PRIRODA I ULOGA ORGANIZACIONE MUDROSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

Borislav Kolaric

“Telekom Srbija” a.d. Beograd, IJ Sremska Mitrovica,

Sremska Mitrovica, Srbija

kayak@mts.rs

Apstrakt

Sa rastućom stopom tehnoloških promena, zahtevnijim potrebama kupaca i sve jačim pritiskom od strane konkurencije, firme sve više koriste svoje resurse, odnosno njihovo znanje. Upravljanje organizacionim znanjem postaje ključno strateško sredstvo pri suočavanju sa promenama u okruženju, kao i relevantan faktor opstanka i stvaranju konkurentske prednosti na tržištu. Međutim, konkurentna uspešnost nije samo povezana sa znanjem u firmama, već i sposobnošću firme da najbolje koristi ono što poznaje i da zna šta je strateški najbolje za njen prosperitet. U tom smislu mnogi stručnjaci ističu koncept “organizacione mudrosti” kao proces sakupljanja, prenošenja i integracija mudrosti pojedinaca i njihovo korišćenje od strane organizacije kroz strateške akcije. Rad predstavlja nastojanje da se na osnovu teoretskih i praktičnih istraživanja relevantnih stručnjaka u ovoj oblasti napravi prikaz u vezi vrste znanja koja su do sada razvijala u organizacijama, sa posebnim fokusom na organizacionu mudrost, kao najvećim stepenom organizacije i korišćenja znanja u sadašnjim uslovima poslovanja.

Ključne reči: organizaciona mudrost, upravljanje znanjem, strateška inteligencija.

NATURE AND ROLE OF ORGANIZATIONAL WISDOMS IN CONTEMPORARY BUSINESS

Abstract

With the increasing rate of technological change, more demanding customer needs and growing pressure from the competition, companies are increasingly using their resources, or their knowledge. Organizational knowledge management is becoming a key strategic tool in dealing with changes in the environment, as well as a relevant factor of survival and the creation of a competitive advantage on the market. However, some researchers recently noted that the success in the competition is not just related to the account of knowledge available in firms, but to the firm's ability to take the best use of what it knows, and to know what is strategically most important to it. In this regard, they highlighted the concept of “organizational wisdom,” which is defined as the collection, transference, and integration of individuals' wisdom and the use of institutional and social processes. The paper is an attempt to make on the basis of theoretical and practical research of relevant experts in this field an overview of the type of knowledge that has been developed so far in organizations, with a particular focus on organizational wisdom, as the highest degree of organization and use of knowledge in the current operating conditions.

Keywords: organizational wisdom, knowledge management, strategic intelligence

JEL codes: D23, L20

UVOD

Moderan, dinamičan svet donosi izazove organizacijama. Konkurentska scena od kompanija zahteva inovativnost i fokus na razvijanju novih strategija, jer na taj način mogu efikasno uticati na smanjenje troškova i povećanje profita [9]. Posmatrajući savremena tržišta u 21. veku, svedoci smo transformacije načina poslovanja ka društvu znanja, u kome znanje zauzima primarno mesto, kako na ličnom planu, tako i kao relevantan organizacioni ekonomski resurs. Poslovna edukacija kreće se ka globalnom nivou sa nemogućnošću vraćanja na lokalne i regionalne nivoe. Globalizacija predstavlja jednosmerno kretanje sa izazovima koje njena misija pruža u smislu mogućnosti stvaranja kompetitivnih prednosti. Dosadašnji sistemi upravljanja svedoci su kumulativne progresije počev od podataka, kroz informacione tehnologije, preko menadžmenta znanja (KM), pa sve do današnjeg nivoa – organizacione mudrosti. "Organizaciona mudrost" jeste izraz koji predstavlja novi koncept upravljanja, a koji je iznad granica KM. Organizacije mogu biti informisane, takođe mogu imati razvijen KM, ali u globalnoj eri zahteva se viši nivo, tako da one moraju postajati sve "mudrije". Mudrost firme, njena definicija, taksonomija, usvajanje, dostignuće i korišćenje jesu svrha "projekta mudrosti" [39].

Iako je pojam mudrosti drevan i opterećen filozofskim značenjima i tumačenjima, u poslovnom svetu mudrost treba shvatiti kao viši stepen u kontekstu informacija i znanja i kao pouzdan resurs za organizacionu efikasnost. U klimi dinamičke globalizacije, gde se u poslovanju traže organizacioni kapaciteti koji će uspešno izneti ne samo tržišno preživljavanje, već i konkurentsku prednost, individualna i kolektivna mudrost, kao i izgrađivanje kulture difuzije znanja, igraju krucijalnu ulogu u opstanku i efikasnom poslovanju preduzeća.

Tradicionalni faktori proizvodnje, rada i kapitala nisu nestali, ali su danas u podređenoj ulozi u odnosu na znanje koje postaje krucijalni resurs. Akumulacija intelektualnog kapitala u organizacijama sa razvijenim procesima učenja stvara prednost na današnjem tržištu, koje je sve više bazirano na društvu znanja [10]. Značaj mudrosti dobro je prepoznat i u poslednje vreme postoji velika zainteresovanost za efikasnim upravljanjem mudrošću u okviru organizacija [18].

KRATAK PREGLED KARAKTERISTIKA EVOLUCIJE UPRAVLJAČKIH SISTEMA

Globalizacija, povećanje međuzavisnosti tržišta i brz napredak u tehnologiji iziskivali su od organizacija promene u poslovanju. Isto je imalo za posledicu povećanje kompleksnosti uključene u donošenje organizacionih odluka. Hronološki posmatrano, svaki period karakterisala su nastojanja u primeni što efikasnijeg organizacionog upravljanja, koje je između ostalog, podrazumevalo i određeni oblik primene znanja. Pet faza evolucije sistema menadžmenta ogledaju se u suštinskoj klasifikaciji znanja:

- Orijentacija na finalni proizvod - finalni proizvod je u primarnom fokusu, dok proizvodni proces zauzima podređenu ulogu. Statistička kontrola, kvaliteta, kontrola zaliha, minimizacija troškova, masovna proizvodnja, specijalizacija rada,

proizvodne linije, hijerarhija komandovanja, masovna potrošnja i predviđanje predstavljaju glavne karakteristike ove faze. Prikupljanje i obrada podataka čini način upravljanja.

- Orijentacija na procese – operacije – glavni fokus je na poboljšanju poslovnih procesa. Kvalitet procesa doživljava se kao kvalitet poslovanja. Učenje o kvalitetu procesa bilo je vodilja u novoj orijentaciji nazvanoj TQM (Total Quality Management). Pored TQM-a u Japanu počinju se uspešno primenjivati procesi poput kontinuiranog unapređenja proizvoda (KAIZEN), isporuke "just in time", kao i kontrole kvaliteta. Iako su procesne operacije bile poboljšane, arhitektura procesa ostala je nedirnuta i podsećala je na "datu" tehnologiju [39]. Dominanto je bilo generisanje i upravljanje informacijama.

- Reinženjering poslovnih procesa – bazira se na radikalnom redizajniranju proizvodnih procesa kroz reintegraciju poslovnih zadataka, rada i znanja [38]. Hijerarhija komandovanja sa vertikalnog transformiše se na horizontalne nivoe. Kao rezultat toga, kreirani su fleksibilni i pojednostavljeni poslovni procesi, sposobni za brzi odgovor na turbulentnom tržištu. Njihova integracija zasnovana je na internetu. Počela su se javljati masovna prilagođavanja, upravljanje znanjem i autonomni timovi. Unutrašnje znanje postaje glavni resurs konkurentske prednosti, a KM alat za širenje znanja.

- Proširena procesna orijentacija – u ovoj fazi, mreže dobavljača i zajednice potrošača proširuju interni proces u funkcionalnu i konkurentsku celinu. Konkurentska prednost sve više se koristi od spoljnih resursa firme, preko proširenih mreža dobavljača i kupaca. Unutrašnji i eksterni izvori znanja i konkurentnosti čine nove ključne kompetencije. Menadžment lanca snabdevanja transformiše se u menadžment lanca potražnje. Net mreža poput intraneta i interneta obezbedili su komunikacioni medijum za poslovanje između preduzeća i poslovnih partnera. Kvalitet je uključen zajedno sa troškovima, brzinom i pouzdanošću. Eksterno znanje se koristi kao glavni izvor konkurentske prednosti. Isto se koordiniše kroz internet i dobije globalni značaj.

- Distributivno-procesna orijentacija – peta faza donosi i neguje novi niz odnosa sa kupcima i dobavljačima. Predstavlja do sada najradikalniji posao. Firma počinje da razdvaja svoje proizvodne procese, prenosi, iznajmljuje ili prodaje delove operateru sa većom dodatnom vrednošću. Formiraju se dugoročni savezi i kompanije se transformišu u mreže. Mrežna saradnja zamenjuje konkurentnost preduzeća. Globalno raspoređeni proces donosi nove oblike organizacije, koordinacije i modularne integracije. U pogledu operativnih i taktičkih pitanja potrebna je strateška mudrost [39].

EVOLUCIJA ZNANJA OD PODATAKA DO ORGANIZACIONE MUDROSTI

Promene i napredovanje načina upravljanja poslovnim procesima bili su uslovljeni stvaranjem novih resursa znanja. Samim tim, paralelno sa razvojem upravljačkih sistema poslovanja, evoluirao je i sistem organizacionog znanja neophodan za tržišni opstanak i konkurentsko takmičenje. Veliki broj faktora, poput globalizacije proizvodnje i tržišta, većih i sve više kastomiziranih potreba kupaca, pritisaka konkurencije, kao i brze promene tehnologije dovode do redefinisanja znanja kao relevantne vitalne strategije u kontekstu inovacije i konkurentске prednosti. To isto podrazumevalo je evoluciju primene običnih podataka, preko informacija i upravljanja znanjem sve do primene organizacione mudrosti:

Slika 1. Evolucija znanja

Izvor: Al-Hawamdeh, S. (2003) Knowledge management: Cultivating Knowledge Professionals, Elsevier

Podaci

Prema Akofu [1], podaci su definisani kao simboli koji predstavljaju svojstva objekta, događaja i njihovog okruženja. Podatak predstavlja skladištenje intrinzičkog značenja, samo predstavljanje. Prema Zeku [40], podaci čine set partikularnih i objektivnih činjenica u vezi nekog događaja, sirovi brojevi i činjenice. Glavna svrha podataka jeste snimanje aktivnosti ili situacije, pokušaj da se prikaže prava slika ili pravi događaj [14]. Podaci se iskazuju jednostavnim sekvencama i simbolima [12].

Informacije

Informacije predstavljaju proces organizovanja podataka, tako što zamenjujući sirove podatke unutar nekog značajnog sadržaja, često u formi poruke, definišu značenje informacije kao podatka kojem je data relevantnost i svrha [34]. Saglasno sa Livom [14], informacija je poruka koja sadrži relevantno značenje, implikaciju, i/ili input za odlučivanje ili akciju. Informacije dolaze iz trenutnih (komunikacionih) i istorijskih (obrađenih podataka ili iz "rekonstrukcije slike") izvora. U suštini, svrha informacija je u pomoći pri donošenju odluka i/ili rešavanju problema ili ostvarivanju prilika.

Znanje

Znanje sačinjavaju informacije, razumevanje ili veštine koje se dobijaju na osnovu iskustva, ili obrazovanja [21]. Znanje predstavlja kategorisane podatke, sortirane na osnovu jasnih, ili implicitnih odnosa i predstavljaju nešto više od informacija noseći značajnu i autentičnu informaciju. Vicaja Alonso definiše znanje kao proces na osnovu koga se stvarnost reflektuje i proizvodi u ljudskoj misli. Isti autor dodaje da znanje predstavlja proizvod ljudske inteligencije, intelektualnih aktivnosti i/ili kognitivne sasvesti [35]. Sigundo definiše znanje kao interne informacije, integrisane unutar kognitivnih struktura osobe [26].

Znanje involvira spoznaju ili prepoznavanje (znati šta), sposobnost delovanja (znati kako) i razumevanje (znati zašto). U poslovnom kontekstu, svrha znanja je stvaranje ili povećavanje vrednosti za preduzeće ili zainteresovane strane [14]. Ukratko, znanje je razumevanje sa posedovanjem kognitivnog sistema [23].

Mudrost

Sledeća faza evolucije nakon i iznad znanja jeste mudrost. Mudrost možemo okarakterisati kao drevni koncept usko povezan sa osnovnim ciljevima, ljudskim resursima, sredstvima i rešavanju problema. Mudrost se može definisati kao znanje koje je stečeno mnogim životnim iskustvima; prirodnu sposobnost da se razumeju stvari, koje većina drugih ljudi ne može; saznanja o tome šta je ispravno ili razno, a šta ne [21].

Za mudrost možemo reći da predstavlja sposobnost u razumevanju i procenjivanju koji aspekti znanja su istiniti, trajni i životno primenjivi. Takođe ona predstavlja umeće u primeni tog znanja na veću i dublju životnu šemu razaznajući "zašto je nešto" i šta to znači u životu [15]. Prema Lilojdu, mudrost se može smatrati najvišim oblikom znanja [17].

Osim memorije i pronalaženja informacija, mudrost bi uključivala i dublje znanje, koje podrazumeva uslovno obrazloženje. Postoje pretpostavke zasnovane na istini i vrednosti, pretpostavke koje su ugrađene u obrazloženje [11].

Na ličnom i grupnom nivou, mudrost se može povezati sa pažljivošću, sposobnošću da se duboko odrazi u ličnom iskustvu i sposobnosti intuitivnog razumevanja. Mudrost je oblik znanja obeležena našom sposobnosti u prepoznavanju unutrašnjih kvaliteta i situacionih odnosa. Razmatranjem višestrukih perspektiva, često se pojavljuje bljesak mudrosti u kontekstu novog načina sagledavanja situacije [8].

Ukoliko se povuče paralela između znanja i mudrosti, znanje predstavlja resurs, a mudrost način kako dobiti i iskoristiti ovaj resurs. Osnovna pretpostavka reči "mudrost" jeste primena znanja za individualne ili organizacione svrhe; duboko razumevanje ljudi, stvari ili događaja ili situacija; jačanje mogućnosti izbora ili postupaka u cilju konzistentnog proizvodjenja optimalnih rezultata sa minimalno uloženim vremenom i energijom [19].

Evoluciju znanja u službi upravljačkih sistema, kroz njihove sličnosti i razlike, Birli sa svojim saradnicima prikazao je putem distinktivnih karakteristika sve 4 vrste znanja koje su do sad u organizacijama korišćene i primenjivane [7]:

Tabela 1. Distinkcija između podataka, informacija, znanja i mudrosti

NIVO	DEFINICIJA	REZULTAT	ODGOVOR NA PITANJE
Podaci	Sirove činjenice	Memorisanje	znati - ništa
Informacije	Značajni podaci	Razumevanje	znati – šta
Znanje	Razumevanje informacija	Shvatanje	znati - kako
Mudrost	Korišćenje znanja za postizanje ciljeva	Poboljšanje Razvoj	znati - zašto

Izvor: Bierly P. E., Kessler E. H., & Christensen E. W., (2000) *Learning, knowledge and wisdom, Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 6, pp. 595-618.

PRIRODA I DIMENZIJE MUDROSTI

Mudrost predstavlja jednu od ličnih i društvenih vrednosti, koja se pominje u literaturi vezanoj za oblasti filozofije i psihologije. Postavlja se pitanje koliko i kakvu povezanost ima sa organizacijom i upravljanjem u njoj. Traženje odgovora na isto dovodi do toga da se mudrost može podrazumevati kao neophodna menadžerska sposobnost, korisna veština kod zaposlenih i jedan od faktora organizacione efikasnosti. To ukazuje da mudrost može biti i organizaciona i menadžerska vrednost [16]. Stenberg vidi mudrost kao povezivanje iskustva, kognitivnih sposobnosti i uticaja koji omogućavaju donošenje dobrih odluka na individualnom i društvenom nivou [31]. Isti autor, bazirajući se na istraživanja drugih naučnika opisuje komponente mudrosti kao kognitivni proces ili način razmišljanja i kao vrlinu u kojoj mudrost postaje najbolji vodič za vrhunsko dobro i akciju.

Smolov opis mudrosti obuhvata intelekt, znanje, dubinu, intelektualno razumevanje, zdravu presudu u izboru sredstava i ciljeva, opreznost, vrline, razumevanje istine i stvarnosti sa sposobnošću donošenja dobrih odluka, kao sposobnosti pravilne upotrebe znanja [28]. Stoudiger i Balts opisuju mudrost kao ekspertski nivo znanja i prosuđivanja u fundamentalnoj životnoj pragmatiki [30]. Ovi autori mudrost vide kao kombinaciju znanja i karaktera uma, kao i stručnog znanja u integraciji sa prosuđivanjem o važnim, teškim i neizvesnim pitanjima u pogledu značenja života i ponašanja u njemu [4].

Balt navodi sedam osobina koje su nerazdvojne u bilo kojoj definiciji mudrosti [3]:

- Mudrost se bavi važnim i teškim pitanjima i strategijama o životnom značenju i ponašanju.
- Mudrost uključuje znanje o granicama znanja i neizvesnosti sveta;
- Mudrost predstavlja istinski superiorni nivo znanja, prosude i saveta;
- Mudrost predstavlja znanje sa izuzetnim obimom, dubinom i balansom;
- Mudrost uključuje savršenu sinergiju uma i karaktera, odnosno orkestracije znanja i vrlina;
- Mudrost predstavlja znanje koje se koristi za sopstveno dobro ili dobrobit drugih;
- Mudrost, iako je teško postići i odrediti, lako se prepoznaje pri njenoj manifestaciji.

Jang smatra da većina predloženih definicija mudrosti može biti grubo kategorisana u četiri grupe: spoj karakteristika i kompetencija ličnosti; pozitivne rezultate ljudskog razvoja; kolektivni sistem praktičnog znanja i proces koji se pojavljuje u stvarnom životnom kontekstu [37].

Stenberg navodi šest dimenzija mudrosti [31]:

- Sposobnost razumevanja – posedovati logičan um i imati sposobnost posmatranja problema ili situacije na pravi način, kao i sposobnost rešavanja problema.
- Oštrina (bistroća) uma – razmatrati savete, razumeti ljude kroz sretanje sa različitim ljudima, imati osećaj da se uvek može nešto naučiti od drugog.
- Učenje iz ideja i okruženja – davati značaj idejama, posmatrati iz drugačije perspektive, učiti iz tuđih grešaka.
- Prosudivanje – deluje u skladu sa fizičkim i intelektualnim limitima, imati dobru procenu u svakom trenutku, razmišljati pre delovanja ili donošenja odluke.
- Brza upotreba informacija – iskustvena je, tražiti informacije, naročito detalje, učiti i pamtiti informacije u vezi proteklih grešaka ili uspeha.
- Perspektivnost – mogućnost nudi rešenja koja su na strani prava i istine, mogućnost gledanja kroz stvari – čitanja između redova, sposobnost razumevanja i tumačenja sopstvenog okruženja.

Šmit sa saradnicima ukazuje na nekoliko dimezija mudrosti [29]:

- Sposobnost osobe za pažljivo razumevanje;
- Refleksija – u smislu sposobnosti pojedinca da se u sadašnjosti može podsetiti prošlosti;
- Otvorenost za slušanje i tolerisanje alternativnih pogleda i mogućih rešenja problema;
- Posedovanje interaktivne sposobnosti u smislu regulisanja sopstvenih emocija, kao i razumevanju emocija i ponašanja kod drugih;
- Posedovanje sposobnosti za tolerisanje neizvesnosti i dvosmislenosti;
- Gajenje etičkog senzibiliteta;
- Posedovanje iskustva u vezi izazovnih životnih situacija

INDIVIDUALNA I KOLEKTIVNA MUDROST

Mudrost ima značajan uticaj kako na individualni, tako i na organizacioni i nivo zajednice. Pojedinci postaju mudriji kroz razvijanje praktičnih znanja i kognitivno

upravljanje znanjem, uzimajući u obzir svoja ograničenja, neizvesnosti i kontradikcije, posmatrajući i učeći iz iskustava, razvijajući se kroz posmatranje sebe kao deo većeg sistema [25].

Birli je stava da put ka individualnoj mudrosti čine tri staze, odnosno da je povezan sa iskustvom, duhovnosti i strasti [7]:

- Iskustvo obuhvata znanje ili veštinu i predstavlja akumulaciju znanja ili veština koji su rezultat direktnog učešća u prethodnim događajima ili aktivnostima, bilo kao posmatrača ili samog učesnika. Analiza i proučavanje interakcije između samog sebe sa okruženjem može voditi ka učenju i dovesti do mudrijih odluka i akcija. Iskustvo daje pojedincima mogućnost intuitivne procene situacije, otkrivanje promene okruženja i mogućnost donošenja ispravnih odluka [6].
- Isti autor smatra da je mudrost nauka duha, dok je znanje nauka o materiji [6]. Birli tvrdi da duhovnost na dva načina može povećati mudrost. Prvi se odnosi na samorefleksiju u odnosu na iskustva i formulacijom dubljih ciljeva, čime se podstiče jak osećaj integriteta. Drugim rečima, duhovnost olakšava mudrost i razjašnjava ciljeve, dajući ključno verovanje u sopstvenu svrhu. Drugo, duhovnost daje veru, hrabrost i olakšava donošenje pravih odluka i aktivnosti [7].
- Strast daje inspiraciju ljudima u savlađivanju prepreka i mudrom upravljanju izazovnim zadacima. Strast predstavlja proces koji je povezan sa motivacijom [27]. Motivacija je termin koji se odnosi na grupu pojava koje utiču na prirodu kontrolisanih elikata pojedinaca, održava snagu i istrajnost određenog ponašanja. Strast mora biti unutar individualnog uma, podstrekujući ga na stvaranje razumevanja koje je izvan dotadašnjih limita [7].
- Na kolektivnom nivou, mudrost predstavlja relevantni faktor za redefinisavanje zajednice u službi alternativnih budućnosti. Kolektivna mudrost poziva na razmišljanje o potrebi mreže ljudi koji razgranato rade na pronalaženju i poboljšavanju novih načina donošenja pozitivnih odluka i rezultata.

Kolektivna mudrost pomaže u prevazilaženju sopstvenog dualiteta sa drugima i podseća da je individualac deo većeg okvira koji prevazilazi sopstvene interese. Snaga kolektivne mudrosti sastoji se u iniciranju novih perspektiva koje reflektuju zajedničke napore i akcije [8].

Kolektivna mudrost je oblik znanja koji nije samo intelektualan ili potpuno zasnovan na znanju jedne osobe. To je ono što čini mudrost kolektiva, mada pojedinci često imaju relevantnu ulogu u pojavi kolektivne mudrosti. Kolektivna mudrost se reflektuje u ponašanju grupe kroz pristojnost, duhovnu svest i socijalnu pravdu. Efekti takvog ponašanja rezultiraju pozitivnim ishodima, koji se često ne mogu pripisati jednostavnom uzroku. Ponekad su prilično obični, a drugi put sasvim duboki. Kolektivna mudrost dešava se u situacijama kada ljudi kroz dodatne težnje traže nove perspektive.

Jedna od suštinskih karakteristika kolektivne mudrosti jeste opipljiv osećaj povezanosti jednih individualaca sa drugim i time stvaranje daleko veće snage u nastojanjima stvaranja novih perspektiva. Kolektivna mudrost podrazumeva grupu gde se doživljava zajednička svest, bez opozicionih elemenata i gde svi članovi podržavaju jedni druge. Mudrost se pojavljuje sa jačom međusobnom povezanošću kroz razgovore i druge vidove konverzacije, kada se vrši razmena ideja [8].

Upravljanje mudrosti ima partikularnu oblast primene. Za razliku od informacija i znanja u spoljnom okviru, unutrašnji okvir je povezan sa procesom ažuriranja uzoraka. Ovaj proces se zasniva na detaljnim procenama različitih aspekata, a može biti primenjen i od strane jednog specijaliste [5]. U poslednje vreme postoji sve veći interes ka konceptu upravljanja mudrošću, posebno u kontekstu strategije, gde u prvi plan se stavlja "praktična mudrost".

ULOGA ORGANIZACIONE MUDROSTI I STRATEŠKE INTELIGENCIJE U ORGANIZACIJAMA

Obzirom da ne postoji jak konsenzus oko definicije mudrosti [22], a kako je strateško upravljanje unutar organizacije postalo relevantan faktor uspešnosti, sve češće se nameće pitanje odnosa organizacione mudrosti i strateške inteligencije.

Inteligencija se odnosi na uspešan rad različitih stvari, dok mudrost pored uspešnog obavljanja istih aktivnosti uključuje i razumevanje posledica koje izazivaju preduzete akcije, kako za sebe same, tako i za druge. Na neki način postoje preklapanja između dve opšte strukture inteligencije i mudrosti, time što je inteligencija neophodan uslov za mudrost, ali nije dovoljan. Na osnovu empirijskih istraživanja uočeno je da postoji razlika između inteligentne i mudre osobe. Rezultati istraživanja ukazuju na sličnost između mudrosti i inteligencije, ali poređenje tipova mudrosti sa tipovima inteligencije, kao i priroda njihovog odnosa ostaju nedovoljno razjašnjeni [22].

Strateška inteligencija, koja je osnova organizacione inteligencije, ima blisku vezu sa organizacionom dinamikom. Sa druge strane organizaciona mudrost naglašava vrednosti mudrosti u organizacionom okruženju, koje se analizira kroz opšte koncepte i kontekstualne okvire. Naučnici poput Sternberga uveli su kontekst okruženja kao ključni faktor mudrosti. S toga, razvoj i unapređenje bilo kog sistema počinje identifikacijom postojeće situacije u okruženju [32].

Strateška inteligencija obuhvata sinergičnu kombinaciju različitih inteligencija, gde se pored uspostavljanja upravljanja znanjem koristi za povećanje efikasnosti u donošenju strateških odluka u organizacijama. Glavni fokus je specifikaciji na koji način organizaciona situacija može biti bolja u izazovima, pretnjama i budućim prilikama i kako uspeti u njima. Strateške inteligencije postaje obavezan element u kontekstu konkurentске prednosti na turbulentnom tržištu.

Libovic predlaže model strateške inteligencije gde uključuje veštačku inteligenciju, upravljanje znanjem, poslovnu inteligenciju i konkurentsku inteligenciju koja donosi odluka u organizacijama pruža zbir metoda, instrumenata, i uzoraka na tri polja: poslovne inteligencije, kompetitivne inteligencije i upravljanja znanjem, u cilju dostizanja organizacionih ciljeva [13].

Poslovna inteligencija se odnosi na način kako najbolje usvojiti, razmenjivati i širiti znanje unutar organizacije. Kompetitivna inteligencija preuzima odgovornost za posmatranje okruženja i prikupljanje informacija koje se koriste za pripremanje organizacionih aktivnosti u pogledu tržišta. Libovic smatra da i ako postoji dobra strategija i odgovarajući kontekst zasnovan na poslovnoj i konkurentskoj inteligenciji, ukoliko se ne primenjuje na pravi način, ili se ne podudara sa kontekstom, šanse za uspeh su male. Sa druge strane, sinergija upravljanja znanjem, poslovne i

konkurentске inteligencije, kroz pronalaženje najboljih obrazaca korišćenja strateške inteligencije dovodi do poboljšanja donošenja strateških odluka i veće organizacione efikasnosti [13].

Koncept organizacione mudrosti odnosi se na menadžerski ciklus koji opisuje proces prenošenja mudrih znanja zaposlenim i tako može postati strukturalni koncept koji stvara potencijalnu vrednost i organizacione benefite [33]. Iako se ne može dokazati da organizaciona mudrost za posledicu ima organizacioni razvoj ili finansijske uspehe, pomenuti autor naglašava da postoji jaka povezanost između mudrosti i organizacionih dostignuća.

Birli sa saradnicima smatra da se mudrost odnosi na sposobnost u efikasnom odabiranju i primeni odgovarajućeg znanja u određenoj situaciji. Oni definišu mudrost kao "koncept akcije", prilagođen primeni odgovarajućih organizacionih znanja tokom planiranja, donošenja i primene odluka. Isti autori kolektivnu mudrost u organizacionim kontekstima prikazuju kao "organizacionu mudrost", a koja podrazumeva prosuđivanje, odabir, i upotrebu specifičnog znanja za određenom kontekstu [7].

Melan i Kriger definišu menadžersku mudrost kao "sposobnost da otkriju fine nijanse između onoga što je ispravno, a šta nije... sposobnost uhvatiti značenje nekoliko često kontradiktornih signala i stimulansa, tumačiti ih na holistički i integrativni način, učiniti na njima i delovati sa njima" [20].

Volter ukazuje na to da mudrost predstavlja integraciju misli i akcije u održavanju i unapređenju dobrobiti. Pominje da u organizacionom kontekstu mudrost proističe iz kontekstualnog odnosa u okviru koga su mudri ljudi i grupe sposobne za razmišljanje o situaciji, proceni i izboru [36].

Runi i Bol naglašavaju da se organizaciona mudrost može posmatrati kao prepoznatljiv entitet, sastavljen od vrline i opreznosti. Ove prakse ukazuju na to da se organizaciona mudrost može naučiti i razvijati, a sastoji se od informacija, znanja, etike i vrline [24].

ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje odlikuje se intenzivnom dinamikom, koja podrazumeva česte, neočekivane promene na tržištu. Ovakvom stanju, sa jedne strane doprinose zahtevniji korisnici i pritisak konkurencije sa druge strane. Zahtevi prema proizvodima i uslugama postaju sve više prefinjeniji i kastomizirani. U takvim uslovima, organizacija da bi ostala u igri, ili sticala konkurentsku prednost mora koristiti sve svoje raspoložive resurse. Savremena tržišta i borbu na istim karakteriše primena znanja koje zauzima primarno mesto, kako na ličnom, tako i na organizacionom nivou. Brze tržišne promene uslovljavaju i promene tipova znanja koja se koriste u upravljačkim sistemima organizacije. Do nedavno suvereno je dominirao koncept upravljanja znanjem, koji svoje mesto, pod pritiskom savremenih trendova, prepušta

novim konceptima poput organizacione mudrosti. Ovaj model primene znanja u organizaciji i van nje jeste relativno nešto novo, ali saglasno sa mnogim teoretičarima, nešto što se mora shvatiti kao neophodnost i relevantan faktor u efikasnom poslovanju organizacije i njenom opstanku na tržištu. Novi pristupi i modeli razmišljanja kroz doživljavanje zajedničke svesti, gde svi članovi podržavaju jedni druge, generišu organizacionu mudrost za koju u poslednje vreme postoji sve veći interes u smislu stvaranja koncepta upravljanja mudrošću, posebno u kontekstu strategije, gde u prvi plan se stavlja "praktična mudrost".

BIBLIOGRAFIJA

1. Ackoff, R. L. (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, pp. 3-9.
2. Al-Hawamdeh, S. (2003) *Knowledge management: Cultivating Knowledge Professionals*, Elsevier.
3. Baltes, P. B. (2005) *Wisdom as orchestration of mind and virtue*. Berlin: Max Planck Institute of Psychology.
4. Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (2000) *Wisdom: A Metaheuristic (Pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue towards Excellence*. *American Psychologist*, 55, 1.
5. Banerjee, A., Knowledge and Wisdom Management (<http://www.delhibusinessreview.org>)
6. Beck, A. T. (1999) *Prisoners of hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility and Violence*, New York, NY: HarperCollins.
7. Bierly P. E., Kessler E. H., & Christensen E. W., (2000) Learning, knowledge and wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 6, pp. 595-618.
8. Briskin A., Erickson, S., Ott, J. & Callanan, T. (2009) *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers.
9. Bušatlić, S. & Musić, K.A. (2018) The relationship between employee perception of performance appraisal and work outcomes, *Ekonomski izazovi*, godina 7, broj 13, pp. 17-28.
10. Drucker, P. F. (2003) *Managing in the Next Society*, Macmillan, New York, NY.
11. Hannabuss, S. (2001) A Wider View of Knowledge. *Library Management*, 22, 8/9, 357-363.
12. Hoppe, A., Seising, R., Nurnberger, A. & Wenzel, C. (2011) *Wisdom – the blurry top of human cognition in the DIKW-model?* <http://www.atlantis-press.com>
13. Libowitz, J. (2011) *Strategic Intelligence*. Translation by Tarokh & Hatami. Tehran: The University of Khajeh Nasir.
14. Liew, A. (2007) Data, information, knowledge, and their interrelationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7, 2.
15. Lifehack (2014) What Are the Differences Between Knowledge, Wisdom, and Insight? Lifehack.org Website: <http://www.lifehack.org/articles/communication/what-are-the-differences-between-knowledge-wisdom-and-insight.html>.
16. Lim, G. S., & Daft, R. L. (2004) *The leadership experience in Asia*. New York: Thomson Learning.
17. Lloyd, B. (2014) *Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future, Collective Wisdom Initiative*. Website: <http://www.collectivewisdominitiative.org>.

18. Marr, B., Gray, D., & Neely, A. D. (2003) Why do firms measure their intellectual capital?, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, no. 4, pp. 441-464.
19. McInerney, C., (2002) Knowledge management and the dynamics nature of knowledge, *Journal of the American Society for information Science and Technology*, vol. 53, no. 12, pp. 1009-1018.
20. Malan, L.C., Kriger, M. P. (1998) Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7 (3), pp. 242-251.
21. Merriam-Webster.com (2014). 'Wisdom', Merriam-Webster.com. Website: <http://www.merriam-webster.com/dictionary>.
22. Moberg, D. J. (2001) Managerial wisdom. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 3, 377-396.
23. Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University press.
24. Rooney, D. & McKenna, B., (2008) Wisdom in public administration: Looking for sociology of wise practice. *Public Administration Review*, 68 (4), 709-721.
25. Rowley, J. (2006) What do we need to know about wisdom?. *Management Decision*, 44(9), pp. 1246-1257.
26. Segundo, R.S. (2002) A New Concept of Knowledge. *Online Information Review*, 26, 4, pp. 239-245.
27. Senge, P. (1993) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London,
28. Small, M.W. (2004). Wisdom and now Managerial Wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23, 8, pp. 751-764.
29. Schmit, D. E., Muldoon, J., & Pounders, K. (2012) What is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), pp. 39-54.
30. Staudinger, U.M., & Baltes, P.B. (1998) Interactive Minds: A Facilitative Setting for Wisdom-Related Performance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 4, pp. 746-762.
31. Sternberg, R.J. (1985) Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 3.
32. Sternberg, R. J. (1998) A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4), pp. 347-365.
33. Tack, W. L. (1986) Don't ignore seasoned managers: The case for management cycling. *Sloan Management Review*, 27(4), pp. 63-70.
34. Tiwana, A. (2000) *From Information to Knowledge, the Knowledge Management Toolkit Practical Techniques for Building a KMS*, Prentice Hall, New Jersey, NJ.
35. Vizcaya Alonso, D. (1997) *Documentary languages, Nuevo Paradigma*, Argentina, pp. 156.
36. Walter, G.A. (1993) Wisdom's critical requirement for scientific objectivity in organizational behavior research: Explicit reporting of research values. In: R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, M. Dekker, New York. pp. 491-524.
37. Yang S. H. (2008) A Process View of Wisdom, *Journal of Adult Development*, Vol. 15, , pp. 62-75.
38. Zeleny, M. (2005) *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific Publishers.
39. Zeleny, M. (2006) Knowledge-information autopoietic cycle: towards the wisdom systems", *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-18.

40. Zack, M. H. (1999) Developing a knowledge strategy, California Management Review, vol. 41, no. 3,

RESUME

Modern business is characterized by intense dynamics, which implies frequent, unexpected changes in the market. This condition, on the one hand, is contributed by more demanding users and the pressure of competition on the other. Requirements for products and services are becoming increasingly sophisticated and crystallized. In such circumstances, the organization must use all of its available resources in order to remain in the game, or gain a competitive advantage. Contemporary markets and the struggle against it are characterized by the application of knowledge that occupies the primary place, both on the personal and organizational level. Rapid market changes are conditioned by changes in the types of knowledge used in the organization's management systems. Until recently, the dominant concept of knowledge management has dominated, which leaves its place, under the guise of modern trends, new concepts such as organizational wisdom. This model of application of knowledge in and outside the organization is relatively new, but in accordance with many theorists, something that must be understood as a necessity and a relevant factor in the efficient operation of the organization and its survival on the market. New approaches and models of thinking through experiencing common awareness, where all members support each other, generate organizational wisdom for which there is an increasing interest in the creation of the concept of managing wisdom, especially in the context of the strategy, where the "pragmatic wisdom".

.