

UDK: 65.012.4:001.1

Doc. dr Budislav Suša

ORGANIZACIJE KOJE UČE – KONCEPT OBRAZOVANJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Rezime

Upravljanje (menadžment) znanjem predstavlja novi pristup znanju unutar organizacije i podrazumeva stalni proces sticanja, organizovanja, transfera i korišćenja informacija i ekspertize u organizaciji. Menadžment znanja podrazumeva stvaranje sistema za upravljanje znanjem u organizaciji, odnosno upravljanje svim resursima znanja, a obuhvata procese koji upravljaju kreiranjem, izdvajanjem i korišćenjem znanja. Osnovna svrha menadžmenta znanja je da znanje klasifikuje i kategorizuje prema određenom kriterijumu, čime se obezbeđuje da se stečeno (akumulirano) znanje iskoristi na optimalan način. Sam proces sticanja znanja obuhvata i koncept „Organizacija koje uče“. U „učecim organizacijama“ proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja - mehaničke adaptacije na okruženje i lični razvoj pojedinca. Ona se iznutra menja, nastojeći da identifikuje interakcije između podsistema koje olakšavaju, odnosno inhibiraju promene u upravljanju. Rigidne i zastarele procedure i mehanizme upravljanja zamenjuje novim, fleksibilnim, onim koji su u stanju da bolje izađu na kraj sa okolinom i ostalim nepredvidljivim faktorima.

Ključne reči: Upravljanje znanjem, organizacije koje uče, kolektivno znanje, pristup informacijama, klasifikacija znanja

ORGANIZATIONS THAT LEARN - THE CONCEPT OF EDUCATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary

Management knowledge is a new approach to knowledge within the organization and involves a continuous process of acquiring, organizing, transfer and use of information and expertise in the organization. Knowledge management involves creating a system for knowledge management in organization and management of all resources, knowledge, and includes the processes that govern the creating, allocating and using knowledge. The main purpose of knowledge management is that knowledge is classified and categorized according to specific criteria, ensuring that the acquired (accumulated) knowledge used in an optimal way. The process of acquiring knowledge includes the concept of "Organization of the study. The "learning organizations" process of learning involves much more than just learning - the mechanical adaptation to the environment and personal development of the individual. It is changing from the inside, trying to identify the interactions between subsystems that facilitate or inhibit changes in management. Rigid and outdated procedures and management mechanisms replaced with new, fleksibiliton, those who are able to better cope with the environment and other unpredictable factors.

Key words: Knowledge management, learning organizations, collective knowledge, access to information, classification of knowledge

UVOD

Organizacije koje se suočavaju sa izuzetno promenljivim tržišnim uslovima i stalnim promenama u svetu poslovanja uopšte, moraju da shvate značaj proširivanja i razmene stečenih znanja svojih zaposlenih kako bi ne samo opstale već i poboljšale svoje delovanje na tržištu. Menadžment znanja je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije. Menadžment znanja je proces lociranja, organizovanja, transfera i korišćenja informacija i ekspertize u okviru organizacije. To su procesi koji upravljaju kreiranjem, izdvajanjem i korišćenjem znanja.¹ Menadžment znanja predstavlja sistem za upravljanje znanjem u organizaciji – upravljanje svim resursima znanja, kako bi se omogućio brži pristup znanju i njegovo višestruko korišćenje, i to obično korišćenjem napredne informacione tehnologije. Osnovna svrha upravljanja znanjem je da stečeno znanje klasifikuje i kategorizuje prema unapred određenom kriterijumu (modelu) za datu organizaciju, što omogućava da se uskladišteno znanje iskoristi na optimalan način. Izvori znanja variraju u zavisnosti od konkretne industrije i primene, ali uglavnom obuhvataju razne priručnike za rad, izveštaje kao i znanje dobijeno u raznim radnim procesima ili stečeno dobro osmišljenim treningom ili obukom zaposlenih. Savremene informacione tehnologije se koriste za diseminaciju i primenu sistema menadžmenta znanja, a najčešće su to: e-mail, baze podataka, data warehouse, sistemi za podršku grupnom radu, Internet browser, Internet i intranet, ekspertni sistemi, sistemi zasnovani na znanju i sl.

Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje (uključujući kompetencije, iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne organizacije. Podrazumeva i znanje koje se selektivno

¹ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., *Knowledge management*, UBK, Beograd, 2006.

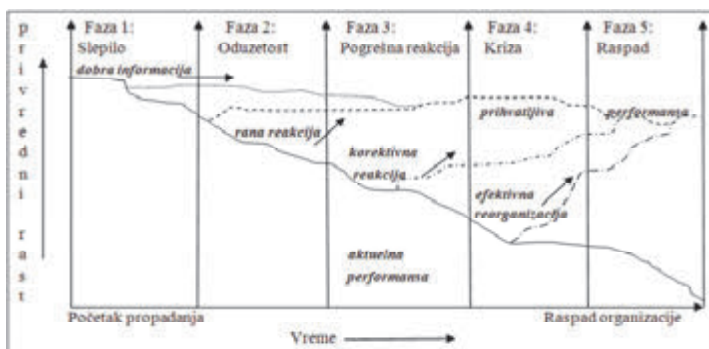
prikuplja iz eksternih izvora, radi unapređenja rada organizacije. Menadžment znanja podrazumeva da pojedinci, na svim nivoima organizacije, imaju otvoren pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje radnih zadataka. Menadžment znanja je najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala jer počiva na strateškoj primeni kolektivnog znanja organizacije.

Sama vrednost znanja (ideje, koncepti, know how) se stvara, pored spomenutog i kroz savremeni koncept obrazovanja u organizacijama, tzv. koncept „organizacije koja uči“. Ovaj model učenja predstavlja i najvažniji i najpouzdaniji izvor znanja u savremenoj organizaciji.

1. ZAŠTO ORGANIZACIJE MORAJU DA UČE

Da bi se moglo upravljati nekom organizacijom i da bi njen uspeh bio garantovano održiv, neophodne su prave informacije o toj organizaciji i njenom okruženju. Mnogi primeri iz prošlosti pokazuju da je veoma teško ispravno reagovati na poteškoće i probleme u poslovanju. Smetnje se često uočavaju sa neverovatnim zakašnjenjem, iako su jasni znaci ukazivali na postojanje problema mnogo ranije.

Weitzel i Johnson su predstavili model propadanja organizacije koji pokazuje različite faze, od slepila za smetnje, sve do uništenja organizacije (Slika 1).



Slika 1 - Model propadanja organizacije²

² Weitzel, W., Johnson, E., (1989): *Decline in organization: A literature integration and extension*,

Dati model propadanja organizacije ukazuje na tri bitne stvari: prvo, da je povratak prihvatljivom privrednom razvoju, u principu, u svakom trenutku moguć; drugo, da je povratak utoliko teži što se kasnije započinje, i, treće, da pri trajno izostajućoj reakciji na smanjivanje performanse (učinak) preči uništenje organizacije. S tog gledišta postaje jasno zbog čega sistemi za rano uočavanje problema zauzimaju važno mesto u organizaciji i, naravno, menadžmentu.

Prvi stadijum - slepilo - često je posledica nedostatka sistema za rano uočavanje problema. Ukoliko ne postoje postupci kojima se meri aktuelna, trenutna performansa (učinak), slepilo se ne da izbeći (a može biti: prema opadajućem prometu, opadajućim rezultatima, rastućoj fluktuaciji itd). Ni sam rastući promet ne znači da je performansa prihvatljiva. Kada se preduzeće nalazi na tržištu napretka i kada je porast prometa kod konkurenta veći, preduzeće uprkos porastu prometa gubi delove tržišta. Ovu situaciju teže je prepoznati; ovde sistem ranog uočavanja problema koji je interno fokusiran mora da izneveri.

Dok je uočavanje pogoršanja performanse u ranom stadijumu često teško, u nekom trenutku, ipak, mora biti postignuta tačka u kojoj je ova situacija i bez sistema ranog uočavanja problema očigledna. Iskustvo pokazuje da ovo, međutim, još uvek ne znači da će menadžment organizacije i reagovati na očigledne probleme. Uzroci nereagovanja menadžmenta raznovrsni su i protežu se od stvarne inkompetentnosti, preko političke nemoći, do pogrešnog procenjivanja situacije kao privremenog fenomena koji će i bez intervencije da prođe.

Jones (1995) navodi primer preduzeća "General Dinamics". Dok je preduzeće 1990. imalo gubitak od 578 miliona dolara, već godinu dana kasnije dostiglo je dobitak od 305 miliona dolara. Preduzeće je uvidelo da je paleta proizvoda bila preširoka, da bi pri opadajućoj potražnji za jednim delom proizvoda dalje mogla da opstane na tržištu a da ne preduzme značajne promene. Od mnogih oblasti se odustalo i otpušteno je više od četvrtine saradnika

(zaposlenih). Sredstva dobijena od prodaje reinvestirana su u sržne poslove. Brza reakcija je signal za to da preduzeće nije bilo slepo; dakle, ključne informacije o proceni privredne situacije bile su rano raspoložive. Berza je ove korake nagradila sa utrostručenjem vrednosti preduzeća za samo 18 meseci. Ovaj obrt napravilo je preduzeće održivim: 1999. dostiglo je dobit od skoro 900 miliona dolara i slobodan protok novca od 781 milion dolara.³

Uzrok oduzetosti organizacije može biti pogrešna interpretacija postojećih signala ili se oni, doduše tačno interpretiraju, ali se menadžment, međutim, ustručava da odustane od puta kojim se u prošlosti krenulo, jer je put, ipak, odabran iz opravdanih razloga. Tokom faze oduzetosti povećava se pritisak na menadžment, tako da u nekom trenutku mora da usledi reakcija. Ovde postoji opasnost da se ova faza završi akcionizmom, a ne dobro promišljenim i dobro pripremljenim merama, jer sada bi brza reakcija postala politički oportuna.

Pogrešne odluke mogu znatno pogoršati prethodnu situaciju i preduzeće dovesti direktno u krizu, pri čemu i održivo izostajanje promena u smislu čekanja da se stvari same od sebe reše, može da bude pogrešna odluka. U krizi je dalji opstanak preduzeća masivno ugrožen i samo radikalne promene mogu da ga izvedu iz krize. U takvoj situaciji je fluktuacija (promena) velika i snabdevači, poverioci i vlasnici preduzeća su nervozni. Neuobičajeno žestoke reakcije na sticaj okolnosti koji deluje i na javnost – na primer, preveliki gubici na berzi ili čak neosnovane glasine - nisu retkost u krizi.

Put iz krize je uvek velik i zahtevan posao. Ukoliko protivmere uslede prekasno, preduzeće se više ne može spasiti. Jaz između prihvatljive i realne performanse je prevelik i preduzeće ne može ni kod banki ni kod ulagača da nabavi svež kapital. Ukoliko se ne desi čudo, sledi raspisivanje konkursa za preduzeće.

Isto je i u BMW-u uspela oslobodilačka bitka izvlačenja iz teške situacije. Prvo se preduzeće dugo hronično držalo deficitarnog proizvođača "Rover". Taj britanski proizvođač automobila je krajem januara 1994, po ceni od oko 2,1 milijardu dolara, preuzet

³ Prema: Andevski, M., *Menadžment obrazovanja*, Cekom-books, Novi Sad, 2007. str. 210

od BMW-a i od tada je preduzeću donosio samo gorke gubitke. Nakon što je 2000. godine Joahim Milberg smenio prethodnog predsedavajućeg uprave Berndta Pischetsriedera, BMW je realizovao odvajanje od "Rovera". Nakon loše 1999. godine, mogao je koncern već u poslovnoj 2000. godini da pokaže rekordan godišnji prihod od više od milijardu evra. Početkom 2001. preduzeće je najavilo dalje prodaje u Velikoj Britaniji, posebno dostavljačke firme "Powertrain" u Longbridgeu, kao i BMW predstavništvo za štampu u Svindonu. Danas se u BMW-u retrospektivno govori o "putu na ostrvo" ("*Inseltrip*").⁴

Ne sme se potcenjivati ugrožavanje egzistencije ni veoma uspešnih preduzeća. Tako je Arie de Geus zaključio da je trećina preduzeća navedenih 1970. u listi Fortune 500, već 1983. bila nestala sa tržišta. Iz toga je de Geus zaključio da je prosečan „životni vek" i uspešnih preduzeća od 40 do 50 godina. Godine 2000, među vrhunskih 25 preduzeća u SAD je bilo osam onih koja su osnovana tek nakon 1960, odnosno osam start-up preduzeća (preduzeća početnika) za kratko vreme probilo se do samog vrha, pri čemu su firme kao "Amazon" ili "Yahoo" pokazale da se sa pravom idejom za posao to može postići za mali broj godina. U svakom slučaju, ova preduzeća moraju da dokažu da mogu i dugoročno da budu uspešna. Tako "Amazon" do danas još nije dostigao dobitni prag. Inače, među top 25 preduzeća u Evropi iste te godine nije bilo ni jednog jedinog koje je osnovano posle 1960. Dugoročno uspešna su pre svih ona preduzeća kojima je uspelo da se pravovremeno prilagode na promene okoline, čak iako je preduzeće moralo u potpunosti da promeni svoj lik.⁵

Može se zaključiti da u konkurenciji najveće šanse da trajno postoje imaju ona preduzeća kojima uz jamčenje visoke sposobnosti za učenje istovremeno uspeva visoka sposobnost za promene. Ovaj odnos je dat na slici 2, i ukazuje na obavezu menadžmenta da obe

⁴ *Ibid*, str. 213

⁵ *Preduzeća koja žele da sačuvaju svoju samostalnost moraju ili da odaberu pravni oblik koji štiti od neprijateljskog preuzimanja ili moraju sama da ostvare vrednost na berzi koji faktički isključuje neprijateljsko preuzimanje.*

pomenute sposobnosti razvija.⁶

Sposobnost za promene je sposobnost da se razgrade prevaziđene strukture i da se brzo i fleksibilno prilagodi na promenjene uslove. Još je Joseph Schumpeter (1912) definisao „preduzetnika kao pokretačku snagu u procesu „stvaralačkog uništavanja“ starih struktura i uspešno sprovedenih inovacija kroz nove kombinacije na tržištu“⁴ (prema: Wundereru, 1997, str. 111). Kada danas govorimo o pojmu *Entrepreneurship*, o preduzetništvu i preduzetniku takođe, tada upravo mislimo na ovu sposobnost.

Visoka sposobnost za učenje pri maloj sposobnosti za promene skriva opasnost da inovacije ne uspeju u procesu sprovođenja; visoka sposobnost za promene sa malom sposobnošću za učenje, pak, skriva opasnost da se pritisak za delovanje možda i uvidi, ali da visokofrekventna preorganizacija (akcionizam) stupi na mesto stvarne (prave) inovacije i da se, u najgorem slučaju i spreči.

Da bi se omogućila visoka sposobnost za učenje, uz istovremenu sposobnost da se sprovedu potrebne promene, mora se pronaći odgovarajuća organizacija izgrađivanja i odvijanja stvari. Osim toga, učenje i promene moraju da postanu deo kulture organizacije. Jedan normalan oblik organizacije se u opštem slučaju ne može navesti, jer je on znatno određen poslom. U jednom polju okarakterisanom dinamikom i kompleksnošću (Dynaxiti), pokazuju se organske strukture i višestruka umrežavanja sve više i više kao faktori uspešnosti, dok strogo hijerarhijske i prema komunikaciji zatvorene strukture predstavljaju čest uzrok poteškoća u prilagođavanju.

⁶ Schiava, M., d., Rees, W., (1999): *was Wissensmanagement bringt Signu*, Wien und Hamburg, str.223

Sposobnost za promene	Velika	Prestrukturisanja ne vode do željenih rezultata i opterećuju organizaciju	Organizacija uči brzo i fleksibilno da se prilagođava na izmenjene uslove, inovativni potencijal se maksimalno iskorišćava.
	Niska	Mali inovativni potencijal i istrajavanje na isprobanom i dokazanom, ugrožavaju dalji opstanak organizacije.	Uprkos dobrim uspesima u učenju, malo promena, mehanizovane strukture, ugrožavaju procese prilagođavanja i inovacija.
		Niska	Visoka
		Sposobnost za učenje	

Slika 2: Zajednička igra sposobnosti za učenje i sposobnosti za promene⁷

2. OBELEŽJA ORGANIZACIJE KOJA UČI

Weitzelov i Jonnsonov model propadanja organizacije (od slepila za smetnje, sve do uništenja organizacije), pokazuje kako je važno da organizacije neprestano interpretiraju svoje unutrašnje stanje, ali isto tako i okruženje, da stalno generišu i kolektiviju novo znanje i da budu spremne na promene.

Jedinstveni pojam organizacije koja uči do danas još ne postoji⁸. Peter Senge, kao jedan od vodećih na tom polju, pod tim

⁷ Pieler, D., (2001): *Neue Wege zur lernenden organization, Bildungsmanagement. Change management – Culture management*, Wiesbaden, str. 23

⁸ Važnu osnovu za diskusiju o organizaciji koja uči postavili su Humberto Materana i Francisco Varela. Ovi čileanski biolozi, početkom sedamdesetih godina, bavili su se organizacijom živih sistema. Posmatrali su živa bića kao autopoietičke sisteme (grčki: *autos-sam; poiein- činiti*), pod kojima su podrazumevali sisteme koji sebe mogu

pojmom podrazumeva organizaciju koja kontinuirano unapređuje sposobnost za oblikovanje sopstvene budućnosti.

Elementi	Ranija	Danas
1. Fokus	Kultura poziva Individualno učenje	Kultura organizacije Organizacija koja uči
2. Ciljevi	Pedagoški pristup versus Ekonomski princip	„Koincidencija“ pedagoškog i ekonomskog principa
3. Sadržaji	Dominacija stručnog učenja	Rastući profesionalni značaj izvanstručnog učenja
4. Oblikovanje	„Strana“ organizacija Proizvodnja kvalifikacija	Samoorganizacija Omogućavanje samokvalifikacije
5. Ciljna grupa	Pre svega obrazovanje (obuka) mladih	U većoj meri i obrazovanje odraslih.

Niklas Luhman je postavke opšte teorije sistema preneo na socijalne sisteme. U redukciji kompleksnosti on vidi glavni pokretač za formiranje organizacije preduzeća⁹. Organizacije proizvode razliku u odnosu na kompleksnije okruženje. Granice sistema principijelno se održavaju iako se povlačenje granica može menjati. Unutar organizacije kompleksnost je manja nego spolja, tako da granicu sistema određuje odnos kompleksnosti između okoline i organizacije. Na promene u okruženju organizacija može da reaguje strukturalnim prilagođavanjem, čime se menja i njen potencijal upravljanja – ona uči.

Kritičari zameraju konceptu organizacije koja uči da ne može da uči organizacija, nego samo ljudi u toj organizaciji. Zato sliku o organizaciji koja uči, u najboljem slučaju, treba posmatrati kao metaforičku za organizaciju sa individuama koje su naročito raspoložene za učenje. Neki autori tvrde da se o organizaciji koja uči govori već onda kada se ulaže naročito veliki trud u pogledu

reprodukovati putem „bazalne cirkularnosti“. Obeležja autopoietičkih sistema mogu se pokazati na primeru ćelije: ona je u stanju da reprodukuje elemente od kojih je sastavljena. Istovremeno, putem membrane (granice sistema), odvojena je od okoline a da nije kruta i nepropusna.

⁹ Luhmann, N., (1973): *Zweckbegriff und systemrationalitat*, Frankfurt am Main, str. 175

treninga. (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1966, s. 60).

Međutim, prema stavu koji ovde zastupamo, takav način posmatranja nema dovoljan domet. Doduše, istina je da su, konačno, individue one koje uče, ali individualno učenje još uvek ne znači da i organizacija uči. Svaki sistem ima osobine koje se ne mogu objasniti samo putem posmatranja pojedinačnih elemenata sistema, nego uz vođenje računa o njihovim odnosima i interakcijama. U vezi s tim, govori se o emergenciji sistema (Krings, Luczak, 1997, s. 131). To važi i za sposobnost učenja u jednom sistemu, gde se učenje u grupi posmatra kao veza između individualnog i organizacionog učenja sa dvostrukom funkcijom: s jedne strane, putem grupnog učenja dolazi se do novog znanja; s druge strane, ono se i unosi u organizaciju.

Pojedinci će sve ređe moći da se prilagode promenama okruženja, tako da će učenje u grupi postajati sve značajnije. Shodno tome, formiranje timova vidi se kao odlučujući faktor realizovanja organizacija koje uče. Timovi ne razvijaju samo sposobnost za savladavanje svojih zadataka, već te sposobnosti traju duže no timovi ako se promeni njihov sastav.

Pored procesa učenja (menadžment znanja, menadžment obrazovanja), interesantan je i njegov rezultat. Kao rezultat organizacionog učenja najčešće se razmatra promena organizacionog znanja i njegove strukture.

U velikoj meri postoji slaganje u tome da novostečeno znanje treba da bude stavljeno na raspolaganje organizaciji da bi odgovaralo zahtevu organizacije koja uči (Knowledge management). Ovde često ostaje nejasno da li znanje treba da koriste svi članovi organizacije, samo neki članovi (predstavnicima) ili organizaciono učenje postoji onda kada se uvećava znanje koje je na raspolaganju svim članovima organizacije - i upravo taj stav zastupamo ovde. Pojam organizacionog učenja ne bi trebalo da se ograničava na uvećanje organizacionog (stručnog) znanja. Pre se čini da ima smisla da se tu obuhvate i promene u strukturi, vrednostima, stavovima, instrumentima, procesima itd.

Postavlja se pitanje kako organizacije mogu da prihvate ono što je naučeno. U odnosu na članove organizacije, one nemaju

mozak; ipak raspolažu kognitivnim sistemima i skladištima znanja i u stanju su da konzerviraju i menjaju svoje znanje, način posmatranja, stavove i vrednosti. Učvršćivanje znanja u organizacijama može se postići širenjem znanja među saradnicima (memorisanjem u ljudskom mozgu), memorisanjem u veštačkim sistemima memorije (na primer, baze podataka), ili razvojem organizacione kulture.

Razvoj organizacione kulture može se posmatrati kao specijalni slučaj memorisanja znanja u ljudskom mozgu, ali znanje koje je učvršćeno u okviru organizacione kulture ne može se pozvati na neposredan način. Ono se manifestuje u stavovima, vrednostima ili ponašanju svih pojedinaca i time, s jedne strane, formira okvir za učvršćivanje znanja, a s druge, predstavlja i oblik kroz koji se manifestuje stečeno znanje. U tom smislu, na Slici 4 navedena su obeležja organizacije koja uči, kao i načini njihovog ispoljavanja.

Obeležja	Ispoljavanje obeležja
Konsenzus članova organizacije	- zajedničke vizije (Senge, P., 1996, str. 256) - zajednički vrednosti sistem (Luczak, u.,a., 1996, str. 310)
Orijentacija organizacije prema okruženju	- permanentna interpretacija okruženja (Jones, 1995, str. 467) - prilagođavanje promenama putem samotransformacije (Pedler, u.,a., 1996, str. 60) - cilj održanja organizacije u okruženju koje se stalno menja (Wittwer. 1997, str. 11)
Pospešivanje procesa učenja	- integrisano okruženje za rad i učenje (Simons, 1994, str. 256) - kooperativni timovi i radne grupe (Bullinger. u.a. 1996, str. 18) - otklanjanje prepreka za učenje (Senge, 1996, str. 28)
Konzerviranje i distribucija znanja	- učvršćivanje znanja korišćenjem različitih načina skladištenja Guldenberg, 1997, str. 268.) - priprema i kolektivizacija znanja (Muler-Stewens, Pautzke, 1996, str. 196)

Slika 4 - Obeležja i ispoljavanja obeležja organizacija koje uče

3. KONCEPT "ORGANIZACIJE KOJA UČI" (LEARNING ORGANIZATION).

Terminom "Organizacija koja uči" - (OKU) nazivaju se one organizacije koje deluju u turbulentnoj sredini, koja zahteva transformaciju postojećih metoda rada i koje kontinuiranim obučavanjem i razvojem svojih zaposlenih olakšavaju uvođenje tih novih metoda. Za OKU se kaže da su otkrile "ključ" karakterističan za svoju sredinu i situaciju (delatnost i okruženje) i da se osposobljavaju za dalji uspešan rad (Bennett R.,1997).

U „učecim organizacijama“ proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja - mehaničke adaptacije na okruženje i ličnog razvoja pojedinca. Ona se iznutra menja, nastojeći da identifikuje interakcije među podsystemima koje olakšavaju, odnosno inhibiraju promene u upravljanju. Rigidne i zastarele procedure i mehanizme upravljanja zamenjuje novim, fleksibilnim, onim koji su u stanju da bolje izađu na kraj sa okolinom i ostalim nepredvidljivim faktorima.

Zapadni autori (Bennett R., 1997), ukazuju na to da u savremenoj organizaciji postoje dve vrste učenja:

Adaptivno učenje ili "učenje u jednom krugu" (single loop learning, SLL), koje se odnosi na osposobljavanje svakog zaposlenog za primenu postojećih metoda i standarda na poslu. To je učenje koje sledi posle pitanja - "da li radimo stvari dobro" i

Generičko ili "učenje u drugom, duplom krugu" (double loop learning, DLL), koje se odnosi na preispitivanje postojećih bazičnih zahteva posla, standarda i ciljeva. To je učenje koje sledi posle pitanja – „da li radimo dobre stvari“.

Za obezbeđenje kvaliteta važne su obe vrste učenja. U organizacijama koje su u krizi, i koje treba da se transformišu, što je

slučaj kod većine naših organizacija, treba prvenstveno pristupiti drugoj vrsti učenja (DLL), zatim uspostavljanju novih ciljeva i standarda i na kraju, učenju za primenu i ostvarenje novih ciljeva i standarda (SLL). To je tzv. ciklus transformacije i stabilizacije koji se kontinuirano, ciklično odvija i koji obezbeđuje kvalitet u radu i prilagođavanje organizacije promenljivim i rastućim zahtevima tržišta.

Strategija primene OKU. Jasno je da top menadžment organizacije ima odlučujuću ulogu u kreiranju koncepta OKU. Prema nalazima konsultanata Sloan School of Management, sve kompanije koje primenjuju koncept OKU služe se istom strategijom koja se može predstaviti formulom:

OKU = lider sa vizijom x detaljan i merljiv plan x brza razmena informacije x inventivnost x implementacija.¹⁰

1. Lider sa vizijom. Organizacija ne može iskoristiti svoje mogućnosti napredovanja bez lidera koji nije posvećen permanentnom obrazovanju. Lider mora da ima određene vizije poslovanja i da ih prenese zaposlenima. Povremeno je potrebno proveravati zaposlene u poznavanju vizija organizacije. Najznačajnije uloge vizije su:
 - jasno definisanje poslova kojima će se preduzeće baviti;
 - usmeravaju zaposlene na zadatke kojima se vizija ostvaruje;
 - povezivanje korporativnog vrha sa operativnim.
2. Plan akcije. Planiranje, merenje i praćenje rezultata drže viziju u realnosti i pretvaraju je u niz akcija. Potrebno je odrediti ciljeve akcija i vremensku realizaciju. Za efikasnost lidera sa jasnom vizijom neophodno je da ima sposobnu menadžersku mrežu, da detaljno planira akcije i vrši njihovu kontrolu.
3. Informacije. Biti neinformisan znači biti ranjiv na pretnje koje vrebaju spolja, ali znači i niz propuštenih prilika unutar

¹⁰ Petković, M., Jovanović-Božinov, M., *Organizaciono ponašanje, Megatrend*, Beograd, 2001, str. 377.

kompanije. Učeće organizacije cene dobre ideje, ne rade sve same i koriste prikupljene informacije. Autori navode nekoliko empirijskih pravila koja mogu biti od koristi:

- Slušati kupce - Osnovno pravilo za kvalitet i uspeh organizacije je umeti slušati kupce, znači usmeravati razvoj organizacije u pravom smeru,
 - Koristiti znanja drugih - Umesto tapkanja po pređenom putu i težnje za originalnim otkrićima, treba učiti od drugih, vešto prikupljati znanja i koristiti ih selektivno za sopstveni razvoj,
 - Proveravati i pratiti konkurenciju - Informacije o konkurenciji su dragocenost. Nužno je razvijati odnos saradnje i borbe za prednost nad konkurencijom. Od konkurencije se uči o sopstvenim prednostima i nedostacima,
 - Obezbediti protok informisanja - Samo brz protok informacija kroz sve "kapilare" organizacije omogućava blagovremeno reagovanje na potrebe kupaca i klijenata. OKU ima otvorene kanale komunikacija.
 - Kreirati otvorenu organizaciju - Koncept OKU zahteva organizacionu strukturu otvorenu prema okruženju - tzv. "barrier free" organizaciju,
 - Kreirati kulturu pogodnu za učenje - Menadžment OKU kreira uslove pogodne za učenje. Ne zadržava informacije, ne "zataškava" probleme. Čini i informacije i probleme dostupnim svim članovima organizacije.
4. Inventivnost. Učeće organizacije otvorene su za sve ideje i teorije, a kreativnost ih čini učećim. Jasna vizija podstiče proces učenja i otkrivanje novih puteva za akciju. Inventivnost podrazumeva redefinisanje problema i omogućavanje da se problem sagleda u novom svetlu.
5. Implementacija je najkritičnija tačka koncepta OKU. Često ne dolazi do primene naučenog zbog nedostatka sredstava ili nepostojanja drugih uslova ili zbog rizika koji svaka promena

izaziva. Učenje koje se ne primeni je trošak i "pucanj u prazno". Menadžment koji pretenduje na uspeh i kvalitet mora biti uporan da promene izazvane učenjem sprovede do kraja.

OKU se razlikuje od tradicionalnih organizacija koje izdvajaju ogromna sredstva za treninge zaposlenih radi povećanja uspešnosti u radu. Za OKU je ključno prihvatanje promena na svim nivoima poslovnog sistema, od vrha do operativnog nivoa.

Karakteristike klime za učenje prema konceptu OKU¹¹ su:

1. *Tekuća poslovna politika je otvorena za sva pitanja i izazove na svim nivoima organizacije. Menadžment istinski i aktivno podržava sva pitanja zaposlenih.*
2. *Pojedinci se ne kažnjavaju za eksperimente, podstiču se inicijative i ne kažnjavaju greške.*
3. *Postoje stalne komunikacije zaposlenih sa menadžmentom o aktuelnom stanju u organizaciji i sredini u kojoj organizacija deluje.*
4. *Sistem procene i nagrađivanja povezan je više sa nalaženjem novih, profitabilnih polja delovanja, nego sa ostvarenjem postojećih ciljeva.*
5. *Zaposleni moraju posedovati razumevanje za potrebe potrošača, kupaca, klijenata, korisnika usluga.*
6. *Zaposleni, a pre svega menadžment moraju da "uče kako se uči",*

Kreiranje OKU je težak i složen proces iz mnogo razloga, najvažniji među problemima primene ovog koncepta su:

- *Zaposleni na svim nivoima organizacije nisu uvek spremni da uče. Mora se naći način da se motivišu,*
- *OKU može naići na otpor teško promenljive birokratske strukture i hijerarhijskog sistema,*
- *Prepreka OKU može biti neadekvatan sistem komunikacija i*

¹¹ Vujić, D., *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi*, Beograd, 2003, str. 93

informisanja,

- *Mogu postojati ozbiljne prepreke za primenu novih ideja i rešenja.*

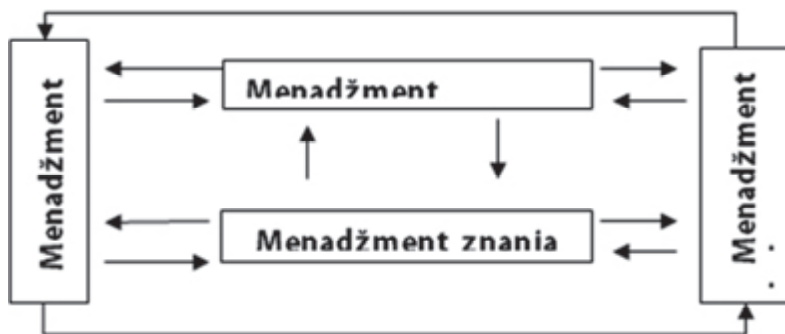
Koncept OKU je nasušna potreba naših organizacija koje se moraju transformisati i uvesti nove sisteme rada i upravljanja, bez kojih nema kvaliteta. Prepreke nastajanju OKU su ogromne. Pored nabrojanih, tipičnih za organizacije tržišne ekonomije, naše organizacije se suočavaju i sa dodatnim, čiji su izvori u prethodnoj ideologiji, prirodi svojine i komandnom ekonomskom sistemu. Sve one moraju biti prevaziđene, ukoliko se želi uspešno ostvarenje organizacionih ciljeva.

Kao što se vidi, u savremenoj organizaciji učenje nije samo organizaciona funkcija; već je utkano u sve procese, samu strukturu i način upravljanja organizacijom. Koncept OKU je, u stvari, savremena organizacija poslovnog sistema primerena ostvarenju sopstvenih ciljeva.

4. OSNOVNE KOMPETENCIJE ORGANIZACIJE KOJA UČI

Četiri osnovne kompetencije organizacije koja uči jesu (sl. 5):

- menadžment obrazovanja kao ciljano prenošenje znanja, sposobnosti, umeća i stavova;
- menadžment znanja kao generisanje, memorisanje i alokacija znanja u organizacijama;
- menadžment promena kao ciljana i upravljana promena u organizacijama i
- menadžment u kulturi kao ciljano uticanje na organizacione kulture.



Slika 5: Četiri osnovne komponente organizacije koja uči¹²

Ova četiri aspekta mogu, doduše, da se posmatraju kao separatno postavljani zadaci, ali, de facto, oni su nezavisni. Sprovedeno empirijsko istraživanje dokazalo je da su u 36% slučajeva mere daljeg usavršavanja prethodile organizacionoj promeni. U 29% slučajeva takve mere usledile su i nakon ili samo nakon organizacione promene (Weber, 1985, str. 77).

Promena u izgradnji i toku organizacije vidi se kao mogućnost uticanja na organizacionu kulturu. „Ako je uopšte moguće da se promeni organizaciona kultura, onda je to najpre moguće promenom organizacionih struktura" (Kieser, Kubicek, 1992, str. 406).

Obrazovni rad u preduzeću je istovremeno u pogledu volumena i sadržaja obeležen preduzetničkom kulturom. U preduzećima koja prate filozofiju ravnopravne saradnje svih učesnika postoji značajno veća aktivnost obrazovanja i usavršavanja.

Pitanja menadžmenta znanja u više od polovine preduzeća smatraju se pitanjima preduzetničke kulture; drugim rečima, značajan deo menadžmenta u kulturi već je obavljen kada ostvari prostor za ostala tri aspekta organizacije koja uči.

¹² Pieler, 2001, str. 34

ZAKLJUČAK

Posedovati prave informacije u pravo vreme, pojedincu ili organizaciji omogućuje proaktivno ponašanje i pravovremeno reagovanje na promene. Da bi zaposleni bili sposobni da informaciju pravilno iskoriste, kompanija mora da razvije metode i načine kojima će da upravlja znanjem.

Menadžment znanja ima za cilj povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kroz omogućavanje zaposlenima na svim nivoima, da korišćenjem svog znanja, iskustva i svojih veština, dođu do pravih informacija koje će obezbediti postizanje cilja organizacije. To je, zapravo, najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala. Razvoj organizacije u budućnosti zavisice od toga da li ona dovoljno novca ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih, koji su najveća dragocenost koju kompanija poseduje. Ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, treba da bude najvažnija tačka prilikom strategijskog planiranja u organizaciji. Uspešne kompanije postaju one koje konstantno kreiraju novo znanje, šire ga kroz celu organizaciju i brzo ugrađuju u nove tehnologije i proizvode. Ovakve aktivnosti određuju kompaniju kao organizaciju "koja kreira znanje", čiji je jedini i glavni posao stalna inovacija. To su organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje krucijalno za buduće bogatstvo.

LITERATURA:

1. Andevski, M. (2007), *Menadžment obrazovanja*, Cekom-books, Novi Sad
2. Arnold, R. (1996), *Lebendiges Lernen*, Hohengehren
3. Bennett, R. (1997), *Organisational Behaviour*, 3-rd edition, Pitman Publishing, London
4. Gausemeir, J., Fink, A., Schlake, O. (1995), *Scenario – management, Planen und fuhren mit syenarien*, Carl Hanser Verlag, Munchen
5. Kieser, A., Kubicek, H. (1992), *Organization*, 3., volling neubearbeitete, Berlin
6. Krings, K., Luczak, H. (1997), *Gruppen und teamarbeit als instrument zur unternehmensentwicklung. In Kroll, M., Schnauber, H., Lernen der organization durch umfassende unternehmensplanung*, Springer, Berlin, Heidelberg
7. Luhmann, N. (1973), *Zweckbegriff und systemrationalitat*, Frankfurt am Main
8. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2006), *Knowledge management*, UBK, Beograd
9. Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1966), *Auf dem Weg zum Lernen den unternehmen*, Gabler, Wiesbaden
10. Petković, M., Jovanović-Božinov, M. (2001), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd
11. Pieler, D. (2001), *Neue Wege zur lernend organization, Bildungsmanagement, Change management – Culture management*, Wiesbaden

12. Schiava, M., d., Rees, W. (1999), *was Wissensmanagement bringt*, Signum, Wien und Hamburg
13. Vujić, D. (2003), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi*, Beograd
14. Watzlawick, P. (1998), *Vor Schlechten des guten oder hektates losungen*, Piper Verlag, Munchen
15. Weber, J. (1985), *Betriebliche Weiterbildung*, Poeschel, Stuttgart
16. Weitzel, W., Jonnson, E. (1989), *Decline in organization: A literature integration and extension*, *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, Vol.34, No.1