

DRJENOVSKY ZSÓFIA

# A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata

## II. rész

### TANULÓ SZERVEZET

**K**örnyezetünk egyre gyorsabban változik, és egyre komplexebbé is válik. Az elérni kívánt sikerhez szükséges a megfelelően gyors alkalmazkodás, melyet folyamatos tanulás előz meg. Azonban ezt a tanulást nem lehet fentről jövő utasításként kiadni. Fontos, hogy a szervezet valamennyi szintjén jelen legyen az állandó fejlődési igény.

„A régi idők, amikor Henry Ford, Alfred Sloan, vagy Tom Watson a szervezetért tanultak, már elmúltak. A mai dinamikus, kölcsönhatásokon alapuló és előre jelezhetetlen világban már nem lehetséges senki számára, hogy „majd kitalálok valamit a csúcson”. A régi modell, azaz hogy „a csúcs gondolkodik, a helyiek pedig cselekednek”, most utat kell hogy adjon az integrált gondolkodásnak és cselekvésnek egyszerre minden szinten.” (Senge, 1990, 7.old.)

A tanulószervezet rugalmasabb, alkalmazkodóbb mint más szervezet, ezért a hosszú távon fenntartható versenyelőny egy fontos forrása. A tanulószervezet azonban idea önmagában, a szemlélet nem másolható le, a cégeknek saját megoldási módjaikat kell felfedezni, eltéréseik, specifikumaik alapján.

A tanuló szervezet témakörrel már számos szerző foglalkozott, ennek ellenére kevés olyan írás van, mely pontos definíciót ad. A kutatók között nem alakult ki egységes megállapodás, számtalan megközelítés létezik. Nehéz megmondani, hogy: Mi az a tanuló szervezet? Hogyan lehet tanuló szervezetté válni? Hogyan működik a gyakorlatban?

Céлом az, hogy a tanuló szervezethez kapcsolódó főbb elméletekre támaszkodva körüljárjam, valójában mit is jelent ez a fogalom.

A tanuló szervezet olyan hely, „ahol az emberek folyamatosan fejlesztik a képességeiket, azért, hogy a valóban kívánatos eredményeket elérjék, és ahol az új és kiterjedt gondolkodási mintákat táplálják, a kollektív vágyakat szabadjára engedjék, és az emberek mindannyian folyamatosan tanulják azt, hogy hogyan kell együtt tanulni.” (Senge, 1998, 18.old.)

„A tanuló szervezet olyan szervezet, amely képes a tudás meg-

teremtésére, megtartására, és átadására, és a magatartásának megváltoztatásával tükrözi az új tudást és éleslátást.” (Garvin, 1993, 80.old.)

„A tanulószervezet olyan szervezet, melynek fokozódó kapacitása van a tanulásra, adaptálódásra, és változásra. Olyan szervezet, melyben a tanulási folyamatok elemzése, monitorozása, építése, vezetése és csoportosítása fejlesztési, újítási célból történik. Az elképzelései,

stratégiái, vezetői, értékei, struktúrái, rendszerei, folyamatai és gyakorlata mind az emberi tanulás, és növekedés és ezen keresztül a rendszerszintű tanulás elősegítéséért dolgoznak.” (Gephart – Marsick – Van Buyen – Spiro, 1996, 36.old.)

A tanulás jelen van a szervezet minden szintjén, és egy folyamatos fejlődést, magatartásváltozást mutat. Jellemző az együttes tanulás, kollektív gondolkodás, a tudás feltárására és átadására való törekvés a közös cél elérése érdekében. A teljesítőképesség akkor nő a kívánt mértékben, ha belső igény van a folyamatos (és nem csak eseti) megújulásra, fejlődésre. Azaz tudatos tanulás, mely során a jelen állandó megkérdőjelezésére kerül sor, mely a hosszú távú versenyképesség fenntartását biztosítja.

Szükséges a tanulási folyamatok rendszeres elemzése és felülvizsgálata, valamint az információ-áramlás gyors működésének kiépítése. Az a szervezet, mely a képességeit folyamatosan fejleszti, sokkal inkább lesz képes a proaktív alkalmazkodásra versenytársaival szemben.

### A tanuló szervezet megközelítései

Látható, hogy egy, még igen csak képlékeny fogalomról van szó. Ebben a részben a legfőbb megközelítéseket mutatom be,

különös tekintettel Senge és Garvin elméletére.

## **Az öt alapelv**

A tanuló szerezet egyik legfontosabb képviselője Peter M. Senge. Célja az volt, hogy a tanuló szervezet ne csak egy múló divatszó legyen, melyet gyorsan felkapnak – a 90-es évek elejétől – majd pedig szép lassan feledésbe merüljön. „Jövőjét csak egyetlen módon lehet hosszú távon befolyásolni: ha még az új divat elején létrehozuk az ötletek és megoldások intellektuálisan izgalmas tárházát.” (Senge, 1990, 8. old.) Fő üzenete, hogy egy vállalat átszervezése nem egyenlő csak a folyamatok, a struktúra átszervezésével. Könnyen előfordulhat, hogy a kialakult új helyzetben még így sem tud sikeresen működni a vállalat. Ezért a legfontosabb saját gondolkodásmodunk megváltoztatása.

Senge (1990) elkülöníti az alkotó és az alkalmazkodó tanulást. Egy tanuló szervezetben nem elég a jót lemásolni, s azt alkalmazva tanulni. Ott a tanulásban rejlő kreatív képességekre, alkotó mivoltára van szükség. Nem elég, ha csak a felszíni problémákat érzékeljük, hanem fontos, hogy azok mögé lássunk, és a valódi okait is megértsük.

Senge (1998) megközelítésében öt olyan alapelv létezik, melyeknek szükségszerűen jelen kell lenniük egy tanuló szervezetben. Ezek a következők:

### **Személyes irányítás (personal mastery)**

Ez a fogalom nem a valami vagy valaki feletti uralkodást jelenti, mint ahogyan sokan értelmezik első hallásra. Lényege, hogy folyamatosan tudjuk fejleszteni egyéni hatékonyságunkat, energiáinkat, és képesek legyünk az objektív ítéletalkotásra. Cél, hogy olyan, belülről motivált személyiségek dolgozzanak a vállalatnál, akiknek fontos az önmegvalósítás, a kezdeményező képesség, és felelősséget tudjanak vállalni saját döntéseikért.

### **Gondolati minták (mental models)**

Olyan alapfeltevéseket, meggyőződéseket takarnak, melyek mélyen beépültek az ember kognitív térképébe, és alapvetően meghatározzák mindennapi cselekvéseinket, véleményalkotásunkat, környezetünk változásaira való reagálásunkat. A belénk rögzült mintákon igen nehéz változtatni. Ez megegyezik a kultúra nem megragadható részével.

### **Közös jövőkép kialakítása (building shared vision)**

Egy vállalat sikerének alapfeltétele, hogy legyen egy közös jövőkép, közös célok és értékek, melyekkel mindenki tisztában van. Ha ez a jövőkép általánosan elfogadott, akkor az emberek saját maguk érzik a fejlődés, tanulás szükségességét. Azonban tény, hogy ezt igen nehéz megvalósítani. A közös jövőkép azonban megköveteli, hogy azzal ne csak egyetértünk, hanem azonosulni is tudjunk. Ebbe pedig nem fér bele a hatalmi kényszer.

### **Csoportos tanulás (team learning)**

A csoportban való tanulás az élet számtalan területén megfigyelhető. Hatékony, mert egy csoport eredménye – ideális esetben – több, mint az egyes tagok eredményeinek összege. Alapja a párbeszéd, lényege, hogy kialakuljon a csoporton belül az együtt gondolkodás, mely során a tagok fel tudják függeszteni saját előítéleteiket, alapfeltevéseiket. Napjainkban a szervezeteknél is inkább a csoportos, mint az egyéni munka kezd jellemzővé válni sok helyen.

### **Rendszergondolkodás (systems thinking)**

Az üzleti élet felfogható egy bonyolult rendszernek, melyet láthatatlan szálak hálóznak be. Az „egészre” rálátni igen nehéz, hisz mi magunk is részei vagyunk annak. Lényeges, hogy ne

csak a felszíni hatásokra, hanem a nagyobb összefüggésekre is koncentráljunk, és az ok-okozatok térbeli illetve időbeli elkülönülését is felismerjük.

Ezek tehát a Senge által megállapított alapelvek. Jellemző rájuk, hogy mind az öt személyes jelleget. Mindegyik az egyént állítja a középpontba, azaz, hogy saját magunk vizsgáljuk meg gondolkodásukat, céljainkat, kapcsolatainkat. Fontos, hogy az öt alapelv egyszerre fejlődjön ki, a várt eredményt is csak ekkor lehet elérni. Senge számára a tanuló szervezet nem egy elérendő cél, hanem inkább vízió, iránymutatás. A feltételek megvalósítására egy követendő utat jelöl ki a vállalatok számára. A fő tehát nem maga a cél, hanem, hogy mit tesz a szervezet ennek elérése érdekében. Ez egy hosszas változási folyamatot jelent, mely során szem előtt kell tartani a szervezeti változással járó nehézségeket, hangsúlyt kell fektetni a kulturális ellenállás kezelésére is.

## **Az öt építőköck**

Garvin (1993) is a folyamatos alkalmazkodást, javítást, és tanulást emeli ki. Egy szervezetnek képesnek kell lenni arra, hogy a világot több szempontból is képes legyen átlátni, mint ahogy azt korábban tette, mert a problémát megoldani, vagy a folyamatot végigkövetni csak így lehet. Központi jelentőségűnek tartja a szervezeti változást, hiszen e nélkül a mindennapi rutinokban nem történhet módosulás, mely a tanulás alapfeltétele. Szükséges, hogy a tapasztalatok hatására a cselekvésekben is megnyilvánuljon a változás. Garvin szintén egy ötelemű modellt épített fel a tanuló szervezet kialakítására, melyet tudatosan fel kell tudni használni a kitűzött cél érdekében:

### **Szisztemikus problémamegoldás (systematic problem solving)**

Alapvetően a TQM filozófia eszközrendszerén és filozófiáján nyugszik. Alapja, hogy a problémák diagnózisánál, és a dönté-

sek meghozatalánál a feltételezések helyett a tudományos módszerekre kell támaszkodni, egyszerű statisztikai eszközöket kell használni. Mindezt fontos, hogy a dolgozók a mindennapi működés során alkalmazni tudják. Ez a kategória Senge „rendszer gondolkodásával” rokon, hisz mindkettő arra ösztönöz, hogy képesek legyünk a felszíni jelenségek mögé látni, s valós érvekkel megalapozni döntéseinket.

### **Kísérletezés (experimentation)**

A tudás rendszeres tesztelése, és az új kísérletek lehetőségének megadása igen fontos. Célja, hogy a felszínes tudás helyett a mélyebb megértésig eljussanak, a miértre választ adók az ok-okozati kapcsolatokat tárják fel. Két formája van:

- A jelenleg folyó programok (ongoing programs) a szervezetten belül zajló folyamatos kísérletezést jelenik. Ez azonban a vezetőket gyakran nehéz helyzet elé állítja, hisz egyszerre kell fenntartaniuk a kontrollt, és a kiszámíthatóságot valamint utat engedni az emberekben rejlő kreativitásnak.

- A demonstrációs projektek (demonstration projects) komplexebbek az előzőnél, rendszerszintű változások. Céljuk az új szervezeti képességek kifejlesztése. Jellemzően egy nagyobb változtatás első lépcsőjének tekinthető, és a későbbi projektek számára építenek fel szabályokat, irányelveket.

A kísérletezés szükségessége Senge-nél megjelenik mind a „személyes irányítás” mind a „csoporthoz tanulás” kategóriájában.

### **Tanulás a saját tapasztalatokból (learning from their own experience and past history)**

A vállalatnak szüksége van rá, hogy szem előtt tartsa saját múltját, és tanuljon belőle. Képesnek kell lenni megvizsgálni a múlt sikereit, problémáit, s megfelelően elemezni azok okait, hisz az je-

lentősen hozzájárul a jövőbeli sikerességhez.

### **Tanulás mások tapasztalatából (learning from the experiences and best practices of others)**

A legtöbb vezető tisztában van azzal, hogy a versenytársaktól szerzett tudás, tapasztalatok produktívan használhatóak fel saját vállalatuknál. Az új ötletek a helyi vállalat kreativitásának is katalizátorai.

A vállalatok elemzése mellett a fogyasztó szintén gazdag ötletforrás lehet. Ha van megfelelően kiépített kommunikációs csatorna a vállalat felé. A vevők visszajelzései a legaktuálisabb információkat tudják nyújtani a működéssel kapcsolatban.

### **A tudás elterjesztése (transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization)**

A tudásnak nem szabad egy helyen megrekednie. A felmerülő ötletekből akkor lehet maximálisan profitálni, ha van lehetőség arra, hogy a szervezet többi részébe is eljussanak. Ennek a szétterjesztési folyamatnak különböző formái lehetnek.

A leggyakoribb módszerek közé tartoznak a jelentések. Sajnos, sokszor az információk sűrítve, másod vagy harmadkézből jutnak el az emberekhez, így hatékonyságuk is gyengül. Az effajta passzív módszer helyett sokkal hasznosabb az aktív, tapasztalati úton történő tanulás, mint a rotációs, valamint a rendszeresen megszervezett oktatási és a tréningprogramok.

Bár a legtöbb szervezetben valamilyen formában és szinten jelen vannak ezek az elemek, de gyakran nem tudatos kialakítás eredményei. Garvin éppen arra hívja fel a figyelmet, hogy az általa rendszerezett dimenziókat tudatosan és rendszerben alkalmazza a szervezet. A hatékony tanulásnak alapfeltétele egy olyan rendszer, mely a mindennapi működésbe integrálja az építőelemeket.

## **Jellemzők**

Gephard és társai (1996) a tanuló szervezet jellemzőit próbálták összegyűjteni a szervezet minden szintjén, melyek elősegítik a tanuló szervezet kiépítését. Ezek a jellemzők szorosan összefüggnek, kihatnak egymásra. (Lényegében mindegyik jellemző fellelhető vagy Senge vagy Garvin rendszerében.)

**Folyamatos tanulás szervezeti szinten:** a szervezeti tagok az egész szervezetet áthidalva, folyamatosan megosztják tudásukat, integrálják az információkat, hogy azok később majd be tudjanak épülni a mindennapi cselekvésekbe, a rutinokba.

**Tudásmegosztás:** a szervezet képessége arra, hogy megfelelő gyorsasággal továbbítsa a megszerzett információkat.

**Kritikus rendszergondolkodás:** az embereket ösztönzik, hogy minél gyorsabban átlássák, és kritikus szemmel vizsgálják az események mögött rejlő ok-okozati kapcsolatokat, és megfelelő visszacsatolást tudjanak küldeni.

**A tanulás kultúrája:** az alkalmazottakat bátorítják a tanulásra, kreativitásra, és ez tükröződik is a kompenzációs és teljesítményértékelési rendszerekben.

**Rugalmasság és kísérletezés:** az emberek szabadon vállalhatnak kockázatot, újíthatnak, kísérletezhetnek.

**Emberközpontúság:** a tanuló szervezet lényegében egy olyan közösség, amely támogatja és értékeli a tagok fejlődését és tanulását, ápolja jólétüket.

## **Megközelítés három perspektívából**

A tanuló szervezetet – DiBella szerint – három perspektívából lehet megközelíteni (DiBella, 1995, Garvin, 1993):

- A **normatív megközelítés** egy gyakorlati alapfeltevésekből indul ki, azaz azt mondja, hogy üzleti célból levezetve kell elhatározni a tanuló szervezetet. A vezetőknek tudatosan be kell avatkozni a működésbe.

désbe, azonosítani kell a jelent, a jövőt, és fel kell mérni a legjelentősebb hiányosságokat a kívánt állapot elérése céljából.

- A *fejlesztési perspektíva* szerint a tanuló szervezet csak egy fejlődési szakasz. A hibák azonosításával és az egyes stádiumokban bekövetkező fejlődés diagnosztizálásával kezdődik. A folyamat során a szervezet egyre több ismeretet és tapasztalatot szerez, míg el nem jut a végső – tanuló szervezeti – állapotba. Az új megközelítések megjelennek az egyének viselkedésében is.

- A *képesség perspektíva* képviselői azt állítják, hogy bármilyen körülmények is vannak, a szervezet természetesen fejlődik, a tanulás egyik formája sem felsőbbrendű a másikkal. Minden szervezet saját tanulási jellemzőkkel rendelkezik, ezért nem szükséges célként megnevezni a tanuló szervezet elérését, helyette a szervezetben rejlő folyamatokat és lehetőségeket kell megismerni, feltárni.

Véleményem szerint mindegyik tanulási megközelítés megállja a helyét. Senge értelmezése leginkább a normatív megközelítéshez áll közel. Garvin már egy sokkal gyakorlatiasabb képet vázol, melyben a normatív elemek mellett a képesség perspektíva is megjelenik. Mindkettő egy jövőkép elérését tűzi ki, mely elérése érdekében meg kell teremteni a megfelelő körülményeket. A feltételek kialakítása tudatos vezetői beavatkozást igényel. Ez azonban nem jelenti a másik két perspektíva figyelmen kívül hagyását sem. A fejlődési perspektíva a múltból való tanulás fontosságára, a képesség perspektíva a jelen helyzet megismerésére hívja fel a figyelmet, melyek szintén fontosak a tanuló szervezet szempontjából.

## A tanuló szervezet mérése

A tanuló szervezet mérése igen nehéz feladat, nehezen számszerűsíthető. Már számos próbálkozás született annak érdekében, hogy hogyan lehetne a tanulás mértékét

feltérképezni, milyen oldalról lehet leginkább megközelíteni, hogy az adott szervezet tanuló szervezet-e. A vezetők régóta tudják, hogy „ha nem tudod megmérni, nem tudod irányítani” (Garvin, 1993, 89. old.), ami igaz a tanulásra is, mint a vállalatok más tárgyi formáira. Ha a szervezeti tanulást tudatosan akarjuk előidézni, szükséges annak mérése, nyomon követése is hogy hozzá lehessen rendelni a teljesítmény javulását. Korábban két alapvető megoldást dolgoztak ki, a tanulási görbét, és a tapasztalati görbét, melyeket az 1970-es évekre fejlesztettek magasabb szintre, (ezeket még ma is használják pl. a védelemben, és az elektronikai iparban).

Azon szervezetek számára, amelyek tanuló szervezetté kívánnak válni, nem alkalmazhatók ezen módszerek, mivel az output csak egyik aspektusára fókuszálnak (költség, vagy ár), és nem vesznek figyelembe olyan jelentős változókat, mint pl. minőség, szállítás, vagy új termék bevezetése.

A „felezési idő” görbe, egy másik mérési mód, mely felmerül ebben a vonatkozásban. A felezési idő görbe azt az időt méri, mely ahhoz kell, hogy teljesítsék az 50%-át a növekedésnek, meghatározott teljesítmény szerint (pl.: hiány mértéke, pontos szállítás, értékesítés ideje). Ez az eljárás nagyon rugalmas, az előzőleg említett módszerhez képest, mivel nem csak a költségek, kiadások szempontjából, hanem bármilyen outputtal kapcsolatban is használható, melyek alapján csoportok is összehasonlíthatók. Hiányossága, hogy kizárólag eredményekre fókuszál. Számos tudás megszerzése éveket vesz igénybe, miközben kevés látható változás jelentkezik. Ezek bonyolult rendszerváltozások, melyekben rövid távú tanulás nehezen érhető tetten.

A mérés gyakori módja az interjúzás, kérdőíves felmérés, melyet egy személyes megfigyelés is kiegészíthet. Azonban az elemzés során óvatosan kell bánni a megszerzett adatokkal, informá-

ciókkal, mert jelentős torzításokat tartalmazhatnak.

## Vezetői szerepek és feladatok

Egy tanuló szervezet vezetőjének újfajta szerepeket kell betölteni. Feladatai összefonódnak a kultúraalakítással. Továbbá felelős azért, hogy az általa felépített szervezetben dolgozóknak lehetőségük legyen a folyamatos tanulásra és fejlődésre.

Korábban az autokratikus vezetés volt jellemző. Ez karizmatikus vezetőket jelentett, akik felülről irányítják a szervezetet, hozzák meg a stratégiai döntéseket. A hagyományos vezetői funkciókkal szemben, egy tanuló szervezetnél a vezetőnek egyszerre kell tervezőként, szolgálóként és tanárként viselkednie, hogy biztosítani tudja a folyamatos tanulást, és a feltételeket az alapelvek meggyökeresedéséhez.

Azonban a hagyományos „vezető”-i képet nehéz átalakítani. Ezért szükséges, hogy mindenek előtt maga a vezető mutasson példát, az újfajta elvárások elfogadása érdekében.

Senge (1990) szerint „kreatív feszültségre” van szükség, melyet a vezetőknek kell megteremteni. Lényege, hogy a szervezeti tagok világosan lássák az elérni kívánt jövőt, és a jelenlegi állapot közötti különbséget. A kettő közti különbség ösztönzi az embereket arra, hogy a külső kényszer hatására megvalósult változások helyett, belülről váljanak motiválttá, s így képesek a proaktív alkalmazkodásra.

A következőkben bemutatom a Senge által kialakított szerepeket. Mindháromnak van már a múltban gyökerező előzménye, de mindhárom új jelentést kap a tanuló szervezet tükrében.

### A vezető mint tervező (designer)

A tervezés sokszor láthatatlan, pedig a jelen látható jegyei egy múltbeli tervezés következményei. A tervezés során ki kell

alakítani a szervezet irányelveit, stratégiáját, működési rendszerét – mellyel az emberek azonosulni is tudnak – és az ezeket fejlesztő tanulási folyamatokat. A tervezésben tehát a legfontosabb elem az integráció. A vezetésnek az adott szituációban kell felmérnie a számára legideálisabb módszert, a kiépítés lépéseit. A kialakításnál vigyázni kell, hogy egyik alapelvet se erőltesse, mert csak az ellenállás lesz nagyobb.

### **A vezető mint szolgáltató (steward)**

Egy tanuló szervezetben a vezető bár a kezdetekben még saját álmait elérésére törekszik, de időközben fokozatosan összehangba hozza mások elképzeléseivel. Így saját céljai egy nagyobb, átfogóbb egész részévé válnak, mely tovább növeli a vezető felelősségérzetét saját jövőképe elérése érdekében. A szolgáltató szerepnek két szintje van: az egyik a vezetettek felé irányul (nagy hatása van másokra mind gazdasági, érzelmi, szellemi vonatkozásban), a másik – szélesebb értelemben – a vállalat felé (a vezető egyéni és a szervezet céljainak összekapcsolódásának következménye).

### **A vezető mint tanár (teacher)**

A vezető harmadik szerepe, hogy az embereknek segítenek a változások okainak megértésében. Magyarázat nélkül jelentős ellenállásba ütközhetnek intézkedései. Cél, hogy felszínre tudják hozni az emberek világról alkotott képét, majd pedig elemezzék a problémákat és a megoldási lehetőségeket. A vezetőnek, mint tanárnak a feladata nem megtanítani a dolgokat, hanem tanulásra ösztönözni az embereket, hogy képesek legyenek felismerni és értelmezni a különböző összefüggéseket.

A következőkben bemutatok egy lehetséges folyamatot (Redding, 1997), mely a vezetői feladatokat összegzi a tanuló szervezet kiépítése során. Az egyes lépések nem alkalmazhatók egyaránt a kü-

lönböző szervezetekre, inkább csak útmutatóként szolgálnak.

#### **1. Terv és alkalmazás megállapítása**

Első lépés tisztázni, miért van szükség a tanuló szervezet kiépítésére, megállapítani a szervezet aktuális helyzetét. Ezután kerül sor arra, hogy „megtanulja” a szervezet, mit is jelent a tanulószervezet. Ez magába foglalja az innováció és kreativitás előidézését, párbeszéd kialakítását a szintek és egységek között. A leghatékonyabb, ha a kialakítási folyamatba, a szervezet stratégiai tervezésébe illesztik bele.

#### **2. Módszerek és eszközök kiválasztása**

Annak megállapítása, hogy milyen eszközöket fognak az egyes szinteken és csoportokban alkalmazni. Fontos a rendszerszemléletű gondolkodás a szokásos, standard eszközrendszer kidolgozása érdekében.

#### **3. Következmények áttekintése és vizsgálata**

A szervezet minden tagja fontos, tehát lényeges mindenkinek átnyújtani az eszközöket, egyenként vagy csoportonként, részlegenként. Jelentős információattalomból bírnak az ezután megjelenő visszajelzések, reakciók.

#### **4. A tanulószervezeti stratégia felépítése**

Kritikus lépés a folyamatban, mivel fel kell építeni egy széleskörű, többéves, vállalatot átfogó tanulószervezeti stratégiát. Ehhez fontos megismerni a vállalat tanuló szervezeti kapacitásának szintjét (egyéni, csoport, és szervezeti szinten), felmérni, hogy mi áll rendelkezésre, mit kell létrehozni, hol nincsenek, és hol vannak a hiányosságok.

#### **5. A tanulószervezeti feladatok megtervezése**

Meg kell állapítani, hogy „ki mit csinál” a tanulószervezet építése folyamatában. A tanulószervezeti terveket tevékenységre kell lefordítani.

#### **6. Végrehajtani ezen tanuló szervezeti kezdeményezéseket**

A sikereken és hibákon keresztül formálódik a tanuló szervezet, így fontos megállapítani az adott stratégia sikerességének kritériumát. Az újrafelmérés fontos a folyamatban, mely alapján a változás mértéke megállapítható. Ha a tanulószervezeti kezdeményezés sikeres volt, a vállalat életének útjává válik.

## **Következtetések**

A tanuló szervezet kiépítése egy hosszadalmas folyamat, és sosem lehet azt mondani, hogy „kész”. A változás nem áll meg. A fent vázolt működéshez, és a látható eredményekhez idő kell. A tanuló szervezetté váláshoz szükség van támogató környezetre, stratégiára és hozzáállásra.

A gyakorlati és az elméleti szakemberek is elismerik a tanulás és a siker közötti kapcsolatot, s rávilágítottak a tanuló szervezetek kiépítésének szükségességére. Bár idealizálnak tűnhet elsőre, mégsem nevezhető elérhetetlen „varázsszernek”. Számos neves cég alkalmazza már a gyakorlatban, mint pl.: Volvo, Glaxo, Xerox. (Redding, 1997, 61. old.).

Nincsenek konkrétan meghatározott formák, kötelezően előírt elemek és lépések a megvalósításhoz, csak irányok, ajánlott építőkövek. Ezek kiépítésére kell törekedni. A vállalatnak fel kell mérni, az ő helyzetében melyik alkalmazása előnyös, melyik vezethet a teljesítménynövekedéshez. Az egyes elemeknek szervezeten belül kapcsolódniuk a már meglévő elemekhez, hogy beépüljenek a mindennapi munkavégzésbe.

A felső vezetésnek feladata a megfelelő szemléletmód kialakítása. Lehetőséget kell biztosítani, hogy a dolgozóknak legyen idejük a tanulásra, alkalmuk kreativitásuk, ötleteik megvalósításához. A változásokat folyamatosan, apróbb lépésekre lebontva célszerű

megvalósítani. (Azonban nem kell minden szervezetnek ezt az utat követnie, meg kell vizsgálni hol lehet és hol érdemes bevezetni egy ilyen rendszerű működést.)

A sikerhez az egész szervezet folyamatos fejlődése szükséges. A tanuló szervezet alapvető képessége a szervezeti szintű tanulás. A szervezeti célok érdekében a tanulást tudatosan, a szervezet egészén kell megvalósítani, az egyéni képességek leghatékonyabb kihasználásával. Akkor tanuló a szervezet, ha ez megvalósul minden szinten, és minden egységnél. Maga a változás, a folyamatos tanulás a cél. A folyamatos változás könnyen szülhet konfliktusokat, hosszadalmas, és fárasztó. Az állandó tanulás sok plusz munkát, időt, és energiát igényel.

Meg kell tanulni a megfelelő arányt a változás és stabilitás között. A kultúra feladata, hogy a folyamatos változáshoz megteremtse az alapot. A tanuló szervezet nem működhet egy olyan kultúrában, ahol a dolgozókat teljes mértékben lefoglalják mindennapi problémáik és a felülről rájuk nehezedő nyomás.

A kultúra maga is szervezeti tanulás eredménye (Schein, 1985). A kultúráról hagyományosan az az elképzelésünk, hogy stabilizáló folyamat. Ellentmondásosnak tűnhet tehát amikor egyes vezetők magát a tanulást és az innovációt próbálják meg intézményesíteni és stabilizálni.

A kultúra és a tanulás szorosan egybefügg. A tanulás eredményeként az egész szervezetre jellemző általános értékrendszer alakul ki. Ezek a normák szolgálnak alapul ahhoz, hogy a szervezet hogyan viszonyul környezetéhez, miként dönt egyes helyzetekben. A döntésnél fontosak, hogy milyen premisszák élnek a szervezetben a környezetével, magával a változással kapcsolatban. Fontos, hogy a tagok lássák, környezetük alakítható, szükséges a tagok aktivitása. Nincs minden problémára előre kidolgozott megoldás. Ilyen-

kor mindenki egyaránt tapasztalatlán és leginkább az együttes munka biztosíthatja a megoldás megtalálását.

A tudás egyre nagyobb fontosságot nyer. A tanuló szervezetekkel kapcsolatban megjelenik a McGregor féle „Y” emberkép (Bakacsi, 1998). A vezetőknek el kell fogadniuk, hogy függenek a beosztottaiktól. A tanulásközpontú vezető csak a kölcsönös bizalom alapján dolgozhat egy olyan szervezetben, ahol a tudás és a képességek az alkalmazottak széles körében vannak szétosztva (Schein, 1992). Biztosítani kell a kultúrának a gyors és szabad információáramlást. Ehhez szükséges, hogy az alkalmazottak bízzanak abban, hogy a vezetők megfelelően informálják őket. Egy komplex környezetben fontos a nyílt kommunikáció, és a bizalomra épülő kapcsolatrendszer. Szükséges, hogy az emberek rendszerben tudják látni az eseményeket, és képesek legyenek felmérni, milyen következményei vannak a jövőben annak, amit csinálnak.

A kultúra tartja össze a szervezetet. A tanuló szervezeti kultúra jellemzői, hogy támogatja, és jutalmazza a tanulást. Ez látható a teljesítményértékelési és kompenzációs rendszerben is. A támogató kultúra megteremti a párbeszéd lehetőségét, ösztönzi a kockázatvállalást, kísérletezést, megengedi a hibázást, mint alkalmat a tanulásra. A bizalom, nyitottság, érdeklődés, alapvető jellemzői a változásban részt vevőknek. Rengeteg lehetőséget kínál, támogatja az új ötleteket. A kultúrának kell megteremtenie a tanulás felé való elkötelezettséget, és az együttműködést a szervezet egészének szintjén.

A tanuló szervezet kialakításában tehát rendkívül fontos szerepe van a szervezetben kialakult kultúrának, melyet elsősorban egy sokszínű, erős szubkultúrákkal rendelkező kultúra tud támogatni, melyek nem szigetelődnek el, hanem kiegészítik egymást.

## Irodalomjegyzék

- Argyris, C – Schön, D. (1978):* Organizational Learning: A theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing
- Branyiczki Imre (1993):* Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás, Kandidátusi értekezés, kézirat, Budapest
- Carnall, A. (1992):* Managing Change in Organisations. Prentice Hall, New York, London
- DiBella, A.J. – Gould, J.M. – Nevis, E. C. (1985):* Understanding Organizations as Learning Systems, Sloan Management Review, Winter,
- DiBella, A. J. (1985):* Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective, Academy of Management Journal
- Fiol, C. M. – Lyles, A. M. (1984):* Organizational Learning, Academy of Management Review, 4. Szám
- Garvin, D. A. (1993):* Building a Learning Organization, Harvard Business Review, july-august
- Gephart, M. A. – Marsick V. J. – Van Buren M. E. – Spiro M. S. (1996):* Learning Organizations Come Alive, Training and Development, december
- Hedberg, B. (1981):* How Organizations Learn and Unlearn, in.: Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. : Handbook of Organizational Design, Oxford University Press
- Heidrich Balázs (1998):* A szervezeti kultúra változásáról és vezetési kérdéseiről, Vezetéstudomány, 1. Szám
- Kim, D. H. (1993):* The Link Between Individual and Organizational Learning, Sloan Management review, Fall
- Morgan, G. (1986):* Images of Organizations; Sage Publications, London
- Ott, S. J. (1989):* The Organisation Culture Perspective, The Dorsey Press, Chicago
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986):* A siker nyomában, Kossuth könyvkiadó
- Redding, J. (1997):* Hardwiring the Learning Organization, Training and Development, august
- Senge, P. M. (1990):* The Leader's New Work: Building Learning Organizations, Sloan Management Review, Fall
- Senge, P. M. (1998):* Az 5. Alapelv, HVG Rt., Budapest
- Snell, R. – Chak, A. (1998):* The leaning organizations: Learning and Empowerment for Whom?, Management Learning, No.3.
- Világi Rudolf (1999):* Szervezeti kultúra mint potenciális erőforrás, Humánpolitikai Szemle, 5-6. szám