

## Mi jellemzi a tanulószervezeteket?

---



A gazdasági válság körülményei között egyre több vállalat/cég menedzsmentje ismeri fel, hogy a tanuló szervezetek jelentős mértékben növelhetik a cégek versenyképességét. Mindezekből kiindulva a tanulmányomban arra vállalkozom, hogy bemutassam egyrészt a tanuló szervezetek fogalmát, eredetét és a szervezeti tanulás legfontosabb kérdéseit, a tanuló szervezetek 5 alapelvét, másrészt a tanuló szervezetek kialakításának résztvevőit, mérésének dilemmáit, valamint a tanuló szervezet kiépítésének folyamatát és a vezető feladatait.

### A SZERVEZETI TANULÁS, A TANULÓ SZERVEZETEK FOGALMA ÉS ÖT ALAPELVE

Mielőtt a tanuló szervezetek fogalmát meghatároznám, fontosnak tartom, hogy foglalkozzak a szervezeti tanulás fogalmával. Ennek nemcsak az az oka, hogy ez a téma a menedzsment szakirodalomban meghatározó elméleti és gyakorlati téma napjainkban, hanem azért is, mert a tanuló szervezetek koncepcióját azáltal értjük meg, ha megvizsgáljuk azt, hogy hogyan is tanulnak a szervezetek.

A szakirodalom tanulmányozása során számos alkalommal találkozni azzal a megállapítással, hogy a szervezeti tanulás, a tanuló szervezetté válás, a lean menedzsment alkalmazása, Bakacsi szavait idézve „hosszú távon ez nem egyszerűen csak versenyelőny lesz, hanem hiánya egyértelmű versenyhátrányt fog jelenteni”.<sup>[2]</sup>

A szerzők véleménye azt erősíti meg, hogy azok a szervezetek tudnak tartósan fennmaradni, amelyek rugalmasan alkalmazkodnak a környezeti változásokhoz oly módon, hogy folyamatosan fejlesztik, és rugalmasan alakítják belső rendszereiket és folyamataikat, ezáltal felkészítik a szervezetüket változásokra.

[1] Széchenyi István Egyetem, tanszékvezető, habilitált egyetemi docens (szretyko@sze.hu).

[2] Bakacsi - Bokor - Császár - Gelei - Kovács - Takács (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Kiadó, Budapest. 307.

Az erős tanulóképesség azt jelenti, hogy a külső körülményekhez való alkalmazkodás mellett szükség van a proaktivitásra a változásokkal szemben és a kreatív, hagyományostól eltérő módszerek alkalmazására is.

A vállalatok többségének felépítését, irányítását és működését olyan alapelvek határozták meg, amelyeket két évszázaddal ezelőtt határoztak meg. Csath Magdolna a *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században* című könyvében emeli ki Hammer és Champy szerzőpáros gondolatát, amely szerint „az amerikai vállalatok legnagyobb problémája az, hogy a 21. századba a 19. században tervezett szervezetekkel akarnak belépni”.<sup>[3]</sup>

Napjainkra jellemző, hogy a felgyorsult üzleti folyamatok következtében új integrált szemléletmódot tükröző modellek és szemléletmódok alakultak ki (példaként említhető a Balance Scorecard (BS) módszer) és a Total Quality Management (TQM) módszer). Ezek a modellek a változásmenedzsment irodalmában a 90-es évektől jelentek meg, de elterjedésük csak napjainkra jellemző.

A szakirodalomban a szervezeti tanulás különböző meghatározásával találkozunk. Bakacsi Gyula szerint a szervezeti tanulás fogalmán „azt a folyamatot értjük, melynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, az beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításhoz tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is”.<sup>[4]</sup>

Ha a szervezeti tanulást a szervezet tagjainak szempontjából vizsgálom, akkor kiemelhetjük azt, hogy szükség van az egyének tanulására, és a későbbiekben ennek az egyéni tanulásoknak oly módon kell beépülni a szervezet memóriájába, hogy mindenki számára elérhető legyen még abban az esetben is, ha a tag elhagyja a szervezetet. A szervezeti tanulás megértéséhez számos fogalom tartozik, amelyet csak vázlatos formában van mód bemutatni. Ezek a következők:

#### *A szervezeti felejtés*

A szervezeteknek a memóriájához köthető fogalom a szervezeti felejtés. Ez azért nagyon lényeges, mert idővel a környezeti változások hatására új ismeretekre, szemléletre és magatartásmintákra van szükség, így a felejtés folyamata során válik meg a szervezet a már elavult tudástól.

#### *A szervezeti tanulás eredménye*

A szervezetben akkor sikeres a szervezeti tanulás folyamata, ha közvetett eredményként a szervezeti teljesítmény tartósan javul. A behaviorista megközelí-

[3] Csath Magdolna (2008): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest. 222.

[4] Bakacsi és társai (2000): i. m. 30.

tés szerint<sup>[5]</sup> a szervezeti tanulás akkor következik be, ha változások tapasztalhatók a szervezet tagjainak magatartásában. Ha a szervezeti tanulást más szemszögből, a gondolkodásmód megváltozása szempontjából (kognitivistá) értelmezzük, akkor sikeres a tanulás, ha a korábbiakra új felismerések és értelmezések születnek, a szervezet tagjainak ebben az esetben a szemléletmódja változik meg.

### *Egyhurkos tanulás*

Argyris szerint<sup>[6]</sup> az egyhurkos (alkalmazkodó) tanulás során megvizsgáljuk egy magatartás következményeit, megállapítjuk, hogy az adott következmény megfelel-e az előzetes elvárásainknak, és ha szükséges, akkor módosítunk az adott viselkedésen, vagy változtatás nélkül megerősítjük.

### *Kéthurkos tanulás*

Kéthurkos (változtató) tanulás esetén a tanulás során észleljük, hogy a következmények eltérnek az elvárásaiktól. Ennek érdekében a magatartást befolyásoló körülményeket határozzuk meg, és változtatjuk meg, amelynek következményeként megváltozik a szervezet tagjainak a viselkedése.

Habár a tanuló szervezetek fogalma a 90-es években Peter Senge-nél jelent meg, és az ő nevéhez fűződik a definiálása, elmondható, hogy számos szerző foglalkozott a tanuló vállalat – tanuló szervezet témakörrel, és a fogalomnak a mai napig számtalan megközelítése létezik a kutatók között. Nehéz a megállapítása annak, hogy pontosan mi is a tanuló szervezet? Hogyan válhat azzá egy szervezet? Milyen működése van a gyakorlatban a tanuló szervezeteknek?

Mielőtt ezt a fogalmat meghatároznám, szükségesnek tartom hangsúlyozni azt, hogy a tanuló vállalat és tanuló szervezet fogalmát szinonimaként is használják, de nem minden tanuló szervezet vállalat, és a vállalati szektoron kívül is vannak tanulószervezetek.

Senge szerint 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 tanulni”.<sup>[7]</sup>

[5] Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass, Addison Wesley.

[6] Argyris, C. – Schön, D. (1974): *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey – Bass.

[7] Senge, Peter M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Rt., Budapest. 18.

Számos vélemény szerint a koncepciónak egyre nagyobb jelentősége lesz napjainkban a szervezetek életében. Farkas Ferenc kutatása során arra a következtetésre jutott, hogy „A szervezetek tanulási képességének mértéke a jövőben a versenyelőny kizárólagos fenntartó forrásává válhat”.<sup>[8]</sup>

Ezzel szemben Bakacsi Gyula azt emeli ki, hogy ez a fogalom egy filozófiát, szemléletet jelent, (nemcsak módszerek összességét) de tudnunk kell, hogy ez a tanuló szervezetiség mást fog jelenteni a különböző szervezetek életében. Továbbá kifejti azt is, hogy miért éri meg a szervezeteknek e hosszú és fáradtságos utazásra benevezni és utazóvá válni! Bakacsi Gyula szerint azért, mert a tanuló szervezet<sup>[9]</sup> a stabilitás és rugalmasság között helyes egyensúlyra törekszik, így hosszú távon tud alkalmazkodni a környezet elvárásaihoz oly módon, hogy eközben megőrzi saját belső értékeit. Tanul saját maga és mások tapasztalataiból, szervezeti memóriájában rögzítve képes beépíteni és megfelelően felhasználni ezt a tudást. Képes kéthurkosan tanulni és képes a felejtésre. A tanulás tanulásának képességével is rendelkezik. Elkötelezett, és önmegvalósítani vágyó munkatársakkal van felvértezve, és velük éri el közösen az eredményt.

Csath szerint a tanuló vállalat olyan szervezet, amelyben az emberek folyamatosan bővítik a tudásukat és képességeiket azért, hogy azokat az eredményeket, amelyekre vágnak, el tudják érni, és mindezt úgy teszik, hogy közben állandóan fejlesztik az együtt tanulási képességeiket is. Ha a változásmenedzsment oldaláról közelítjük meg a tanuló szervezeteket, akkor megállapíthatjuk, hogy a tanuló szervezetekre az inkrementális, lépésenkénti folyamatos és állandó változás a jellemző.<sup>[10]</sup>

A szakértők különböző nézőpontból fejtik ki, hogy milyen jellemzői vannak a tanuló szervezetnek. Ugyanakkor egyet értünk Csath Magdolnával abban, hogy a sikeres tanuló szervezet létrejöttéhez egyaránt szükség van mind az egyéni és mind a csoportos szervezeti tanulásra is.

Senge szerint<sup>[11]</sup> a tanuló szervezetek 5 alapelvelv szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges a megvalósításhoz. Az alábbiakban röviden bemutatom azokat az alapelveket, amelyek meghatározásával Senge nem egy múltó divatot akart megjeleníteni. Ugyanakkor fontosnak tartotta, hogy az öt alapelv egyszerre alakuljon ki, és legyen jelen a szervezet életében.

- 1) Közös jövőkép kialakítása (building shared vision)
- 2) Személyes irányítás (personal mastery)

[8] Farkas Ferenc (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 44.

[9] Bakacsi Gyula és társai (2000): i. m.

[10] Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 7. A szervezetben zajló változásoknak a változás mérete és gyorsasága alapján lehetnek radikális (gyökeres), mindenre kiterjedő és gyors és inkrementális/részleges/folyamatos/egymás utáni és időben elhúzódnó.

[11] Senge, P. M. (1998): i. m.

- 3) Gondolati minták (mental models)
- 4) Csoportos tanulás (team learning)
- 5) Rendszergondolkodás (system thinking)

1. Közös jövőkép kialakítása: A vállalat sikerének egyik meghatározó alapfeltétele, hogy legyenek közös célok, és egységes jövőkép mindenki számára. A tanuló szervezetek kialakulásában nagy jelentőség van, hogy a dolgozók/munkavállalók személyes jövőképe beépüljön a szervezet közös jövőképébe, mivel ellenkező esetben nem tudja a vezető motiválni, lelkesíteni a munkatársakat. Viszont, ha ez a jövőkép tényleg közös, akkor a tagok kölcsönösen együttműködnek, és közösen fognak felelősséget vállalni a célok teljesítésében. A közös jövőkép kialakítása nem egy egyszeri aktus, hanem egy folyamatos újragondolást igénylő folyamat, amelyben állandóan szükség van a résztvevők együttműködésére.

2. Személyes irányítás: Ez az alapelv azt jelenti, hogy a tanuló szervezet tagjainak állandó, szüntelen igénye, hogy a személyes hatékonyságukat folyamatosan fejlesszék. Ez a fejlesztésre való törekvés áthatja a mindennapi életüket, kifejti hatását nemcsak a munkahelyen, hanem a magánéletre is kiterjedve érezteti hatását. A tanuló szervezet csak akkor tud létrejönni, ha olyan belülről motivált munkatársak vannak a szervezetben, akiknek célja, hogy tegyenek azért, hogy fejlődőképesek, döntéseikért felelősséget vállaló személyiséggé váljanak oly módon, hogy képesek legyenek tanulni a saját és mások tapasztalataiból. Ennek a személyiségefélődsnek kiváló táptalajt nyújt a tanuló szervezet mint „egészséges szervezet.”<sup>[12]</sup>

3. Gondolati minták: Olyan meggyőződésekent jelent, amelyek beívódnak a gondolkodásba, és a mindennapi cselekedeteket határozzák meg olyan módon, hogy attitűdjeinket befolyásolva tudattalanul hatnak és meghatározzák a reakcióikat. Fontos, hogy a szervezetben felismerje a vezetés ezeket a meghatározó észlelési mintákat, és ezek tudatos felülvizsgálatával lehetőséget teremtsen új gondolkodásmódok, szemléletek elterjedésének. A folyamatosan változó környezeti kihívásokra ez által tudnak a szervezetek megfelelően reagálni.

4. Csoportos tanulás: Ez az alapelv azt jelenti, hogy a tanuló szervezet olyan csapatokat-tanulócsopordokat feltételez, amelyek oly módon segítik egymást, hogy tagjainál előmozdítani tudja azt, hogy az egyéni képességeik fejlődjenek. Így teremtdíki meg, hogy a tagok együttműködése révén a közös jövőképet elérik.

A tanuló csapatok másik jellemzője, hogy kialakítja a tagok között a dialógust, amely azt jelenti, hogy közös gondolkodásra építve minden tag véleménye, gondolata valamilyen formában meg tud fogalmazódni, és ez is hozzájárul

[12] Az egészséges szervezet olyan, amely képes megújítani magát, és ezáltal válik hosszú távon életképesé. Bakacsi és társai (2000): i. m. 345.

a személyes elégedettségükhöz (nyertes-nyertes játszma). A csoportos tanulás hatékonyságára jellemző továbbá, hogy a csoporttagok eredménye több mint az egyes tagok tevékenységének az összege.

5. Rendszergondolkodás: A mindennapi életünkben jellemző, s gyakran még a nagyvállalatok vezetőinél is előfordul, hogy rövidtávon gondolkodnak, és ez alapján hoznak meg döntéseket. Ezek a döntések sok esetben nem a valódi ok-okozat feltárását eredményezik. A rendszergondolkodás egy szemléleti-fogalmi eszközrendszer, amelynek az a lényege, hogy összefüggésekben gondolkodva és döntésekben az összefüggések figyelembe vételével, elemzésével, az okok feltárásában munkálkodjunk. Ennek segítségével lehetőség nyílik arra, hogy felismerjük, ha a hibát nem a személyek, hanem a rendszer okozza. A szervezet hatékonyságát javítja, ha arra törekszünk, hogy a hibákat felvállalva teremtünk bizalom és együttműködésen alapuló kapcsolatot.

#### A TANULÓ SZERVEZET KIALAKÍTÁSÁNAK RÉSZTVEVŐI A TANULÁSI FOLYAMATBAN

A tanulási folyamatot a tanuló szervezetekben a következőkkel jellemezhetjük:

- Mindenki folyamatosan tanul, vezetők és beosztottak egyaránt.
- Jellemző viselkedésük nem a reagálás a külső változásokra, hanem elébe menés tudatos proaktív tevékenységgel.
- Mellőzik az önteltséget, még sikerek alkalmával is, és további javítási lehetőségekre törekednek.
- Tanulnak a hibákból: nem hárítják a felelősséget, hanem megkeresik a hibák okait és igyekeznek feltárni azokat.
- Mindenkitől igyekeznek tanulni: vevőktől, beszállítóktól, versenytársaktól. A versenytársaktól szerzett tudás produktívan felhasználható, és katalizátorként hatnak a termelési folyamat során. Jelentős eredmények érhetők el a vevők visszajelzései alapján, mivel aktuális információkhoz, ötletekhez juttatja a vállalatot. A vezetők nemcsak elkötelezett felelősként, hanem mentorként is helyt állnak úgy, hogy fejlesztik önmagukat és kollégáikat. A vezetők feladatait a negyedik pontban fogom bemutatni részletesen.

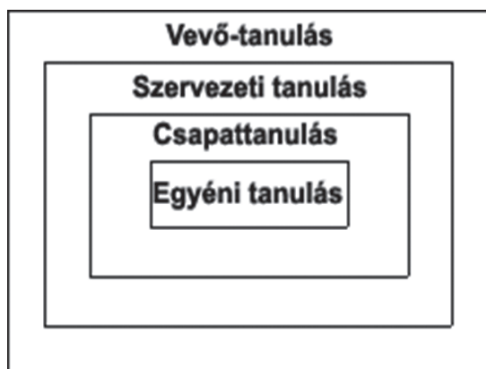
Fontosnak tartom felvázolni Garvin ötelemű modelljét, mégpedig azért, mert a szakirodalom egyforma figyelmet szentel mind Senge, mind pedig Garvin modelljének. Bencsik Andrea a következőképpen foglalja össze a két szerző koncepciója közti különbségeket: „Míg Garvin a tudás létrehozására helyezi a hangsúlyt, addig Senge és munkatársai az egyéni és kollektív fejlődést, tanulást, illetve az egyéni célok érvényesülését helyezi a középpontba.”<sup>[13]</sup>

Garvin modellje szerint a tanuló szervezet képes arra, hogy tudást megszerezzen, létrehozson, majd képes a megszerzett tudást elterjeszteni oly módon, hogy

[13] Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó, Budapest. 36.

közben az egyéneknek megváltozzon a magatartása. A szervezettel együtt az egyének olyan fejlődésen mennek keresztül, hogy a létrejött új tudás és tapasztalat által a szervezet számára mérhető változásokat hoznak létre. Garvin szerint a tanuló szervezeteket a következők jellemzik: 1. Külső és belső nyitottság. 2. Támogató, bizalmat nyújtó kultúra. 3. Folyamatos fejlesztés és innovativitás. 4. Flexibilitás. 5. Adaptivitás. 6. Változás. 7. Részvételen alapuló döntéshozatal. 8. Lapos hierarchia. 9. Rotáció. 10. Képzés, tréning. Garvin koncepciója szerint<sup>[14]</sup> a tanuló szervezetek az alábbi öt alapvető képességgel rendelkeznek: 1. Szisztematikus problémamegoldás: a teljesítmény adatok tervezett és szervezett gyűjtése, a problémák gyökér okainak feltárása. 2. Kísérletezés: az új tudás keresése és tesztelése. 3. Tanulás a saját tapasztalatokból: tanulás mind a sikerekből, mind a kudarcokból. 4. Tanulás mások tapasztalatából: versenytársak, fogyasztók véleményének elemzése révén. 5. Tudás elterjesztése: a megszerzett tudás elérhetővé tétele a szervezet tagjai számára. A tanuló szervezetekre jellemző tanulás típusokat a következő ábra segítségével foglaljuk össze.

1. ábra: Tanulástípusok



Forrás: Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 147.

A fenti ábrát elemezve megállapítható, hogy az egyéni tanulás szintjén az alábbi kérdések merülnek fel: Honnan indultam? Most hol vagyok? Hová akarok eljutni? Hogyan tudok eljutni oda? Honnan tudom, hogy megérkeztem?

Az első kérdésre adott válasz megmutatja a tapasztalatok összegzését, egyben az elért eredmények, de a kudarcok számbavételét is. A második meghatározza, hogy mit gondol az egyén magáról, és mások mit gondolnak róla. A harmadik kérdés arra irányul, hogy mik az elérendő célok, egyben meghatározza az

[14] Garvin, D. A. és társai (2008): *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review, 7.

időt is, amely alatt elérni kívánja. A negyedik kérdés által a lehetséges segítők meghatározása történik. Az ötödik kérdés pedig feltételezi azt, hogy a tanulás elején konkrét célok, tervek és mérőföldkövek nyújtanak eligazodást abban, hogy elérte-e az egyén, amit tervbe vett.

#### *A csapattanulás*

A csapattanulás során a vezetés feladata, egyrészt hogy minden eszközzel támogassa, ösztönözze és értékelje a létre hozott csapatokat, lehetővé téve a tudás terjedését, és támogassa a rejtett tudás felszínre jövetelét.

#### *A szervezeti tanulás*

A szervezeti tanulás azt jelenti, hogy a létrehozott tudást szervezett módon közös és hasznosítható tudássá kell alakítani.

#### *Tanulás a vevőtől*

A vevőtől való tanulás során kapcsolatot kell tartani mind a jelenlegi és mind a potenciális vevőkkel, és folyamatosan figyelemmel kell kísérni mind a jelenlegi és a jövőbeli igényeket egyaránt.

### A TANULÓ SZERVEZET MÉRÉSE

A téma kutatói arra a következtetésre jutottak, hogy a tanuló szervezet mérése és számszerűsítése nem egyszerű feladat. Számos próbálkozás született, hogy milyen szemszögből térképezzék fel, hogy az adott szervezet tanuló szervezet-e vagy sem. Jenovszky Zsófia tanulmányában idézi Garvin 1993-ban publikált gondolatát, hogy „ha nem tudod megmérni, nem tudod irányítani”,<sup>[15]</sup> amelyet a vállalatvezetők régóta tudnak. Ez a meghatározás igaz a vállalatok más tárgyi formájára és a tanulásra is. Amennyiben a vezetők célja a szervezeti tanulás tudatos irányítása, akkor szükségessé válik annak mérése és nyomon követése is, hogy mérni lehessen a teljesítmény javulását. D. A. Garvin, E. C. Edmondson, F. Gino *Tanuló szervezet-e az önöké?* című tanulmányukban arról értekeznek, hogy a korábbi ajánlások – a tanuló szervezet kialakításának módjánál – csak nehezen megvalósítható ajánlásokat közöltek, amelyekből nehezen voltak meghatározhatóak az előrehaladáshoz szükséges lépések. Ugyanakkor ezek az ajánlások csak a felső vezetésnek szóltak, emiatt az alsóbb szervezeti szinteken nem volt útmutatás abban, hogy a csoportjuk tanulása hogyan járul hozzá

[15] Jenovszky Zsófia (2005): *A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata. II. rész, Tanuló-szervezet*. Munkaügyi Szemle, július-augusztus. 40.



a szervezet egészéhez. Harmadsorban pedig nem tartalmaztak eszközöket és sztenderdeket, amelyek az értékelést segítették volna.

Ezen hiányosságok miatt előfordult, hogy a szervezetek elhamarkodottan sikeresnek ítélték meg a tanulásukat anélkül, hogy például más szervezetek működésével összehasonlíthatták volna magukat. A szerzők egy olyan online eszköz kidolgozását mutatják be, amely segítségével lehetővé válik a vállalat összehasonlítása más szervezet által megállapított benchmark értékekkel, így a vállalat képet kap arról, hogy milyen jól és gyorsan tanul, és milyen hatékony a folyamatainak a fejlesztésében.

Miben is segít ez az eszköz? Ennek lényegét a következő gondolatok fejezik ki: A vállalat betekintést kap, hogy milyen szintű a tanulásban való jártasságuk, milyen erős és gyenge pontjaik vannak? A pontszámok kiértékelése után megállapítást nyer, hogy az előzetes elvárások és a kapott eredmények összecsengenek-e. A szerzők az eszköz használatát a felhasználhatóság szempontjából egy diagnosztikai mérőműszerként javasolják, amely lehetővé teszi a tanulás folyamatának a javítását.<sup>[16]</sup>

Más szerzők véleménye szerint egyéb mérési módszerekkel is, mint interjúztatás, kérdőíves felmérés, személyes megfigyelés is kiegészíthető a tanuló szervezet mérése, de mindig óvatosan kell eljárni az elemzés során, mert a kapott adatok torzításokat is tartalmazhatnak.

## A TANULÓ SZERVEZET KIÉPÍTÉSÉNEK FOLYAMATA ÉS A VEZETŐ FELADATAI

A tanuló szervezet vezetőjére a kezdetektől nagy feladat és felelősség hárul. Egészen más, újfajta szerepet kell betöltenie, amelyben helyet kell kapnia a kultúra átalakítás folyamatának. Emellett az ő felelőssége az is, hogy a munkavállalók is lehetőséget kapjanak arra, hogy folyamatosan fejlődjenek és tanuljanak. Jenovszky szerint<sup>[17]</sup> a hagyományos vezetői funkciókkal szemben a vezetőnek meg kell felelni a tervező, szolgáló és tanár szerepének, mert a hármas viselkedés együttesével tudja elérni a szervezet a folyamatos tanulást, és így teremődnek meg feltételek az alapelvek megvalósulásához.

Ezért fontos a vezető részéről a példamutatás, és ezek hiteles megvalósításához törekednie kell a hagyományos vezetői kép átfőmálására. Ha ez megvalósul, akkor fogják látni a dolgozók/munkavállalók az elérni kívánt jövő és a jelenlegi állapot közti különbséget. Ha a dolgozók/munkavállalók érzik a különbséget, akkor teremődik meg a lehetőség, hogy külső kényszer hatása nélkül, belülről motiváltan, proaktívan tegyenek az elérendő cél érdekében.

A szemléletesség kedvéért a következőkben röviden bemutatom a tanuló szervezet kiépítésének (lehetséges) folyamatát, amely egyben összegzi a vezető

[16] A fent említett cikk szerint [www.los.hbs.edu](http://www.los.hbs.edu) oldalon érhető el a felmérés teljes interaktív változata.

[17] Janovszky Zsófia (2005): i. m. 40.

feladatait is:<sup>[18]</sup> 1. Terv és alkalmazás megállapítása. Az első lépésben tisztázásra kerül, hogy miért van szükség a tanulószervezet kialakítására és felmérésre kerül a szervezet aktuális helyzete. Majd párbeszédet folytatva a különböző szintekkel, mindenkinek meg kell tanulnia, hogy mit is jelent a tanuló szervezet. 2. Módszerek és eszközök kiválasztása. Ennek során kiválasztják, milyen eszközöket és módszereket fognak alkalmazni az egyes szinteken, erre standard eszközzrendszert alakítanak ki. 3. Következmények áttekintése és vizsgálata. Ennek során mindenki részére egyénként, csoportonként illetve részlegenként át kell adni a szükséges eszközöket, de fontos kezelni a visszajelzéseket és a reakciókat is. 4. Tanuló szervezeti stratégia felépítése. Mivel ez egy átfogó többéves vállalati stratégiát jelent, feltétlen ismerni kell az erőforrás kapacitását, és fel kell tárnai a hiányosságokat is. 5. Tanuló szervezeti feladatok megtervezése. Ennek során kerül kidolgozásra, hogy kinek mi lesz a feladata a kiépítési folyamatban, és tevékenységi szintekre kell lebontani a szervezet tagjai számára. 6. Kezdeményezések végrehajtása. Ennek során meg kell állapítani a sikeresség kritériumát. Figyelemmel kell kísérni a sikereket és a kudarcokat, és nem szabad megfélemlkezni az újra felmérésről sem, amely alapján a változás mértékéről megállapítások tehetők, és újabb intézkedéseket indukálhatnak. Jenovszky Zsófia szerint, ha a kezdeményezés sikeres volt, a vállalat elindul a tanuló szervezetté válás útján.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a tanulószervezet egy olyan stratégiai koncepció, amelynek gyakorlati megvalósítása során szükség van a szervezet teljes erőforrására, minden tagjának felelősséggel be kell kapcsolódnia. Mindezek következtében a munkavállalók elkötelezettsége/elégedettsége, valamint a cégek/vállalatok termelékenysége és versenyképessége folyamatosan javul, innovációs szintje pedig nő.

## IRODALOM

- Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass, Addison Wesley.
- Argyris, C. – Schön, D. (1974): *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey – Bass.
- Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Kiadó, Budapest.
- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2008): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt, Budapest.
- Csath Magdolna (2010): *Versenyképesség – menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

[18] Uo. 40–41.

- Farkas Ferenc (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Garvin, David A. és társai (2008): *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review, 7.
- Jenovszky Zsófia (2005): *A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata. II. rész Tanuló szervezet*. Munkaügyi Szemle, 49(7-8).
- Senge, P. M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Rt., Budapest.

#### ENGLISH ABSTRACT

During the economical crisis, management of more and more corporations recognises that learning organisations can significantly improve their competitiveness. Based on these, in my essay I introduce the concept of learning organisations, origin and the most important questions of learning. Analysing the organisational learning I deal with organisational forgetting, achievement of organisational learning, and the concept of one-loop learning and two-loop learning. Based on Senge I sketch the 5 principles of learning organisations: working up of image of a common future, personal direction, thought patterns, group learning and system thinking. Next I analyse the participants of learning organisations in the process of learning. In the course of this I show the difference between concepts of Garvin and Senge and learning-types, featuring the learning organisations: single learning, team learning, organisational learning and the consumer learning. In addition I deal with dilemma of measurement of learning organizations and building up of learning organisations and the tasks of leaders.

Summarised you can say that learning organisation is a strategic concept when putting it into practical all the sources of the organisation are needed, all the participants have to latch onto it, and thanks to it the innovation level and the commitment of the employees of a corporation will improve.

# VILÁGGAZDASÁG