

A tanuló szervezetek jellemzői, 2010.

„Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők” (Arie De Geus, a Royal Dutch / Shell Stratégiai vezetője)

Az egyre gyorsuló változások világában a szervezetek és irányítóik előtt nehezen átlátható tendenciák figyelhetők meg, amelyekhez egymással párhuzamosan kellene rugalmasan és időben reagálni, alkalmazkodni. Új belépők jelennek meg, állandósul az innovációs verseny, rövidülnek a termékgörbék, növekszik a stratégiai szövetségek szerepe, a globalizáció kultúrák közötti készségek sorát követeli meg (nyelv, informatika, tolerancia), egyre inkább tudással telítődnek a termékek és a szolgáltatások, de a növekvő információs lavina alig követhető, a munkaerőpiacon másféle vezetést igénylő, önérvényesítő nemzedék jelenik meg. A gazdasági, társadalmi, technikai változások egyszerre hatnak. (Szatmáriné, 2008.)

Ezt a versenyt bírni csak azok lesznek képesek, akik tudatosan törekszenek a megújulásra, és hatékony válaszokat lesznek képesek kidolgozni a változásokra. A sikeres vállalatok a XXI. században:

- gyorsabban reagálnak a változásokra és az innovációra,
- minőségtudatosak lesznek,
- nagyobb lesz az alkalmazottak bevonása, amely hozzáadott értéket teremt (tudástőke)
- vevőorientált lesz, és
- kisebb autonóm egységekből fog felépülni. (D.F.Harvey-D.R.Brown, 1996.)

A kilencvenes évek elejétől a vállalatok egyre inkább tudásuk menedzselése felé fordulnak, és általánosan elfogadottá válik, hogy a tudás a szervezetek legfontosabb erőforrása. A tanuló szervezetek jellemzője, hogy felhalmozott tapasztalatai alapján képes önálló, új tudást létrehozni, azokat a szervezeten belül minden munkatárs számára hozzáférhetővé tenni. Elemzik működésüket, hibáikat, és azokból tanulnak a legtöbbet.<sup>1</sup>

Peter Senge világhírűvé vált *Az ötödik alapelv* című művében mutatatta be a tanuló szervezeteket, és ezzel alakította ki a fogalom mai jelentését.

Senge alapján a tanuló szervezet olyan dolgozó közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos bővítésére törekszenek, új gondolkodásmódokat honosítanak meg, melyek a vezetés is támogat, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Senge, 1998)

A tanuló szervezet olyan szervezet, amely folyamatos fejlődésének és fennmaradásának érdekében tudásának gyarapításával növeli alkotókedvét és tehetségét. (Senge, 1998)

A tanuló szervezetek Senge könyvében öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon:

1. Rendszerben való gondolkodás.
2. Önjelesztés, önirányítás.
3. Közös jövőkép.
4. Belső meggyőződés (attitűdváltozás, gondolati minták).
5. Csoportos tanulás, team-munka.

### ***1. Rendszerben való gondolkodás.***

A rendszergondolkodás olyan szemléleti fogalom, amelynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, döntéseinknél a hosszabb távú, tovagyrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig a mélyben húzódo tendenciák és összefüggések ismeretében határozzuk meg. A vállalati élet jellemzője, hogy nem pusztán lineáris ok-okozati kapcsolatok jellemzik, hanem hálózatszerűen összefüggő kapcsolatok és folyamatok. A rendszergondolkodás elsajátításához mindenekelőtt gondolkodásmód-váltásra van szükségünk, ami lehetővé teszi új probléma-megoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét. (Senge, 1998.)

### ***2. Önjelesztés, önirányítás***

A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését, és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító

személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind feladataik elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletéről. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetés privilégiuma, hanem az alkalmazottak lehető legszélesebb körének sajátja. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát. (Senge 1998)

Ahhoz, hogy a szervezeten belül jelentős változtatásra kerüljön sor, szükséges, hogy a szervezet tagjainak egy kritikus tömege részt vegyen ebben a folyamatban, maga is változtasson mindennapi rutinjain.

Ennek alapfeltétele, hogy a folyamatban érintett személyek értsék a változtatás lényegét, elfogadják annak szükségességét, és ennek alapján akarjanak is változtatni.

**A szervezet csak a tanulni akaró embereken keresztül fejlődhet, vagyis egyéni tanulás nélkül nem lehetséges szervezeti tanulás. Az egyének tanulásnak viszont nem feltétlenül következménye a szervezet tanulása.<sup>1</sup>**

### **3. Közös jövőkép.**

Az önmegvalósító alkalmazottak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanuló szervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, amely tehát a személyes jövőképre épül. A tanuló szervezetek jövőképének éppen ezért magába kell foglalnia az alkalmazottak személyes céljait, és elég nagy kihívásnak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat. (Senge, 1998.)

**A szervezet akkor működhet jól, ha van célja.** Az azonosságtudat és a közös sors összeköti az alkalmazottakat. Ezért alapvető fontosságú a küldetés, jövőkép és a jövőbeni elvárások meghatározása.<sup>1</sup>

### **4. Belső meggyőződés (attitűdváltozás, gondolati minták)**

Mindenkiben vannak gondolati minták. Ezek feltételezések, előítéletek, történetek, melyeket magunkban hordozunk. Ez a mi észlelésünk a világról, a világról alkotott képünk formálása. Egy szervezet nem csupán az egyéni gondolati minták gyűjtőhelye, hanem rendelkezik egy meta-gondolati mintával, amely felülmúlja az egyéni gondolkodást. Erre egy másik szó lehet a szervezeti kultúra, azaz ahogyan egy szervezet viselkedik.<sup>1</sup>

A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz valóság, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb rétegeit képezik, ha ezeket nem *frissítjük*, akkor a szervezet nem lesz képes a változó környezet kihívásainak megfelelni. (Senge, 1998.)

### **5. Csoportos tanulás, team-munka.**

A csoportos tanulás során egy csoport tagjai felsorakoznak a szervezet céljai mellett.

A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle **munkacsoportok, teamek**. A tanuló szervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és a közös jövőkép elérését is biztosítják. A jó tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a *dialógus* képessége, a *közös gondolkodás*, közös építkezés. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem feleslegesnek. A dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti. (Senge, 1998.)

A tanuló szervezet egy olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán”. (Stocker, 2001.)

A tökéletesen működő tanuló szervezet nemcsak illeszkedik a környezetéhez, hanem motiváló közös jövőképet alkot, ennek eléréséhez pedig rendszerét is változtatja.

Minden vezetőt és fejlesztési szakembert érdekel, hogy vajon milyen feltételei vannak a sikeres szervezetfejlesztésnek. Szatmáriné (2008.) szerint a három C-nek mindenképpen érvényesülnie kell:

1. A lehetőségek felmérése a környezetben (**Capacity**): a szervezet tudatosan figyeli környezetét, és így kitágítva látja saját határait (vevők, szövetségesek, munkaerőpiac, eszközök).
2. Képesség (**Capability**): a szervezet legyen képes a lehetőségek kiaknázására.
3. Hozzáértés (**Competency**): szakértelem, tehetség és készségek összessége.

Mit is jelent a szervezeti tanulás? Mikor és milyen képzési és tanulási formákra van szüksége a szervezetnek? Először is fontos megállapítani, hogy a szervezet környezetében milyen változások várhatók, a meglévő tudáshoz, készségekhez milyen egyéb tudásra lesz szükség a változások azonnal adaptálásához.

*Szervezeti tanulásnak nevezzük azt a folyamatot, amely során a cég tagjai képesek a felhalmozott tapasztalatok alapján új tudást létrehozni, és azt a szervezeten belül elterjeszteni annak érdekében, hogy az elérhető és felhasználható legyen a többi munkatárs számára is. Elemzik megfigyeléseiket, levonják a következtetéseket a sikerekből és a kudarcokból.*

Érdekes különbség az egyéni és csoportos tanulás között, hogy míg az egyéni tanulás eredményeként az emberek különböző válaszokat adnak azonos ingerekre, addig *a szervezeti tanulás esetén, a csoport tagjai azonos választ adnak hasonló ingerekre. (Szatmáriné, 2008.)*

A szervezeti tanulást gátló tényezők:

- Szervezeten belüli túlzott versenyztetés, mely ellene van az információ megosztásának, inkább az eltitkolását eredményezi,
- Merev szervezeti hierarchia, a szintek és munkacsoportok közötti szegényes kommunikáció,
- A bürokrácia és a szigorú ellenőrzés,
- Az „így szoktuk csinálni” kijelentések megkérdőjelezhetetlensége,
- A félelemmel teli légkör, amely nem kedvez a tapasztalati tanulási folyamatoknak, és a vállalat rugalmatlanságához vezet,

A szervezeti tanulást támogató környezet jellemzői:

- Beépülés abba a közösségbe, ahol a szervezet működik (város, régió),
- Gazdasági, társadalmi, politikai, technikai folyamatok figyelemmel kísérése,
- Ügyfél- és vevőorientáció,
- Külső és belső hálózatok, információs rendszerek kiépítése és használata,
- A szervezeti struktúra „lapossá tétele”, a hatalmi szintek csökkentése, a belső kommunikációs falak lebontása az egységek között,
- A vállalati jövőkép, értékek megosztása a munkatársakkal,
- A kezdeményezés és az újítások jutalmazása, folyamatos javításra törekvés,
- Ellenállás a felesleges bürokráciával és a belső harcokkal szemben, amelyek gátolják a tanulást,
- A tanulást segítő kultúra létrehozása: a visszajelzés joga, a nyílt kommunikáció elfogadása, az együttműködés, a team-munka, a felelősségvállalás támogatása,
- Rendszeres tanulási lehetőségek biztosítása, belső képzési rendszerek kiépítése, a közvetítendő tudás rendszeres felülvizsgálata, és megújítása.

Képzési tervek és célok. A képzések megtervezésekor fontos átgondolni, hogy mi lehet annak a szerepe *az egyén és a szervezet integrációjában*. Amikor egy-egy képzés céljait próbáljuk megfogalmazni, a célok 5 szintjét vehetjük figyelembe:

1. Milyen *viselkedést és hozzáállást* várunk el a képzésben résztvevőktől? (jelenlét, aktív részvétel, érzelmi bevonódás, elégedettség)
2. Milyen *tartalmat* szeretnénk közvetíteni, amelyek elsajátításától elvárjuk, hogy az megjelenjen a képzés eredményeként? (új készségek, újfajta látásmód)
3. Milyen *munka-magatartásváltozást* várunk el a résztvevőktől, azaz a tanultakat hogyan valósítsák meg, hogyan ültessék át a mindennapi munkavégzésbe? (pl. eszközök ügyesebb kezelése, elfogadó és türelmes magatartás a vevőkkel)
4. A képzés hatásaként milyen *szervezeti folyamatok milyen irányú változását* célozzuk meg? (döntéshozatal, együttműködés a munkafolyamatokban)
5. Milyen *szervezeti értékek közvetítését*, átadását tartjuk fontosnak?

A szervezeti tudást bővítő módszerek között a következőképpen teszünk különbséget:

Külső képző cég, szervezeten belüli tanulás.

Képzés-oktatás.	Szervezeten belüli tanulás.
1. Kívülről befelé áramlik az információ, mások által meghatározott a tartalom és a módszer.	1. A szervezeten belülről kifelé fogalmazódik meg az igény, a tagok önmaguk keresik a közös tanulási alkalmat.
2. Nem feltétlenül kötődik a szervezet küldetéséhez és stratégiájához.	2. Közvetlenül kapcsolódik a szervezeti jövőképhez és a siker követelményeihez, hosszú távon jövőorientált.
3. Az alapkompenciák fejlesztésére alkalmas.	3. Segít a szervezetnek és az egyénnek, hogy megtanulja, hogyan lehet tanulni, és hogyan alkosson saját problémamegoldásokat.
4. Strukturált tanulási tapasztalatok biztosítására törekszik, egy-egy témát kiemelve.	5. Formális és kevésbé formális úton történik a kommunikáció a résztvevők között.
5. A tökéletesítést, a meglévő javítását hangsúlyozza.	5. Új megoldásokra irányul.
6. Az ismeretek bővítésére, a készségek és képességek fejlesztésére, és ezek munkára irányuló megvalósítására koncentrálnak.	7. Az értékekre, attitűdre, innovációra koncentrálnak.

A képzés tartalmának meghatározásához nagy segítségünkre lehet a „kulcsképessegek” meghatározása. A fogalmat Dieter Mertens (1989) munkapedagógus vezette be. Abból indult ki, hogy a munka világában végbemenő gyors változások következtében ma már senki nem reménykedhet abban, hogy az alapképzés során elsajátított ismeretek egész életen át elegendőek lesznek, inkább fel kell mindenkinek készülnie a változások kezelésére, és megtanulni azokra rugalmasan reagálni. A hagyományos szakmai ismereteken túl tehát minden esetben el kell sajátítani olyan képességeket, készségeket és attitűdöket, amelyek segítik ezt a rugalmas reagálási képességet, mozgékonyt. (Szatmáriné 2008.)

## **Irodalomjegyzék**

Beke, Márta (2001): Tanuló szervezet – avagy hogyan tudunk megfelelni a XXI. század kihívásainak, Vezetéstudomány XXXII. évfolyam 7-8 szám 41-47 o.

Hart, Stuart L. (1997): Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. Harvard Business Review, January, February, pg67-76.

Senge, Peter M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest

## **Internetes letöltések.**

Stocker, Miklós (2004): Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért, Menedzsmentforum, (2004.05.27), [www.mfor.hu](http://www.mfor.hu), letöltve: 2010.02.28.

Szatmáriné, dr. Balogh, Mária (2008.): Tudatos törekvés a káoszban, letöltve: 2010.03.29.,

Szatmáriné, dr. Balogh, Mária (2008.): Hogyan tanulnak a szervezetek?, letöltve: 2010.03.29.,

A tanuló szervezet innovatív tevékenysége, Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Pedagógiai hetek, 2007., [www.szolnok-ped.sulinet.hu](http://www.szolnok-ped.sulinet.hu), letöltve: 2010.03.29.

Szatmáriné, dr. Balogh, Mária (2008.): Munkahelyi tréningek, letöltve: 2010.03.29.,

<sup>1</sup>([www.szolnok-ped.sulinet.hu](http://www.szolnok-ped.sulinet.hu))

*/2010. május 10., Kóbor Mónika, Company School Üzleti Nyelviskola/*