

Ранко Лојић

Министарство одбране Републике Србије, Војна академија

За разлику од индивидуалног учења, организационо учење укључује и социјалну интеракцију чланова организације и на тај начин ствара се знање које нема ни један члан организације појединачно. Сврха организационог учења јесте да организација развије способности које до тада није имала.

Организације, укључујући и војне, треба да предузимају низ мера и поступака ради креирања радног окружења подстицајног за учење и на тај начин да прерасту у учеће организације. Ради тога организације обезбеђују услове за ефикасно учење и примену стечених знања, а руководиоци треба да подржавају учење и мотивишу запослене на учење. У учећој организацији чланови континуирано повећавају своје способности за стварање новог начина мишљења и континуирано уче како да ефикасно функционишу као тим.

Транспарентно су приказани појам, процеси, облици и методе организационог учења, те основне карактеристике и елементи учеће организације. Поред тога, анализирани су организациони дизајн и организациона култура учеће организације, као и улога лидера у организационом учењу.

Кључне речи: *организационо учење, учећа организација, процес, лидер.*

Увод

Основни ресурс и извор конкурентске предности организација у 21. веку представља знање. Конкурентска предност у савременом свету више се не стиче тиме што једна организација нешто има, а друга нема, већ оним што уме и може да уради боље од других. Извор те предности израђује се кроз процес учења. Да би савремени системи и организације могли успешно да се суочавају са сталним променама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених, применом нових принципа у погледу организационог учења. Мора се фаворизовати знање, спо-

способности и креативност, што доводи до интелектуализације укупног рада. Ради тога је потребно регрутовати, развијати и задржавати људске ресурсе који су високообучени, мотивисани и предани своме послу. Организације које буду имале способност континуалног учења и коришћења знања моћи ће да прате савремене трендове у свету. Да би то постигле неопходно је да имају све карактеристике учеће организације.

Значајна је разлика између организационог учења и учеће организације. Организационо учење је процес, док учећа организација настаје у процесу организационог учења, као услов и последица тог процеса. Учећа организација развија способности организационог учења и подстиче напоре својих чланова да уче. Организације морају да науче како да постану учеће организације ради брзог унапређења и промене своје рутине које ће јој омогућити да прати савремене трендове и напредује у променљивом окружењу.

Појам и врсте организационог учења

Организационо учење и организационо знање увек се посматрају повезано. Знање се ствара кроз процес учења и оно је статичка, а учење динамичка компонента. Организационим учењем организација стиче и користи знање. Поставља се питање да ли организација као појединац може да учи и да ли организација може да располаже организационим знањем. У литератури преовладава став да се, захваљујући социјалном карактеру организационог учења, стварају нека знања која се не могу пронаћи код било ког појединца, али постоје у организацији као целини. У организацији као целини постоје одређена знања садржана у рутинама, структурама, системима, технологији рада, која не нестају одласком било ког појединца из организације. Кључну компетентност организације представља знање које се не налази на индивидуалном већ на организационом нивоу.

Организационо учење најчешће се дефинише као промена у когнитивним структурама и понашању чланова организације која обезбеђује повећање способности организације да се прилагоди свом окружењу.¹ Кроз организационо учење руководиоци настоје да подстакну жељу и способност чланова организације да разумеју и управљају организацијом ради повећања организационе ефективности. Организационо учење садржи когнитивну и бихевиоралну компоненту. Људи учењем мењају своје знање, разумевање улоге у организацији и своје понашање. Није довољна само промена свести код запослених па да дође и до организационог учења. Осим промене

¹ R. Reinhardt, M. Boremann, P. Pawlovsky, U. Schneider, Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, 2003, p. 13.

не свести, неопходно је да та промена изазове и промене у понашању да би настале неке промене по организацију.

Организационо учење може се посматрати и као процес путем којег се проширује репертоар потенцијалних понашања чланова организације као појединаца, али и организације као колектива.² Ново понашање може се учити додавањем нових или изменом постојећих облика понашања. С обзиром на то да свака организација функционише помоћу система, правила и рутине који регулишу понашање запослених, организационим учењем та правила и рутине се развијају и примењују у пракси. *Рутине* представљају акумулирано знање које су запослени у једној организацији стекли у дужем периоду. Учењем се рутине проширују и пружају већу могућност организацији да одговори на промене у окружењу. Међутим, што су рутине старије теже се мењају, постају застареле и на тај начин могу да спречавају организационо учење.

Постоје различити извори организационог учења, а као основни најчешће се наводе:³

- сопствена искуства из прошлости;
- туђа искуства;
- размишљање;
- рекомбинација постојећих знања;
- експериментисање.

Већина наведених извора у процесу организационог учења обезбеђује подстицај и основу за учење.

Поделе организационог учења су различите. У литератури се најчешће користи класификација на две основне врсте: 1) учење у једном кругу (адаптивно) и 2) учење у дуплом кругу (генеративно).

1) *Учење у једном кругу или адаптивно учење* представља основну форму учења у којем организација коригује своје активности уколико оне одступе од претходно дефинисаног курса. Сазнања се стичу и промене врше само у оквирима претходно дефинисаног скупа претпоставки које остају ван сваког преиспитивања. Већина организација највише учи адаптивним путем, уочавајући проблеме у свом функционисању. Након уочених проблема у свом функционисању организације откривају јаз између жељених и остварених перформанси, а затим примењују неке од метода да би отклониле дефекте у својим рутинама. Адаптивно учење даје задовољавајуће резултате уколико промене нису брзе и радикалне. У таквим ситуацијама могуће је успешно одговорити усавршавањем постојећих рутина и процеса.

² M. Easterby-Smith, L. Araujo, *Organizational Learning and the Learning Organizations*, London, 1999, p. 23.

³ M. Schulc, *Organizational Learning* u Joel A. C. Baum, *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers, 2002, p. 421.

2) *Учење у дуплом кругу или генеративно учење* представља стицање знања којим се стварају потпуно нове рутине, без усавршавања постојећих. Стицањем знања преиспитују се и мењају основне претпоставке на којима су изграђене постојеће рутине. Генерисаним учењем настају радикалне промене, јер се мењају фундаменталне претпоставке и дефиниције на којима је засновано функционисање организације. Генерисано учење је неопходно када се у окружењу дешавају нарочито брзе и радикалне промене, јер у том случају организација радикално мења свој начин функционисања, односно рутине.

Процес и облици организационог учења

Постоји више теорија које објашњавају процес организационог учења. Према једној од тих теорија процес организационог учења састоји се од пет фаза: 1) идентификације постојећег знања, 2) креирања или стварања новог знања, 3) дифузије постојећег и новог знања, 4) интеграције и модификације знања, и 5) коришћења знања за промену понашања.⁴

1) *Идентификација постојећег знања* је прва фаза у којој се препознаје и утврђује које је знање важно за организацију, за њен развој и стабилност. Препознаје се и утврђује знање које постоји у организацији и знање које постоји ван организације.

2) *Креирање или стварање новог знања* у организацији је друга фаза процеса организационог учења у којој се осмишљавају нове идеје и стварају иновације којима се унапређује компетентност организације.

3) *Дифузија постојећег и новог знања* у организацији је следећа фаза којом се креирано знање покреће кроз организацију и чини доступним онима којима је потребно.

4) Четврта фаза процеса организационог учења је *интеграција и модификација знања*. Та фаза састоји се од меморисања, чувања, структурирања и чињења доступним организационог знања свим члановима организације. У тој фази знање може бити и модификовано.

5) *Коришћење знања за промену понашања* чланова организације је последња фаза у процесу организационог учења. У тој фази долази до акције, односно промене понашања запослених, што је и сврха организационог учења.

Један од најоригиналнијих концепата организационог учења, организационог знања и процеса његовог стварања јесте концепт јапанског теоретичара Икујира Нонаке. Према том теоретичару, *организационо знање* обухвата све оно што појединац или група запослених знају или знају како да ураде (хумано и социјално знање) и њихово познавање социјалних норми, процеса и процедура, средстава

⁴ С. Argyris, A Life full of Learning, Organization Studies, 2003, p. 24.

и рутина (структурирано знање).⁵ Постоје два основна облика знања: објективно, отворено, опипљиво или експлицитно и субјективно, скривено, неопипљиво или имплицитно знање.⁶ *Експлицитно знање* је оно које се може експлицитно исказати путем формалног и систематског језика. То знање односи се на упутства и процедуре у писаној форми, као на пример: процедура одлучивања, упутство за коришћење опреме, правилник о награђивању, приручници и слично. Није зависно од контекста у којем је креирано и зато може да се меморише, преноси и трансформише. *Имплицитно или скривено знање* је дубоко персонализовано, тешко га је формализовати, пренети и меморисати, и увек зависи од контекста у којем је настало. То је лично знање базирано на индивидуалном искуству, а под утицајем је индивидуалних перцепција и вредности. Оно је дубоко усађено у наше активности, рутине, идеје и вредности. Имплицитно знање садржи интуицију, нагађања, идеје и знања која не уmemo да изразимо, али уmemo да применимо.

Процес конверзије путем којег се индивидуално знање претвара у организационо јесте процес организационог учења. Организационо учење је социјални процес и увек укључује више људи. У организацији постоји четири облика стварања организационог знања: 1) социјализација, 2) екстернализација, 3) комбиновани метод, 4) интернализација (слика 1).

	КА	
	Имплицитно знање	Експлицитно знање
Имплицитно знање	СОЦИЈАЛИЗАЦИЈА	ЕКСТЕРНАЛИЗАЦИЈА
Експлицитно знање	ИНТЕРНАЛИЗАЦИЈА	КОМБИНОВАН МЕТОД

Слика 1 – *Четири модела размене знања*
(извор: М. Петковић, Н. Јанићијевић, Б. Богићевић Миликић, Организација,
Економски факултет, Београд, 2008, стр. 415)

1) *Социјализација* је пренос имплицитног знања у организацији која се одвија кроз размену искустава. Та размена знања резултира у учењу кроз посматрање, имитирање и праксу. Очигледан пример јесте преношење знања са искуснијег запосленог на млађег запосленог, најчешће без објашњења, где млађи запослени у процесу социјалне интеракције упија знање свог искуснијег и старијег колеге.

⁵ D. DeLong, L. Fahey, Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14, 2000, p. 115.

⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995, p. 13.

2) *Екстернализација* представља конверзију или претварање, имплицитног (субјективног) знања у експлицитно (објективно) знање у форми метафора, модела, концепата и једначина. То је начин на који се знање које поседују само појединци у организацији претвара у опште добро организације.

3) *Комбиновани метод* обухвата систематизовање експлицитних концепата у систем знања кроз анализу, категоризацију и употребу информација на нов начин. Комбиновањем постојећих знања може да се створи ново знање. Након процеса комбиновања експлицитно знање постаје јасније, доступније запосленима и практичније за употребу.

4) *Интернализација* је облик конверзије знања у организацији у којем се експлицитно знање претвара у имплицитно, коришћењем метода обуке запослених, као што су: активно учење, симулације, стицање искустава на радном месту и сл.

Постоји више критеријума за класификацију различитих облика организационог учења. Најзаступљенија је подела на два основна облика учења: 1) учење пре деловања, и 2) учење током деловања.⁷

1) *Учење пре деловања* представља систематско прикупљање, интерпретирање, ширење и меморисање информација. На тај начин се проширује база знања организације коју она користи онда када јој је потребна. Учење пре деловања је најјефтинији начин учења за организацију и може да буде у следећим облицима:

- прикупљање стручне и научне литературе;
- присуствовање семинарима, предавањима, курсевима, итд;
- експерименти;
- лабораторијска истраживања;
- учење на искуствима других.

2) *Учење током деловања* обухвата све облике учења из сопственог искуства или учење из сопствених покушаја и грешака. Сопствена искуства организације могу да буду различита – и позитивна и негативна. Овај облик учења је скуплији за организацију од учења пре деловања и спроводи се тако што се одређено понашање или акције награђују или кажњавају. Одређена истраживања су показала да је учење путем кажњавања негативних понашања много трајније него учење награђивањем позитивних понашања.

Основне карактеристике и елементи учеће организације

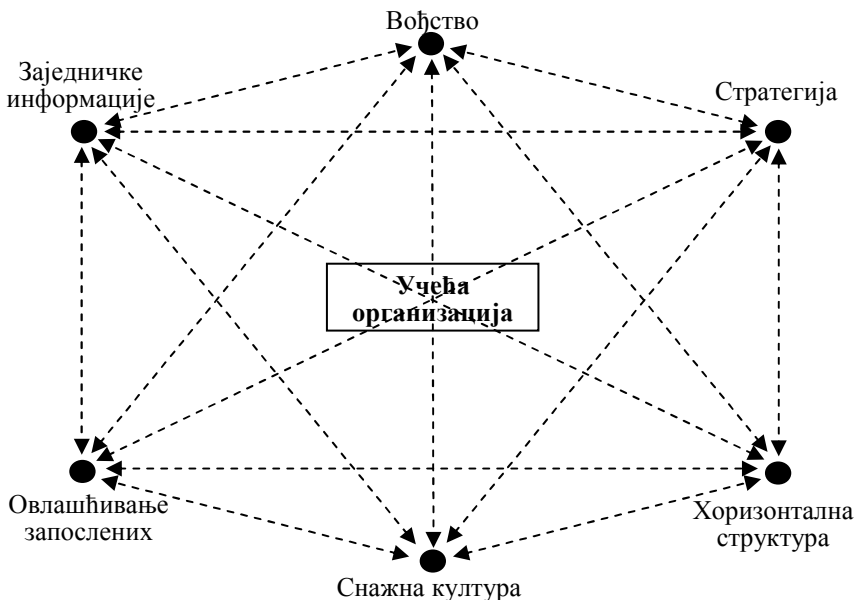
У учећој организацији сви запослени су задужени за идентификовање и решавање проблема, омогућавајући на тај начин организацији да константно експериментира, мења се, унапређује и повећава своју способност да расте, учи и остварује своје циљеве.

⁷ P. Pawlowsky, J. Forslin, R. Reinhardt, Practices and Tools of Organizational Learning, Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford: Oxford University Press, 2003, p. 779.

Учећа организација најједноставније се може дефинисати као организација која има значајан капацитет за учење, прилагођавање и промене, а њене основне карактеристике су:⁸

- континуирано учење (запослени размењују знања између себе и свој посао користе као основу за примену и стицање нових знања);
- генерисање и размена знања (организација креира систем за креирање и размену знања);
- системско критичко мишљење (организација охрабрује запослене да размишљају на нов начин и стално проверавају полазне претпоставке);
- култура учења (организације креирају културу у којој је учење основа за награђивање и унапређење);
- охрабривање флексибилности и експериментисања (подстицање запослених да предузимају ризик, да буду иновативни и да трагају за новим идејама).

Увођењем специфичних промена у организацију она постаје *учећа организација*. Те промене односе се на: области вођства, хоризонталну структуру, овлашћења запослених, размену информација, стратегију и организациону културу. То су и *основни елементи учеће организације*, као што је приказано на слици 2.



Слика 2 – Основни елементи учеће организације
(извор: L. Mullins, Management and Organizational Behaviour, London, 1999, p. 54)

⁸ M. A. Gephart, V. J. Marsick, M. E. Van Buren, M. S. Spiro, Learning organizations come alive, Training and Development 50, 1996, p. 37.

1) *Вођство* има веома значајну улогу у креирању и развоју учеће организације. Најзначајније улоге вођа у учећим организацијама су: креирање заједничке визије, пројектовање структуре и усмеравање следбеника. *Визија* обухвата будући изглед организације, излазне перформансе и наглашене вредности. Може да је креира вођа самостално или заједно са запосленима. *Пројектовањем структуре* организације која учи вође креирају и подстичу учећу организацију. Она користи предности хоризонталних односа и креће се ка оној без граница. Вође помажу запосленима да схвате да реорганизација подразумева преузимање нових улога и учење нових вештина. *Усмеравање следбеника*, што чине вође, подразумева: подстицање партиципације, делегирање моћи, охрабрење контакта између чланова организације и обезбеђење сатисфакције запосленима због посла који обављају. Учеће организације креирале су вође и њихови следбеници који су се посветили визији организације.

2) *Хоризонтална структура*. Учећа организација користи хоризонталне везе и концепте у којима је предност дата тимовима. Тимови доносе одлуке и преузимају одговорности за многе сегменте рада и развоја организације. Вертикална структура је мало заступљена у учећим организацијама.

3) *Овлашћивање запослених*. Успешне организације постижу врхунске перформансе захваљујући људима којима верују и које овлашћују. Овлашћивање подразумева да се запосленима даје моћ, слобода, знање и вештине да доносе одлуке и ефективно их извршавају. Примарни извор снаге за вође су људи са којима они раде и којима не ограничавају њихов распон активности. Вође се добро односе према запосленима, обезбеђујући им сигурност запослења, различите облике обуке и лични развој. Запослени се баве променама, решавају проблеме који се појављују приликом остваривања визије, партиципирају у одлучивању и у одговорности, чиме повећавају капацитет знања организације.

4) *Комуницирање, размена информација*. Запослени треба да познају функционисање целе организације, као и њених делова, за шта су неопходне информације. За учеће организације карактеристично је да су преплављене информацијама које се преносе и размењују између запослених отвореним комуникацијама и електронским комуникацијама.

5) *Стратегија*. У учећој организацији, на општу визију и правац развоја организације, на стратегију и контролисање, не утичу само вође већ и запослени. Стратегија настаје из дискусије запослених. Запослени који су у додиру са окружењем идентификују потребе и решења, преносећи те идеје у организацију, како би се о њима дискутовало.

6) *Снажна култура*. Организациона култура је темељ учеће организације која обухвата кључне вредности, веровања, разумевања и норме које деле чланови организације. Култура укључује снажне вредности у следеће три области: целина је значајнија од делова и границе између делова су

минимизирани; култура истиче заједништво; култура вреднује унапређење и адаптацију. Делови организације доприносе целини и достизању визије организације. Запослени не задржавају информације за себе и између њих нема баријера. Присутна је клима отворених комуникација, а проблеми, грешке и поуке се не крију, већ се размењују. Култура учећих организација креира осећај заједништва, саучешћа и узајамне бриге. У учећој организацији одбацују се активности које доприносе стварању разлика између људи. Не постоји резервисани паркинг-простор за појединце, приватне трпезарије, итд. Људи се третирају са поштовањем и стога дају организацији свој максимални допринос. Запослени истражују друге организације и упоређују се са најбољима (бенчмаркинг процес). Људе који су креатори нових идеја, унапређења и промена, култура организације препознаје и награђује. Учећа организација се увек креће напред.

Организациони дизајн учеће организације

Организациона структура у значајној мери детерминише начин на који ће се одвијати пословни процес у њој. Структура учеће организације треба да буде дизајнирана тако да обезбеди несметано одвијање процеса генерисања и коришћења нових знања. Основни модели организационе структуре су функционални, дивизиони, матрични, механички и органски. Сваки модел је у одређеној мери, неки више а неки мање, прилагођен принципима организационог учења. Веома значајан задатак руководства организације јесте да непрекидно уноси одређене модификације у организациони дизајн ради стварања повољнијих услова за организационо учење.

Основне карактеристике организационог дизајна учеће организације су: 1) минимална специјализација послова и задатака, 2) вишак функција, 3) разноврсност процеса и метода рада, 4) равнотежа контроле и аутономије, 5) минималан број хијерархијских нивоа, 6) тимови, 7) интензивна комуникација, 8) интеграција и пропусне интерне границе, и 9) пропусне екстерне границе.⁹

1) *Минимална специјализација послова и задатака*. Примена принципа минималне специјализације послова, задатака и улога за све чланове организације не само да охрабрује учење већ и повећава задовољство запослених. У таквим условима радна места обухватају широк спектар послова и задатака, шире се хоризонти запослених где они могу да стварају и примењују нове облике рутине. У условима минималне специјализације запослени су максимално мотивисани за промене.

⁹ P. Sadler, Leadership and Organizational learning, Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford, 2003, p. 31.

2) *Вишак функција*. Појединци, групе и организациони делови треба да стичу различите способности, чак и када се оне неће убрзо користити већ ће бити „вишак“. Тај вишак повећава задовољство запослених и флексибилност организације. Развијањем већег броја различитих вештина, способности и знања обезбеђује да запослени могу да обављају не само своју, већ и функције које су додељене другим појединцима и организационим деловима. На тај начин појединци, групе и организациони делови стичу увид у функционисање целе организације, што је предуслов њиховог учења.

3) *Разноврсност процеса и метода рада*. Стандардизацију и формализацију је потребно смањити на најмању могућу меру, а извршиоцима треба дозволити самосталност у избору начина обављања послова и задатака. У организацији која учи дозвољено је коришћење различитих метода рада.

4) *Равнотежа контроле и аутономије*. У природи сваке организације је контрола без које нема ни организације. У организацији која учи, где запослени морају да буду самостални у раду јер једино у таквим условима могу да стварају и примењују нова знања, неопходно је успоставити баланс између контроле и самосталности, односно аутономије. За учеће организације карактеристична је „контролисана аутономија“.

5) *Минималан број хијерархијских нивоа*. Учеће организације често се називају хоризонталним због тога што је број хијерархијских нивоа смањен на најмању могућу меру. На тај начин скраћен је пут вертикалне комуникације у структури, чиме вертикална комуникација добија на брзини и ефикасности. Запослени су сада више мотивисани за развој вештина и знања него за напредовање у хијерархији организације.

6) *Тимови*. За обављање одређених задатака и креирање и примену нових знања, савремене организације често формирају тимове ван постојеће организационе шеме. Тимови су састављени од појединаца из различитих пословних функција, а често и из различитих организационих целина. На тај начин побољшава се и учеће.

7) *Интензивна комуникација*. Најважнија карактеристика организационе структуре учеће организације јесте интензивна комуникација која мора да буде отворена, искрена, са пуно поверења и без сакривања информација. Проток информација треба да буде врло интензиван, вишесмеран и слободан, вертикално и хоризонтално.

8) *Интеграција и пропусне интерне границе*. Побољшање комуникације и координације између појединаца и организационих делова врши се преко интегративних механизма у структури, као што су руководиоци пројеката, бренд менаџери и слично.

9) *Пропусне екстерне границе*. У већини организација мањи део знања се креира у самој организацији, а највећи део знања се апсорбује из окружења. Да би знање било апсорбовано из окружења потребно је да екстерне

границе организације буду пропусне за релевантне информације. За пренос информација преко екстерних граница организације значајну улогу имају појединци или јединице које су у директном контакту са окружењем.

Организациона култура учеће организације

Организациона култура, која знатно утиче на развој организације, може да буде кључ успеха, али и неуспеха. Може се *дефинисати* као систем претпоставки, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили или усвојили кроз заједничко искуство и који битно одређује њихово мишљење и понашање.¹⁰ Одлуке које доносе запослени и руководиоци, као и њихове појединачне акције, у великој мери зависе од организационе културе.

Однос организационе културе и организационог учећа је двосмеран. С једне стране, организациона култура представља резултат организационог учећа, јер се заједничке претпоставке, вредности и норме понашања у организацији развијају управо учењем. С друге стране, од изградње организационе културе зависи способност организације да учи, односно од доминантних ставова и веровања запослених, а посебно руководиоца.

Најзначајније културне компоненте учеће организације су:¹¹

- отвореност према окружењу (отвореност према утицајима из окружења мора да карактерише учећу организацију);
- оријентација на креирање вредности (непрекидно учење подразумева стварање најбоље вредности као крајњег циља);
- прихватање ризика (свако учење прати прихватање ризика могућих грешака, што подразумева да тамо где нема ризика нема ни учења);
- оријентација на питања и проблеме (закључивање и расуђивање запослених треба да се заснива на стварним чињеницама, а не на политичким интересима, статусу и слично);
- оријентација на истраживање (култура организације која учи треба да се заснива на склоности запослених да стално истражују, постављају питања и прикупљају податке ради унапређења развоја организације);
- толеранција грешака и учење из њих (грешке су неминовне, неизбежне и представљају лепу прилику да се нешто ново научи);
- отвореност у интерној комуникацији (отвореност подразумева да се све информације у организацији морају делити са свима, а да се при том не користе као извор моћи);

¹⁰ М. McGill, J. Slocum, *The Smarter Organization*, New York, 1994, p. 11.

¹¹ Н. Јанићијевић, *Организационо понашање*, Датастатус, Београд, 2008, стр. 395.

- позитиван став према променама (култура организације која учи мора да садржи и позитиван став према променама, јер организације уче да би се мењале и уводиле новине);
- системска перспектива (та перспектива подразумева способност да свако у организацији анализира проблеме у организацији са аспекта организације као целине);
- развој људи (најзначајнија компонента културе учеће организације јесте став да је развој њених чланова у најбољем интересу саме организације и да може остварити конкурентску предност само уколико обезбеди најбоље услове за развој својих запослених).

Методе организационог учења

Концепт организационог учења и управљања знањем до сада није много примењиван у организацијама. Основни разлог слабије примене је недостатак практичних средстава, метода или пракси, којима би се идеје организационог учења преточиле у праксу. У савременим светским организацијама примењују се одређени методи управљања знањем или организационим учењем који су у пракси показали добре резултате.¹²

1) *Рефлексije, анализе.* Овај метод користи се за претварање имплицитног у експлицитно знање, као и за стварање новог знања. Лица која су радила на одређеном пројекту систематски анализирају своје искуство и затим га обликују у одређене закључке у облику писаних докумената. То су драгоцене сазнања која се, по потреби, могу користити и протоком одређеног времена. Рефлексije и анализе неког посла могу да буду индивидуалне и тимске.

2) *Дискусије, конференције.* Овај метод подразумева стварање и утврђивање постојећег знања и његов пренос кроз организацију. Ове дискусије могу бити организоване на различите начине. Запослени и руководиоци треба да отворено и искрено дискутују о проблемима са којима се сусрећу у свакодневном раду и своја искуства, знања и информације размењују између себе.

3) *Извештаји.* Извештавање је писмено и оно може да буде после свакодневних активности, са научних или стручних скупова, итд. Само извештаји који су систематски обрађени, прикупљени, сортирани и доступни свим запосленима производе ново знање које доприноси изградњи кључних компетентности организације.

4) *Организацијска библиотека.* Веома је значајно оформити базу знања у организацији, у облику библиотеке или у електронском облику и обезбедити њено једноставно и ефикасно коришћење и допуњавање. Концентри-

¹² J. Child, *Organization: Contemporary Principles and Practices*, Oxford, 2005, p. 32.

сање докумената, анализа, извештаја, приручника и слично на једном месту, може да утиче на повећање количине знања и на његову употребну вредност, а посебно у организацијама које зависе од количине знања која су њиховим запосленима потребна у раду.

5) *Упутства, приручници, процедуре*. Неопходно је да искусни стручњаци у организацији своја знања претачу у писане документе који се одлажу у организацијску библиотеку и на тај начин постају доступни свима којима су потребна. Сва нова и значајна знања треба забележити у неком облику упутства, приручника, процедура и слично, која ће се моћи користити у будућности.

6) *Интранет*. Пожељно је да свака организација има интерну електронску комуникацију која знатно повећава коришћење постојећег и креирање новог знања. Интерна електронска мрежа, својом брзином и доступношћу информација, омогућава интегрисање постојећег знања.

7) *Бенчмаркинг, обиласци*. Метода бенчмаркинг је облик идентификовања новог знања у једној организацији путем анализе искуства неке друге организације. Најбољи модели за анализу су организације које су лидери у области нашег интересовања. Међутим, приступ тим организацијама врло често није могућ. Због тога се у пракси примењује једна варијанта бенчмаркинга у којој се стручњаци из једног дела организације воде у обилазак или студијску посету другом делу организације у току које се размењују искуства.

8) *Менторство* је метода којом се имплицитно знање којим располаже ментор (искуснији запослени) претвара у имплицитно знање ученика (млађи запослени). Успех овог метода у највећој мери зависи од мотивисаности ментора да пренесе своја знања и способност ученика да преузме та знања.

9) *Ротација, обиласци*. Ротацијом запослених са једног на друго радно место разбијају се стереотипи и отвара простор за креативно размишљање, што знатно доприноси комбиновању и ширењу знања. Нови запослени на новом радном месту доноси собом одређена знања из своје организацијске целине, а по повратку носи нека нова знања са радног места на којем је привремено радио.

10) *Интерактивно рачунарско моделирање, лабораторије*. Комбинација постојећих знања и артикулација имплицитних знања може се вршити применом развијених рачунарских програма за индивидуално и групно развијање менталних модела неких проблема. Рачунарске лабораторије могу се користити и за вежбање и експериментисање, чиме се знање претвара у понашање.

Организација и њени чланови морају континуално да се прилагођавају променама како би се одржали и напредовали током времена. Да би то постигла организација мора да има окружење у којем се већина људи заиста прилагођава променама и у стању је да се суочи са конфликтима који се јављају у вези са променом и иновацијом. Лидери морају да стимулишу промене и да њима управљају како би створили учећу организацију.

Улога лидера у организационом учењу

Најважније радне одговорности лидера представљају способност подстицања креативности и пружање могућности да се она изрази. Лидери треба да подстичу и стимулишу индивидуалне и групне креативности у радном окружењу. Креативност је коришћење довитљивости и маште ради креирања новог приступа размишљања или јединственог решења проблема. Она може да буде индивидуална и групна, а важна је због тога што води инвенцији, а инвенција иновацији. Инвенција се односи на развој нових идеја, а иновација на прихватање нових идеја и њихово спровођење у пракси.

Лидери треба да стимулишу, подрже и остваре организационе иновације. Основни елементи организационе иновације су:

- креирање идеје (проширење постојећих схватања и нови облици знања);
- иницијално експериментисање (тестирање идеја);
- одређивање изводљивости (израда студије изводљивости);
- коначна примена.

Организациона иновација треба да буде у складу са потребама организације, а њена примена да допринесе организационим перформансама. У иновативним организацијама активну улогу у вођењу иновативтивног процеса преузимају лидери. Иновацију подржавају запослени, култура, визија и стратегија организације. Међутим, постоје и бројне баријере за иновативност у организацијама, као што су: изолованост топ менаџера, прекомерна бирократија, неодговарајућа стимулација, нетолерисање разлика у мишљењу, итд.

Организационо учење обједињује организациону структуру, културу, климу, промене, комуникацију, итд. Лидер има задатак да обједини све те компоненте које чине организационо учење. Он треба да обезбеди да се изгради организациони дизајн који ће омогућити организационо учење. Потребно је установити културне вредности учења и развоја, изградити климу поверења и обезбедити комуникацијске канале за организационо учење. Без лидерства нема организационог учења.

У изградњи учеће организације лидери имају више улога, од којих су најзначајније: 1) улога модела, 2) улога ментора, 3) улога менаџера и 4) улога монитора.¹³

1) *Улогу модела* лидер остварује тако што служи као пример. Наиме, он ће први да научи нешто ново, а од њега ће учити други. Он први треба да призна грешку и у понашању да буде пример осталима у организацији. Информације које поседује не сме да задржава само за себе већ треба да их подели са сарадницима и потчињенима.

¹³ E. Nevis, A. DiBella, J. Gould, Understanding Organizations as Learning Systems, Sloan Management Review, Winter, 1995, p. 14.

2) Као *ментор* у организацији лидер даје подршку онима који уче и развијају се, креирајући атмосферу која стимулише учење. Он организује учење и помаже сарадницима и осталима у организацији да своје понашање ускладе према захтевима процеса учења.

3) *Улогу менаџера* у организацији лидер остварује тако што дизајнира организациону структуру која подстиче организационо учење, учествује у расподели послова и задатака, награђује или кажњава, итд.

4) Као *монитор* лидер мора да прати и контролише процес учења и предузима одређене мере за побољшање и потребно усмерење тог процеса.

Управљање људским ресурсима у функцији организационог учења један је од тежишних задатака сваког лидера. Функција управљања људским ресурсима у процесу организационог учења још увек је врло запостављена функција у већини наших организација. Најзначајније функције управљања људским ресурсима за процес организационог учења су: регрутација и селекција запослених, њихова обука и развој, и награђивање.

Регрутацијом и селекцијом врши се одабир и пријем кандидата према њиховим способностима и жељама да даље уче и развијају се, а не само према њиховим знањима која већ имају. Неопходна претпоставка организационог учења јесу запослени који показују високу вољу и способност за даље учење. Све учеће организације улажу велика средства у *обуку и развој* својих људи, јер то најдиректније утиче на процес организационог учења кроз који се врши ширење знања и промена понашања на основу нових знања. Да би организација постала учећа њени запослени морају стално да уче и развијају се, а да би учили они морају да буду *награђени*. Постоје бројни методи награђивања нових знања и вештина запослених који се једним именом зову компензација заснована на знању. Организација од запослених најчешће добија оно што плаћа, а не оно што жели.

Лидери у учећим организацијама су планери, учитељи и они који усмеравају, а не само они који постављају циљеве и одлучују. Они иницирају промене, изграђују заједничку визију и повећавају способност људи да обликују будућност. Лидерство је једино средство путем којег организација може да се промени и постане учећа организација.

Закључак

Војне организације морају се оспособити за константно генеративно учење и непрестане трансформације. Није задовољавајуће да организационо учење, у већини војних организација, буде сведено на неколико часова војнострукне и стручно-специјалистичке обуке у току месеца или на повремено организоване семинаре и сличне облике, којима најчешће присуствују они који су у току одржавања мање заузети.

Радикалне и свобухватне реформске промене у земљи, региону и свету захтевају значајну реформу и сектора одбране. Неопходно је значајније спроводити реформе и у области учења у војним организацијама, јер непосредно и веома значајно утичу на реформе у области система одбране. Већина војних организација треба да научи како да учи. Генеративно учење или учење у дуплом кругу, у време садашњих радикалних и свеобухватних промена, мора да постане рутина и да се интегрише у структуру и системе војне организације. Рутинизирање генеричког учења и његова континуална примена захтева изградњу једног новог организационог модела који се назива „учећа организација“.

Креирање учеће организације захтева подстицање учења на четири нивоа: индивидуалном, групном, организационом и интерорганизационом.¹⁴ На *индивидуалном нивоу* руководиоци треба да подстичу учење нових вештина, норми и вредности које појединцима омогућавају да унапреде своје личне способности, чиме се унапређује и компетентност организације. На *групном нивоу* руководиоци треба да подстичу учење кроз промоцију употребе различитих врста група и тимова. На тај начин појединци размењују своје способности и вештине. На *организационом нивоу* руководиоци треба да подстичу учење креирањем организационе структуре и културе. На *интерорганизационом нивоу* учење се подстиче имитирањем других који постижу најбоље резултате у тој области.

Свако учење доноси промену, а за сваку промену потребна је одређена мотивација и енергија да би се промена спровела. Најзначајнији покретачи учења, промена и мотивисаности за реализацију тога су лидери који се налазе на челу војних организација. У свакодневном раду они треба да покажу да им је заиста стало да запослени и руководиоци, појединачно и колективно, свакога дана уче и стичу нова знања која одмах примењују, уносећи промене и у своје понашање и у рад војне организације. Они морају да покажу да су и сами посвећени учењу и треба да поштују самосталност својих сарадника и њихове идеје.

Литература

1. Argyris, C., *A Life full of Learning*, Organization Studies, 2003.
2. Child, J., *Organization: Contemporary Principles and Practices*, Oxford, 2005.
3. DeLong, D., Fahey, L., *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*, Academy of Management Executive, 2000.
4. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., *Learning organizations come alive*, Training and Development, 1996.

¹⁴ P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1999, p. 23.

5. Easterby-Smith, M., Araujo, L., *Organizational Learning and the Learning Organizations*, London, 1999.
6. Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Датастатус, Београд, 2008.
7. McGill, M., Slocum, J., *The Smarter Organization*, New York, 1994.
8. Mullins, L., *Management and Organizational Behaviour*, London, 1999.
9. Nevis, E., DiBella, A., Gould, J., *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter, 1995.
10. Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.
11. Pawlowsky, P., Forslin, J., Reinhardt, R., *Practices and Tools of Organizational Learning, Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 2003.
12. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б., *Организација*, Економски факултет, Београд, 2008.
13. Reinhardt, R., Boremann, M., Pawlovsky, P., Schneider, U., *Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge*, 2003.
14. Sadler, P., *Leadership and Organizational learning*, Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford, 2003.
15. Schulc, M., *Organizational Learning u Joel A. C. Baum*, Companion to Organizations, Blackwell Publishers, 2002.
16. Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1999.