

► društvo znanja – digitalno društvo. Riječ je, naime o mreži međuljudskih odnosa koja poput jezika i učenja, čini stvarne temelje ljudskog, društvenog i organizacijskog razvoja - i ona jedina može odgovoriti zadacima digitalnog doba.

Formalni i neformalni sustavi

U današnjim organizacijama često nailazimo na jasnu distinkciju između formalnih i neformalnih sustava, što zapravo i nije tako loše jer tako uočavamo razliku između hijerarhijskih (formalnih) sustava industrijskog doba i (neformalnih) kolaborativnih društvenih sustava doba znanja – digitalne ere. Naglašavanje razlika formalnih i neformalnih sustava uobičajeno potiče napetosti između hijerarhijskih upravljačkih struktura i samo-organizirajućih mreža zaposlenika. Takove napetosti su nepotrebne, i one negativno utječu na organizacijske performance, te je nužno posebno isticati druga obilježja neobično važnih za uspješno poslovanje tvrtki: «društvene sustave za stvaranje novih vrijednosti – koji uključuju zaposlenike, dobavljače, kupce/potrošače i druge dionike okupljene radi realizacije zajedničkih ciljeva i stvaranja nove vrijednosti».

Primjenom znanstvenih načela biologije na društvene sustave (**Maturana i Bunnell**, 1998.) uviđa se kako se mreže konstantno samoorganiziraju, kako bi iznjedrile nova znanja neophodna za stvaranje novih vrijednosti. U organizacijama u kojima prevladavaju kvalitetni odnosi i čvrsta povezanost u razvoju novog proizvoda dragovoljno se uključuju predstavnici raznih odjela kako bi svojim vještinama, resursima i znanjem pomogli začetniku ideje i ubrzali razvojne procese. To se naziva suradnja ili kolaboriranje. Istinsko znanje nastaje ili činjenjem (**Maturana i Varela**, 1992.) ili koordinacijom aktivnosti (Ma-

turana i **Piaget**, 1991.). Učenje nastaje reflektiranjem o poduzetim aktivnostima i posljedičnim rezultatima

Društveno (timsko) učenje, kao izvor znanja kao temelja za stvaranje nove vrijednosti, pojam je koji se odnosi na kolektivnu refleksiju o koordiniranim aktivnostima. Stvaranjem okruženja u kojem se njeguje društveno (timsko) učenje, lideri – *manageri* stvaraju klimu za ostvarenje boljih poslovnih performansi. Prema predviđanjima znanstvenika i stručnjaka, u bliskoj budućnosti – dakle u ovoj eri digitalizacije - navedeni će procesi postati rutinske prirode, na isti način na koji je metoda individualnog ocjenjivanja učinka danas popularna u *manager-skom* i *liderskom* svijetu.

No, učinkovitost društvenog (timskog) učenja u kontekstu razumijevanja prirode posla i načina na koji se posao doista obavlja, doista je nemjerljivo veća. Za to je potrebna *suradnja*. Ona se može započeti na više načina što ovisi o sposobnostima organizacije, inicijalnoj perspektivi te inicijalnim uvjerenjima o suradnji. O fenomenu suradnje u industrijsko doba kao i društva znanja – digitalne ere, može se govoriti, pisati na razne načine no činjenica je da nijedan od pristupa suradnji – sam po sebi - neće približiti istinsku snagu suradnje, sve dok se kao pojedinci, kao tvrtka ili kao društvo u cjelini na upustimo u činjenje, tj. aktivno djelovanje, nakon kojeg ćemo aktivno reflektirati o vlastitom radu i kolaboraciji s drugima.

Pojam suradnje se odnosi na kordinaciju društvenih aktivnosti koja se javlja u društvenim sustavima (organizacije, tvrtke – pa i obitelji) u kojima su članovi povezani na takav način da u mreži svatko svakog prihvaća kao legitimnog kontributora ostvarenja zajedničke svrhe. Pri tome je važno

imati naumu da suradnja najviše ovisi o kvalitetnim odnosima prožetim međusobnim razumijevanjem te da se pristup „znanju cje-line“- svakom pojedincu u mreži – otvara jedino suradnjom.

Generativni procesi

U okruženju ispunjenom povjerenjem, nastajanje i podjela znanja kontinuirani je generativni proces koji se uvijek iznova obnavlja. Ona pozitivno utječe na povećanje društvenog kapitala, jednako kao što se izostanak suradnje reflektira u smanjenju društvenog kapitala. Naime, izostanak suradnje uzrokuje izoliranost, koja potom može rezultirati neusklađenošću i dodatnim troškovima, a vrlo često nepovjerenjem i strahovima, a u doba znanja – digitalnoj eri - nestanku sa scene. Iskustvo koje se stječe višegodišnjim proučavanjem kolaborativnih društvenih sustava nesumnjivo kazuje da oni nisu samo ključni izvori stvaranja novih vrijednosti već i istinski akceleratori brojnih pozitivnih procesa. U kontekstu kolaborativnih društvenih sustava također se zaključuje da je riječ o prirodnim formacijama ljudskog djelovanja, odnosno prirodnom poretku unutar našeg društva, što se najbolje zamjećuje udaljavanjem iz poslovnog okruženja zajednici prijatelja (društvene mreže) ako je tome tako tada se neizostavno nameće ključno pitanje: *Ako je riječ o našoj prirodnoj društvenoj strukturi koja dokazano generira nove vrijednosti i društvenu dobrobit, zašto se ne potrudimo da je bolje razumijemo i njegujemo?* Time se vraćamo na temu – na činjenicu da živimo u razdoblju povijesne transformacije ljudske percepcije. Mehanicistički svjetonazor podučavao nas je da organizacije vidimo kao statične strukture, iako su one u stvarnosti poput života samog i kontinuirano se mijenjaju. Živjeli smo u uvjerenju da uspješnost organizacije ovisi o in-

dividualnom doprinosu i ako se u stvarnosti pokazuje da je organizacijska uspješnost društveni fenomen. Osim toga, gledano kroz povijest znanost *managementa* uglavnom se bavila sadržajima koje treba promijeniti u organizacijama umjesto onima koje bi trebalo očuvati u smislu odnosa i vrijednosti utkanih u organizacijsko tkivo. I upravo je to ono bitno u prirodi posla da se može odgovoriti na zahtjeve društva znanja - digitalne ere. U doba Industrijske revolucije, ne ove industrije 4.0 i 5.0 itd, vrijednost se stvarala upravljanjem resursima. U doba znanja – digitalne ere vrijednost se stvara suradnjom. Razumjeti društvena načela koja upravljaju kolaborativnim mrežama (društvenim mrežama) te intelektualnim i društvenim kapitalom koji u njemu nastaje postaje *conditio sine qua non* svakog uspješnog liderstva i *managementa* kao najodgovornije instance za produktivnost i organizacijske poslovne performance. Stoga će kolaborativne aktivnosti i učenje reflektiranjem postati glavni alati nove prakse koja će značajno unaprijediti proces stvaranja novih vrijednosti - kupcima, djelatnicima i drugim zainteresiranim dionicima. Pa ipak iako se teoretsko izučavanje društvenih sustava čini zahtjevnim, u praksi je situacija sasvim drugačija. Naime, osiguramo li ljudima dovoljno vremena za međusobne razgovore, za dijalog i propitivanje te za reflektiranje (pojedinačno i grupi) pomaci na bolje gotovo nikad ne izostanu.

Parafraziramo li **dr. Pavunu** koji kaže *Yes we can*, u zadacima pred nama nećemo tražiti zaposlenike već osobe – jer osobe su nosioci razvoja. Samo tako možemo ostvariti kolaborativni pristup razvoju u digitalnom dobu.

Branko Pavlović