

## MJERENJE REZULTATA IZ OBLASTI ZNANJA I ULOGA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI, RAZVOJU I PROMJENAMA PRIVREDNOG SUBJEKTA

Emir Hujdurović<sup>54</sup>

**Sažetak:** U početnom dijelu rada dat je kratki uvod za upoznavanje i cilj teme. Centralni dio rada zauzima oblast mjerenje rezultata u oblasti znanja, što u praksi predstavlja poseban izazov za menadžment organizacije. S tim u vezi, predstavljene su dvije odrednice za mjerenje rezultata. To su mjerenje rezultata u organizacijama koje uče i mjerenje rezultata u ekonomiji znanja. Kao bitan elemenat u funkcionisanju organizacije predstavljena je uloga menadžmenta u razvoju i promjenama organizacija. Izgradnja organizacije koja uči, kroz teoriju, metode i instrumente funkcionisanja, te integracija u organizacionu infrastrukturu su dio koji je osnov za pravilan pristup menadžmenta. U završnom dijelu izneseni su praktični prijedlozi za izgradnju organizacije koja uči. Na kraju je dat zaključak na predstavljenu tematiku u radu.

**Cljučne riječi:** organizacija, znanje, učenje, ekonomija, menadžment

## ASSESSMENT OF RESULTS IN THE FIELD OF KNOWLEDGE AND ROLE OF THE MANAGEMENT IN ORGANIZATION, DEVELOPMENT AND CHANGE OF BUSINESS ENTITY

**Abstract:** In the initial part of the paper gives a brief introduction to the meeting and the aim of threads. The central part of the work takes power measurement results in the field of knowledge, which in practice is a particular challenge for the management of the organization. In this regard presented two options for measuring results. These are measurement results in organizations that teach and measure the results in the knowledge economy. As an essential element in the functioning of the organization presented the role of management in the development and changes in the organization. Building a learning organization, the theory, methods and instruments functioning and integration of the organizational infrastructure as part of the basis for a proper approach to management.. In the final part of the section provides practical suggestions for building a learning organization. Finally, a conclusion on the subject matter presented in the work.

**Key words:** organization, knowledge, learning, economics, management

### 1. UVOD

Posmatranjem savremenog načina funkcionisanja organizacije i njenog razvoja neminovno se postavlja pitanje promjena koje su uslovljene kontinuiranim učenjem zaposlenih. Shodno tome, učenje se ocjenjuje prema rezultatima postignutim za određeni period. Stoga je svrha bilo koje strategije izgradnje učeće organizacije, a time i ekonomije znanja, upravo u ocjeni da će takva organizacija proizvesti značajno poboljšane ili povećane rezultate u odnosu na tradicionalnu organizaciju. Ovdje treba istaći da pri tome nije bitno da li su rezultati izraženi u profitu, biranju pravog momenta za posao, lojalnosti kupaca ili efektivnosti. Zbog toga se i postavlja nekoliko pitanja; kakav mora da bude menadžment u organizaciji koja uči, koji su pristupi razumijevanju u današnjem poslovnom svijetu, kao i mjerenje rezultata u organizacijama koje uče i ekonomiji

---

<sup>54</sup> Dr. sci, dipl. ecc. Vlada Tuzlanskog kantona, Tuzla 75000, e-mail: emir\_hujdurovic@hotmail.com

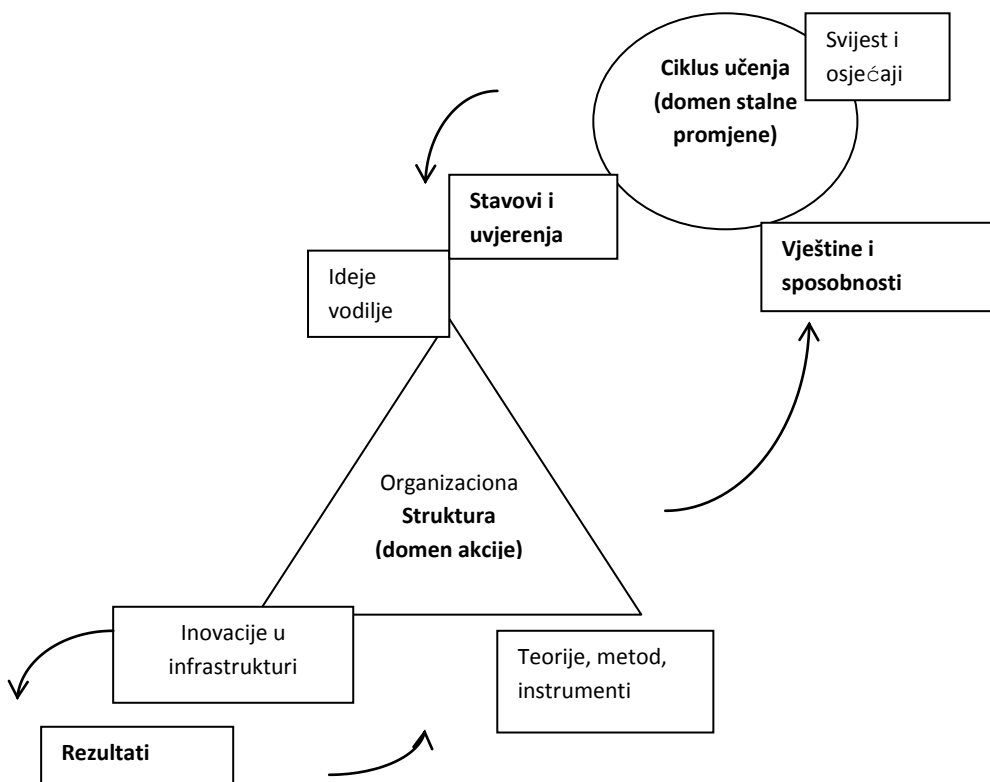
znanja. Cilj rada je da se odgovori na ova pitanja i objasne metode olakšavanja tranzicionih procesa u organizacijama.

## 1. MJERENJE REZULTATA U OBLASTI ZNANJA

Znanje kao neminovan oblik pristupa razvoju, možemo mjeriti na više načina. U ovom dijelu obrađena su dva: mjerenje rezultata u organizacijama koje uče i mjerenje rezultata u ekonomiji znanja.

### 1.1. MJERENJE REZULTATA U ORGANIZACIJAMA KOJE UČE

Niko ne vjeruje da tim za razvoj novih proizvoda ili usluga uči ako ne kreira nove ili poboljšava postojeće proizvode ili usluge. Važno je da se zna kada i kako mjeriti bitne rezultate. Kako navodi Senge (1994) dva su povezana pitanja u ocjeni rezultata učećih procesa: strpljenje i kvantifikacija.



*Izvor: Senge, P., "The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization", Nicholas Brealey Publishing London, 1994, p. 45*

Potrebno je strpljenje jer dublje učenje često ne donosi opipljive rezultate ili dokaze o učenju neko određeno vrijeme. Preuranjena mjerenja vode do pogrešnih zaključaka. Iako jako logičan ovaj princip može da bude jako teško provodljiv zbog nestrpljivosti menadžera i organizacija. Drugi problem vezan je za kvantifikaciju rezultata. Mjeri se kvantitativno ono što se može tako izraziti, a kvalitativno ono što se ne može kvantifikovati. U skoro svim organizacijama postoje kvantitativno mjerljivi rezultati: prodaja, kvalitet proizvoda, troškovi i profit. Isto tako postoje i kvalitativno mjerljive kategorije: inteligencija, otvorenost, inovativnost, visok kvalitet morala,

hrabrost, povjerenje, briga za kupce i za zajedničke aspiracije. To ne znači da su kvalitativni pokazatelji nemjerljivi, odnosno da se ne zna da li su i u kojoj mjeri zastupljeni u organizaciji ili ne. Često su organizacije u situaciji da im je bolje da ne provode mjerenja ukoliko će ona biti netačna.

Na ovaj način bi se moglo reći da tradicionalnoj kontroli u organizacijama koje uče gotovo da nema mjesta. Poneka kontrolna mjera koja zaluta u radnu politiku iz iskustva tradicionalnih organizacija nikada se praktično ne primjenjuje jer je prilično suvišna i smiješna. Ljudi u ovim situacijama razvijaju odličan interni sistem kontrole koji ih tjera da sami završe posao na vrijeme i da se domaćinski odnose prema svojoj organizaciji, jer sami snose odgovornosti za neuspjehe.

### 1.1.1. UPITNIK ZA ORGANIZACIJE KOJE UČE

Lončarević, R., i Mašić, B (2000), ponudili su upitnik za organizacije koje uče, koji se može koristiti u praktičnoj primjeni. Njegov prikaz je ponuđen u na način da se ocijeni svaka izjava onako koliko je tačna za organizaciju i onoliko koliko bi željeli da bude tačna.

Rb	Opisi organizacije koja uči	Postojeće stanje	Željeno stanje
1	Naš lider ima jasnu viziju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	Vizija je svima jasna i dobro komunicirana.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Pojedinci poštuju i dive se našem lideru.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	Naš lider je dobar slušalac.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	Mi imamo jasan plan da našu viziju pretvorimo u stvarnost.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	Mi efikasno mjerimo i ocjenjujemo naše procese, progrese i rezultate.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Svi članovi su upoznati sa ostvarenjem rezultata.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	Zahtjevi kupaca su poznati.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	Naši kupci su uključeni u dizajn i razvoj naših proizvoda i usluga.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	Mi rutinski učimo iz prakse najuspješnijih kompanija, čije su mogućnosti bolje od naših u kritičnim oblastima.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	Mi izbjegavamo rezon „neprimjenjivo ovdje“ koristeći dobre ideje drugih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	Brzo prikupljamo i koristimo tuđa znanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	Vrlo brzo identifikujemo uspješna rješenja u pojedinim dijelovima.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	Naši radnici slobodno izražavaju svoje ideje kako bi doprinjeli uspjehu kompanije.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	Programe obuke zaposleni u potpunosti podržavaju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	Mi često prihvatamo izazove, čak i kada ne znamo kako ćemo se nositi sa njima.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	Mi smo inventivni u načinu na koji prihvatamo izazove.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18	Kod radnika se podstiče samoodgovornost za rezultate, ali se ne kažnjavaju za svaku napravljenu grešku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19	Mi smo „učini da se desi“ organizacija. Uvijek smo spremni za akciju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20	Nalazimo da je naš posao zabavan.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
UKUPNO		0 20 40 60 80 100	0 20 40 60 80 100

Nakon rangiranja ponuđenih iskaza izračunati zbir za postojeće i novo, odnosno željeno stanje, pa odgovore unijeti u skalu od 0 do 100 i ocijeniti koliko je organizacija daleko od onoga kakva bi trebalo da bude organizacija koja uči.

### 1.1.2. LISTA VRIJEDNOSTI

Senge (1994) je ponudio primjer za listu vrijednosti, koja može odrediti najvažnije elemente u daljem pristupu menadžmenta prema organizaciji.

Iz navedenog spiska ličnih vrijednosti izabrati deset koji su vam najvažnije. Slobodno dodajte i neke svoje koje na spisku nisu navedene. Zatim tih deset sužite na pet, pa na četiri, tri, dva i na kraju jednu vrijednost koja vam je najvažnija. Onda razmislite o zadnje tri i šta one konkretno znače, kako bi vam se život promijenio ako bi one bile zastupljene, a kakva bi organizacija bila ako bi u njih vjerovala, da li su te vrijednosti zastupljene u ličnoj viziji i da li ste spremni izabrati život ili organizaciju u kojoj su one zastupljene.

<input type="checkbox"/> Postignuće	<input type="checkbox"/> Uključenost	<input type="checkbox"/> Izvrsnost	<input type="checkbox"/> Sigurnost
<input type="checkbox"/> Napredak i unapređenje	<input type="checkbox"/> Poslovni mir	<input type="checkbox"/> Uzbuđenje	<input type="checkbox"/> Samopoštovanje
<input type="checkbox"/> Avantura	<input type="checkbox"/> Znanje	<input type="checkbox"/> Ekspertiza	<input type="checkbox"/> Spokojstvo
<input type="checkbox"/> Naklonost (ljubav, briga)	<input type="checkbox"/> Liderstvo	<input type="checkbox"/> Slava	<input type="checkbox"/> Sofisticiranost
<input type="checkbox"/> Umjetnost	<input type="checkbox"/> Lokacija	<input type="checkbox"/> Brz život	<input type="checkbox"/> Stabilnost
<input type="checkbox"/> Izazovni problemi	<input type="checkbox"/> Odanost	<input type="checkbox"/> Brz posao	<input type="checkbox"/> Status
<input type="checkbox"/> Promjena i raznovrsnost	<input type="checkbox"/> Pozicija na tržištu	<input type="checkbox"/> Finansijski dobitak	<input type="checkbox"/> Nadzor drugih
<input type="checkbox"/> Bliski odnosi	<input type="checkbox"/> Smislen posao	<input type="checkbox"/> Sloboda	<input type="checkbox"/> Vremenska sloboda
<input type="checkbox"/> Zajednica	<input type="checkbox"/> Mjera	<input type="checkbox"/> Prijateljstvo	<input type="checkbox"/> Istina
<input type="checkbox"/> Kompetentnost	<input type="checkbox"/> Priroda	<input type="checkbox"/> Rast	<input type="checkbox"/> Bogatstvo
<input type="checkbox"/> Konkurencija	<input type="checkbox"/> Otvorenost i iskrenost	<input type="checkbox"/> Porodica	<input type="checkbox"/> Mudrost
<input type="checkbox"/> Kooperacija	<input type="checkbox"/> Red (stabilnost, mir)	<input type="checkbox"/> Pomoć drugim	<input type="checkbox"/> Rad pod pritiskom
<input type="checkbox"/> Država	<input type="checkbox"/> Lični razvoj	<input type="checkbox"/> Pomoć društvu	<input type="checkbox"/> Rad sa drugima
<input type="checkbox"/> Kreativnost	<input type="checkbox"/> Fizički izazov	<input type="checkbox"/> Iskrenost	<input type="checkbox"/> Raditi sam
<input type="checkbox"/> Odlučnost	<input type="checkbox"/> Uživanje	<input type="checkbox"/> Nezavisnost	<input type="checkbox"/> Religija
<input type="checkbox"/> Demokratija	<input type="checkbox"/> Moć i autoritet	<input type="checkbox"/> Uticaj na druge	<input type="checkbox"/> Reputacija
<input type="checkbox"/> Ekološka svijest	<input type="checkbox"/> Integritet	<input type="checkbox"/> Unutrašnja harmonija	<input type="checkbox"/> Odgovornost
<input type="checkbox"/> Privatnost	<input type="checkbox"/> Intelektualni status	<input type="checkbox"/> Čistoća	<input type="checkbox"/> Ekonomska sigurnost
<input type="checkbox"/> Javni servis	<input type="checkbox"/> Kvalitetni odnosi	<input type="checkbox"/> Kvalitet	<input type="checkbox"/> Efektivnost
<input type="checkbox"/> Priznanje	<input type="checkbox"/> Etičnost	<input type="checkbox"/> Efikasnost	

### 1.2. MJERENJE REZULTATA U EKONOMIJI ZNANJA

Evropska komisija bavila se problemima mjerenja rezultata ulaganja u znanje i pokušala je da riješi problem indikatora uspješnosti ekonomije znanja tako što je formulisala kombinovane indikatore. Kombinovanim indikatorima pokušava se obuhvatiti kompleksna i multidimenzionalna priroda ekonomije zasnovane na znanju agregacijom više ključnih varijabli i predstavljanjem rezultata u formi generalnog indeksa. U taj proces su bili uključeni razni direktorijati Evropske komisije (obrazovanja, informatičkog društva, poslovanja), eksterni stručnjaci MERIT i Zajedničkog istraživačkog centra. Kooperacija je za rezultat imala identifikovanje dva ključna kombinovana indikatora ekonomije zasnovane na znanju: kombinovani indikator investicije u ekonomiju znanje i kombinovani indikator performansi ekonomije znanja.

Da bi zemlje brže napredovale ka ekonomiji znanja, moraju da ulažu u stvaranje ali i difuziju novog znanja. Zato kombinovani indikator investicije u ekonomiju znanja mora da kombinuje varijable oba ova dijela, a to su: naponi uloženi u istraživanje i razvoj, investicije u visokoobrazovani ljudski kapital (istraživači i doktori nauka), kapacitet i kvalitet obrazovnih sistema, kupovina nove opreme koja sadrži nove tehnologije i modernizacija javnog servisa. Prva dva su indikatori stvaranja znanja, a druga tri difuzije znanja.

Na primjer, u periodu između 2000. i 2001. godine Sjedinjene Američke Države su imale negativan rast investicija, ali su i dalje bile na drugom mjestu iza Švedske.

Investicije u znanje samo je pola posla. One moraju da budu usmjerene efektivno kako bi povećale produktivnost, konkurentnost i ekonomski rast. Da bi se došlo do tih rezultata, investicije u znanje moraju da proizvedu povećane performanse u istraživanju i inovacijama, kao i povećanu radnu produktivnost, efektivnu upotrebu informacione infrastrukture i uspješnu implementaciju obrazovnog sistema. Odnos između investicije i performansi nije linearan i vrlo je kompleksan.

Takođe zavisi od pogodne strukture uslova i politike rada kao i vremenska distanca između investicije i zabilježenog rasta performansi. Drugi kombinovani indikator regrupiše četiri najvažnija elementa performansi u tranziciji ka ekonomiji znanja: sveopšta radna produktivnost, naučne i tehnološke performanse, upotreba informacione strukture i efektivnost obrazovnog sistema.

Prema podacima iz 2001. godine 10 zemalja EU imale su slične rezultate performansi ekonomije znanja, ali Španija, Grčka, Portugalija i Italija su zaostajale. Iste godine tri nordijske zemlje, Švedska, Danska i Finska imale su viši i nivo i stopu rasta performansi u ekonomiji znanja u poređenju sa SAD.

Vremenom će vjerovatno doći do kristalisanja i drugih jasnijih indikatora prinosa na investicije u znanje, ali nevezano za to, nema sumnje da će značaj znanja i učenja sigurno nastaviti da raste.

Znanje kao ključni faktor proizvodnje pred tržišne i obrazovne institucije postavlja različite zahtjeve. Prve moraju da se snađu u novom okruženju, shvate promjene koje se dešavaju, prilagode im svoje strategije, strukture i proizvode. Druge moraju da iznađu nove teorije koje objašnjavaju ove promjene i predlažu instrumente i metode pomoću kojih institucije tržišta mogu da održe svoj rast. Tek onda obje treba da budu povezane u međuzavisnost i saradnju kako bi se maksimizirala korist.

Ajnštajn je istakao da naši sadašnji problemi ne mogu da budu riješeni na nivou razmišljanja na kojem su stvoreni. To znači da moramo da unaprijedimo način razmišljanja, odnosno moramo da naučimo da razmišljamo na nov način. Neprekidno učenje sada se javlja kao jedina održiva strategija, kako za jedne, tako i za druge institucije.

Organizacije koje uče se nameću kao organizacioni oblik koji pomiruje pomenute novonastale probleme i potencijalna rješenja. To je filozofija organizacije koja prepoznaje da se danas sve mijenja i da je jedina održiva strategija razvoja u učenju koje će obezbijediti stalne kompetencije u rješavanju novih izazova. Njena struktura mora da odgovara i olakšava realizaciju takve strategije.

Da se ne bi stekao utisak kako će sutra sve biti teže i teže, i kako ćemo živjeti u potpunom haosu bez adekvatnih odgovora na probleme, treba istaći da je organizacija koja uči oblik koji najviše priznaje pravu ljudsku prirodu: socijalnu, emotivnu, željnu učenja i zabave u radu, harmoničnih odnosa sa kolegama i međusobne zavisnosti, a time i podrške. Takođe treba istaći da izgradnja organizacije koja uči ne zahtijeva veliki finansijski ulog. Potrebne su investicije u zaposlene i učenje, kao i u svakoj organizaciji danas, ali i mnogo više dobre volje, emotivne zrelosti, inteligencije i kompetentnosti.

Ako se pogleda oko sebe, naći će se mnogo ljudi koji su entuzijaste i vole svoj posao, hvale svog menadžera jer cijeni njih i njihov trud i podržava njihovo obrazovanje ili usavršavanje i koji imaju velike planove za budućnost. Ohrabrujuće je vidjeti primjere malih organizacija koje primjenjuju principe organizacija koje uče, ne sve, ali od nečega se počinje. Početni trud daje rezultate, zadovoljne zaposlene kojima nije teško da ostanu duže kad njihov kolega treba pomoć ili nije im teško da se potrudu jer su posvećeni organizacionoj viziji uspjeha.

Početni dobri rezultati pojačavaju investiciju u zaposlene kako bi se i rezultati povećali, što zaposlenima daje više motivacije da se trude i tako teorijom pojačanja i sistemskim razmišljanjem, pa izgradnja prave organizacije koja uči dolazi prirodno, polako ali sigurno.

## **2. ULOGA MENADŽMENTA U RAZVOJU I PROMJENAMA ORGANIZACIJA**

U organizaciji se uvijek može osjetiti prisustvo ili odsustvo liderstva. Osnovni zadatak liderstva i možda jedini način na koji lider stvarno može da utiče i inspiriše druge je upravo stvaranje polja kompetentnosti i učenja u organizaciji. Takvo okruženje lider prvo definiše do detalja, a zaposleni se onda prirodno u njemu lagano orijentišu i snalaze. Oni moraju znati da njihova uloga zahtijeva još više pažnje da bi se osnažila i razvijala institucija liderstva, ali i definisale njegove granice. Što je jače ovo okruženje odnosno polje kompetentnosti i učenja, to su veće šanse da će se ono proširiti i na kupce, dioničare, dobavljače i uopšte okruženje organizacije. Ovdje se opet mora istaći da svako učenje u liderstvu ne smije da se završi sa učenjem činjenica i metoda bez doticanja vrijednosti, impulsa, mentalnih modela odnosno i prednji i srednji dio mozga.

Stariji menadžeri imaju najvažniju ulogu u stvaranju organizacione kulture. Oni prirodno upravljaju sopstvenim primjerom, bolje je kad je taj primjer pozitivan nego kad je negativan. Svaki aspekt njihovog učinka, svaki razgovor i svaki njihov potez govori o njihovim vrijednostima. Gdje god se lideri nalaze oko njih ima ljudi. Sve što oni govore mnogo više se sluša i ima više odjeka. A tako je, a je i sa onim što rade. Mnogo je bolje kada su ti ljudi optimistični i vedri jer će se te poruke vrlo brzo da prošire organizacijom i tako povoljno utiču na radni elan svih zaposlenih. Istraživanja koje je proveo Golman (2003) pokazuju da je loše raspoloženje menadžera loše za biznis. Upravo zato nijedna organizacija koja uči ne može opstati bez posvećenosti i uvjerenja njenog lidera. Prošla su vremena kada su menadžeri mislili da je organizaciono učenje posao funkcije ljudskih resursa.

Danas menadžeri shvataju usku vezu njihovog posla i zadatka promovisanja učenja. Nije dovoljno samo upravljati primjerom, potrebno je pokazati vjeru u organizaciju i ljude koji su njeni članovi. Učeće discipline su pokretač razvoja ovakvog liderstva. Za menadžere je dobro da uvijek počnu sa provođenjem inicijative u koje najviše vjeruju. Lično usavršavanje je bitno za top menadžere. Takođe važno je imati sposobnost komunikacije i jasnog izražavanja bitnih stavova što daje poseban značaj zajedničkoj viziji. Transfer spostvenih shvatanja u inovacije u strukturi se ne može izvesti bez sistemskog razmišljanja. Timsko učenje je arena u kojoj se liderstvo najviše osjeti.

U organizacijama koje uče menadžeri ne bi trebalo da se oslanjaju na sopstvenu harizmu. Ta sposobnost generisanja uticaja na druge će možda i davati kratkoročne rezultate ali neće izgraditi organizaciju; jer onog momenta kad je harizmatični menadžer napusti, sa njim odlazi i sve što je on predstavljao. Piter Blok ističe da je liderstvo u organizaciji koja uči veoma različito od tradicionalnog modela harizmatičnog jakog liderstva na vrhu organizacije. Upravljanje, po Bloku, znači biti voljan da budeš odgovoran za blagostanje organizacije, djelujući u službi, a ne u kontroli onih oko vas. To je odgovornost bez kontrole ili povinovanje, navodi Senge (1994). Bez srca ili unutrašnje inspiracije i vjere u organizacionu viziju i uspjeh, rukovodioci mogu upravljati ali ne mogu da budu lideri.

Uspjeh lidera zavisi ne od onoga što oni rade nego od onoga kako oni to rade i kako šalju poruke zaposlenim. Da li su to zvučne poruke koje motivišu i vode ili su to disonantne poruke

koje iritiraju ljude i zbog kojih oni zaboravljaju posao, a fokusiraju se samo na jednu želju: da vide pad bezobzirnog menadžera. Naravno da menadžeri moraju da imaju kompetencije da obavljaju posao, kao što ih svaki zaposleni mora da ima. Sljedeći najvažniji uslov je emotivna inteligencija menadžera, odnosno način na koji se on nosi sa sopstvenim emocijama i reakcijama i kako upravlja svojim odnosima sa ljudima.

Istraživanje Danijela Golmana (2003) ukazuje da je emotivna inteligencija upravo ono što razlikuje zaposlenog sa izvrsnim performansama od zaposlenog sa prosječnim performansama. To su ljudi koji su vrlo vješti u radu sa drugim ljudima, koji čine da ih ljudi čuju i da ih slijede. Ta tehnika preporučuje se u procesu selekcije: uporediti izvanredne i prosječne zaposlene i utvrditi koje su razlike između njih koje čine jednog prosječnim a drugog izvanrednim, i onda prilikom zapošljavanja tražiti te vrline.

Nemoguće je primjenjivati timsko učenje ili imati zajedničku viziju ako zaposleni imaju loše ili nefunkcionalne odnose. To je još jedan zadatak menadžmenta koji se svodi na promociju bliskosti i dijeljenja autoriteta. Bliskost se svodi na želju boljeg upoznavanja kolega i formiranje odgovarajućeg odnosa sa njima u kojem bi sve strane mogle otvoreno da govore o onome u šta vjeruju, šta misle, osjećaju ili čemu teže. To je vještina balansiranja između ispitivanja i zastupanja koju je mnogo lakše naučiti i primjenjivati tamo gdje postoji određeni stepen bliskosti među ljudima. Da bi se otkrila bliskost među ljudima potrebno je više razgovora i druženja. Ljudi koji se osjećaju prihvaćenim i cijenjenim duže će ostati u organizaciji. Menadžeri koji su u stanju da ostvare odgovarajući nivo bliskosti s članovima svog tima obično su više poštovani i podržani. Ako je menadžer kredibilan i ako postoji međusobno povjerenje onda će se svi problemi u organizaciji lakše riješiti.

Bitno je da se liderstvo može naučiti. To znaju organizaciji koje su ulagale u programe stvaranja lidera u organizaciji, kao što je Meril Linč (Maryl Lynch) konsultantska kuća u Americi. Ključne liderske kompetencije, koje se mogu razrađivati i unapređivati, prema Danijelu Golmanu su (2003):

<b>Samosvijest</b>	<b>Samoupravljanje</b>	<b>Socijalna svijest</b>	<b>Upravljanje odnosima</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- samosvjesnost (lideri uštimentovani sa unutrašnjim signalima prepoznaju kako im osjećaji utiču na rad i na njih uopšte),</li> <li>- tačna samoprocjena (svijest o snagama i ograničenjima) i</li> <li>- samopouzdanje (vjera u svoje snage).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samokontrola (vještina savladavanja uznemirujućih emocija kako bi se adekvatno reagovalo na problematičnu situaciju),</li> <li>- transparentnost (lideri koji su transparentni žive kroz svoje vrijednosti koje se vide iz svakog njegovog koraka),</li> <li>- prilagodljivost ,</li> <li>- postignuće (uvijek traže efikasnije načine rada),               <ul style="list-style-type: none"> <li>- inicijativa i</li> <li>- optimizam.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empatija (vještina tumačenja emotivnih signala članova grupe omogućuje liderima da se slažu sa ljudima različitog porijekla),</li> <li>- organizaciona svijest (razumije organizacionu politiku, kao i neartikulisane vrijednosti i pravila) i</li> <li>- usluga (svijest o važnosti klijentovog zadovoljstva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspiracija (mogućnost inspirisanja zaposlenih),</li> <li>uticaj (lideri su ubjedljivi i lako stiču podršku za svoje ideje),</li> <li>razvoj drugih (u stanju su da pomognu drugima u njihovom razvoju),</li> <li>- katalizator promjena (oni su često vode promjena),</li> <li>- menadžment konflikta (odlični menadžeri su u stanju da smire tenzije i pomognu transformaciju konflikta između zaposlenih) i</li> <li>- timski rad i kolaboracija (odlični su timski igrači).</li> </ul>

Čim menadžer u procesu samoprocjene odredi koje od ovih vještina treba da unaprijedi, on uz pomoć organizacije ili drugih ljudi može aktivno da radi na izgradnji svojih liderskih sposobnosti. Da bi se stekao utisak o poslovnim implikacijama ovih kompetencija, Danijel Golman je prikupio zanimljive rezultate svog istraživanja. Kad se analiziralo učešće partnera u

profitu organizacije došlo se do zaključka da partner sa snažnim vještinama samoupravljanja doprinosi 78% inkrementalnog profita više od kolega koje te vještine nemaju. Isto tako, profit partnera sa socijalnim vještinama veći je 110% od kolege bez tih vještina. U američkoj ekonomiji to kumulativno znači godišnje 1.465.000 dolara.

Od mogućih stilova menadžmenta u organizaciji (vizionarski, mentorski, stil udruživanja sa zaposlenim, demokratski, upravljanje ciljevima i komandovanje), prva četiri su relativno prikladna za učeće organizacije. Posljednja dva mogu da daju dobre rezultate u kriznim situacijama kada je potrebno brzo i čvrsto reagovanje. Ipak prva četiri više su u skladu sa principima i vrijednostima organizacija koje uče. Stilovi menadžmenta primjenjuju se naizmjenično i u kombinaciji jer se međusobno ne isključuju.

Autoritet je obično vezan za moć komandovanja i odlučivanja menadžera. U odnosima koji važe u učećim organizacijama autoritet se dijeli. To znači uzajamna odgovornost za iste rezultate, bez obzira na formalnu funkciju odlučivanja. Menadžeri obično misle da imaju tešku dužnost donošenja odluka, ali ako su svi upoznati sa situacijom i implikacijama koje ona ima na sve pojedince, ako su ti pojedinci uključeni u proces odlučivanja i ako postoji princip podređenosti pojedinačnih interesa zajedničkim, onda se taj problem teških odluka gubi ili razvodnjava. Kako se timovi više uključe u zajednički autoritet, dobija se dodatna vrijednost bliskosti koja generiše podršku teškim odlukama u teškim vremenima.

Najbolji primjeri iz prakse ukazuju na sljedeće prijedloge izvršnim timovima u njihovim naporima izgradnje novih međuljudskih odnosa:

- Razmijenite relevantne informacije, što nekad uključuje i pomoć ljudima da shvate te informacije. S obzirom na to da mnogi ljudi misle da moć crpe upravo posjedovanjem tajnih informacija, ovo će biti teško promijeniti.
- Podijelite i zasluge. Kolaboracija, zajednički autoritet i bliskost ne postoje tamo gdje menadžer prisvaja sve zasluge za uspjeh.
- Nagradite i priznajte iskrenost i otvorenost.
- Nagradite partnerstva, naročito krosfunkcionalna i kroz više različitih nivoa.

Održavajte dijaloge ili stručne diskusije sa fokusom na ljude i percepcije njihovih međusobnih odnosa.

U naporu izgradnje organizacije koja uči menadžerima se predlaže da obavezno imaju partnera sa kojim mogu da podijele razočarenje sporim napredovanjem ili zadovoljstvo dobrim napretkom, ali i sa kojim se mogu konsultovati u procesu rada. Obično nije najbolje rješenje koristiti prijatelje ili braćne partnere zbog mogućnosti da problemi učećih organizacija preokupiraju te odnose. Često menadžeri angažuju ličnog supervizora sa kojim se sastaju jednom mjesečno ili dvomjesečno i koji će ih slušati dok govore o eventualnim teškoćama sa kojim se suočavaju i koji će im moći pružiti stručni savjet. Ovo je svakako bitno, kako bi menadžeri ostali na pravom putu izgradnje učeće organizacije, zatim kako bi mogli da ocijene dokle su stigli i koji su im sljedeći koraci. Uvijek je lakše takve stvari raditi zajedno sa nekim, jer su zaključci objektivniji, nego kada ih menadžer donosi individualno. Osim toga i menadžerima je potrebno da neko prizna i nagradi njihov rad i trud.

### **3. IZGRADNJA ORGANIZACIJE KOJA UČI**

Neko može da se upita čemu trud? Zašto se obavezati za proces doživotnog pokušavanja, prvo, razumijevanja, a zatim i mijenjanja načina razmišljanja, jer upravo to znači izgraditi i raditi u organizaciji koja uči. Peter Seng (Peter Senge 1994) nudi više objašnjenja koja su dale organizacije koje su krenule ovim putem. Na primjer, želi se superiorni učinak, da bi se poboljšao kvalitet, radi kupaca, radi konkurentske prednosti, da bi se imala energična i

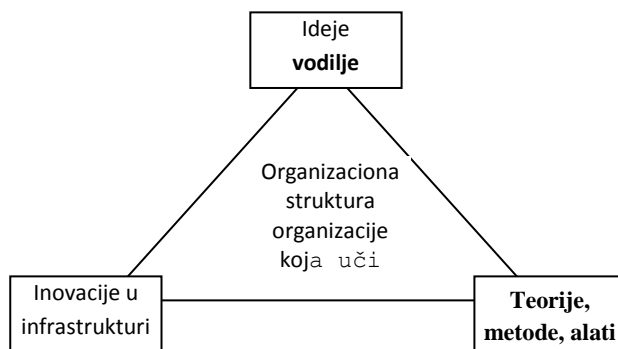


posvećena radna snaga, da bi se upravljalo promjenama, jer vrijeme to zahtijeva ili možda samo zato što se to želi. Sve više organizacija nalazi dovoljno jakih razloga za usvajanje principa po kojima rade organizacije koje uče. Kako navodi Bogičević (2004) organizacija koja uči je organizacija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promjene.

Iako su discipline vitalne za organizacije koje uče, one same ne daju odgovor na pitanje kako početi izgrađivati ovakvu organizaciju. Taj duboki ciklus učenja teško je pokrenuti. Vještine, uključujući fundamentalno novi način razmišljanja i interaktivnost, zahtijevaju godine prakse. Nove svijesti i percepcije svijeta proizvod su dugogodišnjeg rasta i promjena. Duboka uvjerenja i pretpostavke ne mogu se tek tako uključiti ili isključiti kao prekidačem. Za njih je zadužen onaj dio mozga u kojem se učenje dešava sporije i trajnije.

Kada, na primjer, počinje izgradnja škole, mora postojati materijal, alat, ali i ideja o tome kako škola treba da izgleda. Slično je i sa izgradnjom organizacije koja uči. Potrebne su prvo vodeće ideje koje podstiču, zatim teorije, metode i instrumenti za izgradnju i održavanje i, na kraju, (ili na početku) stalne inovacije u strukturi koje bi olakšavale proces rada organizacije koja uči. Stvarni rad na izgradnji jedne takve organizacije je rad dubokog učećeg ciklusa, ali on se, ipak, odvija u okviru strukture ideja vodilja, teorija, metoda, instrumenata i inovacija u strukturi. Gordon Redli kaže da je to kao „postaviti sto i nadati se da će se i drugi pridružiti“, a prema Golman (2003). U organizacijama koje uče samo bi se morao dodati lider koji postavlja primjer (sto).

Najveći problem većini organizacija predstavlja nedostatak pravih vrijednosti. Uglavnom su im ideje vodilje sljedeće: bitno je uspjeti se hijerarhijskom ljestvicom ili najvažnija je lična afirmacija. Ovakve ideje zagađuju organizacionu klimu i djeluju samopojačavajuće.



*Izvor: Golman, D., "The New Leaders, transforming the art of leadership into the science of results", Time Warner Paperbacks, 2003, p. 264*

Na sreću, dobre ideje vodilje mogu se namjerno uspostaviti i sročiti. Kako navodi Senge (1993), to je organizacioni ekvivalent samopoznavanja – zajedničkog shvatanja onoga za šta organizacija važi, kuda ide, u kakvom svijetu želi da živi i, najvažnije, kako namjerava da realizuje tu sliku svijeta. Ideje vodilje u učećim organizacijama počinju sa vizijom, vrijednostima i svrhom: u šta organizacija vjeruje i šta njeni članovi žele da stvore. Svaka organizacija, nezavisno od toga da li ih formuliše ili ne, vodi se nekim eksplicitnim principima, a oni nisu nužno benigni. Ako je svrha organizacije stvaranje profita, onda se, po toj definiciji, svaka druga ideja podređuje ideji bogaćenja.

Ideje vodilje imaju filozofsku dubinu koja pokazuje opsežan tok razmišljanja i istraživanja koji je prethodio formulisanju vodeće filozofije. Obično sadrži strastveno ubjeđenje u ono šta se govori, opisuje širi kontekst situacije i predlaže promjenu. Bil O'Brajan daje primjer izjave koja sadrži jednu takvu dubinu: „naše tradicionalne organizacije dizajnirane su da pruže prva tri

nivoa Maslovljeve hijerarhije potreba – osnovne potrebe, sigurnost i pripadnost. Ovo je dosad raspoloživo svim članovima industrijskog društva, tako da organizacije ovim ne pružaju ništa jedinstveno da bi pridobile lojalnost i posvećenost ljudi. Previranja u menadžmentu nastaviće se dok organizacije ne počnu da zadovoljavaju potrebe višeg reda: samopoštovanja i samoostvarenje.“

Ideje vodilje imaju i drugu karakteristiku koja ih razdvaja od običnih izjava vizije i misije, a to je shvatanje procesa kao kontinuirane pojave. One nisu statične. Njihovo značenje, a ponekad i izražavanje evoluiraju kako ljudi o njima razmišljaju, razgovaraju o njima i kako se primjenjuju prilikom odlučivanja. To je ujedno i centralni dio izgradnje zajedničke vizije koja živi u neprekidnim razgovorima o tome šta se zajednički želi postići.

### **3.1. TEORIJE, METODE I INSTRUMENTI**

Bakminister Fuler govorio je da ako se žele ljude naučiti novom načinu razmišljanja, samo im treba dati alate čijom će upotrebom sami doći do novih načina razmišljanja. Ima mnogo teorija, metoda i instrumenata koji su važni za izgradnju organizacije koja uči, a sve pomažu poboljšanju sposobnosti karakterističnih za njih: aspiracije, refleksije, razgovor i konceptualizacija. Obično su orijentisani na prvo, praksu refleksije, kojom se definišu pojedinačne vizije, a zatim i na praksu interaktivnosti koja pomaže definisanju zajedničke vizije.

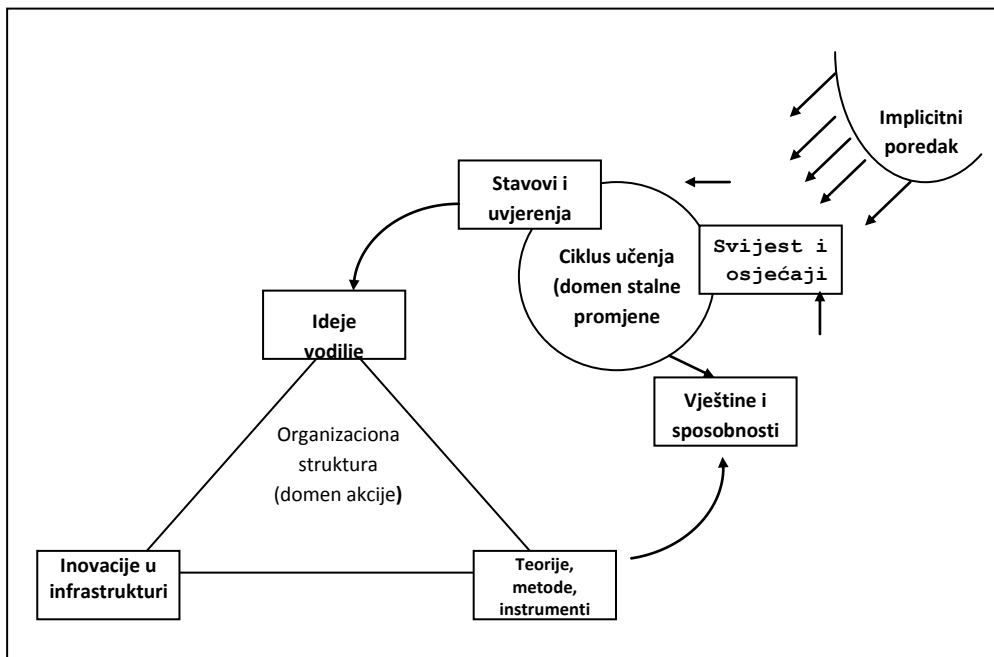
Pet disciplina organizacija koje uče predstavljaju kostur znanja koji djeluje kao osnova za akciju, koja uključuje teorije i praktične instrumente i metode koji proizlaze iz teorije. Sinergija teorija, metoda i instrumenata leži u osnovi svake od ovih disciplina. Svaka disciplina ima instrumente koji su zasnovani na teoriji i metodologiji, jer instrument koji nije utemeljen ni na jednoj teoriji neće povećati znanje, može funkcionisati u nekoj situaciji a da se ne zna zašto ili može funkcionisati samo u rukama nekog vještog zaposlenog, a u drugoj situaciji možda neće biti prikladan i može izazvati probleme.

Treba tražiti instrumente koji su zasnovani na novim teorijama, jer jedino takvi instrumenti imaju moć promjene načina razmišljanja. Većina instrumenata koje predlaže menadžment za rješavanje problema uglavnom su zasnovani na konvencionalnim načinima razmišljanja. Takvi instrumenti mogu ponekad da budu korisni ali nisu transformativni. (Albert Ajnštajn: „Naši sadašnji problemi ne mogu biti riješeni na nivou razmišljanja na kojem su stvoreni.“) Na primjer, mnogi instrumenti za analizu sistema korisni su za izradu dijagrama, analiziranje i redizajniranje organizacionog toka rada, ali su svi uglavnom zasnovani na statičnom načinu posmatranja stvari, koji priznaje da je sve međusobno povezano ali ne objašnjava kako su se problemi razvijali u vremenu, naročito ako uzroci nisu očigledni.

Potrebno je razviti nove teorije. Iako su rijetke, ipak ima primjera menadžerskih instrumenata i metoda zasnovanih na novim teorijama koji su dali dobre rezultate (na primjer instrumenti totalnog kvaliteta).

### **3.2. INTEGRACIJA U ORGANIZACIONU INFRASTRUKTURU**

Prilikom izgradnje organizacije koja uči mora se fokusirati na sva tri elementa, u suprotnom, organizacija se ruši. Bez ideja vodilja nema strasti, osjećaja svrhe niti smjera. Bez teorija, metoda i instrumenata ljudi ne mogu da razvijaju nove vještine i sposobnosti potrebne za dublje učenje. Bez njih svaki napor vezan za promjenu na kraju ispada površan.



*Izvor: Senge, P., "The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization", Nicholas Brealey Publishing London, 1994, p. 44.*

Bez inovacija u infrastrukturi, inspirativnih ideja i moćnih instrumenata nema kredibiliteta, jer ljudi nemaju ni priliku ni resurse da ostvare viziju ili da primijene instrumente. Simultana težnja ka sva tri elementa arhitekture organizacije generiše sinergiju koja se ne ostvaruje kada se pažnja posveti samo jednom od tri elementa. Stvarna moć navedenih ideja vidi se tek onda kada se dijelovi spoje u cjelinu. Trougao organizacione arhitekture predstavlja najopipljiviji oblik napora. Suprotno tome, krug predstavlja suptilniji ciklus učenja zasnovan na disciplinama. Fokus aktivnosti odvija se u trouglu, ali centralni uzrok promjene je u krugu. Oboje istovremeno utiču jedno na drugo. Zajedno predstavljaju opipljive i suptilne promjene u izgradnji organizacije koja uči. Treći nivo je najosjetljiviji i neopipljiv u cjelokupnom ciklusu dubokog učenja. Teško je o njemu i govoriti, može se samo osjetiti njegovo prisustvo, jer ne postoji opipljiv dokaz o njegovom postojanju. Ključan je za potpuno razumijevanje dubokih promjena u svijesti i sposobnostima učeće organizacije koje dovode do novih vještina, svijesti, sposobnosti i stavova

#### 4. PRAKTIČNI PRIJEDLOZI ZA IZGRADNJU ORGANIZACIJE KOJA UČI

Praktično, predlaže se formiranje dviju grupa: jedne koja svesrdno vjeruje u poboljšanje organizacije i druge koja bi svakako učestvovala u svakom organizacionom učećem naporu. Prva grupa treba da radi na definisanju vizije buduće organizacije (kakve bi politike, događaje, ponašanja i interakcije među ljudima organizacija upražnjavala), a druga da jasno definiše sadašnju situaciju (koje su barijere na putu ka organizacijama koje uče, koje bi politike trebalo eliminisati i koji su postojeći elementi organizacije koji idu u prilog takvom naporu). Za prvu grupu bitni su opisi organizacija koje uče koje su dali ljudi iz prakse:

- ljudi osjećaju da rade nešto važno, i za sebe lično i za okruženje,
- svaki pojedinac u organizaciji raste, poboljšava svoj potencijal za stvaranje,
- ljudi su inteligentniji zajedno nego odvojeno,

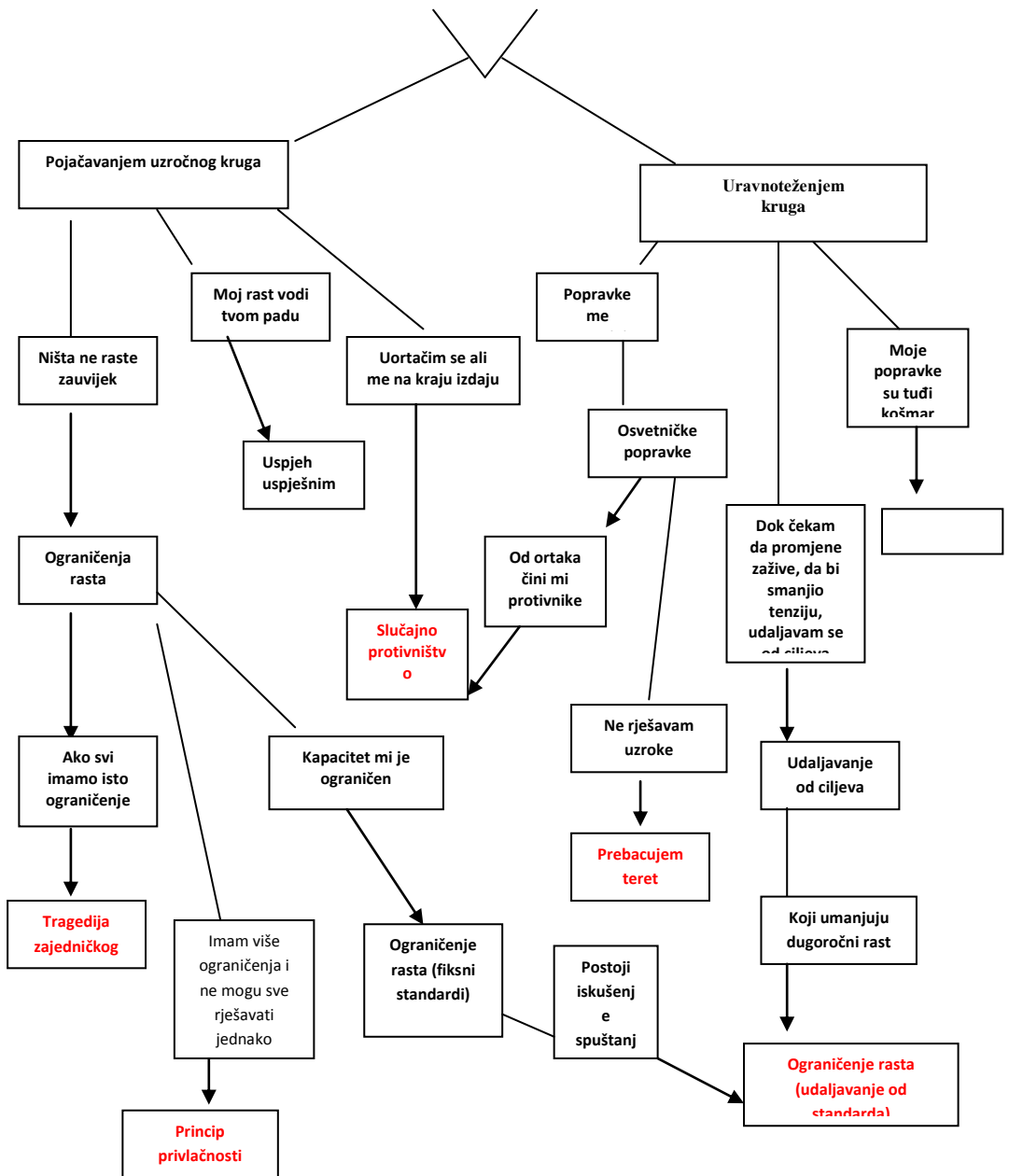
- organizacija kontinuirano postaje svjesnija svoje ishodišne baze znanja – naročito nagomilanog implicitnog, neartikulisanog znanja koje se nalazi u srcima i umovima ljudi,
- vizija i smjer organizacije proističe iz svih nivoa, a te vizije se sklapaju u zajedničku viziju kojom upravlja vrhovni menadžment,
- zaposleni su radoznali za svoje i tuđe pretpostavke i predrasude, pa ne postoje tabu teme,
- ljudi se međusobno tretiraju kao kolege, postoji uzajamno poštovanje i povjerenje u načinu na koji se odnose jedni prema drugim i rade zajedno bez obzira na pozicije,
- ljudi se osjećaju slobodnim da probaju, eksperimentišu, rizikuju i otvoreno ocjenjuju rezultate i niko se ne otpušta zbog počinjene greške.

Bitno je da se definišu i predvide rezultate koje će učeća organizacija ostvariti, kako na ličnom tako i na organizacionom planu. Obje grupe se sastaju, prezentuju i objašnjavaju svoje zaključke, zajednički donose odluke o prioritetima: projektima, ciljevima i pojedinačnim zadacima. Ljudima se daje odgovornost za realizaciju pomenutih ciljeva i monitoring realizacije. Jasno se definišu indikatori uspjeha i vremenski okviri za realizaciju, odnosno načini mjerenja i utvrđivanja pomaka, na osnovu kojih se vrši monitoring i evaluacija.

Prilikom korišćenja ovih arh tipova ili prototipova, radi definisanja stanja u kojem se organizacija kao sistem nalazi, uvijek se polazi od izbora odgovarajućeg. Obično ljudi tu ne griješe i najčešće odaberu pravi prototip koji se, zatim, razrađuje dodavanjem sopstvenih detalja. U ovoj fazi različiti ljudi posmatraju i interpretiraju situaciju, a zatim dolazi do detaljnijeg utvrđivanja postojećih mentalnih modela. Prototip je samo jedan objelodanjeni mentalni model. Bitno je u organizaciji pomiriti različite načine posmatranja organizacione situacije da bi se došlo do zajedničkog shvatanja i počelo razmišljati o intervenciji. Zatim se tu dodaju uzročni krugovi ili oduzimaju veze između podsistema, u zavisnosti od usvojene intervencije. Kada se počnu primjećivati promjene u dugoročnim obrascima ponašanja, zna se da je pronađena prava intervencija.

Vremenska dimenzija je faktor koji često zavara ljude koji ne uspijevaju da razmišljaju sistemski. Zastoji (blokade) se dešavaju kada se akteri nastave ponašati kao da su nezavisni od svih ostalih, te svaki vuče na svoju stranu.

FORMA: Najviše se bavim



*Izvor: Senge, P., "The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization", Nicholas Brealey Publishing London, 1994, p. 150.*

Tu je bitno identifikovati originalni simptom problema, zatim označiti sve brze popravke koje su se desile, kao i njihove neželjene posljedice kako bi se, zatim, mogla identifikovati i suštinska rješenja, nuspojave brzih rješenja, pronalaženje veze između ovih nuspojava i suštinskih uzročnih krugova. Tek kompletirana slika može da pruži prave odgovore i rješenja, pokretačke sprege i početne korake.

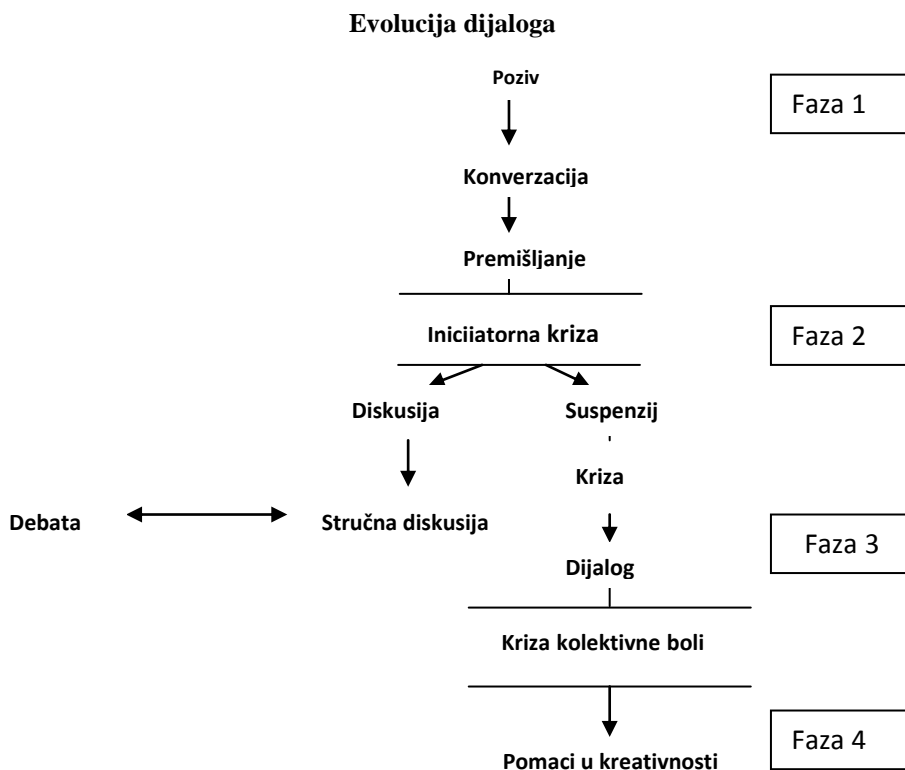
Ipak, svi arhitektovi ili prototipovi koji se koriste uglavnom ostaju prilično nejasni, jer su proizvod ljudskih subjektivnih pretpostavki o načinu ponašanja ili razvijanja situacije. Takođe se predlaže razmatranje mogućnosti stvaranja kompjuterskog softvera koji bi pretvorio ljudske pretpostavke u logične zaključke njihovim obrađivanjem matematičkim ili drugim naučnim

metodama. Jedan od preduslova za stvaranje efektivnog modela je sposobnost tima da dobro razmotri sopstvene pretpostavke i dodatno ih preispita u slučaju teških tema. Kompiuterski modeli imaju ulogu da objektivizuju ljudske pretpostavke i da spriječe članove tima da ne donose preuranjene zaključke. Međutim, ni njima se ne može u potpunosti vjerovati da će dati apsolutno tačne pretpostavke, jer, kao i prototipovi, to su instrumenti koji mogu pomoći, ali nisu garancija uspjeha u svakoj situaciji.

Postoji strah da se slično ne desi sa arhitekturama. Kao instrumenti za olakšavanje sagledavanja tipičnih situacija u organizacijama, oni svakako nisu bukvalni obrasci u kojima treba popuniti prazne prostore, odgovoriti na pitanja i primijeniti naravoučenije. U takvoj situaciji bi disciplinovan i kreativan proces prerastao u puki izbor jedne od više opcija, što tvorcu ovih prototipova nikako nije bio cilj. Oni su nastali kao rezultat dugogodišnjeg procesa posmatranja sistema i njihovih ponašanja i izvlačenje zajedničkih crta iz onih koji su se najčešće ponavljali.

Postoje, naravno, i drugi načini i metode razumijevanja sistemskog ponašanja. Ipak, svaka organizacija je sistem za sebe i svaka treba da ispriča svoju priču, međusobne veze svojih podsistema, svoj problem i da ga riješi na njoj jedinstven način.

Pojedinačno a i kolektivno objašnjava kako su nekad najveći doprinosi kolektivnoj diskusiji upravo oni pojedinci koji znaju da slušaju i to ne grupu, nego sami sebe. U dijalogu podjednako je važno i pojedinačno i kolektivno. Evolucija dijaloga po Dejvidu Bomu, u navedenom izvoru (1994:361) prikazana je grafički.



*Izvor: Senge, P., "The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization", Nicholas Brealey Publishing London, 1994, p. 361.*

## ZAKLJUČAK

Organizacija koja uči je ideal kojem se teži. Ona je stvarna kada ljudi u nju vjeruju, kada osjete njene prednosti. I pored svih primjera iz prakse, velikih i uspješnih organizacija i dalje se može reći da ne postoji prava organizacija koja uči. Postoje samo naponi i želja i organizacije koje su posvećene izgradnji udžbeničkog primjera organizacije koja uči. Upravo je u tome i svrha, kao i u učenju: nikada ne naučiti sve (to je i nemoguće), ali i nikada ne prestati učiti.

Niz ideja vodilja može se promijeniti, a infrastruktura redizajnirati. Metode, teorije i instrumenti mogu se zamijeniti novim. Zato je ovaj domen i prikazan u formi trougla, jer se može mijenjati. Suprotno tome, ciklus dubokog učenja, koji djeluje kao nestalan, u stvari, je stalan. Čim se nauči razlikovanje pretpostavke od činjenica na osnovu kojih se stvara pretpostavka, zauvijek će postojati svjesnost sopstvenog načina razmišljanja. Čim se počne raditi sa stvarnim osjećajem vizije, shvatiće se razlika između djelovanja i reagovanja. Čim ljudi budu učestvovali u stvarnom iskrenom dijalogu, učesnici dijaloga to neće zaboraviti. Promjene stvorene ciklusom dubokog učenja najčešće su nepovratne.

Velik je broj ljudi koji su nastavili da ostvaruju svoje snove, iako za to ne dobijaju organizacione nagrade, jer su stekli samopouzdanje i stručnost potrebnu za progres. Oni to čine, jer je to pravi način obavljanja posla. To ne znači da se početkom prakse učećih disciplina automatski stiču vještine. Nivo ekspertize svakako zavisi od posvećenosti kontinuiranoj praksi, ali i od dužine razvojnog puta. Ipak ne treba zaboraviti osnovne principe koji su naučeni. Prvi dublji efekat ciklusa učenja je orijentacioni – orijentacija prema unutrašnjem načinu postojanja – kao unutrašnjem kompasu. Ne ponašaju se ljudi možda uvijek u skladu sa disciplinama, ali obično znaju kada se ponašaju, a kada ne.

## LITERATURA

1. Bogičević, B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
2. Lončarević, R., i Mašić, B., (2000), *Menadžment - škole i novi pristupi*, Banja Luka, Ekonomski Fakultet,
3. Golman, D.,(2003), *The New Leaders, transforming the art of leadership into the science of results*, Time Warner Paperbacks,
4. Senge, P., (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London, Nicholas Brealey Publishing,
5. Joint Research Centre ISPRA, "Knowledge Economy Indicators: Workpackage 5, The State-of-Art Report on Composite Indicators For The Knowledge-Based Economdž", European Commission, July 2005.