

Прегледни рад

Примљено: 6. 10. 2015.

UDK 005.94:159.9

Ревидирана верзија: 15. 1. 2016.

Одобрено за штампу: 17. 10. 2016.

ТЕОРИЈЕ О ФИРМАМА КОЈЕ СТВАРАЈУ ЗНАЊЕ: ПСИХОЛОШКА ПЕРСПЕКТИВА ^а

Миросава Ђуришић-Бојановић

Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Одељење за психологију,
Београд, Србија

mirosava.djurisic@f.bg.ac.rs

Апстракт

Рад се бави препознавањем и одређивањем психолошких механизма којима се може објаснити динамичка способност фирме. У раду се анализира и аргумен-тује концептуализовање конструкта динамичке способности као централног концепта Теорија о фирмама које стварају знање. Циљ анализе био је: 1) да се препознају критични доприноси традиционалних приступа новим концептима организације засноване на знању и организације која ствара знање; 2) да се издвоје психолошки механизми динамичке способности фирме; 3) да се препозна свака дубља психолошка структура која подржава динамичку способност фирме. Теоријском и емпијском аргументацијом у раду се разрађује хипотеза да организациона, стратешка и когнитивна флексибилност представљају кључне психолошке механизме преко којих се повезују индивидуална и организациона знања, рутине и иновације. Прокоментарисане су неке практичне импликације резултата приказане анализе.

Кључне речи: организације засноване на знању, динамичка способност фирме, организациона флексибилност, когнитивна флексибилност, иновација.

^а Чланак представља резултат рада на пројекту „Унапређивање квалитета и доступности образовања у процесима модернизације Србије”, број III47008, и „Идентификација, мерење и развој когнитивних и емоционалних компетенција важних друштву оријентисаном на европске интеграције”, број 79018, чије спровођење финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (2011–2016).

THE THEORIES OF THE KNOWLEDGE – CREATING FIRM: PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVES

Abstract

The main topic of the paper is identification of the psychological mechanisms which explain dynamic capabilities of the firm. In the paper, conceptualization of the construct of dynamic capabilities as a central concept of the firms which create knowledge, is analyzed and discussed. The purpose of analysis was: (1) to identify the critical contributions of the traditional approaches to new concepts of the knowledge-based organizations and knowledge-creating firm, (2) to identify the psychological mechanisms of the dynamic capabilities of the organizations, (3) to identify deeper psychological structure which supports dynamic capabilities of the firm. By theoretical and empirical argumentation in the paper, hypothesis that organizational strategic and cognitive flexibility represent basic psychological mechanisms which connect individual and organizational knowledge, routine and innovations are elaborated. Some practical implications of the results of the presented analysis are discussed.

Key words: the knowledge – creating firm, dynamic capabilities, organizational flexibility, cognitive flexibility, innovation.

ДИНАМИЧКА СПОСОБНОСТ ФИРМЕ: ТРАДИЦИОНАЛНИ И САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ

Традиционални приступи развоју организације полазе од претпоставке о стабилности и еквилибријуму организационог ентитета, који има за циљ да обезбеђује ресурсе, одржава континуитет и афирмише квалитет (Gersick, 1991). Унутар традиционалног приступа развијено је више теорија које прате два различита виђења о томе шта су најзначајнији фактори организационог успеха. Према теорији ресурсне зависности, доступност ресурса објашњава највећи проценат варијансе у моделу економске успешности. Према другој, еволуционој, раст фирме повезује се са начином управљања фирмом, конкретније, способностима управљања менаџера и лидера. Снажно интересовање за истраживање лидерства као део еволутивне доктрине организационог развоја за резултат је имало додатне увиде неспорно изузетно значајног организационог феномена.

Међутим, организациона пракса доводи у питање традиционалне концепте стратешког планирања, али и значења сржних организационих појмова: продуктивност, ефикасност, ефективност, организационо знање, развој, планирање (Quinn & Cameron, 1983). Традиционални ресурсни приступ и еволутивне организационе теорије занемарују две значајне чињенице: 1) радикалну промену пословног окружења и пермеабилност организационог ентитета; 2) другу страну лидерства, следбенике и следбеништво. Сложеност, међузависност, контрадикторност и хетерогеност организационог ентитета, повезани

са нестабилношћу и високим степеном неизвесности локалног, регионалног и глобалног окружења, нови су изазов стратешког планирања. Будући да стратешко планирање следи логику одређених теоријских парадигми, поменута ограничења традиционалних приступа захтевала су њихово редефинисање. Ограничења конвенционалног стратешког планирања усмереног на достизање стандарда „најбоље” или „најбоље прилагођене” праксе усмерила су фокус ка новим стратешким циљевима (Torgington, Hall & Taylor, 2004).

Међутим, често је било у питању „старо вино у новим флашама”. На пример, у случају да је организација интерним или екстерним разлозима „принуђена” на промену, промена се поима као програмиран и планиран процес са јасним почетком, средином и крајем. Упркос осећању да се у том случају процес промене контролише, фокус на обезбеђивању ресурса и очекивања да менаџмент својом акцијом и одлукама нађе решења често не дају решења.

Организациона промена у традиционалном виђењу пре свега значи успостављање контроле над променом, било да је реч о стварању нове структуре, система или процеса. Кључну улогу покретача промене и контроле пружају „трансформациони” лидери. Постављањем нових људи на позиције менаџера персонификује се нови систем вредности и идеологије организационе културе. Усмереност ка поновном успостављању реда и стабилности као циља промене говори о основној претпоставци традиционалног приступа: стабилност и еквилибријум. У менаџмент литератури и приказима студија случаја фаворизује се модел организационе промене који је усмерен на лидера као кључну фигуру. Лидеру, односно „носиоцу промена”, приписује се низ атрибута попут одлучан, енергичан, харизматичан, што се наводи као кључни разлог значајне промене организационе климе (Shimitzu & Hitt, 2004; Yukl, 2006). Упркос претпоставкама класичних приступа организационим променама, анализе успешности организационе промене показале су да се проценат неуспелих промена у узорку анализираних фирми неретко креће између 60% и 80% (Pieterse, Caniels, & Noman, 2012).

Иако концептуално антиципирана потреба постиндустријског друштва знања за реконцептуализацијом темељних организационих појмова пре неколико деценија – продуктивност, ефикасност, ефективност, организационо знање, развој, планирање, пракса се још увек опире реконцептуализацији управљања продуктивношћу (Dracker, 1995; 1995a; 1994). Усмереност традиционалних приступа на ситуационе и бихевиоралне факторе помера се ка субјективним разноврсним значењима и перцепцијама као извору валиднијих информација. Неизвесност, хијерархијска неправедност различитих погледа, интеракције процеса и интереса различитих по својој природи: друштвених, демографских, економских, социјалних, пословних рефлектују

се на међуљудске односе на раду и на нови начин дефинишу истраживачко поље међузависности односа запослених и организације (Ђуришић-Војановић, 2015).

Анализе фактора успешности организација сугеришу да се организације могу сврстати у две категорије: организације које експлоатишу један приступ који се показао успешним и оне које истражују нове могућности спремне да промене не само структуру већ и процесе (Shareef, 1997). Први тип организација следи конвенционалну стратегију коришћења специјализованог знања чији циљ је остваривање високих стандарда и продуктивности. У том случају, концепт и принципи организација које уче, иако укључени у организациону културу, практикују се у складу са конвенционалним разумевањем организационе промене и развоја. Водећи принцип успешних компанија остварује квалитативне разлике у односу на конкуренцију на основу иновација. Уопштено говорећи, две доминантне парадигме обликују стратешко планирање: економска и когнитивна.

Економска парадигма претпоставља да индустрија структура примарно утиче на стратешко деловање. Економска парадигма је у великој мери развијена на принципима традиционалног приступа ресурсне зависности (Pfeffer, Salancik, 1978). Када су питању организационе промене као притисак нестабилног окружења, усредсређује се на економске подстицаје, реструктурирања, смањења броја запослених, отпуштања. Успех се мери финансијским и берзанским параметрима.

Когнитивни поглед претпоставља да је кључна стратегија развоја и прилагођавања фирме повезана са менаџерском перцепцијом и типичним менталним моделом који, у ствари, утиче на стратешку акцију. Према когнитивној парадигми, промена и развој организације значајно се повезују са компетенцијама запослених. Корпоративна култура, клима, комуникација, ставови и понашања запослених критични су критеријум успеха организационе промене и развоја. Успех се мери према томе у којој мери организација учи из искуства запослених и увећава своје потенцијале (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996; Beer & Nozha, 2000; Nadkarni & Bar, 2008). Значајан помак у развоју когнитивног погледа произашао је из потребе да се флуидни когнитивни концепти, учења, знања, флексибилности операционализују у организационом контексту, али и јасније укажу на механизме који омогућавају да ови атрактивни приступи постану функционални у реалном организационом простору (Caldwell, 2012).

Концепт фирми заснованих на знању развијан је последње деценије у два правца: први, који је понудио стратешко осмишљавање управљањем знањем, и други, који је посвећен питањима процеса интеракције организационог знања између запослених, као новог ресурса развоја фирме. Истовремено, трага се за механизмима којима би се успоставила веза између различитих нивоа размене знања: ин-

дивидуалног, организацијског и интерорганизацијског. Последњих година ревитализује се концепт когнитивног стила и менталних модела и генеришу додирни конструкти, као што су организациона, стратешка и когнитивна флексибилност. Како неки аутори истичу, то постају кључни појмови теорије и праксе фирми које стварају знање (Armstrong, Cools, & Sadler-Smith, 2011; Cools, Van den Broeck, & Bouckennooghe, 2009; Đurišić-Bojanović, 2013; Kozhevnikov, Evans, & Kosslyn, 2014; Nadkarni & Bar, 2008; Sadler-Smith, Spicer, & Tsang, 2000; Santos-Álvarez, Garcia-Merino, & Vallelado-Gonzalez, 2012).

ТЕОРИЈЕ О ФИРМАМА КОЈЕ СТВАРАЈУ ЗНАЊЕ

Концепт организације засноване на знању „организације која учи” артикулисан седамдесетих година прошлог века начинио је велики заокрет пре свега у основним претпоставкама о томе како организација достиже високе стандарде. За разлику од доминатног класичног и еволутивног погледа о ресурсној зависности, везаног за ограниченост ресурса и ограниченост способности менаџера у налажењу добрих опција, нови концепт промовисао је концепт организационог учења, као атрибут развоја фирме. Међутим, не само то. Концепт организационог учења створио је низ сродних конструката, које је ујединила идеја о запосленима и организацији која се развија (Grant, 1996). Насупрот томе, ова идеја је од посебне важности у процесу репозиционирања улоге запослених. За разлику од традиционалног организационог концепта управљања људима ради повећања ефикасности, постмодерна, социоконструктивистичка парадигма полази од претпоставке да обезбеђивање услова запосленима за лични развој и налажење смисла на послу доприноси посвећености појединца организацији (Millward, 2005). Запослени се посматрају као корпорацијски ресурс, о њима се организација „брине” тако што им ствара услове за лични и професионални развој. То је нови начин за остваривање истог циља – повећање ефикасности. Традиционални циљ производне ефикасности, веће продуктивности замењује трагање за креативним решењима – циљ је нови квалитет. Конвенционалну стратегијску логику замењује *логика иновационе вредности*, тако да креативност и иновативност постају значајне стратегијске вредности као најпродуктивнији одговори захтевима окружења. Стратегијски циљеви и вредности остварују се управљањем променама (Đurišić-Bojanović, 2015). Овај нови циљ који је постављен као резултат значајне промене окружења, у правцу високе неизвесности и са тим повезаним ризиком у одлучивању, отворио је читав низ концептуалних и практичних питања у вези са новим, до тада занемареним ресурсом – интелектуалним капиталом. Већину тих питања било је могуће редуковати на једно кључно, а то је како повећати интелектуални ресурс фирме.

Концепт динамичке способности фирме у управљању знањем

Истраживања ресурса организационог знања отворила су неколико питања. Пре свега, питање „капитализовања” индивидуалног знања. Како управљати знањем? Како повезати различите нивое организационог и интерорганизационог знања и, на крају, на који начин разноврсне идеје и решења учинити организационим ресурсом? На који начин управљати базом доступном запосленима и на који начин базу „знања” развијати?

На ова питања истраживачи и теоретичари крајем деведесетих понудили су конструкт динамичке способности фирме (Teese & Shuen, 1997). Међутим, био је то пре свега теоријско-концептуални оквир за одговоре на питања управљања организационим знањем, као новим ресурсом који постаје метафора успеха и одрживости фирме.

Када је Андреас Паруп Нилсен (Nielsen, 2006) објавио чланак „Understanding dynamic capabilities through knowledge management”, био је то најчитанији текст часописа *Journal of Knowledge Management* те године. Разлог је вероватно у томе што је Нилсен понудио оквир за класификацију и операционализацију организационог знања. Тачније, операционализацију концепта динамичке способности као комплексних процеса управљања организационим знањем. Дефинисане су следеће активности управљања знањем: креирање знања, прикупљање, прихватање, уклапање, дељење, интеграција, складиштење и експлоатација. Наведене активности представљају три динамичке способности: развој знања у организацији, (ре)комбинацију знања и коришћење знања. Процеси којим се те активности повезују омогућавају проток знања, стварајући токове ка складишту (бази) организационог знања и токове из складишта (базе) организационог знања. Процес управљања знањем остварује се координисањем поменутих активности. Сврха тог процеса је у подржавању, стварању и коришћењу организационог знања. На тај начин „знање” постаје еквивалент динамичких способности фирме са свим практичним импликацијама које из тога следе.

Међутим, модел динамичке способности фирме осветљава стратешко-менаџерски аспект управљања организационим знањем. Он помаже менаџерима да разликују важне процесе и активности управљања знањем, али не објашњава како се подстичу, генеришу, испољавају и повезују различити типови знања, те како постају значајан ресурс организације и запослених.

Концепт фирми које стварају знање

Концепт фирми које стварају знање артикулисао се унутар нове постмодерне социоконструктивистичке и социоконструкционистичке парадигме (Autor, 2015a; Millward, 2005). За разлику од претходног

модела, концепт стварања знања усредсређује се на субјективност и размене „личних виђења” као извор генерисања новине. Ослањајући се на Полањижев појам тацитног, скривеног, личног знања, Нонака и Тојама елаборирају вишеслојност процеса комуницирања знања (Nonaka & Toyama, 2005). Екстернализовањем појединачних знања (виђења), односно комуницирањем са околином, знања постају лично трансформисано искуство, које се враћа у зону имплицитног, „подразумеваног” знања. Сусрет екстернализованих знања као личних виђења један је од начина стварања новине. Способност креирања и коришћења знања постаје најважнији извор стварања новине. Будући да је стварање новине део стратегије одрживог развоја фирме, стварање услова за социјализацију знања требало би да буде један од основних циљева организационог управљања. Како Нонака и Тојама (2005) тврде, у питању су услови који олакшавају процесе конверзије различитих видова (тацитна, имплицитна и екстернализована) и форми континуираног стварања знања које у овом случају описује креативни процес који повезује по својој природи различите облике знања. Реч је о интеракцији и синтези не само рационалних и објективних знања, идеја и искустава већ и о неочекиваним личним виђењима која се екстернализују, а затим потенцијално конвертована интернализују као имплицитно знање. Знање је социјални процес и оно се ствара као скуп различитих личних виђења (Nonaka & Toyama, 2002). Дакле, процесом размене и конверзије (*социјализација, екстернализација, интернализација, комбинација*) знање се социјално вреднује, оправдава, синтетизује, дели са другима и тежи да се одржава и шири. Креирање знања као новине, односно иновације, одвија се синтезом контрадикција. Будући да нашу реалност чине дуалности и контрадикције, појединац треба да превазиђе једноставност дихотомије или (и) и *креира ново знање* да би решио контрадикцију (Nonaka & Toyama, 2005).

Упркос критичким освртима на неке аспекте интерпретације и употреби појма тацитног и имплицитног знања, понуђени концептуални оквир инспирисао је нова истраживања унутар „когнитивног погледа”. Идеја да је процес организационих интеракција кључни механизам за разумевање концепта фирме засноване на знању допринела је дубљим увидима у разумевању процеса управљања знањем, као социјалног процеса. Посебан допринос је у откривању потенцијала који носи субјективност као имплицитно и експлицитно знање и искуство запослених. Дакле, интеракција као пренос информација и упутстава у традиционалној парадигми редефинише се и позиционира у далеко потентније подручје стварања идеја. Међутим, ово откриће захтевало је даље испитивање процеса интеракција и комуникација у организацији „пропустљивости” формалних комуникационих канала, интергрупних и интерорганизационих граница.

Метаанализа два приступа, економског и когнитивног, показује да није реч о приступима који развијају супротне стратешке логике. Такав закључак би могао уследити из претходне анализе на најопштијем нивоу, али даља анализа сугерише да је заправо реч о усредсређивању на одређени тип ресурса и приоритета који им се придају, што производи директне импликације на праксу стратешког планирања и управљања.

ПСИХОЛОШКИ МЕХАНИЗМИ ДИНАМИЧКЕ СПОСОБНОСТИ ФИРМЕ

Наша даља анализа биће усмерена на психолошке механизме важне у процесу управљања знањем као развојним ресурсом. Посебан подстицај и допринос развоју, интеграцији и реафирмисању организационих концепата насталих унутар когнитивног приступа дала су интердисциплинарна истраживања организационих промена (Armstrong et al., 2011; Cools et al., 2009; Kozhevnikov et al., 2014; Nadkarni & Bar, 2008; Santos-Álvarez et al., 2012). Најзначајнији налаз поменутих истраживања за област процеса управљањем знањем тиче се концептуализовања организационе флексибилности. Основни проблем теоријске и практичне природе у процесу управљања променама повезан је са отпором запослених променама. Истраживања проблема отпора и спремности запослених за организационе промене артикулисала су концепт флексибилности. Показало се да овај концепт има потенцијал да се одговори на више спорних питања не само у области организационих промена већ да је могућ трансфер и у област управљања знањем. У оба случаја, успех компаније у великој мери повезан је са организационом и стратешком флексибилношћу. Једно од најсложенијих питања у области јесте препознавање механизма повезивања и међусобне интеракције различитих организационих нивоа: индивидуалног, групних, организационих и интерорганизационих. Истраживање когнитивног стила, когнитивних образаца и менталних модела појединаца, група и организација усмерени су на две групе питања. Прво, циљ је био да се утврди веза између когнитивних стилова и ефикасности, као и ефективности у раду са различитим типовима задатака, а, друго, да се испита однос између когнитивних стилова и међуљудских односа (Allinson, Armstrong, & Hayes, 2001; Cools et al., 2009; Shimitzu & Hitt, 2004; Teece et al., 1997). Диференцирањем концепта флексибилности значајно се приближило одговорима о повезаности различитих организационих нивоа.

Организациона флексибилност односи се на способност организације да брзим структурним, процесним и процедуралним променама подрже стратешку промену, односно промену правца организационих акција. Услов за то је когнитивна флексибилност запослених

и, пре свега, извршног менаџмента (Shimizu & Hitt, 2004). *Когнитивна флексибилност* се огледа у способности да се перципирају „слаби” релевантни сигнали, као и способност да се редефинишу и промене утврђени обрасци у раду, учењу и пословања (Canas, Quesada, Antoli, & Fajardo, 2003; Chattopadhyay, Glick, & Huber, 2001; Cools et al., 2009; Oreg, 2006; Shimizu & Hitt, 2004).

Когнитивна флексибилност операционализује се и као способност да се задатак сагледа из различитих перспектива. То има двоструку последицу: не само ефективније суочавање са реалним проблемима већ и реструктурирање сопственог знања, али и спремност за преузимање ризика. Тиме се увећава потенцијал за давање адаптивних одговора у неизвесним ситуацијама и промењеним условима и захтевима окружења (Spiro, Coulson, Feltovich, & Anderson, 1988). Отуда је когнитивна флексибилност дистинктивни захтев менаџерске компетенције (Shimizu & Hitt, 2004).

Стратешка флексибилност односи се на способност компаније да неадекватну одлуку у кратком времену редефинише и промени правац стратешких активности. Међутим, предуслов стратешке флексибилности јесте сензибилитет за негативне повратне информације, односно „осетљивост” за информације које нису у складу са првобитном стратешком одлуком (Shimizu & Hitt, 2004). Уколико менаџери нису довољно флексибилни, то може довести до неадекватног препознавања проблема или неопажанја добрих пословних прилика. Последице могу бити неадекватне или неблаговремена реакције, што може дугорочно угрозити развој фирме. Отуда сагласност истраживача у овој области да је реч о посредном утицају когнитивних мапа извршног менаџмента на ефикасност и ефективност пословања и вођења фирми (Barr, Stimpert, & Huff, Barbosa, Gerhardt, & Kickul, 2007; 1992; Calori, Johnson, & Sarnin, 1994; Chattopadhyay et al., 2001; Cools et al., 2009; Kozhevnikov et al., 2014; Santos-Álvarez et al., 2012; Shimizu & Hitt, 2004). Међутим, интересантан је налаз Гилберта (Gilbert, 2005). Студија случаја у вези са организационим променама у области електронских медија указала је на интересантан феномен. Извршни менаџмент може показати стратешку флексибилност у односу на спољашње окружење, а истовремено ригидност и неспремност на промене у самој организацији. Овај налаз додатно је указао на сложеност значења концепта флексибилности и менталних модела у организационом окружењу.

Когнитивну флексибилност на индивидуалном нивоу представља конструкт *когнитивног стила*. Међутим, он помаже и у разумевању групног функционисања и тимске ефикасности (Hayes & Allinson 1994; Witkin, Moore, Goodenough, & Cox, 1977). Будући да се когнитивни стил дефинише као карактеристичан начин решавања проблема, при чему постоји релативна конзистентност у начину опажања, про-

цесирања, интерпретације и евалуације интерних и екстерних информација, степен когнитивне флексибилности је најистакнутија карактеристика когнитивног стила. Особе које могу да приђу одређеном проблему из различитих перспектива и да брзо интегришу или рекомбинују информације показују висок ниво когнитивне флексибилности (Martinsen, 1995). У нашим ранијим истраживањима концептуализован је конструкт прихватања плуралитета идеја као најистакнутије карактеристике флексибилног когнитивног стила. Операционализован као трокомпонентна когнитивно евалуативна димензија реферира са афективним когнитивним и бихевиоралним доменом. Прихватање плуралитета идеја је опште прихватање разлика између људи и њихових различитих гледишта. То је способност да се размотри аргументација за несагласна гледишта у вези са одређеном контроверзном темом (Ђуришић-Војановић, 2016). На тај начин разјашњена је, барем у великој мери, логика везе индивидуалног и групног когнитивног функционисања (Calori et al., 1994; Canas et al., 2003; Martin, Staggers, & Anderson, 2011; Oreg, 2006; Spiro et al., 1998; Spiro, Collins, & Ramchandran, 2007).

У процесу организационе комуникације, на пример при доношењу одлука, постоји интеракција између когнитивних стилова запослених, која води ка успостављању одређене групне и организационе когнитивне шеме. Током времена те шеме могу постати типични или доминантни организациони ментални модели. Главни разлог за то лежи у „дубоким” и мање видљивим структурама система, који чине људи (Gersick, 1991). На пример спремност за промене, како тврде Арменакис и сарадници (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993), представља измену индивидуалних менталних склопова, као и колективне когниције између запослених. Свакако да односи моћи особа које су, формално или неформално, најутицајније у организацији доприносе успостављању типичних односа и доминантних менталних модела у организацији (Marković, 2015). Показало се да харизматско, трансакционо и трансформативно лидерство припадају продуктивним формама управљања у процесу промена и управљања организационим знањем (Alavi & Leidner, 2001; Bass, 1997; Грубић-Нешић, 2015; Nielsen, 2006; Shimitzu & Hitt, 2004). То је најчешћи механизам за успостављање везе између појединаца, група, различитих организационих нивоа и когнитивног функционисања (Calori et al., 1994; Shimitzu, Hitt, 2004; Spiro et al., 1988; Spiro et al., 2007; Sutton, 2004)

Будући да се испољава у свим сегментима организационог понашања: лидерству, међуљудским односима, одлучивању, сарадњи, тимском раду, учењу, размени знања, когнитивни приступ и когнитивни стилови постају кључни за разумевање организационог понашања. Истраживање когнитивног стила, когнитивних образаца и менталних модела појединаца, група и организација, усмерена је на две групе питања.

Анализа пословних политика успешних фирми указује на неколико критичних фактора који представљају неопходан услов одрживости организација адаптацијом или афирмацијом. То су: 1) организациона флексибилност; 2) стратешка флексибилност; 3) когнитивна флексибилност (Shimizu & Hitt, 2004; Spiro et al., 1988; Spiro et al., 2007; Sutton, 2004). Међутим, наведени критични фактори указују на још једну чињеницу – на међузависност стратешких, организационих и психолошких процеса.

Знање – рутине – интеракције – иновација

Истражујући класичну контрадикцију промена–стабилност, Марта Фелдман и Брајан Пентланд (Feldman & Pentland, 2003) унапредили су разумевање психолошког аспекта управљања знањем, рутином и иновацијом. У традиционалном организационом дискурсу организационе рутине су посматране као фактор стабилности и, истовремено, као фактор отпора променама.

Рутине као уобичајени начин извођења одређених активности повезују се са стабилним, инертним, бирократским системима. Рутине не захтевају значајнији ментални напор, чему углавном, према неким социокогнитивистичким теоријама, људи теже. Резултат је стварање и одржавање организационе инерције. Међутим, Фелдманова и Пентланд (Feldman & Pentland, 2003) образлажу тезу да су рутине потенцијални извор промене. Рутина се као процес диференцира на остензивни и перформативни аспект. Стабилни, процедурални део рутине је уобичајени начин, институционализована пракса у извођењу одређених активности, док је перформативни аспект рутине личнији, карактеристичан начин особе која изводи предвиђене активности у специфичним условима конкретне организације. У тој кумулативној разлици перформативних рутина ствара се потенцијал за промену. Процеси стварања знања, прикупљања, прихватања, уклапања, дељења, интеграције, складиштења и експлоатације нужно су у интеракцији са оба аспекта рутине (Webster & Kruglanski, 1994). У интеракцији се генерише инкрементална промена, као у случају Тојотине пословне праксе (Marksberry & Parsley, 2011) или долази до реструктурирања и реорганизације посла као у *Groupware Technologies* (Orlikowski & Hofman, 1997). Ипак, ауторке истичу да нису све компаније флексибилне, а за своју анализу бирале су оне које то јесу. Студије случаја Нонаке и Тојаме (Nonaka & Toyama, 2005), у већем броју јапанских фирми, сугеришу да је критичан фактор стварања знања и иновације *интеракција* разноврсних субјективних „виђења” која садрже уверења, веровања, замишљања запослених.

Рутина нужно представља одређени тип знања као поседица практиковања одређеног знања. У току извођења рутинских операција, размена субјективног знања између „носилаца” прошлог, са-

дашњег и будућег искуства/знања, могу се догодити инкременталне промене (иновације), које потом постају нове рутине. Остензивни део рутине као остатак (резидуал) постаје „ускладиштено” организационо знање, а циклус се спонтано или намерно наставља.

Интеракције различитих типова знања као што су декларативна, процедурална, каузална, условна, релациона, прагматична знања одвијају се у одређеним организационим структурама, у којима је моћ управљања различитим активностима повезаним са организационим знањем различито дистрибуирана (Zack, 1999). Да ли су основе организационог знања део психолошког језгра знања или језгра компетентности организације? Да ли исте стратегије, на пример оснаживање партиципације и размене субјективних виђења или социјализације организационог знања, доприносе увећању динамичке способности фирме и психолошком језгру компетентности (Zheng, Qu & Yang, 2009; Djurisić-Bojanović, 2015)? Како интелектуални капитал фирме и интелектуални капацитет појединаца у фирми учинити продуктивним имајући у виду да је реч о вишеслојним, по својој природи различитим процесима (Ђуришић-Војановић, 2016)? Како учинити организациону климу довољно подстицајном и организационе и интерорганизационе границе пропустљивим за слободну размену идеја између запослених на управљачким и извршним позицијама (Maksić, 2015)? То је само део концептуалних питања интердисциплинарног поља управљања знањем. Неопходно је прикупити више емпиријског материјала комбиновањем квалитативне и квантитативне методологије како би се додатно препознали критични механизми увећавања динамичке способности фирме управљањем знањем и стварања знања и иновације.

Импликације за праксу

У Србији постоје различити модели и праксе људских ресурса. Компаративне анализе пракси људских ресурса код нас, у земљама у окружењу и у европским фирмама, показују да су организационе праксе у великој мери дефинисане снажним глобализацијским макро процесима (Pinquart, Silbereisen, Körner, 2009). У нашем случају, додатне комплексне захтеве дефинише посттранзициона ситуација, почев од усклађивања стратегија друштвеног, привредног развоја, па до развојних стратегија образовања. Фирме се сусрећу са низом проблема у погледу концептуализације адекватних стратегија и пословних политика, али и карактеристикама локалне културе, типом власништва, институционалним, образовним, политичким окружењем (Bogicevic Milikic, Janicijevic, & Cerovic, 2012; Bogicevic Milikic, Janicijevic, & Petkovic, 2008; Svetlik, et al., 2010; Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, & Nedeljković, 2012). Будући да се стратегија пре *формира* него што се формулише, како истиче Минцберг (Mintzberg, 1994), остаје питање како покренути иницијативност запослених у

условима несигурности и неизвесности. На који начин повећати психолошки капацитет организације у процесима управљања променама? Имитација успешних фирми стратегија је којој фирме у пост-транзицији неретко прибегавају, али са развојног становишта ограниченог је домета (Grabher & Stark, 1997).

ЗАКЉУЧАК

Овај рад је имао за циљ да аргументује значај „психолошког ресурса” фирме и неких праваца стратегије развоја запослених. Концепт фирми које генеришу знање нуди реконцептуализацију два традиционална приступа успешног управљања – усмереност на међуљудске односе на раду и усмереност на задатке, отварајући ново поље истраживања односа између управљања знањем и иновацијама. Значајна практична импликација тиче се тражења одговора на питање како олакшати „психолошку транзицију” прелаза са претежно централизованих модела управљања и доминантне улоге запослених као пасивних извршилаца ка партиципативним моделима управљања запослених. То питање је актуелно за нашу праксу имајући у виду податке који указују на то да организациону и друштвену климу карактеришу пасивност, неповерење, висока дистанца моћи (Pavlović, 2006). Како учинити организациону климу довољно подстицајном и организационе и интерорганизационе границе пропустљивим за слободну размену идеја између запослених на управљачким и извршним позицијама? Одговори су истовремено претпоставке одрживости организационог развоја.

ЛИТЕРАТУРА

- Alavi, M., Leidner, D. (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25,1, 107–136.
- Allinson, C.W., Armstrong, S.J., Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201–220.
- Armstrong, S. J., Cools, E., Sadler-Smith, E. (2011). Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research, *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x
- Barbosa, S.D., Gerhardt, M. W., Kickul, J. R. (2007). The Role of Cognitive Style and Risk Preference on Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 4, 86–105.
- Barr, P. S., Stimpert, J.L., Huff, A.S.(1992). Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal, *Journal of Change Management*, 13, 15–36.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, 133–141.

- Bogicevic Milikic, B., Janicijevic, N., Cerovic, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management, *Journal for East European Management Studies*, 4, 445–464.
- Bogicevic Milikic, B., Janicijevic, N., Petkovic, M. (2008). HRM in Transition Economies: The Case of Serbia, *The South East European Journal of Economics and Business*, 3,2, 75–88.
- Caldwell, R. (2012). Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. *Journal of Change Management*, 12(2), 145–164. DOI:10.1080/14697017.2011.647923
- Calori, R., Johnson, G., Sarmin, Ph. (1994). CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization, *Strategic Management Journal*, 15, 437–457.
- Canas, J. J., Quesada J. F., Antoli, A., Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks, *Ergonomics*, 46, 482–501.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Huber, G. P. (2001). Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 937–955.
- Cools, E., Van den Broeck, H., Bouckennooghe, D. (2009). Cognitive styles and person-environment fit: Investigating the consequences of cognitive (mis)fit, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 167–198.
- Đurišić-Bojanović, M. (2013). The core competence for "learning" organisations, *Practice and Theory in Systems of Education*, 8 (3) 287–295. dostupno na <http://www.eduscience.hu>
- Đurišić-Bojanović, M. (2015). *Psihologija organizacionih promena i razvoja*. Beograd: Institut za psihologiju, Filozofski fakultet u Beogradu.
- Đurišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35–59.
- Drucker, P. F. (1994). *Knowledge work and knowledge society: the social transformation of this century*. Lecture given at the John F. Kennedy School of Government. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Drucker, P.F. (1995). *Postkapitalističko društvo*, Beograd: Poslovni sistem „Grmeč” – „Privredni pregled”.
- Drucker, P.F. (1995a). *Menadžment za budućnost*, Beograd: Poslovni sistem „Grmeč” – „Privredni pregled”.
- Feldman, S. M., Pentland, T. B. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–118.
- Gersick, J.C. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, *Academy of Management Journal*, 16, 1, 10–36.
- Gilbert, G.C. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity, *Academy of Management Journal*, 48, 5, 741–763.
- Grabher, G., Stark, D. (ed.) (1997) Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism, in: *Regional Studies*, 31,5, 533–544.
- Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence Perspective*, New York: Harper, Row, Publishers, Inc.
- Grubić Nešić, L. (2015). Liderstvo – novi stil upravljanja, *Novi pogledi i perspektive u psihologiji rada i organizacije*, ur. Đurišić-Bojanović M., Beograd: Centar za primenjenu psihologiju DPS.
- Hayes, J., Allinson C.W. (1994), Cognitive style and its relevance for management practice, *British Journal of Management*, 5, 53–71.
- Kozhevnikov, M., Evans, C., Kosslyn, S.M. (2014). Cognitive Style as Environmentally Sensitive Individual Differences in Cognitions: A Modern Synthesis and

- Applications in Education, Business and Management, *Psychological Science in the Public Interest*, 15,1, 3–33.
- Maksić, S. (2015). Upravljanje kreativnošću i inovacijama u organizaciji, *Novi pogledi i perspektiveu psihologiji rada i organizacije*, ur. Đurišić-Bojanović, M., Beograd: Centar za primenjenu psihologiju DPS.
- Marković, Z. (2015). Sledbeništvo – druga strana vodstva, *Novi pogledi i perspektive u psihologiji rada i organizacije*, ur. Đurišić Bojanović M., Beograd: Centar za primenjenu psihologiju DPS.
- Marksberry, P., Parsley, D. (2011). Managing the IE (Industrial Engineering) Mindset: A quantitative investigation of Toyota's practical thinking shared among employees. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4), 771–799. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.293>
- Martin, M.M., Stagers, S.M., Anderson, C.M. (2011). The Relationships between Cognitive Flexibility with Dogmatism, Preference for Consistency, and Self-Compassion, *Communication Research Reports*, 28, 3, 275–280.
- Martinsen, Ø. (1995). Cognitive Styles and Experience in Solving Insight Problems: Replication and Extension, *Creativity Research Journal*, 8,3, 291–298.
- Millward, L. (2005). Understanding Occupational and Organizational Psychology, London: SAGE.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*.
- Nadkarni, S., Barr, P.S. (2008). Enivoromental Context, Managerial Cognition and Strategic Action: An integrated view, *Strategic Management Journal*, 29, 1395–1427; doi: 10.1002 smj/712.
- Nielsen, P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 10, 4, 59–71.
- Nonaka, I., Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm, *Industrial and Corporate Change*, 11 (5), 995–1009.
- Nonaka, I., Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis, *Industrial and Corporate Change*, 14, 3, 419–436.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101.
- Orlikowski, J. V., Hofman, J.D. (1997). An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies, *Sloan Management Review*, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP191/ccswp191.html#toc2>.
- Pavlovic, Z. (2006). Vrednosti u Srbiji u drugom dobu modernizma [Values in Serbia in the second age of modernity], *Sociološki pregled*, 40, 2, 247–262.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence Perspective*, New York: Harper , Row, Publishers, Inc.
- Pieterse, J. H., Caniels, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798–818.
- Pinquart, M., Silbereisen, R. K., Körner, A. (2009). Perceived work-related demands associated with social change, control strategies, and psychological well-being, *European Psychologist*, 14(3), 207–223.
- Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, *Management Science*, 29, 33–51.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., Tsang, F. (2000), Validity of the Cognitive Style Index: Replicastion and Extension, *British Journal of Management*, 11, 175–181. Sage Publications.
- Santos-Álvarez, M.V., Garcia-Merino, M.T., Vallelado-Gonzalez, E. (2012). Individual perception of different stimuli: Implications for managers, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7,1, 2–15.

- Shareef, R. (1997). A Popperian View of Change in Innovative Organizations, *Human Relations*, 50, 6, 655–671.
- Shimizu, K., Hitt, A.M. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, *Academy of Management Executive*, 18,4, 44–59.
- Schneider, B., Brief, A. P., Guzzo, R.A. (1996), Creating a climate and culture for sustainable organizational change, *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Spiro, R. J., Collins, B. P., Ramchandran, A.R. (2007). Modes of Openness and Flexibility in Cognitive Flexibility Hypertext Learning Environments, in: Khan, B. H.(ed.), *Flexible Learning in an Information Society*, USA
- Spiro, R.J., Coulson, R.L., Feltovich, P.J., Anderson, D. (1988). Cognitive flexibility theory: Advanced knowledge acquisition in ill-structured domains, in: Patel V. (ed.): *Proceedings of the 10th Annual Conference of the Cognitive Science Society*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Svetlik, I., Barisic, A. F., Kohont A., Petković, M., Aleksić Mirić, A. Slavić, A., Vaupot, Z., Poór J. (2010). Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, *Review of International Comparative Management*, 11, 5, 807–833.
- Sutton, R. (2004). Managing Creativity and Innovation in Organizations, in: Staw, R. (ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 481–490.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.
- Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., Nedeljković M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations, *Journal of East European Management Studies*, 3, 333–368.
- Webster, D. M., Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049–1062.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., Cox, P.W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications, *Review of Educational Research*, 47(1), 1–64.
- Yukl, G.(2006). *Leadership in organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Zack, H. M. (1999). Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zheng W., Qu Q., Yang B. (2009). Toward a Theory of Organizational Cultural Evolution, *Human Resource Development Review*, 8(2), 151–173, doi:10.1177/1534484309333619

THE THEORIES OF THE KNOWLEDGE – CREATING FIRM: PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVES

Mirosava Đurišić-Bojanović

University of Belgrade, Faculty of Philosophy, Belgrade, Serbia

Summary

The paper deals with the identification of the psychological mechanisms which can explain the dynamic capacities of a firm. The analyses of the success factors of organizations suggest that organizations can be classified in two categories: the organizations that exploit one approach that proved to be successful and the ones that research new possibilities, ready to change not only their structure, but their processes, as well (Shareef, 1997). Two dominant paradigms shape the strategic planning: the economic and cognitive one. The economic paradigm is, to a great extent, developed on the principles of traditional approach of resource dependency. When talking about organizational changes as the pressure of unstable environment, the focus is on the economic incentives, restructuring, downsizing, layoffs, etc. The success is measured by financial and stock exchange parameters. "Cognitive view" assumes that the key strategy of the company development and adaptation is connected to the managerial perception and the typical mental model that actually influences the strategic action. According to the cognitive paradigm, the change and the development of an organization are significantly connected to the employees' competences. Corporate culture, climate, communication, attitudes and the behaviour of employees are critical criteria for the success of the organizational change and development. Thus, the success is measured by the extent to which the organization learns from the employees' experience and maximises its potentials (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996; Beer, & Norhia, 2000; Nadkarni, & Bar, 2008). This paper analyzes and discusses the conceptualization of the psychological mechanisms of the dynamic capacities construct as a central concept of the Theories on the Knowledge-creating Firms. The aim of the analysis was: (1) to identify the critical contributions of the traditional approaches to the new concepts of the knowledge-based organization and the knowledge-creating organization, (2) to identify the psychological mechanisms of the dynamic capacities of an organization, (3) to identify a deeper psychological structure which supports the dynamic capacities of a firm. The analysis shows how the two assumptions of the economic and cognitive perspective - resource dependency and the significant role of the leader, re-conceptualize within the Theories on the Knowledge-creating Firms. Organizational, strategic and individual flexibility are the key concepts that connect and explain the dynamics of the connection between the traditional assumptions on the success of an organization and the new perception of the knowledge creation. Cognitive complexity and flexibility provide the explanation of the manner all organizational levels of knowledge creation are connected. Since the employees are considered a corporate resource, the Theories on the Knowledge-creating Firms focus on the processes of employees' interaction that socialize and internalize the knowledge and make it a part of the firm knowledge base (Nonaka&Toyama,2005). By theoretical and empirical argumentation, this paper elaborates on the hypothesis that organizational, strategic and cognitive flexibility represent key psychological mechanisms which connect individual and organizational knowledge, routine and innovations. Some practical implications of the results of the presented analysis are discussed. The paper indicates at some new strategic planning possibilities that are of great importance for the post-transition economies.