



**A tanuló szervezet  
rövid elméleti háttere  
Peter M. Senge alapján**

## Mit gondolnak a gyors alkalmazkodásról és reagálásról a „nagyok”?

**Stephen R. Covey a Franklin Covey intézet alapítója** a „Kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása” című könyvében az első aranyszabállyá teszi: Légy proaktív! A gondolat lényege, hogy a sikeres ember és szervezet nem csak reagál környezetére, hanem igyekszik minél jobban alakítani azt, vagy ha máshogy nem megy, felkészül a változásokra, nem fél tőlük, hanem azonnal a lehetőséget és a legjobb reakciót keresi. Nem a külső körülményeket hibáztatja, hanem folyamatos önvizsgálatot tart és a válaszokat keres a kihívásokra.



**Carol S. Dweck a Stanford egyetem pszichológia professzora** „Szemléletváltás” című könyvében azt taglalja, hogy kutatásai alapján két nézőpont uralja a világot. Az egyik a rögzült szemlélet, mely nem hisz a képességek fejleszthetőségében, azaz a szemlélet szerint genetikailag kódolt képességekkel rendelkezünk. Ha ön így gondolja, vigyázzon nagy veszélyben van. Ez a fajta gondolkodás hajlamossá teheti, hogy a kudarcokra indulattal és frusztrációval reagáljon, folyamatosan bizonyítani akarja rátermettségét, eltitkolja gyengeségeit, dobozokba tegye kollégáit. A másik szemlélet a fejlődési szemlélet, mely szerint a képességek fejleszthetők, sőt ha valaki tehetséges valamiben, akkor kötelessége azt még tovább fejleszteni. Az eredménye, hogy az ilyen szemléletű emberek a kudarcban tanulási lehetőséget látnak, nem félnek maguknál jobb szakembereket alkalmazni, munkatársaikban nem meglévő képességeiket, hanem a bennük rejlő lehetőséget keresik, így nem állják útját egyéni fejlődésüknek.



**Andy Grove (Gróf András) az Intel alapítója**, egy kicsit máshogy fogalmazza meg a környezetre adott válaszokat „Csak a paranoidok maradnak fenn” című könyvében. Grove szerint egy sikeres vállalatra a legnagyobb veszély saját maga, mivel a siker a menedzsmentet el tudja kényelmesíteni annyira, hogy könnyen elszakad környezetétől. Ez azért veszélyes, mert nem, vagy későn veszi észre a környezet megváltozását és nem tud időben reagálni. Grove ezt a pontot stratégiai inflexió pontnak nevezi, azaz a vállalat egy ekkor meghozott vagy nem meghozott döntés alapján vagy további növekedésnek indul vagy menthetetlenül összezsugorodik. A megoldás Grove szerint, ha a vezetők részei maradnak a vállalat vérkeringésének, demokratikusak a folyamatok és meghallják a végeken dolgozók jelzéseit.



## Senge öt alapelve

Peter M. Senge világhírűvé vált „Az ötödik alapelv” című művében alakította ki a tanuló szervezet fogalmának mai jelentését. A tanuló szervezetek Senge szerint öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon.



Rendszergondolkodás: A tanuló szervezet felfogja, hogy ő maga is egy nagyobb rendszer része, nem létezhet nélküle, valamint tudatosítani tudja belső alrendszerait is. Odafigyel a rendszerek és alrendszerek hatáira, mennyire áteresztők, azaz túl sok vagy túl kevés információ áramlik az alrendszerek között. Tisztában van azzal, hogy egy alrendszert ért hatás más alrendszerekben is jelentkezik és hatással van a rendszer egészére.

Gondolati minták: Napi döntéseink legnagyobb részét automatikusan, ún. gondolati mintáink segítségével hozzuk, sőt ezek a minták jelentősen befolyásolják tudatos döntéseinket is. Így tud hatékonyan működni agyunk, ezeket a mintáinkat csomagként hordjuk magunkkal, és a múltban konkrét tapasztalataink feldolgozásán keresztül alakítottuk ki. Egy tanuló szervezetben a gondolati minták felszínre hozásával ezt a hatást tudatosíthatjuk, mindenki csomagját újra írhatjuk, értelmezhetjük. Ez szemléletváltást eredményezhet, és segít, hogy a lehető legjobb döntések szülessenek.

Személyes kiválóság: A tanuló szervezetben érett önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekednek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, a munka és a magánélet területein egyaránt. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek növelik a vállalat rugalmasságát. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetők kiváltsága, hanem a munkavállalók lehető legszélesebb körére terjed ki. A tanuló szervezet egy egészséges szervezet, amelyben boldog, emberek dolgoznak azokért a célokért, amelyek valóban fontosak számukra.

Közös jövőkép kialakítása: Részvétel nélkül nincs elköteleződés. Az érett emberek természetes igénye, hogy részt vegyenek mindenben, és nem csak látszatra. Az új kollégáknak biztonságot

ad, ha felülről kijelölnek nekik célokat, régi kollégák esetén ugyanez béklyóként hat. Ha ezt a lehetőséget megtagadják tőlük, akkor a kijelölt célokat sem teszik magukévá. Ha nem jön létre tanuló szervezet, komoly gond támadhat az ösztönzésben, amit anyagi eszközökkel el lehet fedni, de minden ilyen megoldás csak ideiglenes és sokba kerül.

Csoportos tanulás: Egy tanuló szervezetben nem csak egy, hanem több nézőpont is létezik. Mikor ezek találkoznak, vita helyett dialógus alakul ki, azaz nem versengenek a nézőpontok, hanem együtt törekszenek a legjobb megoldásra. A másképp gondolkodókra nem ellenfélként, hanem szövetségesként tekintenek, mert így tudják a legjobb megoldást megtalálni, a szinergiákat kihasználni. A közös tudásnak mindenki részesévé válik, a legmagasabb szintű, élő tudásmenedzsment jön létre.