DINAMIKA ODNOSA UPRAVLJANJA ZNANJEM I INOVATIVNOSTI KAO RELEVANTNIH FAKTORA ORGANIZACIONE EFIKASNOSTI

Borislav Kolarić, dr

“Telekom Srbija” a.d. Beograd,
IJ Sremska Mitrovica, Srbija
kayak@mts.rs

Apstrakt

U brzo promenljivom poslovnom okruženju inovacija postaje preduslov za uspeh ili čak i opstanak neke organizacije. S toga inovacija pronalazi put i zauzima najznačajnije mesto u mnogim organizacijama širom sveta. Ona predstavlja jedan od relevantnih faktora za razvoj neke kompanije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost. To podrazumeva generisanje novih ideja transformisanih i implementiranih u proizvode, usluge ili procese, koji stvaraju vrednost za firmu. Umeće neke kompanije sastoji se u njenoj sposobnosti da uspešno upravlja složenom mrežom društvenih, naučnih, tehnoloških i poslovnih faktora koji rezultiraju ka istinskoj inovaciji. Namera ovog rada sastojala se da kroz literarni prikaz ukaže na kompleksan i dinamičan odnos između kreativnosti pojedinaca, kolektivnog učenja i razmene znanja, kao i njihovog uticaja na stvaranje “organizacione inovativnosti”.

Ključne riječi: upravljanje znanjem, organizaciono učenje, inovacija.

RELATIONSHIPS KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION AS RELEVANT FACTORS OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Abstract

In a rapidly changing business environment, innovation becomes a prerequisite for success or even the survival of an organization. With this, innovation finds a path and occupies the most important place in many organizations around the world. Innovation is one of the relevant factors for development of a company, as well as the key element for market competitiveness. It includes new ideas transformed and implemented in products, services and processes, which create a value for the company. Skill of a company consists in its ability to successfully manage a complex network of social, scientific, technological and business factors that result in actual innovation. The purpose of this paper was to point out, through literary overview, to a complex and dynamic relationship between the creativity of individuals, collective learning and knowledge exchange, as well as their impact on the creation of “organizational innovativity”.

Keywords: knowledge management, organizational learning, innovation.

JEL codes: D80, D83, O30

UVOD

Današnje turbulentno tržište koje zahteva brze odgovore od strane kompanija, kao i snažna globalizacija, nameću organizacijama bitne transformacije kroz iznalaženje strategija sposobnih da im pruže konkurentsku prednost. To opet, kompanijama nameće permanentno diferenciranje svojih proizvoda i usluga kroz kontinuirane inovacije. One donose razvitak i porast kompanije, stvaranje mogućnosti na novim tržištima, a isto tako ubrizgava novi život zrelim industrijama. Inovacije zahtevaju različite utroške sredstava i kombinovanje prakse, koja čini izvor za razmenu i saradnju. Sposobnost organizacije da inovira čini preduslov za uspešno korišćenje inventivnih resursa i novih tehnologija. U opštem smislu, termin organizacione inovacije se odnosi na stvaranje i usvajanje ideje ili novog organizacionog ponašanja [7].

U literaturi može se susresti sa više vrsta ili tipova inovacija, što je posledica različitih načina određivanja njihovih distinkcija. Najčešće citirana distinkcija postoji između inovacija proizvoda i procesa [3], koje se mogu dalje deliti po stepenu novine koji oni uključuju, što predstavlja klasičnu dihotomiju na radikalne i inkrementalne inovacije [28]. Osnovna razlika u formi između ova dva tipa inovacija leži u stepenu znanja i veština uključenih u samim inovacijama. Inkrementalne inovacije odnose se na specijalizovana znanja i veštine zaposlenih u jednoj oblasti, dok su radikalne inovacije povezane sa širokim i opštim znanjem i veštinama zaposlenih koja se mogu koristiti u različitim oblastima [16].

Kompleksnost odnosa upravljanja znanjem unutar neke organizacije, kao i uticaj istih na inovativne procese, inicirali su istraživačku temu predmetnog rada. Ista je imala za zadatak da kroz literarni prikaz predstavi različita stručna mišljenja u vezi značaja individualnog i kolektivnog znanja, kao i njihovog uticaja na stvaranje "inovativne organizacije". Pored toga, načinjen je pokušaj u determinaciji relevantnih elementa neophodnih za uspešno stvaranje inovativnih procesa unutar neke organizacije.

KOMPLEKSNOST ODNOSA INDIVIDUALNOG I KOLEKTIVNOG ZNANJA

Glavno pitanje nosi problematiku kako u organizaciji prevesti pojedinačne uvide i znanja u kolektivno znanje i organizacijske sposobnosti. Iako neki istraživači tvrde da je učenje esencijalno kroz pojedinačne aktivnosti, većina teorija organizacijskog učenja naglašavaju važnost kolektivnog znanja kao izvor organizacijskih sposobnosti [13].

Proširivanjem analiza na grupni i organizacioni nivo, istraživači su uočili postojanje i razvijanje kolektivnog mentalnog modela i tumačenje šema koji utiču na donošenje odluka i organizacionih aktivnosti. Organizaciona saznanja se razlikuju od individualnih, jer obuhvataju socijalne dimenzije. Fiol [9] smatra da je zajedničko tumačenje šema olakšava organizaciji stvaranje kapaciteta za razvoj i tumačenje informacija na svrsishodan način, promovišući organizaciono učenje i kolektivno rešavanje problema i na taj način poboljšavanje svojih adaptivnih potencijala.

Kolektivno znanje predstavlja akumulirano znanje organizacije smešteno u pravila, procedure, rutine i zajedničke norme koje funkcionišu kao vodič prilikom rešavanja problema i interakcije među svojim članovima. Kolektivno znanje liči na "memoriju" ili "kolektivnu svest" organizacije [38]. Ona može biti ili "zaliha" znanja sačuvanih podataka, ili predstavlja znanje u stanju "toka" koje proizlazi iz interakcije. Kolektivno znanje postoji između, a ne unutar pojedinaca. To može biti više ili manje nego zbir pojedinačnih znanja, zavisno o mehanizmima koji se koriste pri prevođenju pojedinačnih u kolektivno znanje [12]. Individualno i organizaciono učenje odvijaju se u društvenom kontekstu, čija priroda i ograničenja stvaraju razliku u ishodima učenja.

Veliki deo literature o organizacijskom učenju ukazuje na važnost socijalne interakcije, konteksta i zajedničke kognitivne šeme za učenje i stvaranje znanja. To isto se temelji na Polanijevoj tvdnji [29] da je veliki deo ljudskog znanja subjektivan i prećutan i ne može se lako prenositi, kao ni transformisati u kodifikovano znanje. Iz tog razloga, prenos znanja zahteva socijalne interakcije, razvoj zajedničkog razumevanja i zajedničke interpretativne šeme.

Nonakina teorija kreiranja organizacionog znanja ukorenjena je u ideji da zajednička spoznaja i kolektivno učenje predstavljaju temelj stvaranja organizacionog znanja [26]. U srži ove teorije je ideja da prećutno znanje predstavlja izvor svih ljudskih znanja, a organizacijsko stvaranje znanja je proces mobilizacije individualnog prećutnog znanja i podsticanje njegove interakcije s eksplicitnim bazama znanja organizacije. Nonaka tvrdi da znanje zahteva formiranje konteksta. On koristi japansku reč „ba“, što doslovno znači „mesto“, kako bi opisao takav kontekst. „Ba“ nudi zajednički društveni i mentalni prostor za tumačenje informacija, interakcija i odnosa koje služi kao temelj za stvaranje znanja. Učestvovanje u "ba" znači nadvladavanje vlastite ograničene perspektive kognitivne ili socijalne granice da se uključi dinamični proces deljenja znanja i stvaralaštva.

Na sličan način, pojam „zajedničke prakse“ razvijen je u radovima Browna i Duguida [5]. Oni sugerisu da članovi organizacije stvaraju svoje deljenje jedinstvenosti i perspektive kroz "praksu", razmenjujući svoja radna iskustva. Praksa obezbeđuje društvene delatnosti u kojoj se razmenjuju pogledi i kognitivni repertoari razvijanja, kako bi se olakšalo deljenje i prenos znanja.

Dakle, radna grupa pruža važno mesto gde se mogu razviti intenzivno učenje i stvaranje znanja. Grupa, postavljena na raskršću horizontalnih i vertikalnih tokova znanja unutar organizacija, služi kao most između pojedinca i organizacije u procesu stvaranja znanja.

DEFINISANJE I DETERMINACIJA INOVACIJA

Inovacija se može shvatiti kao proces učenja i stvaranje znanja kroz definisanje novih problema i novih znanja razvijenim kroz njihovo rešavanje. Brojni autori bavili su se definisanjem inovacija, sa namerom ukažu na njihove dimenzije. Džosef Šumpeter [34] predstavlja jednog od pionira koji su se bavili ovom problematikom. On ističe postojanje pet osnovnih aspekata inovacija:

- uvođenje potpuno novih ili kvalitativno poboljšanih proizvoda;

- novi metodi proizvodnje;
- osvajanje novih tržišta;
- korišćenje novih resursa ili dobavljača;
- novi oblici konkurencije koji vode restrukturiranju industrije.

Majkl Porter [31] definiše inovacije na sličan način. Po njemu inovacije podrazumevaju unapređenje u tehnologiji, kao i nove metode ili načine obavljanja stvari. Iste se mogu manifestovati u promeni proizvoda, procesa, drugačijim pristupima marketingu i novim formama distribucije, što neminovno vodi prema organizacionom učenju kao formi formalnog istraživanja i razvoja.

Mesias i Glin [18] definišu inovaciju kao značajne, nerutinske i isprekidane organizacione promene koje otelotvoruju nove ideje koje nisu u skladu sa dosadašnjim konceptom poslovanja organizacije. Ovakav pristup definiše inovativne organizacije kao inteligentne i kreativne, sposobne za efikasno učenje i stvaranje novih znanja.

Inovacije mogu biti dramatične, odnosno one mogu biti radikalne, bazirane na potpuno novoj tehnologiji, kreiranju ili menjanju postojećeg tržišta. Sa druge strane, inkrementalne inovacije u smislu malih promena pojedinih proizvoda, procesa ili usluga nisu ništa manje važne od radikalnih, ali ne pobuđuju pažnju javnosti kao prve. Predstavljanje dva izrazito različita tipa inovacija na nivou poslovnog modela

Postoje različiti modeli inovativne organizacije koji se mogu široko svrstati u dva suprotna tipa idealnih organizacija: „J-oblika“ i „adhocracy“ model. Prvi se odnosi na organizaciju koja je dobra u kumulaciji znanja i svoje inovativne sposobnosti realizuje u zavisnosti od razvoja specifičnih kolektivnih organizacionih kompetencija. Pojam „J-oblik“ koristi se jer vuče korene „Japanskih tipova“ organizacija, kao što su Aokijev model „J-firmi“ [1] i Nonaka- Takeuč (Nonaka-Takeuchi, 1995) znanjem kreirane kompanije [27].

Nasuprot tome, organizacije tipa „adhocracy“ (Mintzberg, 1979), imaju tendenciju da se oslanjaju više na pojedinačnu stručnu ekspertizu organizovanu u fleksibilnim tržišno orijentisanim projektnim timovima, sposobnim za brze odgovore na promene u znanju i veštinama i integrisanju nove vrste stručnosti za generisanje radikalno novih proizvoda i procesa [25].

Oba navedena tipa organizacija su učenja organizacija s jakim inovativnim sposobnostima, ali se oni značajno razlikuju u svojim strukturnim oblicima, obrascima učenja i načinu generisanja inovativnih sposobnosti.

Organizacija „J-oblika“ oslanja se na znanje koje je ugrađeno u operativne rutine, timske odnose i zajedničku kulturu. Učenje i stvaranje znanja u sklopu „J-obrasca“ odvija se u „organizacionoj zajednici“ koja uključuje intenzivne interakcije i deljenje znanja kroz različite funkcionalne jedinice. Postojanje stabilne karijere u organizaciji daje podsticaj članovima ka izvršavanju organizacionih ciljeva, poboljšavanju poslovnih procesa i celokupnom razvoju kompanije. Novo znanje se generiše fuzijom, sintezom i kombinacijom postojećih baza znanja. „J-oblik“ ima tendenciju razvijanja snažne orijentacije ka strategiji inkrementalne inovacije i stvaranje u relativno usavršenim tehnološkim područjima koja karakterišu bogate mogućnosti kombinacija i inkrementalnih poboljšanja postojećih komponenti i proizvoda.

Međutim, „J-forma“ fokusirana na negovanje organizacionog učenja, može dovesti do toga da prećutno (tacit) znanje sa svojim naglaskom na kontinuirano poboljšanje može inhibirati usvajanje radikalno novih znanja iz spoljnih izvora.

„Adhocracy“ je adaptivni oblik organizacije koji je u stanju spojiti profesionalne stručnjake različitih veština i znanja u „adhock“ projektnim timovima za rešavanje kompleksnih i često neizvesnih problema. Učenje i stvaranje znanja u „adhocracy“ događa se unutar stručnih timova koji su često sastavljeni od zaposlenih iz različitih organizacija. Karijere su najčešće strukturirane oko niza zasebnih projekata umesto napredovanja u hijerarhiji unutar preduzeća. Sastav se temelji na relativnom fluidu zanimanja na tržištu rada koji omogućava usklađeno prestrojavanje ljudskih resursa shodno promenjivim tržišnim zahtevima i tehnološkim promenama. „Adhocracy“ ima puno više fleksibilnosti u pogledu organizacionih granica koja omogućava prodor novih ideja i znanja spolja. „Adhocracy“ pronalazi svoju konkurentsku snagu u svojoj sposobnosti da ponovo konfigurise bazu znanja sposobnu za stvaranje novih inovacija. To je vrlo prilagodljiv oblik organizacije sposoban za dinamičko učenje i radikalne inovacije.

S druge strane, fluidna struktura i brzina promena mogu stvoriti probleme u akumulaciji znanja, jer je organizaciona sposobnost utelotvorena u članovima-ekspertima i tržišno baziranom „know-how“ koji su potencijalno prenosivi. „Adhocracy“ podleže gubitku znanja kada pojedinci napuste organizaciju.

Iako se kompanije u sektorima visoke tehnologije nalaze pod permanentnim intenzivnim pritiskom „učiti brže“ i „organizovati se što fleksibilnije“, dosadašnja istraživanja upućuju na to da čiste „adhocracy“ organizacije ostaju retke. Pokušaji velikih korporacija ka usvajanju „adhocracy“ načina dizajniranja organizacije pokazala su se teško održiva u nekom dugoročnijem periodu. Obično su ograničene na organizacione subjedinice koje se bave kreativnim radom, ili profesionalne usluge na polju znanja (konsultantske kuće, pravne kancelarije, softversko inženjerstvo idr.), gde je veličina poduzeća je relativno mala, što omogućava da organizacija funkcioniše kao međusobno zavisne mreže projektnih timova [8].

NEOPHODNI ELEMENTI ZA STVARANJE USPEŠNIH INOVATIVNIH PROCESA

Da bi bile uspešne u stvaranju organizacionog dizajna i klime koji podržavaju i pospešuju inovativne procese, kompanije moraju imati dovoljno sredstava i mogućnosti u stvaranju organizacije u kojoj sa jedne strane postoji kreativnost pojedinaca i njihovo iskustvo, a sa druge postojanje volje i želje zaposlenih za novim učenjem. Takođe, od krucijalne važnosti jeste postojanje organizacione klime koja omogućava poverenje između zaposlenih, a kao posledicu toga, otvorenu komunikaciju, nesputanu saradnju i efikasan timski rad.

Kreativni ljudi

Kompanije imaju potrebu za kreativnim ljudima, ali to je daleko od mita da se inovacije generišu od strane malog kadra individualnih kreativaca [4]. U stvari, kada je u pitanju kreativnost, postoji nekoliko oblasti ljudskih aktivnosti u kojima su svi jednaki, tako da velik broj stručnjaka smatra da je kreativnost veština koja se može u velikoj meri istrenirati.

Ipak, činjenica je da kod ljudi koji su skloni inventivnosti postoje određene zajedničke sklonosti i navike. Primera radi oni imaju veoma podsticajan život van radnog

vremena koji inicira kreativnost i donosi nove ideje u realnost. Takođe, oni često "idu svojim putem" komunicirajući sa otvorenim idejama i poseduju hrabrost da izraze nove ideje [11].

Bitno je istaći da poslovno okruženje igra veliku ulogu u pomoći ljudima da iskažu svoj kreativni kapacitet. Sloboda izražavanja bez straha od posledica može biti snažna podrška ka uspehu [10]. Dakle zadatak poslodavaca sastoje se ne samo u iznalaženju i zadržavanju kreativnih ljudi, već i obezbeđivanju uslova i radnog okruženja stimulišućeg za razvoj njihovih kreativnih potencijala.

Iskustvo

Možemo pretpostaviti da iskustvo može biti u funkciji podrške inovacijama, dok nedostatak razmene iskustva može biti značajan nedostatak. Iskustva koja se reflektuju iz prošlosti i prilagođavaju trenutnoj praksi, mogu doprineti razvoju inkrementalnih inovacija. Dakle ovde postojeće znanje podržava razvoj novog znanja u domenu sličnih praksa i iskustava [35]. Pored toga nova znanja mogu biti generisana na osnovu kombinacije i razmene postojećih znanja [2].

Nasuprot navedenom, postoje gledišta da nedostatak razmene iskustava može olakšati istraživanja na polju inovacija [21]. Ova pretpostavka bazirana je na gledištu da apsorpcija potpuno novih ideja bez segmenata postojećih praksa može dovesti do generisanja novog znanja. Dolaženje do potpuno nove ideje od strane zaposlenih dolazi prilikom traženje rešenja problema u oblastima koje nisu u njihovom domenu. To znači da kreiranje znanja korisnog za inovacije zahteva podsticaj u istraživanju novih oblasti i stvaranje novih znanja koja se integrišu sa postojećim, a sve to vodi ka formiranju novih ideja.

Učenje

Saglasno Piteru Sengeu, učenje može odvijati po principu jednostruke ili dvostruke petlje [33]. Učenje jednostrukom petljom zahteva iskustvo, tako da zaposleni ponavljajući svoje aktivnosti, uče i pronalaze nove i efikasnije načine izvršavanja radnih procesa, čime se dobija na kvalitetu radnih procesa. Prema tome, možemo pretpostaviti da je učenje u jednom krugu povezano sa generisanjem inkrementalnih inovacija.

S druge strane, dvostruka petlja učenja zahteva od zaposlenih preispitivanje postojećih aktivnosti i reflektovanje na njihove akcije. Posedujući dobro opšte znanje i iz drugih domena oni mogu pronaći nove solucije, ideje i tako kreirati potpuno različito znanje iz postojećih aktivnosti.

Poverenje

U literarnim izdanjima postoji konsenzus da je poverenje esencijalni element uspeha neke organizacije. Cook and Wall zaključuju da je poverenje između pojedinaca i grupa u organizaciji veoma važno i bitno za dugoročni stabilnost organizacije i blagostanje njenih članova [6]. Saglasno tome, De Furia navodi benefite koje organizacija može imati od visokog nivoa poverenja uključuje: stimulisanje inovacija, kretanje ka visokoj emocionalnoj stabilnosti, olakšavanje prihvatanja i otvorenosti za slobodno izražavanje, podsticanje prihvatanja rizika [10].

Organizacija mora razvijati otvorenu sredinu u kojoj se zaposleni osećaju slobodno da, u atmosferi poverenja, dele svoja znanja i koriste znanja drugih. Ukoliko među zaposlenima ne postoji poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na

odgovarajućem nivou. Izgradnja poverenja između zaposlenih kao i na relaciji zaposlenih i menadžera, predstavlja sredstvo za uspešnost procesa kreiranja inovacija .

Komunikacija

Istinski kreativna kultura teži da se razlikuje kroz otvorenu komunikaciju i slobodnu razmenu ideja. To podrazumeva komunikaciju između različitih delova organizacije, između različitih članova u timu, kao i komunikaciju različitih nivoa unutar organizacione hijerarhije. Komuniciranje ne znači samo razmenu ideja, već i razmenu naučenih iskustava iz uspešnih i neuspešnih aktivnosti. Način za poboljšanje komunikacije podrazumeva više susreta, savremenije on-line alate za razmenu znanja, multifunkcionalne zadatke i više brainstorming sastanaka [24].

Najpogodniji tip komunikacije (video link, face to face, telefon, e-mail idr.) često zavisi od vrste saradnje potrebne za rešavanje problema koji zahtevaju kreativnost [34]. U situacijama kada organizacija pokušava da razvije više radikalne inovacije, saradnici su često prijatelji ili partneri koji treba da komuniciraju više na ličnom nivou. U drugim situacijama najčešće je prisutna komunikacija uz posredovanje tehnologije. Vrlo je bitno da komunikacija pored saradnje na rešavanju nekog problema sadrži i priče oko uspešnosti ili neuspešnosti nekih ideje ili aktivnosti. Priče oko toga zašto je neka ideja propala mogu biti koristan izvor učenja za naredno uspešno poslovanje. Bez ispitivanja zašto neke ideje ne uspevaju, vrednost učećih lekcija nije potpuna [37].

Timski rad i saradnja

Formiranje timova od pojedinaca sa različitom vrstom znanja i stručnosti može biti od koristi za stvaranje inovacija. Zaposleni bi trebali biti sposobni na razmišljanje u pravcu povezivanja svog znanja sa drugim članovima tima [14]. Kreativnost formirana u umu jedne individue može se u okviru tima analizirati i ispitivati i time doći do razvoja nove ideje. Ovakvi tipovi grupa smatraju se snažnim kreatorima inovativnih ideja .

Timovi i radne grupe veoma su važni u pogledu njihove sposobnosti za podsticanje i podršku inovacija. Bitno je naglasiti da stvaranje uspešnih radnih grupa nije uvek isto. One će biti inovativne kada su u stanju da integrišu ljude sa različitim gledištima dopuštajući im slobodnu razmenu ideja i iskustava [24]. Multifunkcionalni timovi mogu biti posebno dobri u stvaranju nove ideje koja je inovativna i praktična. Ovakvi timovi donose različite veštine i znanja, a samim tim i pristup problemima iz različitih perspektiva, čime se stvara mogućnost za ponudu velikog broja kreativnih rešenja problema [11].

Timska raznolikost takođe može pomoći kompanijama u njihovom fokusu prema kupcima. Kada različiti zaposleni uspostavljaju relaciju sa različitim kupcima, taj odnos može rezultirati novim proizvodima, idejama i tržištima [20].

S toga, multifunkcionalni timovi imaju potrebu za različitost mišljenja, perspektiva, i kulturnih nasleđa, tj. od krucijalnog značaja je da se od njihovih članova ne stvaraju "klonovi" [30]. Međutim, stvaranje timova sastavljenih od ljudi različitih porekla, nasleđa, znanja i veština može implicirati konflikte i veoma je bitno kako upravljati sa njima, tako da se konflikti uvek odvijaju u pozitivnom konstruktivnom kontekstu [11].

Sve navedeno nameće konstataciju da timovi i timski rad imaju vrlo važnu ulogu u generisanju inovacija, ali to isto zahteva odgovarajuće upravljačke veštine koje će stvoriti očekivanu efikasnost i efektivnost tima. Timovi verovatno neće biti uspešni ukoliko nemaju podršku lidera koji će pružati jasne ciljeve i obezbeđivati potrebna sredstva.

Više inovacija potiče iz saradnje i zajedništva nego putem inventivnog razmišljanja pojedinačnog uma. Saglasno Kleineru[17], većina novih ideja čine adaptaciju postojećih i taj koncept on naziva „rekombinacija inovacije“. Takođe, ideje mogu iskočiti iz nekog slučajnog susreta koji će otkriti nove perspektive, kao što mogu nastati iz koncentrisanog timskog rada.

Saradnja se odvija unutar organizacija i između organizacija. Prema istraživanju iz 2004. godine, primećeno je da se 55% inovacija generiše unutar firme, dok ostali deo pripada eksternim saradnjama organizacija sa univerzitetima, vladinim agencijama, istraživačkim, konsultantskim i drugim organizacijama [36].

Međutim, saradnja između kompanija ili individualaca različitih shvatanja i nasleđa, može često dovesti do različitih mišljenja, konflikata i erozije poverenja. Kulturne razlike moraju biti kanalisane, tako da se potencijalni sukobi mogu iskoristiti u procesu inovacije. Saradnja je imperativ koji se mora fokusirati na zajedništvu, kao cilju i izazovu, a ne na različitosti i jedino tako može da posluži kao katalizator za produktivne promene [15].

SPOSOBNOST BALANSIRANJA INKREMENTALNIH I RADIKALNIH INOVACIJA

Veliku ulogu u nastanku inovacija igra mogućnost upravljanja i kreiranja znanja koje rezultira novim idejama. Najveći problem u upravljanju znanjem čini balansiranje između znanja koje poseduju pojedinci i kolektivnog znanja neke organizacije ili tima, kao i usklađivanje odnosa tacitnog i eksplicitnog znanja. Maskiteli [22] smatra da radikalne (prodorne) inovacije nastaju kao rezultat iskorišćavanja tacitnog znanja sadržanog u pojedincima ili projektnim timovima. Izazov se sastoji u usvajanju kreativne snage takvog tacitnog znanja, nešto što se može postići ako su članovi tima emocionalno i personalno uključeni i procese inovacije. Organizacija na taj način treba da omogući ovakvu ličnu posvećenost kroz odgovarajuću atmosferu i podržavajuću praksu.

Leiponen [19] naglašava potencijalni doprinos kolektivnog znanja u procesu inovacija i na osnovu svojih istraživanja smatra da je više verovatno da će kolektivno znanje dovesti do inovacija u odnosu na individualna znanja. Takođe isti istraživač smatra da je veća verovatnoća ostvarivanja inovacija ako se povećaju naponi u sticanju eksternog znanja (od kupaca, konkurenata...), a ne samo da se oslanjanjem na unutrašnje inkrementalno učenje.

Dok radikalne inovacije mogu doneti osetnu finansijsku dobit, najveći procenat prihoda najverovatnije da će poticati od inkrementalnih inovacija. Pokušaj balansiranja, kako bi se iskoristile prednosti i jednog i drugog načina, može biti mudar ali i izazovan cilj organizacije.

Neka istraživanja sugerišu da rukovodioci u narednom periodu očekuju povećavanje procenta radikalnih inovacija u odnosu na inkrementalne, jer smatraju da kompanije koje su sposobne da više iskoriste radikalne inovacije u većoj su mogućnosti da ostvare ogromne finansijske dobitke [37]. Kompanije sa radikalnim inovacijama su te koje oblikuju tržište. Ideje koje generišu radikalne inovacije mogu nastati sa više izvora:

- ideje saradnika u poslu;
- istraživanjem obrazaca proizvodnje i evolucije tehnologije;
- saradnjom sa naučnim institucijama i univerzitetima;
- istraživačkom saradnjom sa drugim kompanijama idr.

Međutim, ono što je veoma bitno inkorporirati u kulturu inovativne organizacije jeste generisanje što većeg broja radikalnih inovacija od strane zaposlenih koje proističu kao produkt uspešnog korišćenja dela radnog vremena posvećenog razvoju inovacija. Istraživanja iz 2000. godine pokazala su da čak 37% kompanija koje su bile lideri u stvaranju radikalnih inovacija imale su preko 100 miliona dolara prihoda. Za razliku od njih svega 3% kompanija dostigla su sličan prihod poslujući na već uspostavljenim tržištima [23].

Dakle, rezimirajući gore predstavljene rezultate raznih istraživanja, moglo bi zaključiti da je važno iskoristiti kako individualna i kolektivna znanja, isto tako i eksplicitna i tacitna znanja prisutna u organizaciji. Upravljanje procesom inovacije podrazumeva upravljanje potencijalom znanja svih integrisanih učesnika interne i eksterne mreže odnosa.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Odnos između organizacije i inovacija je kompleksan i dinamičan. Postojeća literatura je brojna i raznolika i njen pregled ukazuje da ne postoji konsenzus o definiciji pojma "organizacione inovativnosti". Različiti istraživači su koristili ovaj termin za opisivanje različitih aspekata odnosa između organizacije i inovacija. Možda ta konceptualna neodređenosti odražava činjenicu da "organizaciona inovacija" obuhvata vrlo širok spektar fenomena.

U promenljivom tržišnom okruženju, temeljni izazov svake organizacije postaje razvijanje različitih kompetencija i sposobnosti spremnih za pravovremenu adaptibilnost prema turbulentnom tržištu. Skeniranje okruženja, tumačenje i učenje su postupci kojima se može doći do novih interpretativnih šema i organizacijskih aktivnosti koje mogu biti važni izvor inovativnih organizacionih promena. Evolucija organizacije posmatra se kroz procese odlučivanja i učenja, a ne kao ishod pasivnih odgovora na promene u okruženju.

Tretirajući organizacije kao interpretacijske sisteme i učeće sisteme upravljanja, pažnja se usmerava na važnu ulogu unutrašnje organizacione dinamike, razumevanja i ponašanja učesnika u oblikovanju eksternog okruženja i krajnjih ishoda organizacione promene. Organizaciona inovacija je ta koja treba biti preduslov za tehnološke inovacije, a ne tretirana kao proces za odgovor i amortizer na spoljne sile. Kao takva ona se fokusira na unutrašnje organizacione reforme i transformacije koje

su potrebne za stvaranje takvih preduslova. To isto zahteva veliko naučno angažovanje na polju organizacionih sposobnosti za učenje, vrednosti, interese i moći u oblikovanju organizacione evolucije i tehnološke promene.

BIBLIOGRAFIJA

1. Aoki M. (1988) Information, incentives and bargaining in the Japanese economy. Cambridge: University Press.
2. Bhatt G.D. (2001) Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5.
3. Boer H., During W.E. (2001) Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation, *International Journal of Technology Management*, Vol. 22, pp. 83-107.
4. Breen, B.(2004) The Six Myths of Creativity. *Fast Company* (December), pp. 75-78.
5. Brown J.S., Duguid, P.(1998) Organizing Knowledge, *California Management Review*, 40/3, pp. 90-111.
6. Cook J., Wall T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53.
7. Damanpour F. (1996) Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, 42/5, pp. 693-716.
8. DeFillipi R. (2002) Organization Models for Collaboration in the New Economy, *Human Resource Planning*, 25/4, pp. 7-19.
9. Fiol C.M (1993) Consensus, Diversity, and Learning in Organizations, *Organization Science*, 5, pp. 403-420.
10. De Furia G.L. (1997) Facilitators Guide to the Imnterpersonal Trust Surveys, Pfeiffer&Co.
11. Glover, C. ,Smethurst S.(2003) Great Ideas Wanted *People Management Online* (April 8).
12. Glynn M.A. (1996) Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation, *Academy of Management Review*, 21/4, pp. 1081-1111.
13. Grant R.M.(1996)Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm,*Strategic Management Journal*,17,pp.109-122.
14. Gupta A.K., Singhal A. (1993) Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*.
15. Hagel, J., Brown J.S. (2005) Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation, *Harvard Business Review*(February), pp. 83-91
16. Kang S.C., Snell, S.A. (2009) Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 65-92.
17. Kleiner A. (2004) Recombinant Innovation, *Strategy+Business* (Winter), pp. 30-34
18. Mezas S.J., Glynn, M.A. (1993) The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 77-101.
19. Leiponen, A. (2005) Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services, *Industry and Innovation*, Vol. 12.

20. Lockwood, N.R. (2005) Workplace diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage, *Research Quarterly*, (June).
21. Majchrzak A., Cooper L.P. and Neece O.E. (2004) Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50, pp. 174-188.
22. Mascitelli, R. (2000) From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17.
23. McLagan, P.A. (2002) Change Leadership Today, *T+D* (November), pp. 26-31.
24. McLean L. D. (2005) Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 7 (May), pp. 226-246.
25. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
26. Nonaka I.(1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5.
27. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
28. O'Reilly C.A.,Tushman M.L. (2004)The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*,pp. 74-81.
29. Polanyi M. (1966) *The tacit dimension*, New York: Anchor Day Books.
30. Pomeroy, A. (2004) Cooking Up Innovation, *HR Magazine* (November), pp. 46-53.
31. Porter, M., (1990) "The Competitive Advantage of the Nations", Macmillian, london.
32. Schumpeter, J. (1936) "Business Cycles", Mc Graw Hill, New York.
33. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*, New York.
34. Sonnenburg, S. (2004) Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation, *Creativity and Innovation Management* (December), pp. 254-262.
35. Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal* 48, pp. 450-463.
36. Troy, K.L. (2004) *Making Innovation Work: From Strategy to Practice*, The Conference Board.
37. Wagner, C.G. (2005) Learning from Failures, *The Futurist* (January-February) 14 .
38. Walsh J.P. Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16, pp. 57-91.

RESUME

The relationship between the organization, knowledge management and innovations is complex and dynamic. The existing literature is numerous and diverse and its overview points that there is no consensus on the definition of the term of "organizational innovation". Various researchers have used this term to describe various aspects of relations between organization and innovations. Maybe that conceptual uncertainty reflects the fact that "organizational innovation" involves a very wide range of phenomena.

In the changeable market environment, the fundamental challenge of every organization becomes the development of various competences and abilities able to timely adapt to turbulent market. Environment, scanning, interpretation and learning are the procedures by which we can reach the new interpretative schemes and organizational activities that can be an important source of innovative organizational changes. Evolution of organization is observed through the processes of decision-making and learning rather than as a result of passive responses to changes in the environment.

By treating the organizations as interpretation systems and learning management systems, the attention is paid on an important role of internal organizational dynamics, understanding and behaviour of participants in shaping external environment and final outcomes of organizational change. Organizational innovation is the one that should be a precondition for technological innovation, rather than treated as a process for response and shock absorber to external forces. As such, it is focused on internal organizational reforms and transformations that are necessary for creating such preconditions. This also requires a great scientific engagement in the field of organizational abilities for learning, values, interests and powers in shaping the organizational evolution and technological change.