

Robert M. Mason

Fakultet za informatiku, Vašingtonski univerzitet u Sijetlu, WA 98195-2840

Promene u agilnosti organizacije: izazov i mogućnosti društvenih medija

UDK: 005.591:005.21 ; 005.336.5:005.57

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0009 (english version)

XIII Internacionalni Simpozijum SymOrg 2012, 05.-09. Jun 2012, Zlatibor, Srbija

Organizacije, posebno organizacije koje se bave razvojem i primenom znanja – čija dodata vrednost u velikoj meri zavisi od informacija – pred sobom imaju četiri izazova. U ovoj prezentaciji želeo bih da objasnim zašto ovi izazovi postoje, kakve su posledice trendova koje danas zapažamo u ekonomskom i poslovnom okruženju i kako organizacije mogu da odgovore na ove izazove.

Ključne reči: Agilnost, socijalni mediji, strategija, organizacija, inovacija, milenijumska generacija.

Živimo u periodu revolucije, u periodu dubokih promena. Organizacije i institucije moraju da se menjaju ako žele da opstanu i da zadrže svoj značaj, kao što i mi kao istraživači moramo kritički da ispitujemo naše organizacione modele i pretpostavke.

Revolucija je posledica sticanja i međusobnog delovanja 3 toka promena:

- Tehnologije [internet i povezanost, platforme društvenih medija]
- Demografije
- Vrednosti i društvenih normi – ponašanje u društvu i zajednici.

U nekoliko narednih pasusa analiziraćemo ova tri trenda i opisati kao oni utiču na način kao živimo i radimo zajedno, kako utiču na proces inovacija i kako ćemo možda morati da revidiramo naš pristup liderstvu i istraživanju kada su organizacije u pitanju. Bez obzira na to da li smo praktičari ili naučnici, moramo kritički da pristupimo ranijim iskustvima i znanjima kao i ranijim pretpostavkama o tome kao treba da se organizujemo za razvoj i primenu znanja.

1. Tehnologija i tok informacija

Prvi trend predstavlja talas platformi i usluga društvenih medija koji se pojavio i koji privlači ogroman broj korisnika (i investitora: dok ja ovo pišem, u početnoj javnoj ponudi Fejsbuk je procenjen na više od 100 milijardi dolara, što je do sada najveći IPO). Sveprisutnost društvenih medija menja način na koji se ljudi ponašaju kao što menja i društvene norme. Da navedemo samo neke primere o tome šta je „normalno“ u skladu sa današnjim skupom informacija i komunikacionih tehnologija:

- Knjige se za sekundu isporučuju na tablet-računare koji mogu da prime skoro neograničen broj knjiga
- Podrazumeva se da svi imaju pristup informacijama; rasprava o podacima se može završiti u vrlo kratkom roku; Wikipedia je ogroman broj podataka uobličila i okupila u skup dostupnih podataka, i to na nekoliko jezika
- Staromodni „sneakernet“ (fizičko prenošenje podataka putem USB, flopi diska, itd.) koji se koristio kao metod prenošenja informacija među prijateljima i kolegama dopunjen je internet platformama koje omogućuju razmenu informacija i to velikom brzinom i dometom; informacija postaje dostupna svima za nekoliko dana ili čak sati
- Razmena ličnih informacija i dalje se širi putem sve većeg broja platformi društvenih medija. Facebook je možda najpoznatija takva mreža, sa više od 900 miliona aktivnih korisnika (Anon.), ali ima još mnogo drugih platformi: Youtube, Twitter, Pinterest, ... a svakodnevno se rađaju i nove. Nepoznato je koliko zaista blo-

gova postoji, ali imenik Technorati navodi više od 1,3 miliona. Posledica svega ovoga je nastajanje jednog ekosistema informacija u kome se različite platforme rađaju i razvijaju i vremenom diferenciraju jedna od druge.

- Razmena informacija postala je zaista unosan posao. Po ceni od 38 dolara po akciji, po početnoj ponudi (IPO) Facebook je vredeo više od 100 milijardi dolara, što predstavlja dosad najveću početnu vrednost neke javne kompanije (RAICE). Čak i uz nedavne fluktuacije cena akcija, visok rejting firme pokazuje koliko je poslovno interesovanje za kompanije u oblasti društvenih medija.

2. Demografija

Kao da tehnološke promene koje su u toku nisu dovoljne, svedoci smo kretanja svetskog stanovništva. „Net Generation“ – generacija koja je odrasla uz internet – ulazi u poslovni svet dok se generacija „bebi bumer-sa“ polako povlači u penziju. Kao što se može videti na tabeli 1 (pokazuje cifre za SAD, mada su relativne veličine kad je reč o generacijama u svetu sasvim slične), ova generacija je najrasprostranjenija od svih generacija nastalih posle Drugog svetskog rata.

Tabela 1. Procena populacije tri generacije radnika

Generacija	Godina rođenja	Uzrast 2000 po popisu	Uzrast u tekućoj 2012	Procene populacije *
Bebi bumeri	1946-1964	36-54	48-66	82,8 miliona
Generacija X	1965-1977	20-35	35-47	50,9 miliona
Odrasli uz računar	1978-1994	6-22	18-34	69,1 miliona

*procene populacije zasnovane su na popisu u SAD 2000. godine

Demografska kretanja se ipak ne odnose samo na brojeve. Pripadnici ove generacije unose na radno mesto lakoću rukovanja novim informacionim i komunikacionim tehnologijama. Pripadnici ove generacije nika-da nisu upoznali svet bez interneta, mobilnih telefona, laptop računara i slobodnog pristupa informacijama. Ova generacija ima drugačiji stav prema informacijama i radu. Oni imaju drugačija očekivanja u vezi sa njihovim odnosom sa organizacijom za koju rade i o tome šta treba da bude rezultat njihovih zalaganja. Za njih poslodavci ne predstavljaju sigurnu luku, stoga ne pokazuju lojalnost firmi. Oni se mogu odlučiti za neku kompaniju na osnovu vrednosti te kompanije i mogućnosti da ta kompanija ima uticaj na društvo; oni žele da „svojim radom promene svet“. Iako ovo nije univerzalno rasprostranjeno osećanje, u ovoj generaciji postoji veliki broj onih sa izoštranim osećajem za socijalnu pravdu. Oni se bave asimetrijom u svetu, i u ekonomskom smislu i u smislu informacija. Njihov osećaj za informaciju razlikuje se od osećaja starije generacije. Kako je jedna predstavnica internet generacije izjavila na simpozijumu o inovacijama (dok je tvi-tovala onome o čemu se diskutuje): „Ideja nije stvarna ukoliko je nisam razmenila s nekim“. Na tabeli 2 sumirane su neke razlike između bebi bumeri i internet generacije.

Pripadnici internet generacije su uglavnom naučili od svojih roditelja da je sve moguće i tako stekli samopouzdanje i optimizam u svojoj nameri da nešto promene. [Još uvek je prerano da se kaže da li će ova produžena recesija i privredni pad uticati na ovo samopouzdanje.] Veliki broj pripadnika ove generacije otvara svoje firme ili očekuje da otpočne posao, a veliki broj tih novih firmi vezan je za informacionu tehnologiju, razmenu informacija i društveno umrežavanje. Internet generacija u pojavi novih tehnologija ne vidi samo priliku; oni vide mogućnosti da kombinuju tehnologije (mashup).

Veliki broj pripadnika internet generacije, čak i ako kasnije postanu preduzetnici, prvo se zapošljavaju u stabilnim kompanijama. Kada se zaposle, kombinacija njihovog samopouzdanja u vezi sa novim oblicima komuniciranja i lagodnosti koju osećaju prema novim tehnologijama često dovode do napetosti u odnosima sa drugim zaposlenima koji su navikli na ustaljen način rada. Ovi mlađi radnici – a i drugi koji su prihvatili novije tehnologije i postupke u radu – kao da se izdvajaju po svom pristupu radu. Njihovo ponašanje nije uvek u skladu s postupcima i očekivanjima njihovih kolega koji više vole drugačiji pristup informacijama i radu. To ima za posledicu da lideri organizacija u kojima postoji mešovita radna snaga u smislu uzrasta i iskustva nailaze na izazove koji nadilaze očekivane izazove sa kojima su suočene organizacije koje imaju homogeniju radnu snagu (Barzilai-Nahon i Mason, 2010).

Tabela 2. Poređenje stilova rada između generacije odrasle uz računar i bebi bumera

Vrednosti, stavovi i stilovi	Generacija odrasla uz računar	Bebi bumeri
Stila rada	Multitasking	Upravljanje vremenom
Stil učenja	Učenje na osnovu iskustva	Učenje na osnovu predavanja
Saradnja	Saradljivost	Nezavisnost
Motivacija	Pozitivno podsticanje; takmičenje iz zabave	Takmičenje se obično završava bez pobednika
Shvatanje autoriteta	Poštovanje prema drugima treba da se zasluži	Poštovanje prema autoritetu
Struktura	Decentralizovana, nema hijerarhije, sveobuhvatna	Centralizovana, hierarhijska, isključiva
Pristup informacijama	Svi imaju pristup	Pristup imaju samo oni koji imaju moć

[Prilagođeno na osnovu (Barzilai-Nahon i Mason, 2010); takođe videti (Tapscott, 2009a)]

3. Vrednosti i društvene norme

Tehnologija, društvene norme ponašanja i propisane vrednosti razvijaju se zajedno (Barzilai-Nahon i Mason, 2010). Vrednosti zajednice i društvene vrednosti izražene su društvenim normama; norme ponašanja jedne zajednice odražavaju vrednosti koje se nalaze u osnovi te zajednice. Tehnologija ne izaziva promene, ali olakšava istraživanje opcija u ponašanju što može da dovede do promena u načinu na koji se osnovne vrednosti manifestuju.

Uzmimo, na primer, koncept privatnosti. Softverske platforme omogućavaju trgovcima da ponude određene koristi kupcima koji razmenjuju više informacija, stoga ljudi mogu da zaključe da te koristi mogu da budu veće od „cene“ odustajanja od onoga što se može smatrati privatnom informacijom. Isto tako, korisnici obično zaključuju da Facebook i Google donose dovoljno koristi tako da rado tolerišu njihove pokušaje da prikupе lične informacije u zamenu za lagodnost korišćenja ovih mreža. Posledica toga je da se prethodno prihvaćene norme privatnosti po mišljenu mnogih razaraju. To opet ima za posledicu da se i sam pojam privatnosti u današnjem svetu menja.

Druge promene u normama ponašanja se u različitom stepenu zapažaju u različitim zajednicama i korporativnim kulturama:

- Dostupnost smart-telefona znači da vlasnik takvog aparata uvek može da bude na raspolaganju i to menja očekivanja u vezi sa njegovom reakcijom na pitanja i probleme koje njegovi saradnici mogu da mu postave.
- Dostupnost usluga baziranih na lokaciji koja za posledicu ima osećaj „stalnog prisustva“ za prijatelje, porodicu i saradnike.
- Posledica činjenice da su nove tehnologije danas dostupne svima, radnici koji se bave razvojem i primenom znanja osećaju da je podvojenost između „života kod kuće“ i „života na poslu“ manja. Društveni život, lični život i radni život mešaju se više nego ikad.
- Telekomuniciranje se sve više prihvata. Rad od kuće predstavlja normu za veliki broj radnika čiji se posao zasniva na radu sa kodovima i sistemima. Mnogi ljudi mogu da rade (i rade) a da nemaju „kancelariju“ u firmi. Drugi mogu da dele radno mesto na centralnoj lokaciji (centrali).
- U većini slučajeva timski rad je pravilo. Rad obavljaju zajednice prakse gde pojedinci rade u sprezi sa drugima i tako stvaraju rezultate, više nego što je to slučaj kad rade svaki za sebe po principu razbijanja posla na posebne zadatke, po šemi kakvu je dao i Taylor (Wenger, 1998).

4. Posledice

Zajednički razvoj informacionih tehnologija (posebno društvenih medija) i društvenih normi i vrednosti tokom promena u demografiji radnika znanja podržava ovaj period revolucije. Ovo vodi značajnim pomeranjima i lomovima, a posledično i izazovima kako za praktičare tako i za istraživače.

Ipak, u svakoj revoluciji nešto ostaje nepromenjeno, a naš zadatak je da ispitamo šta se u ovom periodu nije promenilo. Trebalo bi da ispitamo šta to ostaje u osnovi i kad pred sobom imamo okruženje koje izgleda dinamično, kao da se velikom brzinom menja. U današnjoj situaciji, usudio bih se da tvrdim da jedan princip ostaje neizmenjen. Taj princip jeste da primarni pokretač ekonomskog rasta i razvoja ostaje inovacija, posebno tehnička inovacija.

Ipak, čak i kad inovacija ostaje ključ ekonomskog rasta, procesi koji dovode do inovacije se menjaju. Sama inovacija je pod uticajem spoja tehnologije, društvenih normi i demografije. Glavni pomeraj u mišljenju bila je ideja da inovacija proizilazi iz velikog broja izvora.

Ova ideja postoji već decenijama (Quinn, 2000), a iskustvo velikih firmi kao što je Procter & Gamble (Rao i Sakkab, 2006) pokazalo je koliko je značajna upotreba mreže resursa van firme kad treba rešiti probleme vezane za inoviranje proizvoda i procesa. Ono što izgleda drugačije jeste ritam kojim generacija odrasla uz računare (i drugi) stvaraju nova preduzeća na osnovu dostupnosti društvenih medija.

Na primer, to što je Facebook stvorio jedan pripadnik ove generacije ne bi trebalo da predstavlja iznenađenje. Neki drugi primeri možda nisu tako očigledni, ali pogledajmo još jedan preduzetnički primer, primer kompanije Quirky.

Quirky je osnovao Ben Kaufman 2009. godine, kada je imao 23 godine. Quirky je pravi primer korišćenja resursa iz više izvora (crowdsourcing), razvoja na bazi tehnologija društvenih medija koji predstavljaju osnovu mnogih preduzetničkih poduhvata internet generacije.

5. Quirky

Quirky je kompanija osnovana 2009. godine kao rezultat vizije Bena Kaufmana. Njegovo lice se videlo na posterima, bio je dete preduzimača, a poseduje (kada je imao 23 godine) veliki broj karakteristika koje se vezuju za internet generaciju. Njegova životna priča otkriva kreativnost, želju, porive i pristupe koje internet generacija pokazuje kada se zabavlja sa inovacijama.

Quirky je Kaufmanov treći veliki poduhvat. Njegov prvi poduhvat bio je *mophie*, a započeo je kad je još bio srednjoškolac. Mophie je osnovan kao firma za proizvodnju i prodaju slušalica sa kablom na izvlačenje za iPod Shuffle. Ovaj proizvod je imao uspeha i *mophie* je kao model bio savršeniji od slušalica sa kablom na izvlačenje, sa više dodataka za iPod i Apple proizvode. Godine 2006., dve godine pošto je osnovan, *mophie* proizvod pod nazivom „Relo“ postao je još jedan hit na izložbi MaxWorld. Naredne godine, pošto je uspeo da prikupi kapital koji mu je omogućio da ima profesionalno projektovan štand na MacWorld, Kaufman ga je izbacio – rekavši da ne želi da bude „samo neka obična uspešna kompanija“ – i upotrebio 2x4s da izgradi kompaktnu prostoriju bez zidova koja je metaforično opisivala nesvršenu prirodu njegovog posla. Podelio je 30000 *pad* aparata dežurnim radnicima na MacWorld sa porukom „pomozite nam da odlučimo šta ćemo dalje i da projektujemo našu sledeću proizvodnu liniju“. Otkrio je da desetine hiljada ljudi želi da ponudi svoje ideje i prihvatio je izazov da uradi celokupan projekat za 72 časa. Do kraja izložbe *mophie* je poslužio kao prototip i predstavio tri nova proizvoda (Anon., 2009). Izvanredan uspeh ovog procesa „kraudsorsinga“ u razvoju novog proizvoda naveo je Kaufmana da razmišlja i o procesu, a ne samo o proizvodima.

Uprkos uspehu *mophie* aparata, ili baš zbog njegovog uspeha, Kaufman je shvatio da mu je dosadno. Tri meseca posle MacWorld 2006 prodao je *mophie* (koji je opisao kao „izradu iPod kondoma“). Rekao je „Prodao sam proizvod ali sam zadržao proces“. Onda je posvetio vreme usavršavanju ideje za kluster, platforme za zajedničko odlučivanje koja bi usmeravala „kraudsorsing“ inovacije predstavljene na MacWorld 2007. Kluster prati doprinose koje svaka osoba daje dizajnu (na primer, boja, ime ili neka druga karakteristika koja doprinosi uspehu proizvoda) i primenjuje zajedničko odlučivanje kada se radi o najvažnijim odlukama u

vezi sa dizajnom. Kluster je ubrzo doveo do *namethis* („dajte mu ime“), grupni pristup izboru imena za proizvode i proizvodne linije.

Koristeći kluster kao platformu i uvažavajući snagu procesa „kraudsorsinga“ Kaufman je počeo da okuplja tim koji će oformiti Quirky [12]. Posle dve godine istraživanja, izgradnje tima i testiranja, Quirky se pojavio juna 2009. godine.

Quirky nudi kombinaciju platforme i procesa (na bazi klustera) kojima se usmerava saradnički (kraudsorsing) pristup inovacijama i razvoju novog proizvoda. Quirky omogućava svima da predlože ideju za proizvod koja se onda predstavlja zajednici Quirky gde se komentariše i odakle se šalje povratna informacija (uključujući i demografiju onih koji daju povratnu informaciju). Svaka ideja se razmatra za naredni proizvod kompanije Quirky, što znači da se Quirky fokusira na ocenjivanje i usavršavanje jedne ideje i pretvaranje te ideje u proizvod. Quirky proces i platforma omogućava svakome u ovoj širokoj mreži (zajednica Quirky) da predloži svoje ideje, da svoj doprinos u svakoj fazi procesa inoviranja i bude nagrađen za svoj doprinos.

6. Drugi primeri

Ideja o „kraudsorsingu“ i otvorenoj inovaciji postala je toliko popularna da postoji vebstranica posvećena razmeni informacija o prilikama – lista „otvorenih inovatora“ (De Ridder)- spisak skoro 100 sajtova je opsežan – od ranih proizvoda nastalih „masovnom saradnjom“ kao što je Linux, Yahoo Answers, WikiPedia – preko „nezavisnih“ platformi kojima se dovode u kontakt nezavisni ugovarači sa specifičnim potrebama [na primer, Amazon Mechanical Turk, Human Grid] – do onih koje se više fokusiraju na nove proizvode [na primer, Quirky, Threadless and Spreadshirt (majice i majice s kapuljačom); Dream Heels (cipele po meri i ukusu korisnika)]. Sve ove firme ipak nisu stvorili isključivo pripadnici internet generacije – na spisku se nalaze i dobro pozicionirane i stabilne firme (na primer, Dell, Kraft, Sara Lee, Nokia, Starbucks,...) što pokazuje da su sve ove mogućnosti – ali se pripadnici internet generacije svakako nalaze u velikom broju među osnivačima firmi na ovom spisku.

7. Implikacije za praktičnu primenu

Sažimanje gore opisanih trendova i „kraudsorsing“ pristup procesu inovacija stavljaju pred lidere organizacija četiri izazova kojima treba da odgovore ako žele da njihove organizacije ostanu u formi.

Izazov 1: Životni ciklus talenta (ili: pet sila ponovo)

U prošlosti, konkurencija i dinamičnost prvenstveno su smatrani karakteristikama tržišta i industrijskog sektora: takmičenje za pridobijanje kupca i tržišnog udela i sprečavanje drugih da uđu na tržište. Tokom 1990-ih, konkurencija se definiše kao trka („rat“) za osvajanje i upravljanje talentima, a organizaciona agilnost predstavljala je ključ za privlačenje talenata. U današnjem hiperkonkurentnom ekonomskom okruženju zadržale su se obe dimenzije, i dinamičnost prema potrošaču i dinamičnost prema dobavljaču, ali konkurencija u privlačenju talenata sama za sebe predstavlja samo početni korak u takmičenju da se ovaj talenat iskoristi na efektivan način, u jednom proširenom ciklusu talenta koji prevazilazi samo zapošljavanje.

Kada dolaze na radno mesto, mladi radnici znanja sa sobom donose novu dimenziju dinamike: oni očekuju da se lično usavršavaju preko zadataka koji predstavljaju izazov, traže posao koji je fleksibilniji od onoga što bi bebi bumers voleli (i što su prihvatili), žele da učestvuju u razvoju usmerenom prema ciljevima koji su za njih značajni i traže fleksibilnost u povezivanju i razvijanju svojih sopstvenih mreža. Takva očekivanja pred organizaciju postavljaju izazove na koje naši ispitanici odgovaraju na različite načine.

U jednoj studiji o firmama u Švajcarskoj koja u Evropi vodi po broju primenjenih inovacija (Anon.2011) razgovarali smo sa direktorima C nivoa i pitali ih kako njihove firme izlaze na kraj sa promenama u demografiji (mlađi radnici znanja) i prevlašću društvenih medija (Katz, Bondar i Mason, 2012). Direktori shvataju da su promene u njihovom pristupu organizacionim strukturama i liderstvu potrebne. Na primer:

- ... mladi ljudi koji su odrasli uz igrice, te kompjuterske igrice, oni rade drugačije nego što smo mi radili ...
- Mladi ljudi preuzimaju veću odgovornost [za] na sebe i poslodavcu daju manje, što svakako ima i prednosti i loše strane ...

Ovakvi stavovi potvrđuju da u firmi i dalje preovlađuje stav da su resursi važni. Kako navode direktori, kreativni radnici znanja određuju konkurentnu prednost firme i predstavljaju potencijal za permanentno učenje. Direktori shvataju da znanje i učenje nisu samo sposobnost pojedinca već kvalitet koji se manifestuje kroz timski rad i organizaciju kao celinu.

Nove motivacije i vrednosti

Kako smo nagovestili u tabeli 2, pripadnici internet generacije se teško prilagođavaju tzv. industrijskim načinima rada, hijerarhijskoj organizaciji i birokratskom odlučivanju – organizacionim modelima koje su bebi bumeri prihvatili. Internet generacija želi da menja stvari, oni vole izazove. Oni žele da usavrše svoje veštine i sposobnosti. Ovi motivacioni faktori stimulišu ovu generaciju radnika više nego stabilnost posla i rutina u radu. Naši ispitanici prepoznaju ove vrednosti:

- ... sve je više ljudi koji žele da rade nešto što vole. A to što vole nije samo karijera, na primer, da imaju mnogo novca i visoko zvanje ili šta već za šta bi radili. Oni takođe žele da rade nešto što mnogo vole. A ljudi koje vodi strast prema nečemu, a ne samo zvanje i plata ...
- ... ljudi su danas postali fleksibilniji zbog mladih ... koji, ne svi, ali veliki broj njih, ... imaju sopstvene ideje o tome šta žele ...

Naše istraživanje i druge studije o ovoj generaciji (Tapscott, 2009b) pokazuju da internet generacija ima visoka očekivanja u vezi sa razvojem svoje karijere. Oni često preuzimaju ličnu odgovornost da svaki zadatak obave na najbolji način. Očekuju da nastave stručno usavršavanje i žele da osete da napreduju; ne zadovoljava ih da ostanu na istom položaju duže vreme. Posledica ovoga jeste da su „putevi karijere“ nove generacije radnika znanja dinamičniji i manje predvidljivi nego što su nekada bili. Stabilnost radnog mesta koju su cenili bebi bumeri polako se zamenjuje željom za silovitim profesionalnim razvojem. Direktori prepoznaju sledeće:

- ... ovi novodošli zaista preuzimaju veću odgovornost za sebe i za svoju karijeru ...
- ... ovi ljudi su angažovani i bave se poslom koji žele da rade ...

Rešenje: Ponovo razmisliti kako treba upravljati radnicima znanja

Pripadnici internet generacije zahtevaju drugačije pristupe u liderstvu i organizacije koje vode u ovoj oblasti su to dobro shvatile. Direktori koji su bili uspešni u privlačenju najinteligentnijih i najboljih novih radnika priznavali su i zalagali se u svojim organizacijama za postupke kao što su sledeći:

Angažujte radnike rano. Veliki broj vodećih firmi proširile su mogućnosti stažiranja, nepunog radnog vremena i zapošljavanja preko leta za studente. Ovo im omogućava da dovoljno rano uspostave odnose sa potencijalnim zaposlenima i predstavlja niskorizičnu i relativno jeftinu mogućnost da se zaposleni i firma upoznaju. Jedna strana može da uči od druge a verovatnoća da će se uskladiti je veća ako ovaj angažman preraste u stalno zaposlenje.

Tragajte za projektima koji predstavljaju izazov. Glavnu ulogu u radu koji obavljaju za pripadnike internet generacije ima to da je posao zabavan i da učestvuju u onome što „menja svet“. Konsultantske i turističke firme otvorile su stranice na društvenim mrežama za zaposlene. Mnogi navode da se kod onih koji se opredele za ovaj pristup stav o „ravnoteži između života na poslu i života van radnog mesta“ menja u korist stava o „integraciji života i posla“. Ako zaposleni rade tokom svojih „neradnih“ sati, mogu privatno da se priključuju mrežama tokom radnog vremena. Firme su obezbedile mogućnosti za fleksibilno radno okruženje (ljudi mogu da rade odakle god hoće), mogućnosti da se kancelarija organizuje kod kuće (ovo je posebno bitno za žene koje imaju decu) i interesantne poslove koji omogućavaju zaposlenima da se samopotvrde i da budu zadovoljni sobom. U ovim firmama naglašavaju da izazovni projekti u kojima zaposleni mogu da razvijaju sopstvene ideje i da budu kreativni predstavljaju veću pokretačku snagu za internet generaciju nego viša plata.

Mogućnosti za razvoj umesto unapređenja. Ljudi vole da budu uspešni i po tome se internet generacija ne razlikuje od drugih. Oni zahtevaju da dobiju veću odgovornost za posleove koje obavljaju, ali i da budu nagrađeni za učinak i doprinos. Stoga napredne kompanije podstiču zaposlene da uče i da se razvijaju a isto tako obezbeđuju alternativne tokove nagrađivanja. Organizuju seminare i konferencije na kojima zaposleni mogu da razmene priče o svojim uspesima i daju savet onima koji još uvek traže pravu priliku.

Veća lična odgovornost. Još odavno su telekomunikacione firme i advokati napustili koncept kontrole koliko vremena radnici provode na radnom mestu i počeli da grade odnose sa svojim radnicima na bazi usme-

renosti ka rezultatima i na poverenju. U ovim firmama veruju da su njihovi radnici sposobni da urade potreban posao u odgovarajućem vremenskom periodu. Da bi se to postiglo, oni obezbeđuju jednu čvrstu šemu komunikacije: razgovaraju sa zaposlenima o tome šta očekuju i prenose im realne ciljeve o kojima su se složili. U ovim firmama su zaključili da se radnici trude ne zato što se njihov rad kontroliše, već zbog toga što napreduju zahvaljujući dobrim rezultatima koje ostvare.

Obrnuti mentorski programi i modeli nadzora. U naprednim firmama su zaključili da su hijerarhijske strukture, kontrola odozgo-nadole i modeli nadzora nad radnicima znanja zastareli i da nemaju efekta. Zaposleni predstavljaju osnovni deo i doprinose dinamičnoj korporativnoj strategiji. Dinamična uprava i fleksibilne uloge zamenjuju statične strukture odgovornosti/podređenosti i tako omogućavaju integrisanje formulacije i primene strategije. Na primer, turističke organizacije zasnivaju svoj model upravljanja i strukturu odlučivanja na autoritetu znanja, kao što su ekspertske provere, revizije, i strategija saradnje, umesto da sprovedu strategiju upravljanja odozgo-nadole. One u proces odlučivanja uključuju stručnjake za znanje. Dobrom praksom smatraju manje pravila, zajedničko učenje i stalni dijalog. Ako ove organizacije zamislimo kao hijerarhijske, rekli bismo da je nadzor odozgo-nadole zamenjen vertikalnom (gore i dole) saradnjom i intenzivnijim horizontalnim komunikacijama.

Rešenje: Rešavanje pitanja kratkoročnog zadržavanja na datom položaju

Direktori su svesni mobilnosti i povećane dinamičnosti ljudskih resursa. Pošto je zapošljavanje za ceo život sve ređe, mali je broj zaposlenih među mladima koji se na istom radnom mestu zadrže nekoliko godina. Oni postaju nomadi ne samo po fleksibilnosti radnog mesta i mogućnosti da rade s bilo koje lokacije već zahtevaju fleksibilnost na mestu koje su odabrali za rad.

Direktori koje je naša studija obuhvatila priznaju da internet generacija misli da lako može da prelazi iz jedne kompanije u drugu; zapazili su da gubitak posla više ne predstavlja veliki stres. Njihovi tipični komentari bili su sledeći:

- ... kada sam ja počeo da radim, pre 25 godina, izgledalo je da veliki broj ljudi izabere jednog poslodavca i onda ostaje lojalan svom poslodavcu. To se promenilo ... Sada mladi biraju ono što vole da rade. Oni nešto rade i, ako shvate da to nije ono što se njima dopada, oni jednostavno odu negde drugde. I mislim da je to i nas nateralo da drugačije razmišljamo ...
- ... većina misli da to nije problem. Ako izgube posao, tražiće i prihvaće sledeći ...

Pristup: Kreirajte i investirajte u alumni mreže. U nekoliko firmi su priznali da nikada ne pokušavaju da zadrže zaposlenog što je moguće duže. To jednostavno ne koristi ni firmi ni zaposlenom. Ove firme prihvataju odluku zaposlenog da ode, priznaju mu zasluge, ali ga angažuju u alumni mrežama tako da ostaju u vezi s njim. Ove firme prate šta njihovi bivši zaposleni rade i gde rade. Pozivaju ih na godišnje božićne večere i drže ih u svojoj mreži resursa znanja. Time ne samo da proširuju mrežu kompanije već mladim ljudima daju priliku da se vrate u firmu kad se pojavi zgodna prilika. Ovakav pristup predstavlja snažan resurs za identifikovanje novog talenta i održavanje žive mreže kao izvora novih ideja i učenja.

Izazov 2: Osnovni resursi – oni se ne nalaze samo unutar organizacije

Direktori u našem istraživanju priznaju da su njihove firme deo šire mreže izgrađene oko društvenih mreža pojedinaca:

- ... to ide ovako; iznad svega mi treba da bacimo pogled i na te društvene mreže i njihove stranice, kao što je Facebook ili čak i takve poslovne mreže kao što je XING, o čemu se ovde priča. Mislim, to se ne može sprečiti, a i kako bi uopšte moglo da se spreči?
- ... primena svih tih novih formi je važna i rekao bih da ljudi uspostavljaju svoje sopstvene mreže van kompanije, unutar kompanije, ali to u osnovi nije organizovano. To svako radi kako ume. Mislim, ljudi imaju potrebu da budu na mreži i da ostanu na vrhu u razvoju u svojoj oblasti delovanja ...

Bez obzira što za ovaj efekat odavno znamo, sada je sve jasnije da firme priznaju značaj mreža i da razvijaju načine da izgrade poverenje u njih. Mreže služe za interakcije kojima se održavaju veze između pojedinaca, ali i za sticanje novih znanja i informacija koje se u tim mrežama nalaze.

- ... mislim da način na koji ljudi žele da kontaktiraju jedni s drugima, način na koji počinju da rade u grupama, način na koji međusobno kontaktiraju ima drugačiji stil funkcionisanja. Ima nešto u njemu, ima u njemu neki poziv koji mi se čini značajnim, verovatno za dobro obučene, vidim tu i neki značajan razvoj ...

• ... zavisi kako povezujete svoje lične prijatelje i prijatelje s posla. Mislim da je to šta mladi ljudi žele da imaju jedna od tema za budućnost. Onda, naravno, i najnovija tehnologija koju treba da primenjujete u svojoj kancelariji. Društvena mreža za mene je tema, mislim da je značajna i za oblast rada, iako je sada ograničena. Ali mi bismo želeli da motivišemo mlade ljude da koriste taj ...

Korišćenje društvenih medija omogućilo je profesionalcima širom sveta da pitaju za savet svoje kolege i da razmene iskustva jednostavnim pritiskom na miša. Korišćenje ogromne količine resursa dostupnih online čini da pristup bude vrednovan više nego samoostvarenje. Kako tehnologija to sve više olakšava, fokus se pomera od razmenjivanja jednostavnog faktualnog znanja prema omogućavanju prećutnih razmena i saradnje između članova mreže koji jedni drugima veruju:

• ... nije to samo imati pristup rezultatima studija i dobiti cifre. Sve više se radi o pristupu ljudima koji su imali slična iskustva i tako dalje i imati takve mreže u dimenziji gde je ljudska interakcija od velike važnosti ...

Kao deo prakse upravljanja znanjem u firmi, zajednice prakse (CoPs) takođe prolaze kroz značajne promene zahvaljujući uticaju društvenih medija. Akademska literatura obično uzima CoPs kao efektivne alatke za prenošenje prećutnog znanja u okviru jedne organizacije (Wenger, 1998); pretpostavka je da se one nalaze unutar korporativnih granica. Naše studije pokazuju da one sve više prelaze granice organizacija i da mogu da se formalizuju kao nezavisne celine.

Profesionalne zajednice su već odavno prihvatile ovakav pristup formalnim nezavisnim asocijacijama. Novinari, lekari, nastavnici i advokati šire veze van organizacionih granica i na taj način održavaju svoju profesionalnu etiku i poboljšavaju učenje u saradnji sa drugim profesionalcima. Ranije studije su pokazale da se članovi profesionalnih zajednica često više vezuju za svoju struku nego za kompaniju u kojoj su zaposleni. FLOSS (Free/Libre Open Source Software) i druge otvorene softverske zajednice primer su uspešnih zajednica za stvaranje znanja u slobodnom ekosistemu znanja. Mnogima od njih rukovode nezavisni radnici znanja, ali mnoge veće firme eksplicitno ili prećutno podstiču svoje zaposlene da podržavaju te događaje na FLOSS, kao što su IBM i Oracle učinili za Linux i OpenOffice softverski paket.

Pitanje kontrole

Individualne mreže se po svojoj prirodi šire van granica jedne zemlje što dovodi do pitanja kako organizacija može da kontroliše tok informacija u ovim mrežama i koju ulogu treba da ima menadžment u ovom otvorenijem informatičkom okruženju. Ako pojedinac lojalnost prema sopstvenoj mreži pretpostavi lojalnosti prema poslodavcu, kako direktori treba da pristupe ovom novom okruženju? Iako veliki broj organizacija izražava zabrinutost zbog rizika da mogu da izgube svojinu nad nekim znanjima, neki direktori obuhvaćeni ovom studijom izražavaju optimizam da koristi imaju prevagu nad rizikom:

- ... ubrzano se razvijamo u smeru novih kanala komunikacije kao što je instant poruka, Facebook i LinkedIn i takođe našim kupcima nudimo određene usluge putem ovih proizvoda ...
- Sasvim sam uveren da, ako kompanije koriste Facebook ili XING ili neki drugi servis, steći će konkurentnu prednost, a ako to ne urade u dogledno vreme, u stvari će izgubiti priliku da iskoriste ideje koje su već u njihovoj kompaniji ali ih ne mogu naći pošto ne koriste ove nove alatke ...

Izgleda da je ključ za ovo agilnost organizacije da prihvati otvorenost i prilike da uči putem individualnih mreža. Korporacije su i ranije koristile slične pristupe kada su gradile partnerstva između firmi sa kojima su mogle da sarađuju. Razlika je danas u tome da su mreže individualne i potencijalno više saradničke.

Izazov 3: Ekologija Novih komunikacionih mreža

Početo isticanje primene društvenih medija za potrebe marketinga i ljudskih resursa nestaje pošto su firme shvatile koja ograničenja se nameću kad koriste društvene mreže kao druge kanale za marketing. Platforme za saradnju i zajednički radni prostor omogućavaju komunikaciju koja je u većoj meri zasnovana na zajednici kao i kolektivne aktivnosti. Neke firme su prešle sa fizičkih sastanaka na virtualna radna okruženja, što omogućava da se upravljanje projektima i ljudskim resursima, tehnička podrška, obuka i umrežavanje vrši s bilo kog mesta. Takozvani *Enterprise Microblogging* (slanje poruka preko intraneta firme, kao na Twitteru) povećava vidljivost zaposlenih i pruža nove mogućnosti za upravljanje znanjem.

Raznovrsnost kanala komunikacije (SMS, twitter, email, video-konferencija, zajednički radni prostor, itd.) takođe povećava kontakte sa ljudima izvan firme i zamagljuje granice između kupaca i zaposlenih. Svi kanali nisu isti, ali naši ispitanici shvataju da treba pažljivo da izaberu koje će kanale da koriste da bi izbegli pad produktivnosti.

Mogućnosti za virtualnu saradnju povećale su se s porastom broja mogućnosti za zajedničko skladištenje i čak obradu u „oblaku“, što je omogućilo veću agilnost organizacije za rad znanja bez obzira na granice. GoogleDocs i zajedničke platforme za skladištenje kao što je Dropbox predstavljaju samo početak, a firme očekuju pojavu dodatnih opcija u uslugama primenom oblaka.

Rešenje: Angažujte se

Što više mogućnosti firme daju zaposlenima da budu povezani, ostvariće sve bolji pristup novim znanjima i idejama. Platforme za saradnju, zajedničko skladištenje podataka, wikis, blogovi, forumi – kako u firmi tako i van nje – povećavaju broj resursa koji su na raspolaganju firmi i pomažu postojeće investicije. Jeste da mrežno okruženje koje nastaje isključuje gubitak kontrole, ali ono istovremeno zahteva od direktora da ponovo razmisle o načinu na koji će upravljati rizikom. Stalno bavljenje informacionom ekologijom koja se rađa predstavlja jedini način da firme održe svest o proširenim mogućnostima za učenje i stvaranje vrednosti. Upravljanje rizicima putem ograničenog eksperimentisanja i angažovanje na širim mrežama predstavljače bolje rešenje nego stajanje po strani. Angažovanje je svakako bolji izbor nego siguran rizik da će vas konkurencija ostaviti za sobom.

Izazov 4: Još uvek nema konsenzusa u vezi sa jedinstvenim modelom za nove načine rada

Direktori obuhvaćeni našom studijom, čak i oni koji su svesni mogućnosti koje daje ovo novo okruženje koje je još u nastajanju, još uvek se razlikuju u stavovima o tome koji su najefektivniji modeli za realizaciju ovih mogućnosti. Razlike se u velikoj meri mogu pripisati poslovnim sektorima (dinamičnost sektora, karakteristike potrošača i konkurencije) i filosofiji upravljanja. Ne postoji jedan jedini „pravi“ način za angažovanje tehnologije.

- ... imamo različite sisteme, kao iChat, Skype ..., i dok pokušavamo da radimo zajedno i to brzo, mi ih koristimo. To je postignuće koje smo uradili sami. Gledamo šta je završeno ili da li se negde zaglavilo ... u ovome smo vrlo dobro organizovani ...
- ... mi čak ni ne znamo kako da kompetentno odlučimo da li da koristimo iPhone, Smartphone, Blackberry ili HTC. Standard definiše samo centralizovana kompetentnost. To je verovatno i razlog što nismo proaktivni u traženju različitih načina. U tome smo prilično ograničeni ...

Ono što mi vidimo jeste da neke kompanije ne brane svojim zaposlenima da koriste internet tokom radnog vremena, dozvoljavaju im da surfuju internetom i traže nove ideje i kupce i da se povezuju sa drugim pojedincima na društvenim mrežama. Druge su potpuno uverene da ne postoji neposredna veza između društvenih mreža i rada njihovih zaposlenih i stoga zatvaraju sve društvene veb stranice kako bi primorale svoje zaposlene da tokom radnog vremena „misle samo na posao“.

Ma koliko mi smatramo da će prve kompanije koje eksperimentišu sa dostupnošću društvenih medija i čak ih prihvataju na kraju izbiti na vrh, po rezultatima naših studija ne vidi se da kompanije koje primenjuju reaktivniju taktiku greše. Naše studije navode da pokušaji da se promeni ponašanje zaposlenih i uspostave norme putem čisto tehničkih barijera ili političkih mera predstavljaju ograničavajući faktor. Kao što smo ranije zapazili, ponašanje zaposlenih, tehnologija i društvene norme (u okviru firme ili u široj zajednici) povezani su i razvijaju se zajedno. Organizacija koja pokuša da promeni jednu dimenziju, a nije svesna ovog procesa koevolucije, verovatno će da propadne.

Eksperimentisanje će u mnogim firmama da se nastavi, pri čemu će se isprobavati, ocenjivati i konačno prihvatiti ili odbaciti nove radne prakse i organizacione forme. Ovi eksperimenti se posmatraju kao deo ukupne strategije prilagođavanja i agilnosti firmi.

- ... evolucija još traje, tako da mlada generacija koja ulazi u kompaniju nema problema i mi nemamo problema sa njima. Tako da se mi trudimo da evoluiramo, da idemo u korak sa tehnologijom, nema potrebe da se stvara posebno radno mesto za adaptaciju. To je proces koji traje ...

8. Implikacije za istraživanja

Sažimanje ova tri trenda (demografije, društvenih medija i normi i vrednosti ponašanja) predstavlja veliki podstrek za teoretičare da preispitaju naše modele organizacije i upravljanja. Možda je ono što je u redu upravo kritička procena modela koji su prihvaćeni kao norma, prihvaćeni kao osnova onoga što mi predajemo na kursovima menadžmenta i što prihvatamo kao konvencionalnu mudrost. Kako je već rečeno, mo-

žda se neki principi ne menjaju, ali način na koji mi artikulišemo ove principe u praksi možda treba da se modifikuje. Evo dva primera:

- Coase-ov koncept prirode firme (Coase, 1937) u kome se ističe da firma postoji da bi se smanjili troškovi koordinacije u današnjem informatičkom sistemu zahteva dublju analizu. Internet je troškove razmene informacija koja je inače neophodna za koordinaciju sveo skoro na nulu. Potrebom da se radni resursi urede bavio se ogroman broj studija o „virtualnoj organizaciji“. Ipak, u nekom momentu, troškovi ispitivanja kanala koordinacije sami po sebi mogu da umanje ideal potpuno „rasparčane“ organizacije, ali u najmanju ruku, teoretičari treba kritički da ispitaju pretpostavke koje se nalaze u osnovi naših kurseva o menadžmentu i da otkriju skrivene pretpostavke zasnovane na Coase-ovoj prirodi firme.
- Shvatanja firme zasnovane na resursima/zasnovane na znanju (J.B. Barney, 1996; J. Barney, 2001; Kogut, 1996) u kojima se tvrdi da se firme organizuju da bi eksploatisale specijalizovana znanja još uvek su možda validna. Šta je to resurs u današnjem informatičkom ekosistemu? Za firme koje znanje smatraju ključnim resursom (a teško je naći izuzetke), informatički ekosistem znači da se znanje manje zadržava (lepi), a više curi. Firma ima manju kontrolu nad kritičnim znanjem (bez obzira da li je to znanje opipljivo ili prećutno). Prvi kritički osvrti na modele upravljanja organizacijom i znanjem pojavili su se početkom ove godine (Katzy, Bondar i Mason, 2012; Hemsley i Mason, 2012); garantujemo da će ovde još biti posla.

Zaključak

Oduvek je tehnologija stavljala pred društvo izazove za koje nije bilo šablona, presedana, niti smernica za odlučivanje. Ovo je i danas tačno, samo se tehnološke promene odvijaju brže, zajedno sa promenama u društvu i čak sa promenama u vrednostima koje zajednice poštuju – a ovi trendovi se na više načina međusobno pojačavaju. Organizacije se suočavaju sa značajnim izazovima dok tragaju za strategijama koje bi im omogućile da iskoriste prilike inherentne ovom dinamičnom informatičkom sistemu koji se rađa.

Postoje dokazi da internet generacija, odrasla u okruženju ovih sila koje se razvijaju zajedno, jasnije vidi prilike nego njihovi parnjaci koji su bili uspešni u neko ranije vreme. Već dobro uspostavljene organizacije koje nastoje da ostanu agilne i uvode inovacije postupiče pametno ako angažuju ovu novu generaciju; ovakav angažman predstavlja kako ozbiljan izazov, tako i kritičnu priliku.

Izjave zahvalnosti

Zahvaljujem kolegama i saradnicima sa kojima sam radio na ranijim radovima i člancima koji su bili predložak za ovaj rad. Među njima su, iz SoMeLab na Univerzitetu Vašington (Sijetl): Josef Eckert, Jeff Hemsley, Karine Nahon i Shawn Walker, a sa CeTIM (Minhen i Lajden): Katerina Bondar i Bernhard Katzy.

LITERATURA (i dodatni materijali za proučavanje)

- [1] Anon. 2009. "Ben Kaufman of Quirky, Kluster, and Mophie • Design Glut." <http://www.designglut.com/2009/09/ben-kaufman-of-quirky-kluster-and-mophie/>.
- [2] ———. 2011. "IUS 2011 Dashboard." Pro Inno Europe. <http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/innometrics/IUS2011.html>.
- [3] ———. "Key Facts - Facebook Newsroom." <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>.
- [4] ———. "Blog Directory - Technorati." Technorati. <http://technorati.com/blogs/directory/>.
- [5] Barney, Jay. 2001. "The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991." *Journal of Management* 27 (6): 625–641.
- [6] Barney, Jay B. 1996. "The Resource-based Theory of the Firm." *Organization Science* 7 (5): 469.
- [7] Barzilai-Nahon, Karine, and Robert M. Mason. 2010. "How Executives Perceive the Net Generation." *Information, Communication & Society* 13 (3): 396–418. doi:10.1080/13691180903490578.
- [8] Coase, R. H. 1937. "The Nature of the Firm." *Economica* 4 (16). New Series (November 1): 386–405.
- [9] Hemsley, Jeff, and Robert M. Mason. 2012. "The Nature of Knowledge in the Social Media Age: Implications for Knowledge Management Models." In *Proceedings of HICSS 45*. Maui: IEEE.
- [10] Katzy, Bernhard, Kateryna Bondar, and Robert M Mason. 2012. "Knowledge-Based Theory of the Firm, Challenges by Social Media." In Maui: IEEE.
- [11] Kogut, B. 1996. "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning." *Organization Science* 7 (5): 502–518.
- [12] Quinn, J. B. 2000. "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth." *Sloan Management Review* 41, no. 4 (Summer): 13–28.
- [13] Raice, Shayndi. "Facebook Prices Its IPO at \$38 - WSJ.com." <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303448404577409923406193162.html>.
- [14] Rao, L., and Nabil Sakkab. 2006. "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation." *Harvard Business Review* 84 (3): 58–66.
- [15] De Ridder, Philippe. "List of Open Innovation & Crowdsourcing Examples - Best Practices - Open Innovation and Crowdsourcing." <http://www.openinnovators.net/list-open-innovation-crowdsourcing-examples/>.
- [16] Tapscott, Don. 2009a. *Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- [17] ———. 2009b. *Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- [18] Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge Univ Pr.

Primljen: April 2012.
Prihvaćen: Jun 2012.

O autoru**Robert M. Mason**

Fakultet za informatiku, Vašingtonski univerzitet u Sijetlu, WA 98195-2840
rmmason@uw.edu

Prof. Mason (Bob) je profesor na Fakultetu za informatiku Univerziteta Vašington u Sijetlu. Stekao je diplome na MIT i Tehničkom fakultetu u Džordžiji, a prethodno je bio na Državnom fakultetu u Floridi i Univerzitetu Case Western Reserve. U svojim najnovijim istraživanjima proučava uticaj društvenih medija na primenu znanja kao i način na koji organizacije obezbeđuju dalju podršku implementiranim sistemima preduzeća. Jedan je od osnivača i članova Social Media Lab @ UW (somelab.net) i zajedno sa timom studenata radi na informatičkim tokovima vezanim za pokret Occupy.

