowledge. Nowadays markets move dynamically, technologies network, the number of competitors grows and products and services become obsolete overnight. Therefore, successful companies are only those that constantly come up with new knowledge, spreading it throughout their organizational structure and quickly converting it into business innovations that foster dynamic growth and enhance business efficiency and effectiveness. This paper presents an overview of basic theoretical concepts of the “learning organization” design as well as the findings of research on the development of knowledge and skills, the use of knowledge and experience in modern business in the global market.

**KEY WORDS:** *transformation processes, management, organization design, organizational structure, productivity, learning organization.*