



## СПРЕМНОСТ ЗА ПРОМЕНЕ: НОВЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ДРУШТВО ЗНАЊА

*Миросава Ђуришић-Бојановић\**  
Филозофски факултет, Београд

*Анстракт.* У условима високе нестабилности, неизвесности и мењања окружења савремених организација, управљање променама и знањем постају приоритетне друштвене стратегије, а спремност за промене, флексибилна употреба знања и креативност, најзначајније компетенције људи у савременим организацијама. Знање, креативност, иницијативност и спремност за промене услов су развоја, опстанка и успеха организација, али и појединаца. Наше основно питање усмерено је на могућности доприноса базичног образовања припреми младих за рад у турбулентном окружењу, у коме радне и професионалне компетенције укључују спремност за промене и иновативност. То за образовну политику значи потребу за креирањем васпитно-образовног модела који ће бити у стању да даје оптималне одговоре на промене у окружењу. Кључни појам плуралистичког образовног концепта, заснованог на демократским вредностима, јесте прихватање плуралитета идеја. Наша истраживања сугеришу значајну позитивну везу између варијабли толерисање неизвесности и прихватање плуралитета идеја. На тој чињеници, теоријско-аналитичким методом у раду се аргументује компатибилност плуралистичког концепта у образовању са захтевима савремених организација из перспективе припреме младих за укључивање у рад у неизвесно, променљиво организационо окружење друштва знања.

*Кључне речи:* спремност за промене, иновативност, толерисање неизвесности, плуралистички концепт наставе.

### *Зашто су потребне организационе промене?*

Организационе промене односе се на промену актуелног стања једне организације у неко друго, жељено, а у циљу повећања њене ефикасности (George & Jones, 2002). Зашто је потребно да организација мења свој начин функционисања? Глобализација светске привреде и брзе промене у потребама и захтевима светског тржишта подржане развојем нових технологија, демократизација, економска либерализација, експанзија комуникацијских технологија праћена значајним миграцијама радног становништва, процеси су који утичу на промене организацио-

\* E-mail: mdjurisic@rcub.bg.ac.yu

ног окружења. Висока нестабилност, неизвесност и мењање окружења захтевају адекватан организациони одговор, али и људи у њима. Спремност за промене, флексибилна употреба знања и креативност, постају из тог разлога сржни квалитети људи у организацијама у друштву знања (Drucker, 1995; Kotter, 1997; Nelson & Quick, 2003; Robbins, 2004).

Резултати више истраживања који се тичу фактора успешности организација са интернационалном репутацијом, показују да се оне могу сврстати у две категорије: оне које експлоатишу један приступ који се показао успешним и оне које истражују нове могућности, спремне да мењају не само структуру већ и процесе (Shareef, 1997). То су оне организације које показују спремност на промене непрекидно истражујући и тестирајући нове идеје. Први тип организација успевао је да оствари резултате значајне у светским размерама, пре две или три деценије. То сада успева други тип организација, организација спремних на промене. Променљиви захтеви тржишта, брзи развој нових технологија, глобализација тржишта, пораст конкуренције, његови су најистакнутији параметри али истовремено и разлози промена. Савремено, постиндустријско друштво, друштво знања, дефинише продуктивност знања и управљање знањем. Када се знање примењује флексибилно и на иновативан начин постаје продуктивно (Drucker, 1995a). Способност анализирања великог броја комплексних варијабли у условима неизвесности представља основ стратегијског планирања, а управљање променама умеће којим ће се стратешки циљеви остваривати.

Захтев за продуктивношћу знања има своје теоријске и практичне импликације. Раст научног знања заснива се на идеји о непрекидном решавању проблема ма колико се они продубљивали и увећавали. Научна истраживања могу бити усмерена или на трагање за доказима који подржавају или оповргавају одређену теорију те тако доприносе истинитости теорије, или могу тестирати различите теорије које се тичу одређеног феномена, са циљем да се дедуктивним путем увећа разумевање истраживаног феномена. То је пут тестирања, оповргавања и прихватања теорија. Али и пут који захтева пракса иновативних организација (Shareef, 1997).

Док су знање и креативност примарни ресурси успешних организација и појединаца, спремност на промене и управљање променама постају централни процеси развијених економија, и услов опстајања и развоја савремених организација. Опстанак у условима оштре конкуренције на глобалном тржишту, дакле, могућ је остваривањем продуктивности која је заснована на иновацијама. За пословну политику то значи потребу за повећањем организационе и функционалне флексибилности

која омогућава организационе промене не само у смеру адаптивности окружењу, већ и иновативности. Неки аутори заступају радикалнији став истичући неопходност промена као услов преживљавања организација и појединаца (Burke, 2002). Промена нема алтернативу – организација се мења или нестаје, закључује Котер (Kotter, 1998). Интересантни су резултати обимног истраживања УК Института за менаџмент (1995) у Великој Британији где је 70% испитаника одговорило да су њихове организације реструктуриране у последње две године (Arnold, 2004).

Од запослених се очекује иницијатива, флексибилност, спремност за промене, креативност, самосталност у решавању проблема, кооперативност и учење током целог живота. Зато се, неретко, појам постиндустријског друштва знања изједначава са појмом друштва учења (Rodríguez, 2003). Могло би се рећи да су кључне речи постиндустријске организације знање, развој, промена и иновативност. То су разлози због којих је образовање у друштву знања економско и политичко питање од посебног стратешког значаја.

*Управљање променама:  
услов развоја, опстанка и успеха организација*

Радикалне новине у функционисању савремених организација дешавају се на неколико нивоа: на нивоу организације, групе и појединаца. Најопштији ниво тиче се промена у корпоративној филозофији. У односу на традиционални концепт организација где је циљ управљање људима ради максимизирања ефикасности, постмодерна, социоконструктивистичка парадигма промовише идеју личног развоја и посвећености појединца организацији (Millward, 2004). Запослени се посматрају као корпорацијски ресурс, о њима се »брине« тако што се професионално усавршавају, развијају и саветују, а циљ је максимизирање ефикасности. Традиционални циљ максимизирања квантитета замењује трагање за креативним решењима – циљ је нови квалитет. Конвенционалну стратегијску логику замењује логика иновационе вредности, тако да креативност и иновативност постају значајне стратегијске вредности као најпродуктивнији начини одговора захтевима окружења. Стратегијски циљеви и вредности реализују се управљањем променама. Управљање променама је процес који обухвата дијагностиковање актуелне позиције организације и пројектовање, реализацију и евалуацију жељене позиције. Реч је о комплексном процесу дијагностиковања, планирања, извођења и евалуирања који се односи на организацију, групе и појединце унутар организације. Хијерархијске организације трансформишу се

у тимске, што је резултат потребе за решавањем сложених проблема применом мултидисциплинарних знања експерата (Robbins, 2003; Mašić, 2001; Petković, 2003).

Успешност управљања променама одређена је способношћу запослених да креирају довољно флексибилне стратегијске моделе који ће бити одговор на изазове турбулентног окружења, али и омогућавати превазилажење отпора променама. Генерално, могућа су два приступа у вођењу промена: (а) креирање визије у односу на коју ће се обликовати промене у кључним организационим варијаблима и (б) решавање актуелних проблема акционим приступом. Било да је реч о еволутивним или радикалним променама, успешност одређује аналитичност, инвентивност, спремност на ризик и промене запослених.

Истраживања спремности за промене показују да се организације сусрећу са бројним отпорима променама. Могуће их је сврстати у неколико категорија: отпори променама на нивоу организације, на нивоу групе и на нивоу појединца (George & Jones, 2002). Како је наше основно питање усмерено на могућности доприноса базичног образовања припреми младих за рад у турбулентном окружењу, спремност за промене и иновативност разматраћемо на нивоу појединца. Реч је, дакле, о психолошком значењу отпора променама. На нивоу појединца могуће их је идентификовати на афективном, когнитивном и конативном плану, као несигурност, нетолерисање неизвесности, системски центризам у мишљењу, глобално и неиздиференцирано мишљење, когнитивно поједностављивање, селективну перцепцију и навике као учвршћени стил понашања. Учвршћивање ових карактеристика може бити подржано идентификацијом са референтним групама и пројектовањем сопствених ставова и вредности (Grubić-Nešić, 2005). Нетолерисање неизвесности и несигурност у вези професионалног и економског статуса често су разлог снажних отпора променама.

Код особа са високом нетолеранцијом неизвесности постоји склоност да различитости, новине, неслагања и конфликте опажају као претњу, што у њима изазива *анксиозност* и нелагодност. То је психолошки разлог неприхватања промена али и комплексног нефлексибилног реаговања у ситуацијама које захтевају мењање рутине. Анксиозност, избегавање или повлачење из неизвесних ситуација карактеристичан су део психолошког профила особа нетолерантних на неизвесност. Више емпиријских налаза указује на значајну позитивну корелацију између нетолерисања неизвесности, анксиозности и догматизма (Ђуришић-Бојановић, 2005, 2005б). Дакле, нетолерисање неизвесности је комплексна персонална варијабла која интегрише карактеристичан емоционални,

когнитивни и конативни одговор појединца у сусрету са новим, непознатим и неизвесним ситуацијама. Насупрот особама које нису у стању да толеришу неизвесност, оне које то јесу, спремне су да неизвесност посматрају као пожељну; у таквим ситуацијама оне су толерантне, флексибилне, активне, неизвесност толеришу и прилагођавају јој се. Новија истраживања у области менаџмента перципирају ову персоналну варијаблу као приоритетну у савременом радном контексту. Способност управљања различитостима и флексибилност у менталном функционисању постаје значајна особина савремених лидера и менаџера (Yukl, 2006). Стога је од посебног значаја идентификовање индивидуалних карактеристика ефикасног управљања различитостима. Толерисање неизвесности припада групи таквих. Особе са ниским прагом толеранције неизвесности и анксиозности, страхују од различитих могућих негативних последица одређених одлука или активности. Налази више истраживања, који се тичу односа према променама, идентификују висок ниво анксиозности менаџера и то, не само у вези исхода промена, већ и у вези саме промене. Захтеви за новим компетенцијама, на пример, увођење нових компјутерских програма, могу бити разлог повишене стрепње (Ezzamel *et al.*, 1994). Дакле, у ситуацијама управљања променама, може се очекивати да особе са високим нетолерисањем неизвесности показују отпоре променама у свим аспектима психолошког функционисања.

Отпори променама у когнитивном домену повезани су са херметичним, догматским, нефлексибилним мисаоним шемама. Истраживања односа према креативности и иновативности у организацијама, указују на значајне отпоре запослених према новинама и непознатом. Конформирање и сагласност се на различите начине награђује у организацијама, што је према неким ауторима, вероватно најозбиљнија препрека иновативности и креативности (Staw, 2004). Коришћење проверених знања, насупрот истраживања нових могућности, широко је распрострањен модел понашања у различитим делатностима. Људи су склони у ситуацијама слободног избора између више алтернатива да се одређују за оне чији су исходи извеснији чак и када доносе мању добит, на пример, у финансијском смислу (Arnold, 2004; Sutton, 2004). Ако већина људи доживљава извесност као сигурност и најзначајнију добит, са разлогом се може поставити питање: како превазићи отпоре променама изазване нетолерисањем неизвесности?

Управљање променама и стварање климе спремности за промене укључује одговарајуће интервенције које се односе на психолошко функционисање појединца у когнитивном, конативном, социјалном и емо-

ционалном домену. Реч је о различитим техникама које се примењују у организацијама. Међутим, наше интересовање је усмерено на питање могућих интервенција у базичном образовању. Да ли је могуће креирати образовни модел који би у већој мери подстицао и развијао особине, таленте, когнитивне стилове, знања и вештине младих који би их припремили за успешно функционисање у нестабилном, неизвесном и променљивом окружењу, питање је које ћемо надаље разматрати.

#### *Управљање променама – импликације за образовање*

Преиспитивање усклађености образовних циљева и стандарда са глобалним друштвено-економским циљевима, отвара питање како образовање може допринети професионалној компетентности младих? Које су то професионалне компетенције за рад у неизвесној и променљивој средини? Појам професионалне компетенције у постмодерном организационом концепту мења се у односу на традиционални. Компетентност се у традиционалном смислу дефинише као способност ефективног обављања радних задатака. Постмодерни концепт компетенције, поред вештине извођења одређених активности, укључује и критеријум управљања променама. Професионално компетентна особа креативно се односи према обављању професионалних задатака. Посматра их као проблеме које је могуће решити на више начина узимајући у обзир промене у окружењу. Дакле, она мора бити способна да анализира више комплексних варијабли да предвиђа, иновира (Rickards, 1992). Ефективност професионалних решења све више зависи од степена њихове иновативности, а не адаптивности. Професионално компетентна особа треба да буде способна да мења радно окружење. Такође, спремна да учествује и доприноси не само индивидуално већ и да се укључи у тимски рад, буде кооперативна да размењује и разматра различите идеје, као и да разматра контроверзе унутар њих. Професионално компетентна особа успева да знање које стиче током живота, и формалним и неформалним путем, учини продуктивним, да га флексибилно и креативно примењује, познаје методологију дефинисања, анализирања и решавања проблема, уме да разликује и повезује дугорочне и краткорочне циљеве, спремна је на промене. Какав образовни модел и на који начин може допринети оспособљавању младих за спремност и управљање променама? Који концептуални оквир поседује капацитет развијања когнитивног стила, комуникације и акције различитих појединаца али отворених за новине и промене?

Налази наших истраживања која се тичу испитивања повезаности особина снажног ега и прихватања плуралитета идеја показали су да постоји значајна позитивна корелација између снажног ега и прихватања плуралитета идеја. Како је снажни его дефинисан и толерисањем неизвесности овај налаз добија посебан значај када се разматрају питања припреме младих за функционисање у плуралистички дефинисаном друштву знања (Ђуришић-Војановић, 2005). Већ је наведено да за особу коју одликује нетолерисање неизвесности одлучивање представља проблем због тога што се она не сналази у ситуацијама у којима постоји више могућих идеја или више могућих исхода. Њој, очигледно, више одговарају ситуације у којима постоји једна идеја, став, једно решење проблема. Зато је логично и да особа која не толерише неизвесност у мањој мери прихвата плуралитет идеја.

Прихватање плуралитета идеја одређује се као способност појединца да разматра различиту аргументацију унутар контроверзних тема, да прихвата постојање различитих идеја у вези са одређеним феноменима. Такође да преиспитује своје гледиште, али и она са којима се не слаже и да то чини као »неутрални« аналитичар. То је кључна чињеница која доводи у питање когнитивна поједностављивања и искључивост као неодржив став у стицању знања али и као сржну компетенцију за рад у савременом окружењу. Прихватање плуралитета идеја, у афективном смислу, значи одсуство нетрпељивости за несагласне ставове унутар контроверзних тема и nelaгодности у сусрету са когнитивним конфликтом. На уверења несагласна са сопственим гледиштем не реагује се нетрпељивошћу; она се не доживљавају као претња или напад на сопствену личност, већ као изазов и интелектуална стимулација. Толерисање несагласних ставова услов је продуктивне комуникације која доприноси налажењу квалитетнијих или креативних решења, што постаје основни захтев рада у савременој организацији у којој се демонтира хијерархијска структура и односи у правцу тимске организације и кооперативних, сарадничких односа. Подстицање плуралистичког когнитивног стила у оквиру мултиперспективне наставе могло би да допринесе развијању кооперативне, демократске комуникације, која оснажује самопоздање и иницијативност ученика (Lipitt & Whitte, 1960). Још један важан психолошки услов спремности за промене јесте отвореност за новине у различитим областима, што представља конативни аспект прихватања плуралитета идеја. Услов за највиши ниво креативности је спремност на ризик. Ученике треба подстицати да износе своје ставове, као и да сукобљавају различита гледишта. Такође, да изграђују став да се преиспитивањем и сукобљавањем различитих, несагласних

идеја, ствара интелектуално најстимулативнија клима. Али се и развија став да је могуће сарађивати и дружити се са неистомишљеницима. Кооперативни и тимски рад у настави био би значајна подршка наведеном ставу. Плуралистички концепт наставе пружа могућност редуковања анксиозности у сусрету са другачијим идејама, а поспешује иницијативност, иновативност и креативност ученика. Управо су то најзначајније чињенице из перспективе развијања професионалних компетенција младих и потреба савремених организација за креативним радницима способним да раде у тимовима. Више испитивања која се тичу услова за подстицање креативности у школи, потврђују значајну повезаност између захтева особе за разноликом стимулацијом и флексибилности и комплексности њеног когнитивног функционисања, неконформизма, спонтаности и толеранције за когнитивне несагласности (Pufal-Struzik, 1996). Право овладавање облашћу која се проучава захтева да заинтересовани ученик научи како да мисли у тој области (Renzulli, 1994). Ученик треба да буде суочен са ставом да постоје различите врсте знања која нису коначна, која се тестирају, проверавају упркос тежњи младих ка јасно дефинисаним и коначним истинама. Школа треба да буде интелектуално стимулативна средина; да нуди разноврсне идеје; да подстиче њихово разматрање и преиспитивање на различитим нивоима; да развија вештине потребне за независно истраживање; да користи интегрисани курикулум са темама и интердисциплинарним садржајима који је усмерен на сазнавање из различитих углова и који охрабрује продукцију хипотеза и оригиналну примену знања.

Стернберг (2001) сматра да критичко мишљење укључује анализирање, критиковање, суђење, евалуирање, поређење, контрастирање и (про)цењивање. Креативно мишљење обухвата стварање, откривање, проналажење, замишљање, претпостављање и постављање хипотеза. Практично мишљење садржи примену, корисну употребу и вршење. Наведени аспекти представљају предуслов превођења мисли у реалну акцију. Подстицање креативности, развој критичког мишљења и метакогнитивних вештина у самовођено учење, постају разумљиви из угла потреба високо компететивне економије. Потребни су конструктивно мислећи људи који ће бити у стању да се хватају у коштац са све сложенијом технологијом и друштвеном ситуацијом (Passi, 1998). Провокативна питања која ће ученике мотивисати да развијају нове идеје, могућност да се не сложе са гледиштем које заступа наставник, подстицање ученика да користе технике креативног решавања проблема (као што је »мождана олуја«, номинални метод) треба да буде подршка ресурсима креативности, креативној личности и креативној продукцији.



Како младе оспособити да успешно управљају променама и како да иновативни процес функционише у организацијама? Како превазићи све већи раскорак између образовања и захтева реалног света (Dryden & Vos, 1999)?

Препознајући разматрани проблем, Европска унија је сачинила развојну стратегију образовања за наредну деценију, а као приоритетне образовне циљеве истиче: отварање европског система образовања према другим светским регионима у циљу подстицања релевантности образовања за рад и друштвени живот, побољшање квалитета и ефикасности образовних система у контексту нових захтева друштва које учи и измењених модела наставе и учења; доступност система образовања свима у оквиру водећег принципа доживотног учења, подстицање могућности запошљавања, професионалног развоја и активног друштвеног живота (*Evropska komisija*, 2005).

Остаје питање, какав би образовни концепт у наведеним стратешким оквирима успео да развија спремност младих за управљање променама? Како подстицати радозналост, иницијативност, креативност, толерисање неизвесности и спремност на ризик? И, како да промене и новине не доживљавају као претњу, већ изазов? Како подстаћи младе да наставе да уче, а решавању проблема прилазе као креативном изазову и након завршетка формалног образовања? Будући да на ниво стрепње утичу и друштвено-економски фактори, има смисла претпоставка о већем степену нетолерисања неизвесности у политички и економски нестабилнијем окружењу (Pavlović, 2006). Тако ово питање укључује проширење домена у коме је постављено и не може се разматрати само као образовни проблем. Више анализа друштвене ситуације у земљама у транзицији указују на неколико релевантних социопсихолошких карактеристика које се у разматрању ове теме не могу занемарити. Тако, Хантингтон истиче да је у процесу економске либерализације у земљама у транзицији, доминантна психолошка реакција, страх, зебња, несигурност (Huntington, 1993). Резултати истраживања изведеног у Србији на репрезентативном узорку у периоду 1999-2004 у оквиру Светске студије вредности подржавају наведени став: грађани Србије по нивоу несигурности и неповерења према другима и институцијама у групи су водећих земаља, од 65, колико је било укључено у истраживање. А маштовитост као вредност не подржава се у мери која је услов оснаживања и развијања креативних капацитета ученика (Maksić i Pavlović, 2007).

Реформа образовног система у Србији започела је 2001. године, са идејом да допринесе превазилажењу тешкоћа земље у транзицији и

створи услове за брже интегрисање својих грађана у европски радни и образовни простор (Коваџ-Сеговић и Levkov, 2002). Циљеви и задаци образовања и васпитања у Србији, између осталог, обухватају: развој интелектуалних капацитета и знања ученика, оспособљавање за рад, даље образовање и самостално учење у складу са концептом доживотног учења; оспособљавање за одговорно доношење одлука које се одnose на сопствени развој и живот у демократском друштву (*Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, 2003*). Ако је предуслов оспособљавања ученика за успешно функционисање у савременом свету рада образовање које ће обезбеђивати подстицајну интелектуалну климу, али и друштвена подршка маштовитости, аутентичности и креативности, онда се свакако намеће питање не само које образовне стратегије већ и које друштвене стратегије могу допринети оснаживању својих најзначајнијих ресурса будућности – знања и креативности. Образовни модел заснован на онтолошким и гносеолошким претпоставкама плурализма, пружа добар основ за развој педагошких стратегија којима би се подстицала флексибилност у когнитивном функционисању. Организација наставе на принципу мултиперспективности, у којој би се градиво презентовало проблемски са преиспитивањем и аргументовањем различитих идеја, у којој би се уважавао индивидуализован приступ, примењивао тимски, кооперативни рад, обезбедио би образовни контекст који би подржавао испољавање иницијативности, креативности и оснаживао толерисање неизвесности и на тај начин доприносио развоју нових компетенција за рад у савременим организацијама.

#### *Закључна разматрања*

Знање и креативност постају најзначајнији економски ресурс савремених друштава а управљање променама кључни процес развијених економија. Одрживи развој у условима високо конкурентивног глобалног тржишта није више могућ конвенционалном развојном стратегијом. Стратегија иновативног развоја заснована је на управљању променама с циљем не само адаптивног већ и креативног одговора захтевима окружења. Како у образовном систему подстицати радозналост, иницијативност, креативност, толерисање неизвесности и спремност на ризик? На који начин развити професионалну компетентност младих, тако да укључује спремност за промене, иновативност и креативност у решавању проблема, било је наше основно питање. Иако су то значајни образовни циљеви, из перспективе професионалних компетенција младих и потреба савремених организација, нису јасно артикулисани на курику-

ларном нивоу. Посматрање школске праксе и праћење ефеката школовања указује на одсуство креативности код већине ученика и наставника (Maksić, 2006). Резултати Светске студије вредности показује да маштовитост спада међу ређе биране особине, како на целом узорку који представља 80% светске популације, тако и у већини европских земаља. Када се трећи и четврти талас Светске студије упореде, уочава се увећање вредновања маштовитости у свету и Европи, што може да указује на веће уважавање захтева за демократизацијом образовања, подстицањем креативности младих и стварањем креативне радне снаге, која ће стварати и водити друштво знања. Према испитиваним индикаторима Србија се позиционира у групу ниско развијених земаља у транзицији, у фази демократизације, које карактерише висок ниво несигурности, неповерења у институције и друге људе (Pavlović, 2006). Дакле, маштовитост ниско рангирана као вредност, а висок ниво несигурности и неповерења, указују на озбиљне ометајуће факторе за припрему младих да успешно одговоре савременим захтевима рада.

Анализом кључних захтева савремених организација које функционишу у променљивом, неизвесном окружењу дефинишу се компетенције за рад у друштву знања – спремност за промене и креативност. С друге стране, теоријска анализа плуралистичког приступа у образовању као и емпиријских налаза који се тичу релевантних психолошких варијабли представљају снажну аргументацију у прилог примене плуралистичког концепта у образовању младих за рад у друштву знања. Плуралистички концепт курикулума заснива се на онтолошким и гносеолошким претпоставкама плурализма. Коегзистенција различитости чини основ конституисања плуралистичког демократског модела у образовању из кога проистиче обликовање одређених педагошких стратегија. То је, најчешће, мултиперспективни приступ где се различите наставне теме проучавају из перспективе различитих наука и домена људске делатности, унутар кога се разматрају чињенице из различитих извора. Претежно трансмисивне методе рада замењују интерактивне и кооперативне. Фронтални рад замењује групни, тимски и индивидуализовани рад. То је наставни контекст који развија и подржава креативност и когнитивну флексибилност. Кључни елементи подстицања креативности и спремности на промене јесу стварање отворене, стимулативне средине за учење, у којој ће доминантне вредности бити уобличене око става да се преиспитивањем и сукобљавањем различитих, несагласних идеја ствара интелектуално најстимулативнија клима, као и да је могућ однос сарадње с неистомишљеницима. Плуралистички образовни контекст развија идеју о свету разлика, промена и неизвесности али и став да је

управо та чињеница најбољи подстицај за иницијативност, иновативност и креативност појединца, што јесу основне психолошке претпоставке спремности за промене (Ђуришић-Бојановић, 2005б; Максић, 2006).

*Напомена.* Чланак представља резултат рада на пројекту »Образовање за друштво знања«, број 149001 (2006-2010), чију реализацију финансира Министарство науке Републике Србије.

#### *Korišćena literatura*

- Arnold, J. (2004): *Work psychology: understanding human behavior in the workplace*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burke (2002): *Organizational change: theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Dryden, G. & J. Vos (1999): *The learning revolution*. United Kingdom: Accelerated Learning Systems Ltd. Aulesbury.
- Drucker, P. (1995): *Postkapitalističko društvo*. Beograd: Poslovni sistem »Grmeč« i Privredni pregled.
- Drucker, P. (1995a): *Menadžment za budućnost*. Beograd: Poslovni sistem »Grmeč« i Privredni pregled.
- Evropska komisija (2005): *Образовање у Европи – различити системи, заједнички циљеви до 2010. године*, *Pedagogija*, 2, 256-271
- Ezzamel et al. (1994): *Change management: appendix I: a review and analysis of recent changes in UK management practices*. Manchester: Financial Services Research Centre, UMIST.
- George J. & G. Jones (2002): *Organizational behavior*. New York: Addison Wesley Longman.
- Grubić-Nešić, L. (2005): *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*. Novi Sad: AB print.
- Huntington, P. S. (1993): *Treći talas: demokratizacija na kraju dvadesetog veka*, *Pregled*, 261, 72-73.
- Ђуришић-Бојановић, М. (2005): *Проблеми образовања за демократију и психолошке predispozicije*, *Pedagogija*, 60(2), 514-531.
- Ђуришић-Бојановић, М. (2005а): *Когнитивни аспект образовања за демократију*, *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, br. 37 (21-35). Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
- Ђуришић-Бојановић, М. (2005б): *Заšto pluralizam u obrazovanju*; у S. Joksimović (прir.): *Vaspitanje mladih za demokratiju* (71-94). Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
- Koter, Dž. (1998): *Vođenje promene*. Beograd: Želnid.
- Kovač-Cerović, T. i Lj. Levkov (2004): *Kvalitetno obrazovanje za sve*. Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta.
- Lippitt, R. & R. K. White (1960): *Democracy and autocracy*. New York: Harper.
- Максић, S. (2006): *Podsticanje kreativnosti u školi*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
- Максић, S. i Z. Pavlović (2007): *Public opinion on child imagination, 17th Biennial Conference*, University of Warwick, England.
- Машић, В. (2001): *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet »Braća Karić«.
- Millward, L. (2004): *Understanding occupational and organizational psychology*. London: SAGE Publications
- Nelson, D. & J. Quick (2003): *Organizational behavior: foundations, realities and challenges*. USA: Thompson, South-Western.
- Passi, B.K. (1998): *Introducing thinking skills in school curriculum*, Paper, *Fifth Asia Pacific Conference on Giftedness*, Psychology Unit, Department of Education, University of Delhi, New Delhi (India).

- Pavlović, Z. (2006): Vrednosti u Srbiji u drugom dobu modernizma, *Sociološki pregled*, 40 (2), 247-262.
- Petković, M. i sar. (2003): *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend.
- Pufal-Struzik, I. (1996): Demand for stimulation in young people with different levels of creativity, *High Ability Studies*, 7(2), 145-150.
- Renzulli, J. (1994): Schools for talent development: a practical plan for total school improvement, Paper, The Forth Conference of the ECHA, Nijmegen (Netherlands).
- Rickards, T. (1992): *Creativity and problem solving at work*. England: Gower.
- Robbins, S. (1997): *Managing today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2003): *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodriguez, M.J. (2003): *Ključne kompetencije Evropljana*, sajt Evropske komisije, Zapošljavanje i socijalna pitanja – društvo znanja [http://europa.eu/pol/socio/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_en.htm)
- Shareef, R. (1997): A Popperian view of change in innovative organizations, *Human Relations*, 50(6), 655-671.
- Sternberg, R. (2001): Giftedness as developing expertise: a theory of the interface between high abilities and achieved excellence, *High Ability Studies*, 12(2), 159-180.
- Sutton, R. (2004): Managing creativity and innovation in organizations; in R. Staw (ed.): *Psychological dimensions of organizational behavior* (481-490). New Jersey: Prentice Hall.
- Staw, B. (2004): *Why no one really wants creativity: psychological dimensions of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006): *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja (2003), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 17. jun.

Примљено 30. 08. 2007; прихваћено за штампу 19. 10. 2007.

Mirosava Đurišić-Bojanović  
 READINESS FOR CHANGES: NEW COMPETENCES  
 FOR KNOWLEDGE SOCIETY

*Abstract*

In the conditions of high instability, uncertainty and changing of environment of contemporary organisations, management of changes and knowledge become priority social strategies, and readiness for changes, flexible usage of knowledge and creativity become the most important competences of people in contemporary organisations. Knowledge, creativity, taking initiative and readiness for changes are the condition of development, survival and success of organisations, but of individuals as well. Our basic question is aimed at the possibilities of the contribution of basic education to the preparation of the young for working in turbulent environment, where work and professional competences involve readiness for changes and innovativeness. In terms of educational policy it implies the need for the creation of upbringing-educational model which will be capable of providing optimal answers to the changes in environment. The key notion of pluralist educational concept, based on democratic values, is the acceptance of the plurality of ideas. Our researches suggest a significant positive correlation between the variables tolerance of independence and the acceptance of the plurality of ideas. Based on that fact, using the theoretical-analytical method, this paper argues the compatibility of pluralist concept in education with the demands of contemporary organisations from the perspective of prepa-

ring the young for the inclusion in work in the uncertain, changeable organisational environment of knowledge society.

*Key words:* readiness for changes, innovativeness, tolerance of uncertainty, pluralist concept of tuition.

Миросава Ђуришич-Бојанович  
ГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕМЕНАМ: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЯ

*Резюме*

В условиях сильно выраженной нестабильности, неизвестности и изменений окружения современных организаций, управление переменами и знанием становится первоочередной общественной стратегией, а готовность к переменам, гибкое использование знаний и творчество становятся наиболее важными компетенциями людей в современных организациях. Знание, творчество, инициативность и готовность к переменам являются неперенным условием развития, выживания и успеха организаций и индивидов. В предлагаемом исследовании наш интерес направлен к возможностям содействия базового образования к подготовке молодых людей к работе в быстро изменяющемся окружении, в котором рабочие и профессиональные компетенции включают и готовность к переменам, и инновативность. Это, в свою очередь, для образовательной политики имплицитно требует создания такой воспитательно-образовательной модели, которая сможет дать оптимальные ответы на изменения в окружении. Ключевым понятием плюралистического образовательного концепта, обоснованного на демократических ценностях, является принятие плюрализма идей. Наши исследования указывают на наличие значительных положительных связей между переменными толерантности к неизвестности и принятия плюрализма идей. Исходя из данного факта, на основании теоретико-аналитического метода в работе аргументируется совместимость плюралистического концепта в образовании с требованиями современных организаций из перспективы подготовки молодых людей к включению в работу в изменяющемся окружении общества знания.

*Ключевые слова:* готовность к переменам, инновативность, толерантность к неизвестности, плюралистический концепт обучения.