

Nataša Dimitrijević

Prekršajni sud

Leskovac

Savremene tendencije razvoja nove paradigme menadžmenta

Sažetak

Dinamični porast složenosti tržišnih, socijalnih i organizacionih odnosa, opominju preduzeća da ne smeju biti troma i uljuljkana u lažni osećaj sigurnosti. Potrebno je kontinuirano razmišljanje o novim razvojnim trendovima. U trenutnoj situaciji konfuzije i haosa, mnogi se nalaze pred dilemom kako i šta dalje. Aktuelna situacija u svetu ukazuje da su potencijali tehnologije, znanja i kreativnosti u ekspanziji, te da njihovo plansko integrisanje u strateškim dokumentima pruža mogućnost da se izgradi nova paradigma menadžmenta. Na taj način može se ostvariti veća posvećenost i „humanizacija“ preduzeća u očima javnosti. Sve veći broj preduzeća nastoji da pomiri trku za profitom sa društvenim vrednostima, a jedan od načina jeste fokusiranje na talente i organizacione moći tehnoloških dostignuća. Treba okupiti ljude i resurse i postaviti nove razvojne smernice koje će implicirati različita strateška rešenja. Najuspešnija će biti ona preduzeća koja će na najbolji mogući način iskoristiti sve razvojne potencijale – ljudske i tehnološke, koristeći sinergetski efekat neslućenih idejnih i kreativnih potencijala.

Ključne reči: menadžment, kreativnost, znanje, paradigma, konkurentnost.

UVOD

U novoj epohi razvoja ekonomije kojom dominiraju intelektualne vrednosti, zapaža se da je došlo do usvajanja novih modela upravljanja koji dovode u pitanje dosadašnja, tradicionalna, organizaciona rešenja. Na 6. Globalnom forumu koji je održan u čast Pitera Drakera (*Peter Drucker*) u Beču, novembra 2014. godine, veliki broj gurua menadžmenta otvorio je temu od ključnog značaja za bolje razumevanje savremenih globalnih tokova, te na taj način učestvovao u oblikovanju novih razvojnih poslovnih modela preduzeća. Među njima su bili Stiv Dening (*Stephen Denning*), Geri Hamel (*Gary Hamel*), Nilofer Merčant (*Nilofer Merchant*). Dok se na jednom polju nalaze oni koji organizacione promene smatraju neophodnim i poželjnim radi boljeg razumevanja i upravljanja savremenim procesima poslovanja, na drugoj strani su oni koji smatraju kako savremene metode i tehnike ne predstavljaju novinu, već su posledica bahate hegemonije Zapada. Ipak, iskustva i rezultati brojnih istraživanja pokazuju kako postoji saglasnost kada je u pitanju značaj umrežavanja i realizacije novih ideja i kreativnih potencijala, koje mogu ponuditi rešenja na do sada nedokučive probleme, ili odgovoriti na već poznata pitanja i izazove na sasvim drugačiji način. Sa takvim novim dimenzijama u fokusu, na kojima se temelje naučni, tehnološki, kulturni i ekonomski progres, socijalna i ekonomska polarizacija društva postaje sve izraženija. S tim u vezi, postoji potreba za znanjem i kreativnošću u takvoj konstelaciji veza i odnosa. Naravno, izazov je da se sagledaju sve mogućnosti koje, mada su na prvi pogled nejasne, treba što ranije razjasniti i iskoristiti pre ostalih.

1. KREATIVNA EKONOMIJA – NOVI RAZVOJNI PUTEVI

Danas, više nego ikad ranije, govori se o ekonomskoj krizi kao planetarnom procesu koji donosi brojne izazove i dileme. S tim u vezi, dolazi do smanjenja obima proizvodnje, povećanja stepena nezaposlenosti, usporavanja investicija, špekulacija na berzi, nestabilne vrednosti akcija na berzama, korupcije i privrednog kriminala. Iz tržišne oluje ovakvih ekonomskih i socijalnih previranja nastaje savremeni trend

u stručnoj literaturi poznat kao „kreativna ekonomija“¹, kao sveukupnost aktivnosti koje se usmeravaju sa masovne proizvodnje na kreativnost² (Howkins 2014). Nakon što je kriza poljuljala dosadašnju paradigmu privrednog razvoja, preduzeća su sve više počela da razmišljaju o novim izvorima profita, uvažavajući potrebe svih interesno-uticajnih grupa preduzeća (*stakeholder-a*). Postaje jasno da principi tradicionalne ekonomije u današnjem svetu poslovanja nisu održivi. Savremena ekonomija je ekonomija dinamike, inovacije, kreativnosti i znanja, ali i sve veće usmerenosti ka moralnim i duhovnim vrednostima. Dinamičnost i konfuzija društveno-ekonomskih odnosa zapravo upozoravaju da je poslovni svet deo društva kao celine, te da je potrebna integracija prema nečem boljem, humanijem i inovativnijem. Dakle, dolazi se do onog što Kamran Mofid, osnivač inicijative „Globalizacija za opšte dobro“ (*Globalisation for the Common Good*) zaključuje kako u uslovima krize, mnogi političari, akademici i ljudi iz poslovnog i neprofitnog sektora rade na iznalaženju novog modela „etičkog kapitalizma“ (Williams 2010). Spomenuti autor potom postavlja pitanje: „U vreme kontinualne krize i polarizovanih stavova, može li se svet dogovoriti o etičkom pristupu globalnoj ekonomiji?“ (Ibid.). S druge strane, Čarls Hempton Turner (*Charles Hampton Turner*), profesor Londonske škole poslovanja, primećuje kako nastaje preporod kapitalizma u kome dominiraju proizvodi i usluge kao rezultat uzajamnog integriteta i poštovanja zaposlenih i potrošača (Ibid.). Drugim rečima, savremeni svet poslovanja je pokazivao sklonost ka trivijalizaciji nemerljivih performansi emocija i kreativnosti. Trenutna dušvena klima „kreativnog i emotivnog

¹ Ovaj termin pojavljuje se prvi put u istoimenom delu Džona Houkina (*John Howkins*) iz 2001. godine *Kreativna ekonomija (Creative Economy: How People Make Money From Ideas)*. Njime se opisuju stvaralačke aktivnosti u proizvodnji, distribuciji i potrošnji.

² Kreativnost je unutrašnja karakteristika pojedinca kojom se izražava originalnost, mašta, inspiracija i inventivnost, a koja za rezultat ima novu ideju. Vidi: UNDP/UNCTAD-United Nations Development Programme (2008): *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making*, UNDP & UNCTAD, New York, str. 3.

uskrsnuća” treba biti jasan signal o značaju intelektualnog i kreativnog rada za kreiranje konkurentne prednosti.

U fokusu interesa savremene ekonomije poslovanja je tehnologija koja je unapredila ne samo proizvođače već i potrošače. Digitalizacija je podstakla difuziju znanja i njegovo opredmećivanje u krajnjem proizvodu i uslugama, koje sve više dominiraju u kako je Daniel Bel³ (*Daniel Bell* 2001) nazvao „post-industrijskom društvu”. Sve veća informisanost potrošača utiče da se njihove preferencije rapidno menjaju. Stoga, preduzeća ukoliko žele da opstanu i unaprede svoje poslovne performanse i konkurentnost, moraju pronaći nove tržišne niše, tj. nove načine ostvarivanje profita. Danas, merenje lojalnosti potrošača nije dovoljno (Jones, Sasser 1995). Prema članku objavljenom u Harvardskom poslovnom pregledu (*Harvard Business Review*), svake godine oko 30.000 novih proizvoda preplavljuje tržište, iako 90% njih ne uspeva da ispuni svoju misiju i pored ogromne novčane sume uložene u istraživanje tržišta i preferencija potrošača (Crihstensen, Cook, Hall 2005). Samim tim, tržišno-orjentisani menadžment preduzeća teži da bude konkurentan ne samo blagonaklonošću prema životnoj sredini, već i usvajanjem novih tehnika i veština poslovanja koje konkurencija teško može da kopira. Preduzeća treba da razvijaju koherentnu organizaciju koja će ulagati u nematerijalnu imovinu koju čine reputacija, talenat, znanje i odnosi saradnje. Na taj način će privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu.

Kreativan rad predstavlja kompleksnu kombinaciju komunikacija, ideja, talenta, znanja, iskustva i tehnologije kao pokretačkih snaga razvoja. Preduzeća koja neguju kulturu zasnovanu na kreativnosti, regrutuju i zadržavaju zaposlene koji su sposobni da proizvedu kreativne sadržaje i time ostvaruju potencijalnu dodatnu vrednost za tržište. S tim u vezi, Hagel (*John Hagel*) suosnivač Dilojt centra za kvalitet (*Deloitte Centre for the Edge*), zaključuje kako su se ranije zaposleni prolagođavali preduzeću, dok se danas organizacije prilagođavaju zaposlenom, tj. njegovom talentu (Ludwig 2011). Hagel u

³ Jedan od najdoslednijih zagovarača društva koje će se temeljiti na informacijama.

tom pravcu nudi rešenje navodeći kako promenu jedne društveno-ekonomske formacije mora da prati i holistička promena organizacione strukture, jer bi u suprotnom takva ulaganja bila investicija sa katastrofalnim gubicima za preduzeće. Ključnu ulogu u uvećanju vrednosti proizvoda i usluga imaju mašta i ideja da se stvari rade brže, bolje, jeftinije, manje, zgodnije i ličnije. Kreativna ekonomija zasnovana na inovativnim rešenjima, naspram tradicionalne birokratizacije i hijerarhijske strukture, zahteva agilnost. Hijerarhija i dalje ima važnu ulogu u sistemu upravljanja, ali savremeno poslovanje zahteva simultan pristup tradicionalnom i savremenom konceptu poslovanja. Time bi se postavio stabilan temelj za oporavak i povećanje konkurentske prednosti.

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija kreativne ekonomije, ali bez obzira na raznolikost, svaka od njih „promoviše socijalnu inkluziju, kulturnu različitost i razvoj čovečanstva.“ (UNDP/UNCTAD-United Nations Development Programme 2008). Sve više teoretičara i analitičara skreće pažnju na to da je pristup kreativnosti i znanju gotovo svuda otvoren. Još je čuveni ekonomista Jozef Šumpeter (*Joseph Shumpeter*) govorio o preduzetnicima koji „kreativnom distrukcijom“ ispoljavaju zadovoljstvo u stvaranju nečeg novog. Džon Haukins (*John Howkins*), otac kreativne ekonomije, shvatio je da: „Kreativnost nije novost kao ni ekonomija, ali ono što je novo je priroda odnosa između njih, i način njihove kombinacije koji donosi dodatnu vrednost i bogatstvo.“ (Howkins 2003; prema: Mikić 2009: 49). Kao što se vidi Haukins kreativnost posmatra kao ideju vodilju, lični pečat pojedinca koji kroz kontinualno istraživanje, učenje, deljenje i primenu, podstiče razvojni potencijal u preduzeću. Da bi preduzeće moglo odgovoriti savremenim izazovima dinamičkog i neizvesnog okruženja potrebno je da samo podstiče dodatnu vrednost kroz kreativnost i promene, upošljavajući nove razvojne resurse, tj. kreativnu klasu.⁴ S tim

⁴ Ričard Florida (*Richard Florida*) uvodi koncept kreativne klase kao novu društvenu pojavu ljudi koji čine ključni resurs kreativne ere. Ovu novu srednju klasu zaposlenih čine preduzetnici sličnog životnog stila i kulturne usmerenosti, nezavisni kulturni radnici, kosmopolite i frilenseri (*freelancers*) koje ne drži sigurnost radnog mesta već stalna potraga za novim iskustvima. Vidi: R. Florida (2005), *The Flight of the Creative Class*. Prema: UNDP/UNCTAD-United

u vezi, jedan od najznačajnijih teoretičara koji se bavi ovom tematikom, Ričard Florida (*Richard Florida*) kaže: „*Kreativnost nije inteligencija. Kreativnost podrazumeva sposobnost sinteze. To je način korišćenja podataka, opažanja i materijala da se smisli nešto novo i korisno.*” (Florida 2005; prema: UNDP/UNCTAD-United Nations Development Programme 2008: 16). Preduzeće treba da pruži podršku svakom pojedincu jer se u svakom od njih krije kreativni potencijal koji može dovesti do rešenja određenog problema u organizaciji. Kako ovaj autor uočava, danas je jedinstvo inovacija (tehnološka kreativnost), poslovanja (ekonomska kreativnost) i kulture (kulturna i umetnička kreativnost) moćnija kombinacija više nego ikad (Florida 2002, 2004; prema: Marcus 2005: 12). Da se u savremenim uslovima poslovanja preduzeća treba da lociraju tamo gde imaju pristup talentu, ukazuje Porter (*Michael Porter* 1998: 90), po kome su globalizacija, masovna penetracija na do sada nedostupnim tržištima, komunikacija i transport uticali na zanemarivanje uloge lokalnog tržišta. Na osnovu potreba preduzeća, a u cilju dostizanja visokih standarda koje nameće konkurencija, treba iskoristiti lokalnu koncentraciju znanja i veština, kao i zadovoljenje potreba visoko sofisticiranih potrošača. Bez ikakve sumnje danas geografska, institucionalna i kulturna blizina obezbeđuju bolji protok informacija i jače odnose saradnje. Na taj način direktno utiču na produktivnost i inovativnost koje povećavaju vrednost za preduzeće.

Složeni procesi i faktori poslovanja nameću potrebu fokusiranja na emocije potrošača. Ulaganje u istraživanje i kreiranje njihovih potreba zahteva zapošljavanje kreativne radne snage koja danas, može se reći, predstavlja platformu na kojoj treba graditi konkurentsku prednost (Nussbaum 2005). Pažljivo posmatranje okruženja i ponašanja ljudi pruža mogućnost razmatranja nove razvojne perspektive koja do tada nije bila sagledavana (Brown 2005). Za preduzeće je značajno da prepozna novonastale promene na tržištu, te u skladu sa tim da prilagodi postojeće strateške aktivnosti. Zaposleni treba da budu agilni i otvoreni, da aktivno učestvuju u prilagođavanju promenama. S tim u vezi, danas se koristi

novi pristup kojim se može postići rezultat sa većim učinkom, tzv. dizajn razmišljanja. Ovde se fokus dizajna usmerava sa estetike na jedan viši humaniji nivo – prema čoveku, odnosno njegovim potrebama i željama. Problemi se rešavaju timskim radom dizajnera i profesionalaca iz različitih područja poslovanja. Tim Braun (*Tim Brown* 2008), izvršni direktor i predsednik odbora dizajn agencije IDEO, smatra da dizajn razmišljanje transformiše način razvoja i proizvodnje ne samo fizičkih proizvoda već i novih vrsta usluga i procesa, zabave, komunikacije i strategije. Braun smatra kako nas: „*Rapidne promene primoravaju da sagledavamo ne samo nove načine rešavanja problema već i nove probleme koje treba rešiti.*” Rodžer Martin (*Roger Martin*), dekan Rotman škole menadžmenta na Univerzitetu u Torontu (*Rotman School of Management*) i autor knjige *Dizajn poslovanja (The Design of Business)*, vidi dizajn razmišljanje kao kombinaciju intuitivnog i analitičkog razmišljanja (Martin 2009; prema: Kimbell 2011: 295). Problem je, kako smatra ovaj autor, što većina velikih multinacionalnih preduzeća i dalje koriste analitičko razmišljanje kao glavni razvojni resurs preduzeća. „*Dizajn se ne sme posmatrati kao ‚last-minute‘ površno ulepšavanje i ‚pakovanje‘ proizvoda, već kao menadžment disciplina. Upotrebljen strateški da pomaže razvoju, isporuci i komunikaciji smerova i usluga kojima se koristi država, dizajn može pomoći u unapređenju društvene zajednice*”, rekao je bivši britanski premijer Toni Bler (*Tony Blair*) (Hedegaard-Jorgensen n.d.).

Preduzeća koja ohrabruju i podstiču nove načine razmišljanja ostvaruju veći stepen inovativnosti. Na taj način organizacija generiše vrednost svoje imovine bazirane na čovekovom intelektu. Kreativnost i inovativnost implementirani u organizacionoj kulturi preduzeća, ukazuju na nove pravce razvoja ekonomske logike privrednih subjekta. Promena organizacione kulture, kao ključnog segmenta uspešnosti poslovanja, nije jednostavan proces. Potrebna je posvećenost i aktivno učestvovanje svih aktera u preduzeću. U tom kontekstu treba računati na otpor koji se neminovno događa, odnosno upravo na ono što Florida naglašava kada kaže: „*Najveći problem koji će okarakterizirati doba što nam predstoji jesu neprestane trzavice između kreativnosti i organizacije.*“ (Florida 2002; prema: Buble 2014: 34).

2. DRUŠTVENA ERA – ŠANSZA ZA HUMANIJE POSLOVANJE

Savremeni poslovni modeli prožimaju sve funkcije u organizacije i to na svim nivoima, zanemarujući tradicionalne zakonitosti birokratizacije i hijerarhije. Jednom rečju, novo doba poslovanja odlikuje novi načini razmišljanja, donošenja odluka i razmena informacija. Verna Ali (*Verna Allee* 1999: 121) vrlo lepo primećuje kako su savremeni menadžeri znanja razapeti između starog menadžmenta koji je postojao decenijama i novog menadžmentu znanja i kreativnosti. Kako zaključuje spomenuti autor: „*Možemo uspeti jedino ako kvalitet naših misli i način na koji uvežbavamo svoje principe i verovanja držimo konstantno na oprezu.*” (Ibid.: 130). Moderna tehnologija je stavila naglasak na transparentnost i komunikaciju koje koegzistiraju u stvaranju vrednosti. Globalna afirmacija Interneta u proteklih deset godina je omogućila emancipaciju nove radne snage koja svoju moć bazira na znanju i inovativnosti. Pored toga što je omogućio umrežavanje brojnih korisnika i razmenu poslovnih ideja po vrlo niskim troškovima, ujedno je učinio i to da se preduzeća ponašaju odgovornije. Može se konstatovati kako izgradnjom mrežne infrastrukture treba kreirati kvalitetnu kombinaciju tehnologije i talenta kako bi ljudski potencijal preuzeo i ostvario pravu ulogu u preduzeću.

Tokom industrijske ere koju su obeležili profit i individualizam kao jedine ambicije kojima se težilo, društvo je doživelo značajne transformacije. Ovo zapažanje postaje posebno interesantno, ako se ima u vidu da su socijalne promene ispraćene brojnom literaturom koja je preplavila Internet i štampu, fokusirajući se na konekciju ljudi, ideje, proizvode i usluge. (Merchant 2012). Dok se ranije vrednost kreirala u preduzeću, danas se socijalnom interakcijom pojedinaca, koji čak ne moraju biti deo preduzeća, formiraju specijalizovani timovi koji daju inovativna rešenja. Na taj način može se isporučiti superiorna vrednost potrošačima. Mnogi ekonomisti saglasni su u tome da je došlo do pojave tzv. „socijalne ere“ u kojoj nije dovoljno raditi samo brže, bolje, jeftinije već i na potpuno drugačiji način. Odnos menadžera i zaposlenih danas se temelji na međusobnom poverenju i odgovornosti. Ovakav, može se reći

revolucionarni pristup organizaciji rada, posebnu pažnju poklanja intelektualnim i kreativnim članovima tima koji ostaju u preduzeću ukoliko su njihove lične vrednosti usaglašene sa misijom i vrednostima preduzeća. U ovakvoj inventivnoj i ka rešenju orjentisanoj organizaciji, prisutnost u društvenim medijima daje mogućnost da se prepozna trend, ceni etičnost i ostvari globalna i inovativna linija komunikacije. Njome se ostvaruje razmena ideja i konceptualizacija zajedničke vizije. Ambiciozni zadaci 21. veka nisu laki jer se preduzeća moraju adaptirati kako bi preživela.

Nova organizaciona rešenja podrazumevaju prepoznavanje važnosti odnosa preduzeća i potrošača. Prošlo je vreme formiranja potreba, želja, stavova i motiva potrošača. Potrošači danas žele da budu deo zajednice, da interaktivno razgovaraju o preduzeću i proizvodima. Jednom rečju, žele da se njihov glas čuje. Fejsbuk (*Facebook*), Tviter (*Tweeter*) i druge društvene platforme, učinile su da transparentnost postane najveći izazov ali i opterećenje u 21. veku. Poverenje je sada najveći konkurentski resurs. Preduzeće sada komunicira sa svetom objašnjavajući šta radi, kako radi i na koji način može da utiče na pozitivne društvene promene. Zatvorena i rigidna birokratska struktura više nije održiva. Sposobnim preduzećima, informacije su karta za izlaz iz letargičnosti poslovanja. U ovakvom svetu hiperkonekcije, preduzeće je postalo ranjivo, otvoreno za kritike ali i za promene. Upravo ta ranjivost može uništiti preduzeće, jer dovoljan je samo jedan nepromišljen komentar koji bi vrlo brzo mogao da preraste u skandal i problem sa nesagledivim posledicama. Socijalna era i globalni „moralni“ kapitalizam ne ostavljaju mesta poslovnoj aroganciji, neetičnom liderstvu i neinspirativnim zaposlenima.

Era digitalizacije, kompjutera i Interneta čini da je sve dostupno sada i odmah, olakšava hvatanje koraka sa svetom i omogućava prevazilaženje tehnološkog jaza. 70-tih godina dominirale su velika tehnološka multinacionalna preduzeća poput IBM-a, a deset godina kasnije konkurentnost preuzimaju mala specijalizovana, fleksibilna, brza i kreativna preduzeća. Danas, zahvaljujući tehnologiji, veličina tržišta nije važna jer je tržište globalno. Ne postoje geografske granice za informacije, a postizanje poslovne izvrsnosti moguće je uz ostvarivanje

simbioze svih poslovnih funkcija u preduzeću uz praćenje savremenih trendova. Poslovanje se interaktivno organizuje uz minimalne troškove upotrebom savremenih servisa i programa za audio i video razgovore za održavanje sastanaka i konferencijskih poziva, kao što su Skajp (*Skype*) i Vajber (*Viber*). Tehnologija obezbeđuje transparentnost, upoređivanje kvaliteta i cena, kupovinu iz jednog dela sveta u drugi, reklamaciju i zamenu proizvoda ukoliko ne odgovara, kao i razne beneficije povezane sa kvantitetom kupovine. Digitalna preduzeća smanjuju transakcione i troškove rada, povećavaju prihode od talenata i intelektualne svojine, a komparativne prednosti se rapidno materijalizuju sa ovakvim intezivnim modelima poslovanja. Potrošač nije samo kupac već i kreator, te samo ona preduzeća koja su agilna, fleksibilna i spremna na brze promene opstaju. Nastaje opšti talas društveno-informatičke revolucije koji jasno stavlja do znanja da preduzeća nisu izolovana već su deo društva.

Preduzeća su svesna nove socijalne ere ali nisu svesna još uvek njenog značaja. Svet se menja, način kreiranja vrednosti se menja dok se organizacija rada nije promenila. Kako je svojevremeno Džek Velč (*Jack Welch*) uočio: „Svet se kreće takvom brznom da je kontrola postala limitirajući faktor. Ona usporava.“ (Slater 2003: 29). Moderno poslovanje ne oslanja se samo na poslovne strategije već promoviše kolaborativni pristup saradnje i otvorenosti uma, razmenu ideja, nove načine komuniciranja sa potrošačima. Timski rad je usredsređen ka zajedničkoj viziji. Nastaje nova generacija zaposlenih nezavisnih radnika, tzv. freelanceri (*freelancer*), konsultanti, samozaposleni, privatnici (*sole proprietors*). Istraživanja pokazuju kako su do 2005. godine, 1/3 zaposlenih deo ove „freelancer (honorarne) ekonomije“, kao i da ovaj broj konstantno raste (Horowitz 2011). Zahvaljujući socijalizaciji i tehnologiji, znanje može biti internacionalizovano i korisno u stvaranju vrednosti ne samo u velikim preduzećima već se kumulativni način socijalnih interakcija prožima i na mikro nivou. Nilofer Merčant (*Nilofer Merchant*) biznis inovator, postavlja pitanje: „Zašto zaposleni treba da saraduju u jednoj zgradi? Zašto insistirati na tome da dolaze u isto vreme, na istom mestu svakog dana, umesto da odlaze tamo gde su najkreativniji? Zašto definisati posao kao nešto što zaposleni rade zarad plate, umesto stvaranja vrednosti?“ (McKeown 2012).

Danas društvo postaje ko-kreator proizvoda i usluga zahvaljujući Internetu. „*Odnosi i veze u društvenoj eri su isto što i efikasnost u industrijskoj eri.*“ (Merchant 2013). Strategija mora da se preispita i usaglasi sa novim tehnološkim dostignućima kojima će se ostvariti konkurentska prednost. U svetski integrisanoj tržišnoj ekonomiji poželjan je holistički pristup upravljanja, jer su danas moćna preduzeća a ne države. Potrebna je diverzifikovana i egalitarna organizaciona kultura temeljena na različitoj tradiciji, jeziku i zajedničkom kolaborativnom radu. Pojedinaac ne može sam da dodje do rešenja. Izlaz iz letargije nije otkaz ili regrutovanje novih kadrova, već formiranje kreativnih timova i dobijanje povratnih informacija od krajnjih korisnika (Cody 2011). Zaposleni treba da budu upoznati sa smerom u kome se ide, treba da im se omogući da jasno vide širu sliku a ne samo da budu slepi pratioci u procesu stvaralaštva.

Robusno finansijsko i političko okruženje nameće potrebu za aktivnostima usmerenim ka razvoju istraživačko-tehnoloških inovacija, većoj saradnji istraživačkih instituta i poslovnih zajednica, kao i iznalaženju novih održivih mehanizama za njihovo finansiranje. U takvim okolnostima javlja se potreba da se razmatra nova teorijska aparatura, koja uporno izbegava odgovor na pitanje: Kako doći do optimalnog rešenja? Promena zahteva duboke rezove i bez obzira na trenutnu inertnost, nespремnost i slabost poslovnih sistema, ona mora da bude vođena jakom vizijom. Jer današnja slabost može već postati sutrašnja snaga.

3. INOVATIVNI MENADŽMENT – IZAZOVI GLOBALNE CIVILIZACIJE U 21. VEKU

Danas kada živimo u svetu dominacije velikih multinacionalnih preduzeća, gde su novine i televizija pune naslova o korupciji, finansijskim skandalima, nezaposlenosti i otpuštanja, nameće se potreba za fleksibilnijim organizacijama i koherentnim akcionim planovima. Kako dosadašnji model menadžmenta ne uspeva da održi korak sa vremenom, potreban je novi pristup aktuelnim problemima. Javlja se potreba za novim organizacionim modelima shodno turbulentnim

promenama u globalnoj poslovnoj sredini 21. veka? (Bonnet, Westerman 2014). S tim u vezi, pitanja su brojna, kao npr.: Da li menadžeri raspolazu veštinama, kompetencijama i hrabrošću za nove promene? Da li će nova menadžment paradigma balansirati potrebe ključnih *stakeholder-a* ili će beskrupulozno zadovoljiti glad za profitom na račun marginalizovanih grupa? Ili možda još važnije: Da li je novi model zaista unapređena verzija starog ili je samo čist kapric koji postoji samo u knjigama, još jedna ideološka paradigma?

Dakle, brojna pitanja su otvorena, a koja upućuju na ono što zaključuje guru modernog poslovanja Geri Hamel (*Gary Hamel*), da je „*suštinsko obeležje savremene tržišne privrede hvatanje koraka sa ekonomskom realnošću.*” (Keller, Price 2011). Hamel dalje nastavlja: „*Mislim da će organizacije evoluirati. Uhvatićemo korak sa novom ekonomskom realnošću. Ali to će potrajati jer je tradicionalna formalna hijerarhija jedna od najtrajnijih društvenih struktura čovečanstva. Mislim da će se ova tranzicija - a može izgledati sasvim zastrašujuće - odvijati korak po korak.*” (Simon 2013). U ovom obrazlaganju dobro je upozoriti na činjenicu da adaptacija savremenim poslovnim i društvenim tokovima postaje imperativna potreba u potrazi za alternativama u cilju unapređenja poslovanja. Odbijanje da se sledi ovakav trend vodi do zaostajanja u razvoju preduzeća, pa čak i nazadovanja i gubljenja konkurentske prednosti. Međutim, na ovo se može odgovoriti: „*Resursi su sve ono što menadžmentu služi da iskoristi mogućnosti koje se nalaze u okruženju*” (Beinhocker 2006: 83). Ovde je važno naglasiti kako uspešnost poslovanja zavisi od kompetentnosti i hrabrosti menadžera da odgovore na zahteve koje nameće globalno tržište.

Nonaka (*Ikujiro Nonaka*) i Takeuchi (*Hirotaka Takeuchi*), u svojoj knjizi *Preduzeće koje stvara znanje (The Knowledge-Creating Company)*, ustanovljuju da se uspeh japanskih preduzeća ostvaruje kroz arhitekturu poslovanja koju čine znanje, talenat i inovacije. Na taj način održava se kvalitet rada na najvišem nivou kojim se dalje podstiču promene (Presley-Noble 1996). Dok je američka privreda zasnovana na stavu „*ako nije pokvareno, ne popravljaj*”, japanska preduzeća, smatraju ovi autori, stimulišu inovativni potencijal. Kada objašnjavaju kako menadžeri ne treba da fokusiraju svoju pažnju isključivo prema

troškovima, procesima i operacijama, Prahalad (*Prahalad, C. K.*) i Ramasvami (*Ramaswami, V*) hoće da naglase da treba težiti iznalaženju novih izvora inovacija i kreativnosti (Prahalad, Ramaswamy 2004; prema: Green 2008: 21). Lovel Brajan (*Lowell Bryan*), direktor njujorške konsultantske kuće Mekkenzi, primećuje kako tehnološka dostignuća i globalizacija predstavljaju nove poslovne mogućnosti koje do sada nisu postojale, međutim preduzeća su nedovoljno fleksibilna i nespremna da se prihvate rešenja koja bi ubrzala razvojne procese (Bash 2008: 2).

Da je dosadašnji koncept menadžmenta proces koji se polako mrvljuje potvrđuje Draker (*Peter Drucker* 1994) po kome svaka teorija poslovanja ima svoj kraj, čak i one koje traju dosta dugo. U prilog tezi da savremeno poslovanje zahteva stalno usavršavanje procesa upravljanja ukazuje njegova izjava: „*Degenerativne bolesti neće biti izlečene odlaganjem. One zahtevaju odlučne akcije.*“ (Ibid.). Ovde je umesno dodati i zapažanje Marka Vilsona (*Mark Wilson*), izvršnog direktora Unilevera, da su nova strateška razmišljanja uglavnom teoretska, ispisana u popularnim knjigama, čiju valjanost tek treba dokazati u praksi (Webb 2014). Drugim rečima, nov način razmišljanja se koristi onda kada stare procedure više ne pomažu. U tom smislu, mada sa dosta jakim stavom, Gari Hamel (*Gary Hamel*) smatra kako savremeni menadžeri treba da odbace zastarela uverenja davno umrlih izvršnih direktora i egoističnih konsultanata (Hill 2014). Ne postoji jedinstveni model primenljiv za sva preduzeća, već se koristi eklektički pristup oblikovanju modela. Menadžment sam po sebi je izvrstan instrument kada se poslovanje suočava sa relativnom izvesnošću. Međutim, ukoliko je posredi neizvesna situacija, tradicionalni menadžment ne pomaže već su potrebna nova saznanja kojima će se rešavati problemi (Fox 2014).

U kontekstu tako postavljenih stavova valja napomenuti kako je pre više od 50 godina, dobitnik Nobelove nagrade 1987. godine, Robert Solou (*Robert Solow*), ukazao na ključne elemente razvoja društveno ekonomskih struktura, kao što su tehnološki progres, menadžment i organizacione veštine. Sve do tada verovalo se kako je rast posledica akumulacije kapitala i porasta radne snage. Danas su izvori konkurentske prenosti kratkoročni, zato što se promenom okruženja menja razvojna perspektiva preduzeća (Wiggins, Ruefli 2005; prema: Beinhocker 2006:

79). Praćenje recentnih društveno-ekonomskih tokova podrazumeva brzo razmišljanje i delovanje kao i odbacivanje tradicionalnih sprega kako bi se opstalo u konkurentnoj trci. Preduzeća koja kontinualno isporučuju iste vrednosti, osuđena su na propast. Samo inovativna preduzeća, koja smelo odbacuju dalju hijerarhizaciju i dominaciju sistema, a neguju konstruktivan odnos prema znanju, talentu, i kako kaže direktor prestižne konsultantske kuće MekKenzi (*McKinsey & Co.*) u Njujorku, Lovel Brajan (*Lowell Bryan*) „mobilizaciji kolektivne moći uma“, mogu računati na dugoročne rezultate poslovanja. Progresivni razvoj tehnologije, sve izraženija potreba za znanjem i transformacija gotovo svih društvenih i poslovnih sfera, omogućili su da novi pristup menadžmenta zauzme značajnije mesto u redifinisanju konkurentskih odnosa između preduzeća. Tako MekKenzi istraživanje pokazuje kako od 14.000 preduzeća koja posluju u preko 30 zemalja, ona sa dobrom upravljačkom strukturom ostvaruju veću produktivnost, tržišnu vrednost i rast, a samim tim i veću sposobnost preživljavanja ekonomskih udara (*Centre for Economic Performance 2007*; prema: *Dowdy, Reenen 2014: 147*).

Sve veća tržišna neizvesnost postavlja nove inovativne okvire menadžmenta u kome je glavni razvojni resurs - ideja. Brojni autori su dali značajan doprinos širem i kompleksnijem shvatanju inherentnih odlika modernog menadžmenta. Time su ukazali na dekadentnost dosadašnje strukture upravljanja i na nove revolucionarne, ponekad iluzorne elemente menadžmenta. Među njima treba pomenuti Deninga (*Stephen Denning*), koji je artikulisao potrebu za novim modelima upravljanja u terminu radikalni menadžment. Njegovu suštinu čine kreativni resursi usmereni ka potrošaču i set raznovrsnih mehanizama i procesa organizacionog upravljanja usmerenih ka unapređenju komunikacije i kolaboracije svih zaposlenih. Model nije univerzalan i ne odgovara svima, te isti treba prilagoditi sopstvenim okvirima, mogućnostima i konstrukcijama (*Denning 2010: 226*). Takvu intenciju potvrđuje i Geri Hamel (*Gary Hamel 2014*), po kome je savremena organizacija: „*nezanimljiva, inertna, inkrementalna i neinspirativna... Kako bi se pronašao lek, potrebno je ponovo pronaći arhitekturu i ideologiju modernog menadžmenta.*“ Birokratska i unifikovana

organizacija je nekompetentna u samom jezgru poslovanja i kao takva je nefleksibilna i nesposobna da se izbori sa globalnim promenama. Hamel kaže kako u dinamičnom okruženju opstaju oni koji shvate kako je kraj industrijskog menadžmenta temeljenog na principima – „standardizacije, specijalizacije, hijerarhije, kontrole i primarnosti vlasnika kapitala“, te je neophodan „radikalni novi način mobilizacije i organizacije ljudskog kapitala.“⁵

Prema mišljenju Brajana Artura (*Brian Arthur* 1996:5), ova „*re-everything*“ tendencija ostvarivanja alternativnih modela menadžmenta je „fancy oznaka“ za sprovođenje programa kompjuterizacije, za downsizing (organizacione redukcije veličine preduzeća) i upotrebu moderne tehnologije radi povećanja efikasnosti poslovanja. *Re-everything* potreba javlja se usled kontinualnih promena okruženja, a naročito tehnoloških. Stoga, preduzeće mora da se neprestano prilagođava na način koji će mu omogućiti da ostvari tržišnu prednost (Hamel 2009: 2). Pomenuti autor smatra kako je za uspeh pored resursa potrebna hrabrost, odlučnost i volja. Ali, kako to provokativno kaže, isto to potrebno je i za neuspeh, tj. napuštanje tržišta u pravom trenutku (Hamel 2009: 10). S tim u vezi, daje vrlo zanimljiv zaključak: „*Bolje je otići sa finansijskim dostojanstvom.*” U intervjuu koji je Sengi (*Peter Senge*), autor najprodavanije knjige *Peta Disciplina: Umetnost i praksa organizacije koja uči* (*The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*), dao za magazin *Fast Kompani* (*Fast Company*), navodi se kako menadžeri nisu uspeli da održe korak sa promenama jer posmatraju preduzeće kao asocijalni mehanizam a ne kao humanu organizaciju koja je u harmoniji sa prirodom. Na pitanje „zašto nema više uspešnih promena?“, Sengi nudi odgovor u kome je situaciju opisao na sledeći način: U idealnim uslovima „*tržište bi nagradilo pametne koji mogu promeniti tok stvari, a kažnjavalo glupe koji to ne mogu. Ali izgleda da se to ne dešava - što sugerise da to nije stvar resursa ili inteligencije. U stvari, ja mogu da vam kažem iz iskustva da mnogi*

⁵ Hamel je 2008. godine okupio 35 najznačajnijih mislilaca o menadžmentu koji su se složili da je potreban novi model menadžmenta ali nisu se složili na koji način izvršiti reformu. Vidi: Hamel. G. (2009): *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, februar, str. 2.

kompetentni rukovodioci nisu uspjeli da stvore i održe impuls promena." (Webber 1999).

Svi ovi autori, svojim radom uvode zaokret u razumevanju savremenog koncepta menadžmenta, ukazujući na to da je novi menadžment model uslovljen kreativnom vrednošću koja je podržana razvojem novih tehnologija. Dakle, ne može se osporiti opšta spoznaja da ovakav ekonomski diskurs postavlja u epicentar ljude, tehnologiju i vrednost zasnovanu na novim idejama. Intelektualni kapital i kreativnost postaju značajne tržišne kategorije kojim se podupire kapitalistička ideološka paradigma u cilju stvaranja profita. Njihova je sve veća tržišna dominantnost u stručnim, akademskim i poslovnim krugovima. Ali uspešna su ona preduzeća koja mogu da kreiraju vrednost prodaju, ne samo da je stvaraju. Pitanje koje se sve više nameće pred kreatore ekonomske politike je: Da li ovaj koncept ima moć da pokrene lavinu trenutne ekonomske stagnacije, jer metode i strategije 20. veka nisu primenljive u 21. veku?

Pojava novih modela poslovanja ukazuje na novo razumevanja ekonomske i društvene realnosti. Time se uobličava jedan novi razvojni put paradigme menadžmeta koja se sve više naglašava kroz različite vidove kreativnog razmišljanja u sve konfuznijoj kreativnoj ekonomiji. Analiza faktora okruženja postaje upitna jer su predviđanja gotovo nemoguća a konzistentnost među podacima slaba. Kako neki autori preporučuju: *„Ne treba proučavati šta druga preduzeća rade i slediti njihov pristup. Iako uvek možete naučiti korisne stvari od drugih, model za poslovnu izvrsnost u određenoj organizaciji zavisi od istorije, okruženja, aspiracija kao i od posvećenosti i sposobnosti zaposlenih. Kreiranje i održavanje sopstvenog modela - adekvatno prilagođenom ovim faktorima – obezbeđuje rezultate koji konkurenti jednostavno ne mogu kopirati.”* (Keller, Price 2011).

Kao što se vidi, najveći izazov za preduzeća u 21. veku je nastojanje da održe dugoročnu profitabilnost pred sve većom neizvesnošću. U nastojanju da se adaptiraju novim nepoznatim

okolnostima, Alan Veber⁶ (*Alan Webber* 1993:42), bivši izdavački direktor *Harvardskog poslovnog pregleda* (*Harvard Business Review*), smatra da su: „*Preduzeća možda prigrlila izmenjene procese ali još uvek nisu izmenila samu suštinu preduzeća.*” Ovakvo hiperkinetičko okruženje u kome dominira umrežavanje kolektivne inteligencije, nove koherentne pretpostavke ne znače nužno i bolje rešenje što potvrđuje Paskal rečima: „*U poslednjih 18 meseci čuli smo da je profit važniji od prihoda, da je kvalitet važniji od profita, da su ljudi važniji od profita, da su kupci važniji od zaposlenih, da su veliki kupci važniji od malih kupaca i da je rast ključ našeg uspeha. Nije ni čudo da su nam performanse protivurečne.*” (Pascale 1991 prema: Adčić, Očić, Souček 2012: 32). Kako profesor menadžmenta Univerziteta McGill, Mintsberg (*Mintzberg* 1990) kaže, ni sami menadžeri ne znaju šta rade. Moderni termini menadžmenta još uvek nisu jasno utvrđeni. Njihovo potenciranje neće doneti dramatične promene zamagljenih horizonta jer je još uvek mnogo protivurečnosti i nedoumica koje će se vremenom možda rešiti. Ili, kako sugerise Gari Hamel: „*Ako mislite da imate sve odgovore, morate pronaći neka nova pitanja.*” (Hamel 2014).

4. ZAKLJUČAK

Menadžment se danas suočava sa pojačanim potrebama za razumevanjem kreativnosti koju je još uvek teško definisati, jer je njen smisao subjektivan i stalno se menja. Internet prodavnica Amazon.com (*Amazon.com*) je prepuna knjiga o kreativnosti i znanju, a sve je veći broj naslova koji se iz dana u dan pojavljuju. Uprkos činjenici da postoje brojni bestseleri i motivacioni kursevi koji ukazuju na to da bi svi želeli da budu kreativni, nameću se pitanja: Da li je kreativnost odgovor na krizu, novi način adaptacije globalnom poretku? Da li kolektivno ekonomsko i moralno propadanje primorava preduzeća i države da razvijaju nove sofisticirane modele preživljavanja kako bi se prilagodili

⁶ Alan Veber (Alan M. Webber) je osnivač poslovnog magazina koji se fokusira na novu ekonomiju - *Fast Kompani* (*Fast Company*). Smatra kako je u novoj ekonomiji svaki pojedinac, na svim nivoima u mogućnosti da iskaže svoj kreativni potencijal i time kreira vrednost ali i preuzme odgovornost za nove ideje.

dinamičkim tržišnim zakonima? Da li je ovo još jedna latentna agresivnost moćnika koji pokušavaju da redefinišu svoju društvenu i tržišnu poziciju? U kontekstu tako postavljenih pitanja treba napomenuti kako savremeni tržišni menadžment ulaže sve veći napor da se proizvod proda, pri čemu dizajn i marketing (kreativnost) poprimaju svojevrsnu ulogu osvajača (Smith 2000; prema: Krašovec 2012: 228).

Inkluzija talenta kreira vrednost u svim poslovnim funkcijama od dna ka vrhu i obrnuto. I dok preduzeća postaju deo društva, kreativni radnici „...rade više, ali u poluzaposlenim i nezaposlenim radnim uslovima i to ne za stalno, nego najamnički – tako da oni nisu stvarno nezaposleni, nego permanentno poluzaposleni; rade više vremena ali za manje novca i u lošijim uslovima, sa manje socijalnih i radničkih prava.“ (Krašovec 2011: 62). Sve to ima značajne socijalne reperkusije što je i pitanje javne politike a ne samo poslovnog sveta (Willmott, Hirt 2014).

Promena paradigme nije moguća bez rizika, mentalog preoblikovanja i traume jer promene nisu tehničke vrste, kako već citirani Hamel kaže, stoga rešenja treba da budu skokovita a ne linalna. Ili kako kaže britanski socijolog Entoni Gidens (*Anthony Giddens*): „*Promeni svest i možeš promeniti strukturu.*“ Za sada ima mnogo predloga a malo rešenja. Stoga, stvarnost ne treba ignorisati, niti *a priori* teorijski odrediti, a oslanjanje na empirijsku analizu ne potvrđuje uvek određene kauzalnosti. Potrebna su eksperimentisanja jer preduzeća kao i države vremenom upadaju u inertnost i tromost. Potreban je jedan sofisticiran pristup savremenom modelu poslovanja, gde stvaranje profita ne znači nužno i narušavanje ravnoteže odnosa između preduzeća i društva. U suprotnom, težnja ka novim idejnim rešenjima, značila bi promene koje bi ponovo omogućile prelivanje globalne vrednosti u ruke onih koji su sposobni da nameću pravila igre. Kao u *Životinjskoj farmi* (*Animal Farm, 1945.*) Džordža Orvela (*George Orwell*), gde su promene izneverile svoje principe individualne slobode i prosperiteta i dale vetar u leđa novoj vladajućoj eliti.

Literatura:

1. Adčić, S., Očić, O., Souček, I. (2012) *Učea organizacija: Hit ili Hir?*, Zbornik radova - X naučno-stručna konferencija: Na putu ka dobu znanja, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, 28-29. septembar, str. 31 - 38.
2. Arthur, B. (1996) *Increasing Returns and the New World of Business*, Harvard Business Review, jul-avgust, str. 1-10.
3. Barsh, J. (2008) *Inovative Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*, The McKinsey Quarterly, No. 1, str. 1 - 9.
4. Beinhocker, E. D. (2006): *The adaptable corporation*, The McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, No. 2, str. 76 - 87.
5. Bell, D. (2001) *The Coming of Post-Industrial Society*, Business and Society Review. Dostupno na: [https://www.os3.nl/ media/2011-2012/daniel_bell - the coming of post-industrial society.pdf](https://www.os3.nl/media/2011-2012/daniel_bell_-_the_coming_of_post-industrial_society.pdf), preuzeto: 08.12.2014.
6. Bonnet, D., Westerman, G. (2014) *We Need Better Managers, Not More Technocrats*, Harvard Business Review, 30. septembar. Dostupno na: <https://hbr.org/2014/09/we-need-better-managers-not-more-technocrats/>, preuzeto: 17.12.2014.
7. Brown, T. (2005) *Strategy by Design, Fast Company*, 01. jun. Dostupno na: <http://www.fastcompany.com/52795/strategy-design>, preuzeto: 05.12.2014.
8. Brown, T. (2008) *Design Thinking*, Harvard Business Review, jun, str. 86.
9. Buble, M. (2014) *Modeli menadžmenta inherentni preduzeću 21. stoljeća*, zbornik radova - Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, str. 34.
10. Centre for Economic Performance (2007) *Management practice and productivity: Why they matter*, London School of Economics, jul. Dostupno na: <http://cep.lse.ac.uk/management>.
11. Cody, A.(2011) *Interview: Steve Denning offers Radical Ideas for Reframing Education Reform*. 05. septembar, Anthony Cody: Blog. Dostupno na: http://blogs.edweek.org/teachers/living-in-dialogue/2011/09/interview_steve_denning_has.html, preuzeto: 20.12.2014.

12. Crihstensen, C. M., Cook, S., Hall, T. (2005) *Marketing Malpractice: The Cause and the Cure*, Harvard Business Review, decembar, str. 74.
13. Denning, S. (2010) *The Leaders Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st century*, John Wiley and Sons, Inc., San Francisco, str. 226.
14. Dowdy, J., Reenen, J. (2014) *Why Management Matters for Productivity*, McKinsey Quartely, McKinsey & Company, New York, No. 3.
15. Drucker, P. (1994) *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, septembar-oktobar, str. 95 - 104.
16. Florida, R. (2005) *The Flight of the Creative Class*.
17. Fox, T. (2014): *New problems? Maybe it's time for a new type of manager*, The Washington Post, 26. septembar. Dostupno na: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/09/26/new-problems-maybe-its-time-for-a-new-type-of-manager/>, preuzeto: 19.11.2014.
18. Green, D. (2008) *Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector*, Journal of Strategic Leadership, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University, Vol. 1 No. 1, str. 16 - 24.
19. Hamel. G. (2009) *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, februar, str. 2.
20. Hamel, G. (2014) *Bureaucracy Must Die*, Harvard Business Review, 04. novembar. Dostupno na: <https://hbr.org/2014/11/bureaucracy-must-die/>, preuzeto: 15.11.2014.
21. Hamel, G. (2014) *Social networking group*, (Tweeter), 05.12.2014. Dostupno na: <https://twitter.com/profhamel>, preuzeto: 28.12.2014.
22. Hedegaard-Jorgensen, n.d. *Novi potencijali dizajna*. Dostupno na: http://www.umass.hr/epapir/novi_potencijali_dizajna.pdf, preuzeto: 09.12.2014.
23. Hill, A. (2014) *Radical change that starts with small steps at big companies*, Financial Times, 17. novembar. Dostupno na: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ad47a4d6-6e40-11e4-afe5-00144feabdc0.html#axzz3JUqAyyQZ>, preuzeto: 19.11.2014.

24. Horowitz, S. (2011) *The Freelance Surge Is the Industrial Revolution of Our Time*, The Atlantic, 01. septembar. Dostupno na: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/09/the-freelance-surge-is-the-industrial-revolution-of-our-time/244229/>, preuzeto: 11.12.2014.
25. Howkins J. (2003) *Kreativna ekonomija – kako ljudi zarađuju na idejama*, BINOZA PRESS, Zagreb.
26. Howkins, J. n.d., *The Creative Economy*, Dostupno na: (<http://creativeeconomy.com/john.htm>), preuzeto: 10.12.2014.
27. Jones, T. O., Sasser, W. E. (1995) *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, novembar-decembar, str. 9.
28. Keller, S., Price, K. (2011): *Organizational health: The ultimate competitive advantage*, McKinsey & Company, jun. Dostupno na: http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational_health_the_ultimate_competitive_advantage, preuzeto: 23.11.2014.
29. Kimbell, L. (2011) *Rethinking Design Thinking*, Design and Culture, Vol. 3, No. 3.
30. Krašovec, P. (2011) *Realna supsumpcija u hramu duha: klasna borba u univerzitetkom polju, Kroz tranziciju – prilozi teoriji privatizacije*, Alternativna kulturna organizacija - AKO, Novi Sad, str. 62.
31. Krašovec, P. (2012) *Never trust a Hipster - Kritika kreativnog malograđanstva i koncepta nove klase*, zbornik radova: Kriza, Odgovori, Levica, Rosa Luxemburg Stiftung Southeast Europe, Beograd, str. 223 - 239.
32. Ludwig, A. (2011) *John Hagel on Empowerment, Management Fears and Social Software in Business*, Forbes Magazine, 09. jul. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/techonomy/2011/09/07/john-hagel-on-empowerment-management-fears-and-social-software-in-business/>, preuzeto: 19.11.2014.
33. Marcus, C. (2005) *Future of Creative Industries Implications for Research Policy*, European commission, Brussels, april.
34. Martin, R. (2009) *The Design of Business: Why Design Thinking Is The Next Competitive Advantage*, Cambridge MA: Harvard Business Press.

35. McKeown, L. (2012) *How to Lead in the Social Era*, American Express, 12. oktobar. Dostupno na: https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/how-to-lead-in-the-social-era/#_topcommentform, 12.12.2014. How to Lead in the Social Era
36. Merchant, N. (2012) *The Social era is more than social media*, Fast Company Magazine, 24. septembar. Dostupno na: <http://www.fastcompany.com/3001505/social-era-more-social-media>, preuzeto: 11.12.2014.
37. Merchant, M. (2013) *We need a new language for the collaborative age*, Wired Magazine, 08. mart. Dostupno na: <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/03/ideas-bank/we-need-a-new-language-for-the-collaborative-age>, preuzeto: 15.12.2014.
38. Mikić, H. (2009) *Razvojni trendovi i izazovi kreativnih industrija*, tematski zbornik Kreativne industrije i ekonomija znanja, Akademika, Beograd, str. 49 – 67.
39. Mintsberg, H. (1990) *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, mart-april, str. 1 - 16.
40. Nussbaum, B. (2005) *Get Creative!*, Businessweek, 31. jul. Dostupno na: <http://www.businessweek.com/stories/2005-07-31/get-creative>, preuzeto: 02.12.2014.
41. Pascale, R. T. (1991) *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Simon & Schuster.
42. Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth*, Oxford University Press, revised edition.
43. Porter, M. (1998) *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, novembar-decembar, str. 77 - 90.
44. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
45. Presley-Noble, B. (1996) *The Knowledge-Creating Company by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi*, Strategy and Business Magazine, PWC Strategy & Inc., 01. januar. Dostupno na: <http://www.strategy-business.com/article/8592?gko=5a1e5>, preuzeto: 25.11.2014.
46. Simon, L. (2013) *Leaders everywhere: A conversation with Gary Hamel*, McKinsey & Company, 23. maj. Dostupno na:

http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/Leaders_everywhere_A_conversation_with_Gary_Hamel?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1305,
preuzeto: 24.12.2014.

47. Slater, R. (2003) *29 Leadership Secrets from Jack Welch*, Abridged from *Get Better or Get Beaten*, second ed. The McGraw-Hill Companies, Inc.

48. Smith, T. (2000) *Technology and Capital in the Age of Lean Production*, SUNY Press, New York.

49. UNDP/UNCTAD-United Nations Development Programme (2008) *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making*, UNDP & UNCTAD, New York, str. 1 - 357.

50. Verna, A. (1999) *The Art and Practice of Being a Revolutionary*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No 2, str. 121 – 132.

51. Webb, A. (2014) *What strategists need: A meeting of the minds*, *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, septembar. Dostupno na: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/what_strategists_need_a_meeting_of_the_minds, preuzeto: 22.12.2014.

52. Webber, A. M. (1993) *What's so new about the New Economy*, *Harvard Business Review*, januar-februar, str. 24 - 42.

53. Webber, A. (1999) *Learning for Change*, *Fast Company Magazine*, 30. april. Dostupno na: <http://www.fastcompany.com/36819/learning-change>, preuzeto: 25.11.2014.

54. Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2005) *Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?*, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 10, str. 887-911.

55. Williams, R. (2010) *Why modern business may be harmful to leaders' mental health*, *Financial Post*, 19. mart. Dostupno na: <http://business.financialpost.com/2010/03/19/why-modern-business-may-be-harmful-to-leaders-mental-health/>, preuzeto: 04.12.2014.

56. Willmott, P., Hirt, M. (2014) *Strategic principles for competing in the digital age*, *McKinsey Quarterly*, maj. Dostupno na: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic_principles_for_competing_in_the_digital_age?cid=other-eml-ttn-mip-mck-oth-1412, preuzeto: 16.12.2014.

Nataša Dimitrijević

**Modern tendencies of the development of new management
paradigm**

Abstract

The dynamic increase in the complexity of the market, social and organizational relations are warning companies not to be sluggish and lulled. It is necessary to show continual thinking about new development trends. In the current situation of confusion and chaos, many are faced with the dilemma of how and what to do next. The current world situation indicates that the potentials of technology, knowledge and creativity are expanding, and thus their planned integration in to strategic documents provides an opportunity to build a new management paradigm. Accordingly, a greater commitment and 'humanization' of companies in the public eye can be achieved. The growing number of companies tends to reconcile the race for profit and social values, and one of the ways to do so is to focus on talent and organizational abilities in technological achievements. It is necessary to gather people and resources and to set new development guidelines that will imply different strategic solutions. The most successful companies will be those that fully exploit all developmental potential – regarding both human and technological potential, by using the synergy effect of inconceivable thinking and creative potential.

Keywords: management, creativity, knowledge, paradigm, competitiveness.