

## HOLISTIKA KAO NOV PRISTUP U MENADŽMENT PROCESU

### HOLISTIC AS A NEW ACCESS IN MANAGEMENT PROCESS

Prof. dr Branislav Djordjević, Emeritus<sup>1</sup>  
Prof. dr Slavomir Miletić<sup>2</sup>

**Apstrakt:** Nauka je utvrdila da između sistema i okruženja postoji interakcija, ali da ona postoji i između delova unutar jedne celine. Ta interakcija dovodi do komunikacije u kojoj jedni druge obavestavaju o stanju i promenama koje se desavaju u okviru njih, što dovodi do delovanja jednih na druge. Holistički sistem je koncept uzavanja objektivne realnosti u vezi sa promenama. On polazi od toga da su promene rezultat kretanja, koje objektivno menjaju postojećem ravnotežu, ili stanje. Holistika polazi od originalnosti istraživanja i iznalaženja najefikasnijih načina za ostvarenje postavljenih ciljeva. To potvrđuje razvoj novih proizvoda, sredstava za rad, novih organizacionih oblika ili stilova upravljanja.

**Ključne reči :** holistika ,dinamicnost, skeniranje, okruženje, struktura,projekat, menadžment.

**Abstract:** Science has consolidated that between systems and surrounding there are interaction, but its exist and the parts inside of one totality. That interaction leads to the communication in which each-other informs about the situation and changes which happened to him, which leads to the perform each to others. Holistic system is a concept of consideration objective realistic in the connection with the changes. It's going from the point, that the changes are results of the moving, which actually change the existing balance, or the state. Holistic starting from the originals of the research and invent of the most effective ways for the realisation of the place goals. This confirm the development the new productions, resources for the work, new organization way or styles of the management.

**Key words:** holistic, dynamism,scan, surrounding, structure, project, management.

#### 1. UVOD

Upoznavanje sa nepoznatim elementima i karakteristikama različitih sistema, predstavlja osnov i uslov za njihovim ovladavanjem, iskorišćavanjem, ali i upravljanjem. Ukoliko se to upoznavanje obavi kvalitetnije, utoliko je manje nepoznanica, a time i devijacija na koje se ne može uticati.

Poznato je da između sistema i okruženja postoji interakcija, ali da ona postoji i između delova unutar jedne celine. Ta interakcija dovodi do komunikacije u kojoj jedni druge obavestavaju o stanju i promenama koje se dešavaju u okviru njih, što dovodi do delovanja jednih na druge. Ovako povezani delovi i njihov međusobni odnos predstavlja organizaciju, kao organizovau celina pojedinih delova.

Kvalitet celine i njenog funkionisanja uslovljen je načinom struktuiranja i povezivanja njenih delova, kao dinamičkih struktura. Ova dinamičnost se kreće u određenim granicama, jer ni jedan sistem ne može doći u stanje apsolutnog savršenstva, niti do apsolutnog haosa. To je i logično, jer

<sup>1</sup> Univerzitet "Union", Beograd

<sup>2</sup> Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica

svaki sistem je otvoren, `tako da okruženje preko ulaznih kanala deluje na strukturu i funkcionisanje celine, dok celina preko svojih izlaznih kanala deluje na okruženje`.

Holističko-sistemska koncepcija uvažava objektivnu realnost vezanu za promene, da su one rezultat kretanja koja objektivno menjaju postojeću ravnotežu. U krajnjem sve je rezultat kretanja, i sve je iz nečega proisteklo. Ova činjenica je ključna, kako bi se mogao tražiti uzrok određenih promena i usmeravanje kretanja, kao promenama koje će dovesti do određenih ciljeva. Promene uvek donose nešto novo, što do sada nije bilo. Otuda, identifikacija različitosti delova u sistemu, olakšava istraživanje celine. Istraživači i projektanti moraju izvršiti grupisanje pojedinih različitosti u sistemu, ali i pojedinih sličnosti. Tako grupisane sličnosti i različitosti se vremenom menjaju, a pojavljuje se i ponavljanje stanja promena u pojedinim delovima celine.

Sve se, dakle, nalazi u promenama, što nameće potrebu istraživačima da upoznaju i karakteristike ponovljivosti, odnosno načine, dinamiku i posledice promena. Holistika polazi od originalnosti istraživanja i iznalaženja najefikasnijih i najefektivnijih načina za ostvarenje postavljenih ciljeva. Oni koji utvrde originalne postavke i u tome postanu lideri, šire svoju moć, u odnosu na sledbenike, ili one koji se služe plagijatom ili imitiranjem. Samo originalne inovacije dovode do progressa u društvenom razvoju i zato one u holističkom konceptu imaju najveći značaj. To potvrđuje razvoj novih proizvoda, sredstava za rad, novih organizacionih oblika ili stilova upravljanja, marketinških procedura. Stoga se u ovom radu i ukazuje na posebnost značaja holistike u menadžment procesu uopšte.

## **2. CELISHODNO POSTUPANJE U ISTRAŽIVANJU ZAKONITOSTI FUNKCIONISANJA ORGANIZACIONIH SISTEMA**

Za uspešnu primenu holističkog sistemskog koncepta u istraživanju zakonitosti funkcionisanja organizacionih sistema bitno je definisati ponašanje čoveka kao njegovog organizatora. To je uslov da se ovlada zakonitostima koje se dešavaju u organizacionim sistemima, a ovladavanje je prvi uslov uspešnog upravljanja.

Sve dosadašnje teorije koje se bave karakteristikama pojedinih ljudskih skupina, obzirom na njihovo ponašanje ili navike,<sup>3</sup> a sa velikom verovatnoćom i buduće su nedorečene, jer nema adekvatnog objašnjenja univerzalnog ponašanja čoveka, ne samo zbog njegove kompleksnosti, već više zbog toga što se čovek ponaša od slučaja do slučaja na različite načine, u zavisnosti od situacije, interesa, raspoloženja, itd.

Činjenica da je čovek svesno interesno biće koje se odvajaju od drugih, omogućava sagledavanje zakonitosti profesionalizacije usmeravanja zajedničkog rada, jer je on u stanju da koristi svoje potencijale samo ukoliko kroz to ostvaruje svoje interese. Pokazuje se da nema čoveka koji nije prožet interesima. Što su interesi veći, to je čovek spremniji da žrtvuje svoje kreativne i fizičke potencijale, zarad ostvarivanja zajedničkih interesa i ciljeva.

Zahvaljujući svojoj racionalnosti, on je izgradio organizaciju kao instrument preko koga može na najbolji način da ostvari svoje interese. Znači, nema organizacije bez interesa, niti se interes može na bolji način ostvariti bez organizacije.<sup>4</sup> Svaki subjektivizam u tretiranju organizacije, kakav je postojao u predtranzicionom periodu ili njena politizacija, koja bi se vremenom pretvorila u politikanstvo je neprihvatljiva i kao takva štetna za pojedinca, ali i za društvo u celini.

Nesporna je i činjenica o celishodnom ponašanju i delovanju čoveka. On nastoji da pronađe načine kako da što lakše i uspešnije ostvari postavljene ciljeve uz trošenje iste količine energije za što veći efekat, a time ostvari i svoje lične interese. Pored celishodnosti, zahvaljujući samosvesnosti, on će u svakoj novoj situaciji postupiti na drugačiji način i odgovoriti na izazove koji mu se nameću. Međutim, čovek će na drugačiji način postupiti i kada je u istoj situaciji, ali na drugom mestu i u drugo vreme.

Iza navedenog se jasno može videti da se doslednom primenom holistike u istraživanjima i ovladavanjima nepoznatog u organizacionim i drugim sistemima ostvaruju veći efekti, u odnosu na

<sup>3</sup> Takva je poznata teorija X koju je dao McGregor u kojoj se insistira na primenu sankcija da se čovek prisili na određena činjenja, ili nečinjenja, iz koje je nastao autokratski model upravljanja.

<sup>4</sup> V. Vučenović: Lični sistem rukovođenja, *Pronalazaštvo*, Beograd, 1996. str. 63.

klasične metode istraživanja. Najvažnije je utvrditi uzroke određenih procesa, jer se na taj način najuspešnije može upravljati sistemima, procesima, ili pojavama.

### 3. POJEDINAC KAO SVESNO I KONTROVERZNO BIĆE

Čovek pored toga što je najsvesnije interesno živo biće, on je u isto vreme i kontroverzno biće. Što se više odvajao od prirode, to je sve manje bitisao prirodan, a sve više neprirodan. On je po prirodi egoista, jer se rađa sam, a takođe umire sam. Da je to tačno, možemo se uveriti kod svakog deteta, koje prvo izgovori reč `ne` i `ne dam`. Između navedene dve krajnosti, čoveku ce vremenom kroz zajednički život i rad, odnosno obdanište, škole, religiju, vojsku, poslovne i druge organizacije, nastoji da ukažu da se odrekne svojih egoističkih ciljeva i iste žrtvuje zarad opštih interesa. On znači u svom životnom veku postaje kontroverzan, jer vremenom pod uticajem sredine, postaje ono što nije, a to je društvenost.

Kontroverza je vidljiva i u tome što je čovek jedino svesno živo biće koje je spremno da ubija svoju vrstu. Ukoliko je to najsvesnije biće, ono bi po prirodi stvari trebalo da unapređuje svoju vrstu, ili makar da je ne uništava. Iz prirodnih zakona, poznato je da veći gutaju manje, da brži gutaju sporije, ali je poznato malo izuzetaka da jedna životinjska vrsta ubija svoju vrstu, već drugu vrstu životinja. Tako lav nikada ne ubija lava, tigar tigra, iako mogu doći u sukob zbog žrtve, ili komada mesa.

Sledeća kontroverznost je u tome što je čovek sklon zavisti, ljubomori, sujeti, odnosno biće koje ne podnosi, ili teško podnosi uspehe drugih ljudi, a takođe teško podnosi svoje poraze, u ličnom, ili korporativnom životu i radu. Da li je to kazna, ili ravnoteža za dati razum, odnosno svesnost, teško je tvrditi, ali treba verovati u ravnotežu koju priroda uvek uspostavlja, delujući preko svojih prirodnih zakona. Verujemo da priroda ne greši, jer su zakoni po kojima funkcioniše objektivni i da nisu praćeni interesima, za razliku od društvenih zakona koje formuliše skupina ljudi na vlasti, da bi držala u pokornosti drugu grupu koja je izvan vlasti. Ta zakonitost važi, bez obzira da li čovek te zakone i zakonitosti poznaje, da li ih priznaje, ili negira.<sup>5</sup>

Čovek je jedino živo biće koje je sklono sujeverju. Ova osobina je bitna za objektivizaciju poznavanja čoveka, jer veliki broj ljudi veruje u astronomiju, odnosno u horoskopske znake. Od ranije, a i danas milioni ljudi u SAD, `čim se probude, prve dve stvari koje urade su da pogledaju horoskopske znake, odnosno kakav će im dan biti i šta ih očekuje`. Mnogi ne odlaze na posao, ili ne započinju poslovne radnje, ukoliko je horoskop negativan. Druga stvar je čitanje berzanskih izveštaja, odnosno koliki je skok akcija bio na berzama i prognoza šta će se desiti sa njihovim akcijama. Time horoskop ako ne govori sve, sigurno postaje glas opreznosti, što i nije loše za profesiju menadžmenta.

No bez obzira na brojne druge karakteristike, kao što je anatomija i fiziologija čoveka, za menadžment je najbitniji čovekov neokortes, njegovo ponašanje, odnosno sile koje ga motivišu, ili demotivišu na određeno činjenje, ili ne činjenje. Pokazuje se da je svako uopštavanje ljudskih skupina i davanje njegovih karakteristika nenaučno i da ne postoje potpuno pozitivni i potpuno negativni narodi i nacije, već se može govoriti o većem, ili manjem prisustvu jednog, odnosno drugog. Saglasno tome, ističe se da ne postoje dva ista čoveka, što samo po sebi govori o čoveku kao svojevrsnom prirodnom fenomenu. Svako zanemarivanje razmatranja kontroverznosti čoveka kao živog bića, stvara uslove za izvođenje subjektivnih zaključaka, što dovodi u pitanje objektivnost, a time i naučnost u izvođenju konačnih zaključaka o menadžmentu kao nauci i veštini, odnosno teoriji i praksi.

### 4. OVLADAVANJE – USLOV USPEŠNOSTI UPRAVLJANJA

Prvi i osnovni uslov uspešnog upravljanja je upoznavanje. To je i prirodno, jer samo ono što se dobro upozna, može biti predmet uspešnog ovladavanja, a time i upravljanja. Stoga se i delatnost usmeravanja i upravljanja zajedničkim radom u organizacijama usmerava na upoznavanje, nepoznatim, jer `je neznanje osnovni uzrok nastanka entropije, koja ima težnju da pređe u kaos`. Ovde

<sup>5</sup> Širi koncept o opštim karakteristikama čoveka je dat u Ž. Radosavljević, *Medi na menadžmenta*, Edom, Beograd, 2004. str. 22-24.

se ispoljava nesporna činjenica, da više vredi jedan procenat onoga što se ne poznaje u organizaciji, nego 99% onoga što se zna u organizaciji.

Pored ovladavanja unutrašnjih struktura, u holističkoj neophodnosti je bitno upoznati, odnosno skenirati i okruženje i upoznati promene koje se dešavaju u istom, a koje utiču na organizaciju i pojedince. Ovo je potrebno, jer se pokazuje da je nepoznavanje promena u okruženju prvi uslov za povećanja nesređenosti organizacije. Ali, isto tako je prisutno da i zakasnelo upoznavanje promena u okruženju povećava nesređenost, odnosno entropiju organizacije.

Nakon upoznavanja i ovladavanja, čovek, odnosno upravljačka struktura mora da preduzme mere da organizaciju prilagođava promenama koje se dešavaju u okruženju. Uspešni su oni koji utiču na delove i sistem kao celinu da se prilagodi novonastalim promenama uz što manje "lomove", a to je moguće komponovanjem elastične, odnosno fleksibilne organizacije. Ukoliko se upravljačka struktura odluči da menja okruženje, utrošiće veliku energiju, a efekti će biti skromni, i najčešće bez rezultata.

S druge strane, menadžment<sup>6</sup>, mora imati u vidu da se dinamika promena u organizaciji po svom intenzitetu, mora odvijati najmanje onom brzinom, kojom se odvijaju i promene u okruženju. Ukoliko, se organizacija menja, ali sporije od promena u okruženju, ona propada, odnosno ugrožen je njen opstanak, jer nema rasta i razvoja. Ovde se ispoljava zakonitost, da onaj koji ne napreduje, on zapravo zaostaje i vremenom će nestati.

Naučna istraživanja su dokazala da je pri projektovanju transformacije iz jednog u drugo stanje takođe potrebno upoznavanje i ovladavanje. Upoznavanje onim što jeste i onim što će biti, odnosno čemu se teži. Ovde, kao i u drugim upravljačkim aktivnostima, najbolje je ovladavati postupno, određenim redosledom.

U navedenom, posebno mesto se pridaje utvrđivanju nepoznatog u izvorištu neke pojave, procesa ili tendencije. Otkrivanjem uzroka nastanka neke pojave, je najbolji način da se konstituiše ona upravljačka odluka koja će dati najveće pozitivne efekte, a smanjiti njene loše strane. Time se štedi energija i vreme, ali i drugi resursi, jer se pokazuje da je mnogo bolje lečiti bolest, nego delovati preventivno da do nje ne dođe.

## 5. UPRAVLJANJE KAO USLOV OPSTANKA, RASTA I RAZVOJA

Potvrđuje se da je upravljanje uslov opstanka, rasta i razvoja svake organizacije, što znači da nema opstanka bez usmeravanja, odnosno usklađivanja zajedničkog rada ka određenim ciljevima. Uspešnost upravljanja se meri, po efektima održivog razvoja organizacija, odnosno ostvarenim efektima u odnosu na utrošene resurse i obezbeđenosti egzistencije budućih generacija. Stoga se upravljačkoj strukturi danas poklanja najveća pažnja, kako u njenom usavršavanju, tako i kroz obezbeđenje određenih povoljnosti, odnosno privilegija koje upravljači imaju u odnosu na druge strukture. Proizilazi da profesija menadžmenta po svom značaju prevazilazi druge profesije, što se najbolje može videti iz sledeće tri činjenice, i to:

- Upravljanje, a posebno upravljanje na nivou strategijskog menadžmenta je orijentisano na upravljanje drugim profesijama u organizacionim sistemima. Od uspešnosti obavljanja poslova na najvišem nivou, zavisi i uspešnost (efikasnost i efektivnost) obavljanja poslova po dubini i horizontali organizacije. Pokazuje se da mali naponi na vrhu, multiplikuju napore na nižim nivoima i da je najvažnije imati kvalitetan vrh hijerarhijske piramide. Jer, uvek kada centralni, odnosno glavni zupčanik u tehničkom sistemu napravi jedan obrtaj, to izaziva daleko veći broj obrtaja kod manjih zupčanika, što proizvodi veći efekat, uz manji utrošak energije.
- Upravljanje, a posebno profesionalizovano upravljanje sagledava svet globalno, a to znači da za menadžment ne postoje nacionalne granice. Ova profesija ne priznaje da postoje granice i u stanju je da otputuju i na najudaljeniju tačku zemaljske kugle, ukoliko zato postoji interes. Shodno navedenom, upravljači svet sagledavaju globalno, a probleme lokalno, odnosno da svaki lokalni problem može postati i globalni. Takvo shvatanje deluje pozitivno na širenje biznisa, što omogućava i obezbeđenje opstanka, rasta i razvoja kompanija,

---

<sup>6</sup> Djordjević B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Union“ Beograd, str. 591.

- Upravljanje na stratezijskom nivou i nosioci ove funkcije su jedini u organizaciji koji moraju misliti na celinu, a ne na delove. To je bitna odrednica, i bitna razlika u odnosu na druge menadžere. Odnosno svi drugi menadžeri nastoje da maksimiziraju efekte dela ili nivoa kojim rukovode, jedini top menadžer je čovek koji često mora da žrtvuje interese delova, kako bi tim žrtvovanjem ostvario veći interes celine. Vrhovno rukovodstvo u organizacijama je uglavnom orijentisano na budućnost. Ono mora da sagledava neizvesnosti koje vrebaju u budućnosti, kako bi organizaciju pripremilo da spremno dočeka neizvesnost. Ostali menadžeri, nastoje da na što uspešnji način realizuju zadatke u sadašnjosti.

Navedene činjenice govore o karakteristikama, ali i značaju upravljanja za uspešnost organizacija. Upravljanje je faktor razvoja, jer se pokazuje da iza uspešnih kompanija ne stoje velelepne zgrade, niti uređeni administrativni prostori, mašine, već uspešni upravljački timovi. Na ovu činjenicu ukazuje i P. Draker konstatacijom: `Bogatstvo današnjih najrazvijenijih zemalja počiva na znalačkom rukovođenju. Ono je pomoglo da te zemlje uspešno prerastu iz malih porodičnih i radnih zajednica u društva sa kompleksnim institucijama ogromnog proizvodnog kapaciteta`. On dalje tvrdi da: `opstanak savremenog sveta zavisi od toga, sa koliko će uspeha, rukovodeći kadar obavljati svoju ulogu`.<sup>7</sup>

Navedene tvrdnje su po svemu sudeći tačne, jer ekonomski rast zavisi od raspoloživih resursa, ali oni sami za sebe ništa ne znače, jer ne deluju samostalno, već u sprezi sa organizacijom i ljudima koji su u stanju da ih svojim aktivnostima pokrenu u određenom smeru. Da je to tačno, potvrđuju zemlje bogate prirodnim bogatstvom, koje bi po svim parametrima trebale da budu razvijene, ali ih je nedostatak kvalitetnog ljudskog resursa, učinio siromašnim. Neke od njih se čak nalaze u grupi nerazvijenih zemalja sveta.

## 6. SISTEMSKA STRUKTURA SVESNOG RAZMISLJANJA I DELOVANJA

Bazični smisao i cilj naučnih i stručnih istraživanja<sup>8</sup> uvek je usmeren na otkrivanje nepoznatog i sticanje novih saznanja kao osnova za iniciranje novih ideja i mogućnosti njihove praktične primene. Svako novo saznanje postaje istinski temelj po kome ljudi neprestano upotpunjuju svoje predstave o predmetima, pojavama ili procesima posmatranja ili ispoljenim problemima.

Novostečena saznanja na određen način menjaju predstavu o predmetnim istraživanjima. Za sticanje novih saznanja o pravilima, načelima i zakonitostima prirodnog i društvenog poretka, kao i o praktičnom korišćenju tih saznanja, od posebnog je značaja međusobno komuniciranje ljudi u kojima razmenjuju stečena znanja i iskustva u praktične svrhe.

U različitim vremenskim periodima korišćena su različita sredstva za iskazivanje misaonih predstava o predmetima istraživanja i ispoljenim problemima. Svako izražajno sredstvo na sebi svojstven način omogućava da se drugim ljudima saopšti misao, odnosno saznanje. Ipak svako izražajno sredstvo može samo delimično da prikaže nečiju misaonu predstavu, ideju ili konstataciju, što znači da su izražajna sredstva nesavršeni instrumenti za potpuno prikazivanje spoznaja.

Postojanje različitih govornih područja nameću potrebu konstruisanja takvih izražajnih sredstava koja su razumljiva u različitim govornim područjima, kako se ne bi dogodilo da se pod istim terminima podrazumevaju različite stvari, ili pod različitim terminima iste stvari. Posebno značajan doprinos na razvoju opšte razumljivih izražajnih istraživačkih sredstava započet je konstituisanjem opšte teorije sistema. Izvorišta za konceptiranje i razvijanje opšte teorije sistema svakako se nalaze u najstarijim filozofijama na područjima drevnih civilizacija. Reč `sistem` se uvek uzima da objasni grupu ujedinjenih elemenata koji čine neku celinu, a može se upotrebiti da objasni apstraktnu celinu (npr. celina organizacionog sistema), ili fizičku celinu (automobil). U oba slučaja celina predstavlja nešto više nego što je zbir njenih delova. Prema tome, mnoštvo koje se sastoji od posebnih delova bicikle nema vozački potencijal. Međutim, kada su delovi zajedno spojeni u posebnu strukturu odnosno celinu, bicikla ima potencijal da nekoga preveze iz tačke A do tačke B. U ovom slučaju bicikla dobija pojavno svojstvo celine i u stanju je da odgovori svojoj svrsi zbog koje je i napravljena.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Moj pogled na budućnost*, Adižes institut, Novi Sad, str. 198.

<sup>8</sup> Koncizan i objektivizirani prikaz nastajanja i razvoja teorije sistema i njene praktične primene prezentirano je V. Vučenović« *Sistem i organizacija*» Naučna knjiga, Beograd, 1980. str. 6 – 20.

Sve do tog trenutka pojedinačni delovi nemaju nikakvu funkciju, jer sam za sebe ništa ne znači, niti može obaviti pojedinačno bilo kakav zadatak, odnosno funkciju. Slična je situacija i u biološkim sistemima, ali i u organizacijama kao veštačkim sistemima. Navedeno upućuje na zaključak da se u istraživanju organizacionih sistema trebaju primeniti savremene metode i tehnike i filozofija sistemskog pristupa primerena globalnim uslovima biznisa. Ovo iz prostog razloga, što su organizacioni sistemi po pravilu sve složeniji, sastoje se iz brojnih komponenti sa složenim međusobnim vezama i odnosima. Kako se menadžment bavi projektovanjem, izgradnjom i održavanjem organizacionih sistema i rešavanjem složenih problema zarad postizanja zadovoljavajućih ciljeva, sistematsko razmišljanje i koncept u organizaciji i menadžment procesu je i razvijeno da bi se uspešnije rešavali složeni problemi iz sfere menadžmenta. Ustvari, mnoge nove sistematske ideje u različitim varijacijama su upravo i razvijene u menadžmentu, na rešavanju menadžerskih problema.

## 7. OGRANIČENJA U PRIMENI HOLISTIKE

Holističko sistemski koncept ima svojih prednosti u sagledavanju kvaliteta celine i predstavlja, kako je rečeno, uslov za ovladavanje i uspešno upravljanje. Međutim i on, poput drugih koncepata i učenja ima svojih slabosti i ograničenja, pa nije lek za sve bolesti, jer trpi određena ograničenja, koja često predstavljaju prepreku, ili stvaraju teškoće za njegovu operacionalizaciju.

Usamljenost smatra C.Handy<sup>9</sup> bi mogla biti veliki problem u veku koji je pred nama, ukoliko se ljudi budu izolovani sopstvenim `vokmenom, ili sopstvenom televizijom i td`. Pitanje je da li ta i takva situacija doprinosi svetloj perspektivi holistike. Ako pripadamo ničemu, teško je videti perspektivu bilo čega. "Holističko sistemski pristup u korišćenju znanja zahteva izuzetan napor od svih članova organizacije tokom celog procesa učenja i korišćenja znanja. Praksa pokazuje da pojedini timovi npr. u toku meseca ostvare i preko 100 časova prekovremenog rada. Ovaj pristup se ne može primeniti u projektima koji zahtevaju revolucionarne inovacije, jer se često ne zna gde neki proces počinje, a gde se završava. Naime, projekti su uvek nešto novo u organizaciji, što do sada nije bilo, jer da je bilo, verovatno se sada više ne bi zvalo projekt, već bi preraslo u proceduru. A samo projekti omogućuju dosezanje efektivnosti nekog rešenja, dok će uspostavljanje procedura oko dostignutog rešenja, uticati na dosezanje njegove efikasnosti. Otuda će se ljudsko delanje u budućnosti sve više seliti iz proceduralnih u projektne modele. Ovakav pristup je gotovo isključen ili ga je teško primeniti u biotehnologiji i hemiji, gde postoji mreža međusobno isprepletanih odnosa, koji se ne mogu identifikovati. Holistika je teško primenjiva i na džinovske projekte, odnosno organizacije, zbog svoje složenosti i nemogućnosti da se u svakom trenutku sagleda celina, odnosno identifikuju podsistemi, kao delovi sistema. On je ograničen i na projekte koji se odnose na svemirske letove, jer sama složenost i veličina projekta, onemogućava ili otežava rasprave na nivou celine, zbog svog obima, ili složenosti između njegove strukture.

Teško je holističko sistemski pristup primeniti u organizacijama u kojima genijalni pojedinci osmisle ceo projekat, i koji su isti razradili do detalja. Ovo se posebno odnosi na birokratske organizacije, u kojima se ne dozvoljava lošiji rad od propisanog, ali ni bolji nego što je naloženo. Ne treba potceniti ni kulturološke,<sup>10</sup> običajne, religijske i druge faktore.

Svakako, praksa zemalja dalekog istoka pogodna je za primenu holističkog sistemskog pristupa u menadžmentu znanja, jer oni žive u grupi i za grupu. Kroz grupu, npr. Japanci mogu da kreiraju mnogo bolju inovaiconu atmosferu za građenje novih ideja i znanja, nego u američkom društvu u kome postoji jaki individualizam. Sve ovo ukazuje da je nov holističko-sistemski konept u menadžmentu znanja značajan i da doprinosi većoj brzini i fleksibilnosti u sticanju, primeni i transferu znanja iz sfere upravljanja i rukovođenja. Zahvaljujući njemu daleko je lakše uvoditi promene u organizaionim sistemima, ali i uspešnije upravljati.

---

<sup>9</sup> Charles Handy, Harvard Business Review, juni, New York, 2001, str. 38.

<sup>10</sup> Deresky, H., *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2006. str. 214.

## 8. UMESTO ZAKLJUČKA

Inovirani i novim uslovima prilagodjeni holističko-sistemske pristup u korišćenju znanja zahteva poseban napor od svih članova organizacije tokom celog procesa učenja i korišćenja znanja. Nova holističko-sistemska doktrina i njena primena u upravljanju poslovnim i drugim organizacijama je logičan refleks na nove izazove koji nastaju u organizacijama. Za ovaj pristup je važna zakonitost upoznavanja i ovladavanja sistemom, kao celinom, a ne parcijalnim delovima iz kojih se celina sastoji. Pri tome treba imati u vidu da čovek neće nikada ovladati svim tajnama jedne celine, ali da ta činjenica ne sme biti prepreka u nastojanju da se u što većoj meri saznaje njegova tajna.

Nov holističko-sistemske koncept ima svojih prednosti u sagledavanja kvaliteta celine i u snažno narastajućim globalnim uslovima poslovanja predstavlja, kako je rečeno, uslov za ovladavanje i uspešno upravljanje. Međutim i on, poput drugih koncepata i učenja ima svojih slabosti i ograničenja, pa nije lek za sve probleme, jer trpi određena ograničenja, koja se često ispoljavaju kroz značajne prepreke, ili stvaraju teškoće za njegovu punu operacionalizaciju.

## LITERATURA

- [1] Vučenović, V., *Lični sistem rukovođenja, Pronalazaštvo*, Beograd, 1996.
- [2] Radosavljević, Ž., *Medina menadžmenta*, Edom, Beograd, 2004.
- [3] Druker, P., *Moj pogled na budućnost*, Adižes institut, Novi Sad
- [4] Vučenović, V., *Sistem i organizacija*, Naučna knjiga, Beograd, 1980.
- [5] Handy, C., *Harvard Business Review*, juni, New York, 2001.
- [6] Djordjević, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Union", Beograd, 2009.
- [7] Deresky, H., *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pearson Prentice- Hall, New Jersey, 2006.