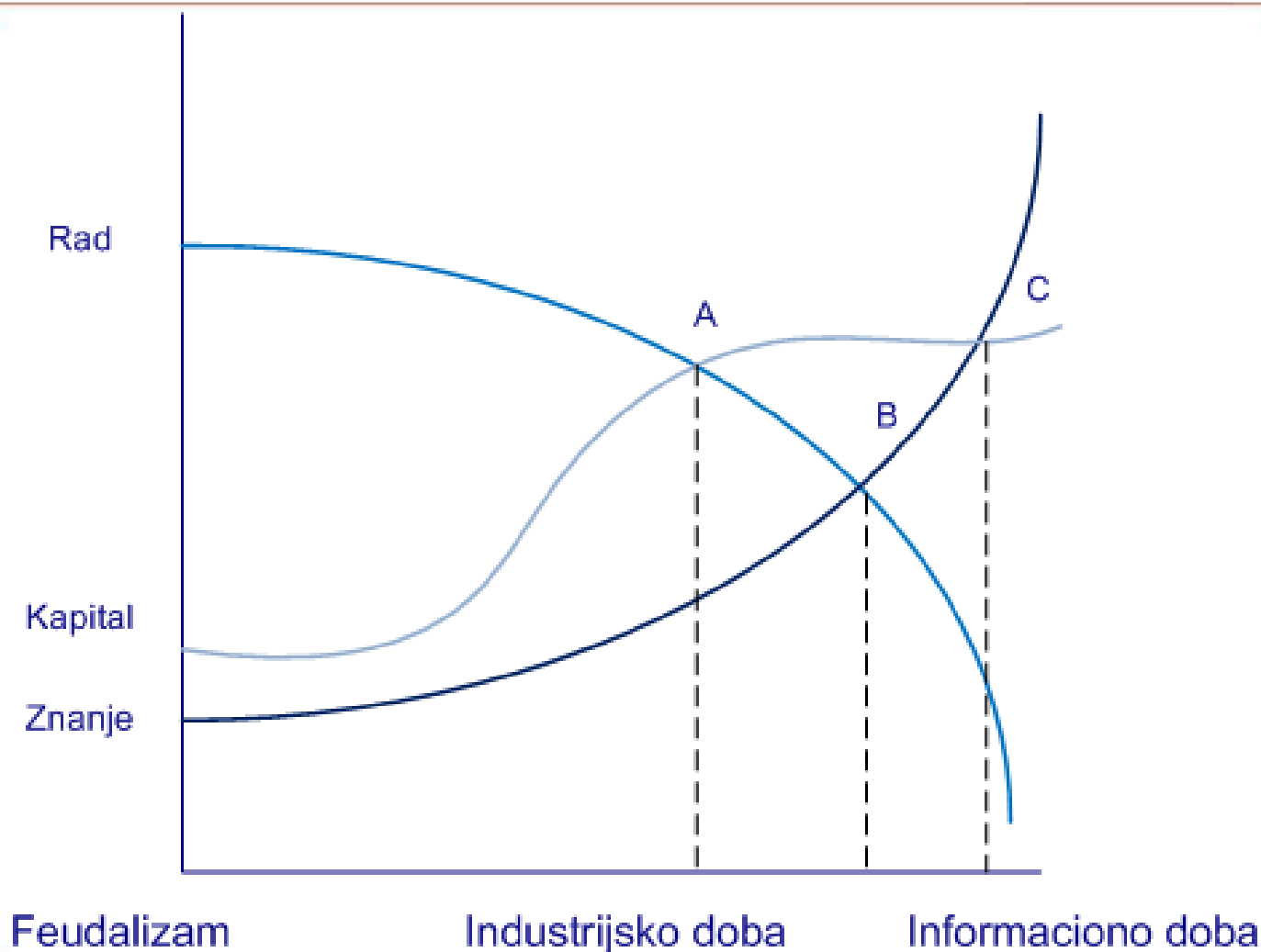


# Organizacija koja uči

Nemanja Davidović  
25.08.2012.



# Ekonomija znanja



# Znanje kao ključna kompetentnost

- Ključna kompetentnost preduzeća je zapravo njegova sposobnost da izvršava poslovne procese na superiorniji način od svojih konkurenata
- Učenjem se stvara jezgro kompetentnosti kompanije koje vodi ka konkurentskoj prednosti
- U Nemačkoj, Velikoj Britaniji i Švedskoj već od sredine 80-tih godina prošlog veka ulaganja kompanija u neopipljive resurse prevazilaze ulaganja u materijalne resurse





# Šta je organizacija koja uči?

- Organizacija koja je razvila sposobnost da stalno uči, prilagođava se i menja
- Zaposleni upravljaju znanjem tako što ga stalno usvajaju i međusobno razmenjuju i spremni su da ga primene kada donose odluke ili obavljaju posao





# Pet disciplina u građenju organizacije koja uči (Senge, 1990.)

1. Lično usavršavanje
2. Prepoznavanje mentalnih modela
3. Zajednička vizija
4. Timsko učenje
5. Sistemsko mišljenje





*by LINKgroup*  
**Center for Career Development**

# Lično usavršavanje



# Lično usavršavanje

- Organizacija ne može učiti sve dok njeni članovi ne počnu učiti
- Individualno učenje – kontinuirani rad na ličnoj viziji
- Razvija samoprocenu i stvara pouzdanje u prihvaćanju novih izazova
- Doživotno učenje
- Osobe koje se lično usavršavaju doživljavaju promene u razmišljanju



# Mentalni modeli

- Način gledanja na svet
- Određuje kako razmišljamo i kako se ponašamo, delujemo
- Članovi tima prepoznaju svoje mentalne modele i menjaju ih u zajednički mentalni model tima



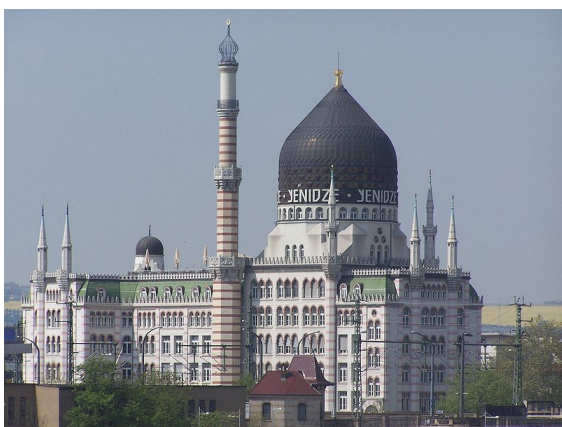


# Mentalni modeli

- Mentalne modele jednostavno shvatamo ili podrazumevamo, ne izričemo “naš mentalni model je...”



# Mentalni modeli- vežba



Povežite zemlje sa slikama:

a) Grčka b) Iran c) Nemačka





# Mentalni modeli- vežba

Ovo je jedan od primera kako naši mentalni modeli mogu da nas zavaraju.



# Zajednička vizija



# Zajednička vizija

- Svi članovi organizacije moraju razumeti, deliti i doprineti viziji kako bi postala stvarnost.
- Sa zajedničkom vizijom ljudi će raditi jer to žele, a ne zato što moraju



# Zajednička vizija

- Kratka
- Laka za pamćenje
- Inspirišuća
- Ambiciozna
- Dostižna i merljiva
- Diferencira od konkurencije



„Naša vizija je da do kraja ove decenije  
čovjek sleti na Mesec.”- Dž.F.Kenedi, 1961





# Razlozi za zajedničku viziju

- Postavljanje izazova/ podizanje aspiracija
- Kreiranje zajedničkog identiteta
- Kreiranje smernica (strategija, ciljevi, politika)
- Definiranje organizacijskog fokusa
- Pružanje smisla članovima organizacije
- Ostvarivanje posvećenosti i samodiscipline
- Podsticanje preuzimanja rizika
- Stvaranje kreativne tenzije



# Primeri vizija



**SONY**



- ...da donosi inovacije kroz saradnju (Metro)
- ...da svet u nama vidi sveobuhvatnu zabavu (Sony)
- ...da bude najuspešnji proizvođač u svom sektoru (BMW)
- ...da ostane pošta u Nemačkoj i logistička kompanija u svetu (Deutsche Post)
- ...da donese inspiraciju i inovaciju za sve sportiste u svetu (Nike)





# Timsko učenje

- Fokusira se na sposobnost grupnog učenja
- Odrasli najbolje uče jedni od drugih, ispitivanjem pretpostavki, primanjem feedbacka (povratne informacije) od tima i iz svojih rezultata
- Sa timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća nego sposobnost učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Ostvaruje se kroz dijalog i produktivnu diskusiju, a rezultira promenom načina razmišljanja. (Omogućava dvostruki krug učenja.)



# Sve ovo su sistemi





# Stoni tenis je sistem

Ima svoje komponente

1





# Stoni tenis je sistem

One su u međuzavisnosti



Zakoni fi

Pravila igre

Zakoni fizike





# Stoni tenis je sistem

Zajedno imaju jedinstven efekat

Zakoni fi



Pravila igre



Zakoni fizike







# Stoni tenis je sistem

Efekat se može ponoviti više puta

Zakoni fi



Pravila igre



Zakoni fizike

**x1, x2, x3...**





# Sistemsko mišljenje

- Predstavlja kamen temeljac svake učeće organizacije.
- Nov, nelinearan način razmišljanja – niz metoda, tehnika i principa usmerenih posmatranju međuzavisnosti sila, sagledavajući ih kao deo zajedničkog procesa
- Disciplina koja vidi primat celine, događaje čini jasnijima i pomaže pri prepoznavanju njihovih efektivnih promena
- Sposobnost sagledavanja "velike slike", interrelacija sistema, proučavanja kontinuiranih procesa umesto (jednostavnih) detalja.
- Pokazuje nam da osnovne osobine sistema nisu određene zbirom njegovih delova nego interakcijama između tih delova.



# Sistemsko mišljenje

- Peta disciplina je ključna za svaku učeću organizaciju: bez sistemskog mišljenja svaka od disciplina bi bila izolovana i zbog toga ne bi mogla postići svoj cilj.
- Peta disciplina ih integriše u sistem čije osobine nisu tek zbir delova sistema. Obrnuto je takođe istina - sistemsko mišljenje ne bi bilo ostvarivo bez ostalih ključnih disciplina: lično usavršavanje, timsko učenje, mentalni modeli, zajednička vizija.
- Svaka od osnovnih disciplina potrebna je za uspešno provođenje sistemskog mišljenja.





# Ne postoje granice!



# SISTEMSKO MIŠLJENJE

## vežba





# Zašto su organizacije koje uče uspješne?

- Ljudi se razvijaju (veća motivacija; fleksibilnost zaposlenih; ljudi su kreativniji; poboljšana društvena interakcija)
- Timovi i grupe rade bolje (deljenje znanja; međuzavisnost)
- Organizacije imaju korist (rušenje tradicionalnih komunikacionih barijera; odnosi prema klijentima; informacioni resursi; inovativnost i kreativnost)





# Koraci u stvaranju učeće organizacije su:

- Izgradnja temelja (svest, okruženje, liderstvo, osnaživanje, učenje),
- Određivanje strategije implementacije (mogući putevi za razvoj učeće organizacije: slučajni pristup, subverzivna i deklarirana strategija),
- Promene u ponašanju (5 osnovnih disciplina učeće organizacije)







# Temelji u stvaranju učeće organizacije

- Svest – učiti na svim nivoima
- Okruženje – fleksibilnije strukture (ohrabruju inovacije, informiranost..)
- Liderstvo – podsticati učenje (novac, vreme, mentorstvo...)
- Osnaživanje – zaposleni odgovorni za svoje akcije
- Učenje – kroz simulacione igre



# Kako stvoriti organizaciju koja uči?



# Hvala na pažnji!

Nemanja Davidović  
nemanja.r.davidovic@gmail.com

