

BEKE Márta

TANULÓ SZERVEZET - AVAGY HOGYAN TUDUNK MEGFELELNI A XXI. SZÁZAD KIHÍVÁSAINAK

A fogalom valójában a szervezetnek saját alapvető képességeire vonatkozó állandó és kollektív tanulási folyamatát rejti. Lényeges elemei a rendszerszintű gondolkodás elsajátítása, jövőkép kialakítása és elfogadtatása, közös tanuláshoz elengedhetetlen légkör megteremtése. Mondanivalóját a szerző néhány vállalati példával is illusztrálja.

Manapság minden vállalatot az foglalkoztat leginkább, hogy az egyre élesedő versenyben – amely ráadásul a társadalom és az egyének elvárásainak óriási mértékű növekedésével párosul – hogy lehet talpon maradni, netalántán fejlődni. A versenyképesség fokozásának klasszikus eszközei mint pl. a jó árstratégia, a kiváló minőség, a szervezet karcsúsításával, racionális működésével elérhető alacsony költségszint – csak ideig-óráig jelentenek versenylőnyt. A siker titka valami más: nevezetesen az alapvető képességekben rejlik. Az alapvető képességek elméletének megalkotása Hamel és Prahalad nevéhez fűződik, a vállalati gyakorlatba történő átültetésében a Massachusetts Institute of Technology tanulási központ, illetve az Innovation Associates vezetői továbbképző központ ért el kiemelkedő sikereket.

Az alapvető képességeket leginkább a szervezet öntanuló képességeivel, a szervezet tagjainak mély elkötelezettségével és a szervezeti hierarchia minden szintjét átható kiváló belső kommunikációval jellemezhetjük. Az alapvető képességek elsajátítása hosszadalmas, és sok munkával, esetenként buktatókkal teli folyamat, amiben kezdetben a vezetőké a főszerep. A Ford egyik műszaki igazgatója így nyilatkozott a kollektív tanulás képességeinek elsajátításáról: „Talán már kezd megvilágosodni számomra a probléma lényege. Arra emlékeztet, amikor a differenciál- és integrálszámítást tanultuk. Eleinte semmit sem értettem. Aztán mintha már kezdtem volna felfogni belőle valamit. Egy év alatt el is sajátítottam az alapokat.

Öt év múlva mindez már szakmai tudásom alapkövét jelentette.”

Az alapvető képességek fontosságát a Total Quality Management (TQM) hosszú távú eredményei is bizonyították. W. Edwards Deming, aki világszerte talán a legismertebb képviselője a minőségbiztosításnak elismerte, hogy maga a módszer a sikerekben csupán 2%-ot jelent, a többi 98% a szervezet tanulási képességein, befogadókészségén, a dolgozók elkötelezettségén múlik.

Rendszerszintű gondolkodás

Az első lépcső, amin elindulhatunk a kollektív tanulás képességeinek elsajátítása felé a rendszerszintű gondolkodás elsajátítása. Napjainkban, amikor a környezeti változások gyorsasága és bonyolultsága, a hatalmas információtömeg és a minket körülvevő világ összetettsége szinte aláássa az emberek önbizalmát és megrengeti a felelősségérzetet, a rendszergondolkodás nagy segítséget nyújthat számunkra. Segít abban, hogy a bonyolult jelenségek mögött felismerjük a struktúrákat, megkülönböztessük a lényeges és kevésbé fontos részleteket, lássuk a jelenségek kölcsönhatásait és a folyamatokat. Ehhez a megszokottól eltérő gondolkodásmódra – paradigmaváltásra – van szükség, ami lehetővé teszi új problémamegoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét.

A vállalati kultúra fejlődése és a közös tanulás jegyeinek kibontakozása jól nyomon követhető a Déldunántúli

Áramszolgáltató Részvénytársaság példáján. Az áramszolgáltatás a dél-dunántúli régióban több mint százéves múltra tekint vissza, mely időszak alatt a cég többféle tulajdonosi struktúrában, időről-időre megújuló szervezettel működött. Jelenleg, a villamos energia ipar 1996-ban történt privatizációjának köszönhetően a cég tulajdonosa 90%-ot meghaladó mértékben egy német szakmai befektető cég. A társaság a privatizációt követően határozott fejlődésnek indult és mind a gazdálkodás eredményeiben, mind a dolgozók szemléletmódjának változásában komoly eredményeket ért el. 2000-ben a cég adózás előtti eredménye közel három Mrd Ft volt, ami a privatizáció kezdeti évében elért -386 M Ft-hoz viszonyítva kiemelkedőnek minősíthető. Az eredmény ilyen mértékű javulása elsősorban a belső működési hatékonyság növelésével volt elérhető, amit a működési folyamatok korszerűsítésével, informatikai fejlesztéssel és a vállalati kultúra változásával sikerült elérni. A cég 1996-ban még 2664 főt foglalkoztatott és tevékenységi körében megtalálható volt a villamosenergia-szolgáltatáson mint alapfeladaton túlmenően vasszerkezeti elemek gyártása, villamos hálózatépítés, gépjárműjavítás és egyéb kiegészítő tevékenységek – pl. informatikai szolgáltatások, házinyomda, takarítás, őrző-védő szolgálat, mérő leolvasás – is. A tevékenységek kihelyezéséhez a cégnek hosszú távú érdekei fűződtek, melyek között fontos szempontként fogalmazódott meg, hogy a fő tevékenységhez tartozó folyamatok és azok költségei világosan és elkülönített módon mérhetők és nyomon követhetők legyenek, továbbá hosszú távon a piaci körülmények között működő cégek hatékonyabban, jobb minőséggel, alacsonyabb árakkal dolgozzanak, s ezáltal költséget megtakarítsanak az anyacég számára. A kiszervezések és a működési hatékonyságjavulás nyomán 2000-re a foglalkoztatottak száma mintegy ezer fővel csökkent az 1996-os évihez képest. Érdekes adalék az eredményesség látványos növekedéséhez, hogy mindez a cég ellátási régiójában a villamosenergia igények csökkenése mellett következett be, miközben a villamosenergia árindex mélyen a fogyasztói árindex alatt maradt.

Természetesen a látványos eredményekhez önmagában egy külső befektető nem lett volna elegendő, a siker kulcsa sokkal inkább a korábban stagnáló vállalat struktúrájának átalakulása volt. A gondolkodásmód megváltozását maga a privatizáció – mint a cég életének kulcsfontosságú eseménye – indította el. A korábban abszolút bürokratikus jegyekkel jellemezhető vállalatból lassan egy kevésbé kötött formában, közvetlenebb hangvétellel, csapatmunkában dolgozni tudó cég körvonalai kezdtek kibontakozni. Természetesen a változás nem volt könnyű. A vezetők kevés kivétellel mind régi áramszolgáltatói múlt-

tal rendelkeztek, sok volt a beidegződés, a múltbeli tapasztalat és szokás. A cég tudatában még a régi, privatizáció előtti állapotból fakadó büszkeség uralkodott, amikor is úttörő szerepet vállaltak a villamosenergia-iparág megújításában, a folyamatok ésszerűsítésében, az áramszolgáltatók közötti együttműködésben. „Mi vagyunk a legjobbak” – hirdették és sokan azzal sem törődtek, hogy időközben a környezet folyamatosan változott, újabb és újabb kihívásokat és veszélyeket rejtve számukra. A privatizációt, majd a cég korábbi vezérigazgatójának nyugdíjba vonulását követően 1999-ben történt vezérigazgató váltás azonban felrázta a békésen szunyókálókat.

A külföldi befektető kezdetben jelentős energiákat fordított arra, hogy a náluk már régóta sikerrel alkalmazott vezetési és szervezési módszereket hasznosítsa. Ezek eleinte a vállalat és a külföldi tulajdonos között az országok közötti kulturális különbségek miatt gyakran okoztak kisebb-nagyobb nehézségeket, konfliktushelyzeteket. A külföldi partner által diktált tanulás kezdetben így szinte „ráerőltetett” módon (*imposed learning*) valósult meg. Ennek első eredményeként említhetjük az ügyfélközpontú gondolkodás tudatosítását és kikényszerítését a vállalat valamennyi dolgozójánál. Míg ez korábban csak papíron és elméletileg működött, a privatizációt követően számos vezetői fórum, a közös gondolkodást elősegítő „stratégiai megbeszélés” témája volt az ügyfelek érdekeinek érvényesítése a vállalati folyamatokban, törekedve arra, hogy a nyugat-európai stratégiai irányzatok (customer's value, customer driven strategy) sikeres adaptációja mielőbb megtörténhessen.

Az új vezetési irányzathoz tartozott az is, hogy a belső információáramlásban és a cég stratégiájának kidolgozásában az alulról jövő kezdeményezések tág teret kaphassanak és a korábbi állami irányítás alatti működésben megszokott top-down szemléletet a bottom-up váltsa fel.

Ezt a szemléletmód változást és az ebben rejlő húzóerőket ismerte fel a hazai, korábbi saját vezetéből kinevezett vezérigazgató, aki a helyismeret és a vezetőkkel dolgozókkal való jó kapcsolatok előnyével indulva tartós és látványos sikereket tudott elérni. A hagyományos eszköztár elemeit felhasználva gyakori menedzsment-tréningekkel, műhelyterkezetekkel (workshop), problémamegoldó, kreatív csoportok működtetésével egy pezsgő vállalati kultúra alapjait tette le, melyben a nyíltság és őszinteség, a kollektív gondolkodás lassan természetessé vált. A vezetői találkozók – melyeket általában a munkahelytől és a napi gondoktól távol szerveztek meg – a problémák felszínre kerülése, a gondok egymással való megosztása és „kibeszélése” volt a cél, ami kiegészült

még a vezetői készségek és képességek fejlesztésére irányuló törekvéssel is. Játékos és komoly formában, külső tanácsadó szervezet trénerének irányításával sajátították el a vezetők a vállalati kultúrához, a válságkezeléshez, a kommunikáció javításához, a munkatársak menedzseléséhez, a tanuló szervezethez kapcsolódó vezetési technikákat.

Kezdetben a legfontosabb cél az volt, hogy a vezetők a hétköznapokban, a napi munkavégzés során képesek legyenek munkatársaik menedzselésére, egy képzeletbeli edző szerepét betöltve. Új motivációs rendszert vezettünk be, amelyben az évenkénti négy szemkört folyó teljesítményértékelő megbeszéléseken értékelték a munkatárs teljesítményét, jelölték ki a fejlesztendő területeket és tűzték ki a jövőbeli célokat. A vezetőknek meg kellett tanulniuk azt is, hogy a feladatokat delegálni kell, ami segít a munkatársak felelősségérzetének növelésében és a vállalati célokkal való azonosulásban.

A legfontosabb feladatokra projektek alakultak, felelős vezetővel és projekttagokkal. A projektek irányítását legtöbbször fiatal, tehetséges, nem vezető beosztású dolgozókra bízta, akik a projekt határain belül döntési hatáskörrel és felelősséggel rendelkeztek. Kezdetben nehéz volt elfogadtatni a vezetőkkel, hogy van olyan terület, ahol a projektvezetéssel megbízott munkatársaikat nem irányíthatják. Talán némelyek közülük titokban „ellen-drukkerként” várták a kudarcot, hogy megmutathassák, hogy kellett volna. Az élet azonban szerencsére nem produkált ilyen helyzeteket, sőt a projektszemlélet kifejezetten sikertörténetnek minősíthető.

A nyílt belső kommunikáció ugyancsak fontos eszköznek bizonyult a közös célokért való szakadatlan és kollektív munkában. A cég első embere ezzel kapcsolatban a következőket fogalmazta meg: „*A társaságon belül együttműködést kell teremteni. Le kell bontani a falakat az egységek között. Egy lánc, egy szervezet olyan erős, amilyen erős a leggyengébb láncszeme. Ezért a gyenge pontok erősítése az egész társaság érdeke. A vezetés, a vezetők nem mindentudóak. Valamennyi dolgozó támogatására szükség van. Hiába van azonban a dolgozóknak véleményük, ha a vezetők nem hallják meg... Tudom, hogy a jövő győztese az a csapat, amelyik a leggyorsabban képes tanulni, leggyorsabban képes változtatni. Hiszem, hogy a mi csapatunkban benne van a nyerés lehetősége. Hiszem, hogy együtt sikerülni fog!*” Ebben a gondolkodásmódban a cég és az alkalmazottak közötti kapcsolat nem hagyományos „szerződés”, hanem szövetség, amiben mindkét fél ugyanazokat a gondolatokat, értékeket, célokat és vállalati vezetési elveket vallja.

Az áramszolgáltató vezetője kulcsszereplő volt a szervezet öntanuló képességeinek kialakításában. Elsőként ismerte fel, hogy a szervezet növekedése, gyarapodása, a tulajdonosok és az ügyfelek igényeinek kielégítése tartósan és sikeresen csak az emberekben rejlő lehetőségek és képességek kiaknázásával lehetséges. Weöres Sándor erről így írt: „Az egyetlen igazi tanulás: a lényünkben szunynyadó tudásnak tevékeny ébresztése”. Mindenki van olyan készségek és képességek, melyeket megfelelő motivációs rendszerrel, jó kommunikációval és támogató vállalati kultúrával a felszínre lehet hozni. Ez az új megközelítés egyben azt is jelenti, hogy fel kell adnunk a „tervezés, szervezés, irányítás” divatjamúlt szlogenjét és sokkal több figyelmet kell fordítanunk a szervezetet alkotó emberekre. A Hanover Biztosító elnöke, O'Brien maga is vezetői filozófiájaként fogalmazta meg a „személyes irányítás” támogatását, vagyis azt, hogy elősegítse munkatársai személyiségfejlődését. Meggyőződéssel vallotta – amit később cégének sikerei is bizonyítottak – hogy a személyes irányítás magas fokára képes emberek jóval elkötelezettebbek, kezdeményezőbbek, szélesebb és mélyebb felelősséget vállalnak munkájukban.

Jövőkép

A szervezet gondolkodásmódjának változása azonban önmagában még nem elegendő a kollektív tanulás képességének elsajátításához. A következő lényeges lépés a közös jövőkép, amit a szervezet minden tagja magáénak érez és el kíván érni. Legegyszerűbben fogalmazva a közös jövőkép nem más, mint felelet a „Mit akarunk létrehozni?” kérdésre. A közös jövőkép az egész szervezet sajátja, a közösség érzését hozza létre a szervezeten belül, s a különféle tevékenységeket egységes keretbe foglalja. A közös jövőkép nélkülözhetetlen a tanuló szervezet számára, hiszen ez mutatja a tanulás irányát, célját. Nehéz azonban elérni, hogy ez a jövőkép ne egyetlen vezető álma legyen, amit aztán ráerőltet a szervezetre. A múltban és a jelenben számos példát találunk álomszerűnek tűnő, de később megvalósuló jövőképre. Henry Ford álma az volt, hogy egyszer majd nemcsak a gazdagok, de az átlagemberek is megengedhessék maguknak, hogy saját (természetesen Ford típusú) autóval rendelkezzenek. A japán cégek gyors felemelkedésének titka is valószínűleg a világsiker mint közös jövőkép vezérelte működés volt. A Pepsi Cola cég évtizedek óta a Coca Colával folytatott szakadatlan versenyben való felülkerekedést tekinti elérendő jövőképének.

Ahhoz, hogy a közös jövőkép kialakuljon, szükség van arra, hogy a szervezet valamennyi szereplője tudatá-

ban legyen a jövő kihívásainak, a környezeti veszélyeknek és lássa természetesen a lehetőségeket is, melyeket hasznára fordíthat. A villamosenergia-iparágban most különösen nagy jelentősége van a környezetérzékenységnek, hiszen az országban jelenleg egy-egy földrajzi régióban monopolhelyzetben működő áramszolgáltatók az energiapiac felszabadításával versenyhelyzetbe kerülnek. Az új piaci modellben az energia-beszerezés és a -szolgáltatás funkciója különválik, az ügyfél pedig szabadon dönthet arról, hogy melyik kereskedőtől vásárol villamos energiát. A liberalizált piaci működés egyben azt is jelenti az áramszolgáltatók számára, hogy az eddigi stabil fogyasztói kör helyett minden egyes fogyasztóért megküzdeni a versenytársakkal és a versenyben a darwini megközelítéssel az a termék és az a szolgáltató fog győzni, aki a legjobban tud alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez és a fogyasztói igényekhez.

A piacnyitás a korábbi elképzelések szerint már 2002. januárjában kezdődött volna és fokozatosan terjedt volna ki valamennyi fogyasztóra oly módon, hogy kezdetben csak a legnagyobb – főként ipari – fogyasztók, később, több év alatt a kisebb fogyasztók részére is lehetőség nyílt volna a szabad választásra. A késést szakmai körökben azzal indokolták, hogy a nyitás a magasabb európai árak miatt a fogyasztói árak növelésével járna, ami nem egyeztethető össze a magyarországi fizetőképes kereslet által elviselhető mértékkel. A közép-európai régióban az unióhoz társult országok között eleinte Magyarország volt az első, amely elhatározta a nyitást, időközben azonban Lengyelország és Szlovénia már megtette az első lépéseket. Lengyelország 1998-ban, Szlovénia pedig egy évvel később nyitotta meg a piacait, Csehországban pedig már hatályba lépett az új villamosenergia-törvény, amelynek megfelelően 2002-ben kezdik meg a nyitási folyamatot.

Magyarországon a 2003-tól várható piacnyitással ugyancsak új villamosenergia-törvény lép életbe, amely többek között szabályozza majd a hálózat hozzáférés jogi és technikai lehetőségeit, továbbá a napi kereskedéshez szükséges áramtőzsdé működését. A törvénytervezetet a Gazdasági Minisztérium már elkészítette a szükséges szakmai egyeztetéseket követően várhatóan rövidesen az Országgyűlés elé kerül. A minisztérium elképzelése szerint az új törvény hatályba lépése 2003. január elsejével várható. A Magyar Áramszolgáltatók Egyesületének titkára szerint a piacnyitást legkésőbb 2002 közepén meg kellene tenni, mert az áramszolgáltatók már készen állnak a versenyre. Természetesen ezen kijelentés mögött a több éve tartó felkészülési, előkészítő munkának a sikerébe vetett hit húzódik meg. Valójában azonban a magyarországi

áramszolgáltatás több mint 100 éve alatt az áramszolgáltatók nem szerezhettek tapasztalatokat a piaci versenyben való működésről, az ügyfélcentrikus gondolkodásról. Az a szolgáltató jár el ebben a helyzetben helyesen, amelyik a felkészülés „hard” elemein – mint pl. korszerű, rugalmas szervezet, termék- és minőségfejlesztés, szorosabb ügyfélkapcsolatok, a marketing és PR-tevékenység erősítése – mellett a „soft” tényezőkre, tehát a szervezetet alkotó munkatársak és vezetők közösségére is nagy súlyt fektet. A közös jövőkép létrehozása ebben egy kezdeti, de döntő lépés, mert ezáltal felszabadulhatnak a szervezet belső energiái, tágabb teret kap az innováció és a kreativitás, pezsgővé válhat a vállalati kultúra.

Ha sikerül egy cégen belül közös jövőképet megfogalmazni, azáltal el tudjuk érni azt is, hogy megváltozzék az emberek egymás közti kapcsolata. A korábban egymással bizalmatlan emberek elkezdnek együtt dolgozni, a riválisok rádöbbennek arra, hogy a közös munka több sikert és eredményt hoz, mint az egyéni törekvés. A közös jövőkép az energiák megsokszorozódását, az erőfeszítések növelését, a szinte bármi áron való megvalósítás kényszerét fejlesztetik ki a szervezet tagjaiban.

A közös jövőkép kialakítása természetesen nem egyszerű feladat, hiszen a szervezet tagjai csak azzal tudnak azonosulni, ami egyéni céljaik megvalósulását jelenti, amely saját értékrendjükből, törekvéseikből, vágyaikból fakad. Ezért el kell tudni érni, hogy a munkatársak rendelkezzenek saját, egyéni jövőképpel, mert ennek hiányában kénytelenek mások jövőképehez csatlakozni, és így elkötelezettség helyett csak egyetértés jön létre. A következő lépés már csak annyi, hogy az egyéni jövőképeket közös jövőképpé kell kovácsolni.

Az említett áramszolgáltatónál ez a folyamat egy többnapos vezetői tréningen kezdődött, ahol a középvezetők saját egyéni jövőképet fogalmaztak meg a maguk számára. Egyetlen kritérium az volt, hogy az egyéni jövőkép a cég legfontosabb érdekcsoportjainak – a tulajdonosok, ügyfelek, munkatársak – érdekeit is támogassa. Az egyéni jövőképet kisebb, négy-öt fős csoportokban egymásnak elmondták, megvitatták, hasznos tanácsokkal látva el egymást a lényeges részek kiemelésére, a hangnem és a stílus megválasztására. A vezetői tréninget a munkahelyeken, kisebb közösségekben történő megbeszélések követték, ahol a vezető munkatársait saját egyéni jövőképük megfogalmazására bízta, s egyben megosztotta velük a saját jövőképét. A hatás nem maradt el. Sok kollektíva életében az első olyan alkalom volt, ahol őszintén beszélhettek, elmondhatták álmaikat, vágyaikat, meghallgathat-

ták egymás elképzeléseit. A munkahelyi beszélgetések nyomán a vezetőknek érezniük kellett, hogy a kollektíva képes-e, hajlandó-e őket követni őket. A közös beszélgetések a munkatársak számára pedig segítséget nyújtottak abban is, hogy felismerjék mindazokat a lehetőségeket, amelyeket a közös akarat esetén majd ki tudnak aknázni.

A közös jövőkép kialakításához idő kell, hiszen az egyéni jövőképek kölcsönhatásának eredményeképpen jön létre. A folyamatban sokszor végig kell gondolni több alternatívát is, természetesen anélkül, hogy az egyéni jövőképet feláldozzuk. A vezetőknek ebben a folyamatban meg kell őrizniük egyéniségüket, alapvető magatartásmódjukat, stílusukat.

A közös jövőképhez vezető út hosszú és rögös, aminek során sok olyan tényezővel találjuk szembe magunkat, amelyek akadályozzák a kialakulását, vagy mérséklék a munkatársak kezdeti lelkesedését. A jövőkép megfogalmazása elsődlegesen a legfelső vezetés feladata, amelyben nem csak a „Mit?” kérdésre kell választ adni, tehát azt megfogalmazni, hogy a jövőben hová kívánunk eljutni, hanem legalább ilyen fontos a „Miért?” is. Minden szervezetre igaz, hogy működése során három fő érdekcsoport – vevők, tulajdonosok, saját munkatársaik – vágyainak, elvárásainak teljesítésén kell szakadatlanul fáradoznia. A jövőkép megfogalmazásakor tehát világosan rá kell mutatnunk arra, hogy mire alapozzuk feltevéseinket és miért jó ez a munkatársaknak. Ezt követően már csak egy feladatunk van hátra: annak előrevetítése, hogy hogyan kell cselekednünk, hogy összhangban maradjunk küldetésünkkel és állandóan a megvalósítandó jövőkép felé haladjunk. Itt természetesen bátran támaszkodhatunk meglévő értékeinkre, belső erősségeinkre. A mintaként bemutatott áramszolgáltatónál pl. az egyik vezetői találkozóan a következő értékek fogalmazódtak meg:

1. Visszajelzésre épülő vezetés
2. Ügyfélorientáltság
3. Eredményközpontúság
4. Minőség
5. Munkatársi kapcsolatok
6. Csapatmunka, együttműködés
7. Rugalmasság konfliktusban, szervezeti változásban
8. Elkötelezettség
9. Jó lelki, fizikai erőnlét

Hiába van azonban a vezetők között egyetértés és a közös célokkal való azonosulás, ebből csak akkor válhat kollektív jövőkép, ha valamennyi dolgozó is magáénak érzi azt. Ahhoz, hogy az információk eljussanak az ér-

tettekhez, és azok meg is értsék azt, közös nyelvre és fejlett belső kommunikációra van szükség. Fontos, hogy a jövőkép elég vonzó legyen ahhoz, hogy felkeltse a figyelmet, mert így érhetjük el, hogy az emberek sokat beszéljenek róla, és a növekvő érdeklődés nyomán kialakuljon a lelkesedés. A lelkesedés természetesen eleinte nem lesz teljes körű, de ha kialakul a dolgozók nagyobb többségénél és meg tudjuk győzni a hangadókat, már nyert ügyünk van. A lelkesedés egy bizonyos foka azután elindíthatja a közös törekvést a megvalósításra.

A jövőképek természetesen el is halhatnak, mielőtt megkezdődne a megvalósításuk. Ennek számos oka lehet. Egyik leggyakoribb ok, hogy a gondolatok nem jutnak el valamennyi dolgozóhoz, mert nem találtuk meg a közös nyelvet, vagy mert nem megfelelő kommunikációs eszközöket alkalmaztunk. További gondokat okozhat, ha a szervezeten belül jelentős nézetkülönbségek alakulnak ki, amelyek nyomán egymásnak ellentmondó jövőképek alakulnak ki, melyek nem egymást erősítve, hanem egymás hatását kioltva működnek. Nehéz dolgunk van akkor is, ha a jövőkép és a reális valóság között jelentős szakadék tátong, amelyet munkatársaink áthidalhatatlannak érznek. Ez esetben elbátortalanodnak és ha a vezetés nem képes permanensen fenntartani a belső feszültséget és a hitet, akkor egyre többen elpártolnak a közösnek szánt céloktól és elveszítik érdeklődésüket és lelkesedésüket a vállalat ügyei iránt.

A közös tanulástól a kollektív bölcsességig

A közös jövőkép megteremtése hozza létre a szervezetben azt a táptalajt, ami a szervezetet öntanuló, önmenedzselő, és végső soron hosszú távon is sikeres céggé teheti. A csoportos tanulás kollektív munka, amely azonban nem nélkülözheti az egyéni képességeket és ismereteket. Ezt felismerve az áramszolgáltatónál valamennyi szervezeti szinten és dolgozói csoportnál megvizsgálták az egyéni képességek és készségek fejlesztési területeit, és a vizsgálat eredményei alapján oktatásokat, tréningeket szerveztek a szükséges területeken. Nem maradtak ebből ki a vezetők sem, ahol az egyéni képességek felmérését követően „testreszabott” tréningorozat kezdődött.

Mindez azonban csak a kezdet. Bill Russel, a Boston Celtics kosárlabdázója nyilatkozta egyszer sikereik titkáról: „tehetségünk és a tudatos szervezés révén külön-külön és együtt is specialisták voltunk. Kiváló egyéni eredményeink a remek egyéni teljesítményeknek és a csapat egységének voltak köszönhetőek. Felismertük azt, hogy ha kiegészítjük egymás speciális képességeit, akkor igazán nagy eredményeket tudunk produkálni, ezért min-

denki arra törekedett, hogy újabb és újabb ötletekkel hatékonyabbá tegye az összjátékot.” Russel gondolatai átültethetők az üzleti élet bármely területére is, hiszen mindenki számára világos lehet, hogy hiába rendelkezik egy cég kiválóan képzett szakemberek sokaságával, ha azok energiái nem egy irányba hatnak. Az összhangot nélkülöző csapat pazarolja az energiáját, holott az egyes csapat-tagok esetenként hihetetlen keményen dolgoznak. Hogy mi lehet a közös összetartó erő? Természetesen a már sokat emlegetett közös jövőkép, ami kiváltja a közös gondolkodást a lényegi kérdésekben, újító szemléletű, összehangolt cselekvést, csapatszellemet.

A kollektív bölcsesség közös tanulás révén sajátítható el. Az elmélet egyik legjelesebb képviselője egy kortárs fizikus, David Bohm, aki kvantumfizikai kutatások terén ért el jelentős sikereket. Ő nagy súly fektetett a párbeszédre, ahol a csapat vagy az egyén „megnyitja magát” a nagyobb intelligencia áramlása előtt.

A dialógust már a régi görögök is nagyra becsülték, a modern világban azonban egyre inkább visszaszorulni látszik. Sokszor szívesebben írunk pár soros levelet és küldjük el email-en üzleti partnerünknek, vagy akár a szomszéd irodában dolgozó munkatársunknak ahelyett, hogy felemelnénk a telefonkagylót, vagy megtennénk néhány lépést. Bohm világosan rámutatott arra, hogy gondolkodásunk és belső „mintáink”, valamint észleléseink és cselekedeteink szoros kölcsönhatásban állnak egymással. „A kvantumelmélet – mondja Bohm – azt állítja, hogy az univerzum alapjában véve oszthatatlan egész, még akkor is, ha a nagyobb méretek szintjén úgy is megjeleníthető, mint különállóan létező egységek egésze. Ez azt is jelenti, hogy a pontosság kvantumelméleti szintjén a megfigyelő szerkezet és a megfigyelt tárgy visszavonhatatlanul jelen van egymásban és része egymásnak. Ezen a szinten tehát az észlelés (megfigyelés) és a cselekedet nem választható el egymástól.” A *The Special Theory of Relativity* című könyvében megpróbált még egyszerűbben rávilágítani arra, hogy a tudat és a természet kölcsönösen, állandóan és egyszerre jelen van. Bohm elméletének népszerűsége azonban elsősorban abból fakad, hogy a gondolatot „kollektív jelenségként” fogalmazta meg, rávilágítva ezzel a csoportos együttgondolkodás és tanulás lényegére. Munkásságában azt is bebizonyította, hogy a gondolat nagymértékben közösségi, kollektív folyamat, nem lehetséges annak egyéni fejlesztése: „az elektronokhoz hasonlóan rendszerszerű jelenségnek kell tekintenünk a gondolatot is, amely kölcsönhatások és beszélgetések eredménye”.

A beszélgetések során párbeszéd, vagy vita alakulhat

ki, amelyek egyformán fontosak a csoportos tanulás szempontjából. A dialógus – vagyis párbeszéd a görög dialogosz szóból ered, amiben a *dia* jelentése *át, keresztül*, míg a *logosz* a szó, tágabb értelemben a *jelentést* fejezi ki. Így tehát a dialógus eredeti jelentését az emberek közötti szabad jelentésáramlásnak is felfoghatjuk. A csoportos dialógus során a csoport tagjai egy nagyobb jelentéshalmazból nyerhetnek információkat, amelyhez egyedül a csoport egyetlen tagja sem férhetne hozzá. A dialógusnak ezen túlmenően is számos előnye van: a résztvevők látóköre kitágul, olyan mélyebb meglátások és meggyőződések alakulhatnak ki, amire egyedül nem lennének képesek, összetett kérdések a közös gondolkodás során könnyebben megérthetők és megoldhatók, s ráadásul ilyen esetekben az egyén hajlandó felfüggeszteni saját feltételezéseit, túljutni saját, egyéni nézőpontján.

Ha a párbeszéd során konfliktus születik, vitává fajulhat. A vita, vagy más néven diszkusszió szó gyökerei a *perkusszió* (összeütközés) és a *konkusszió* (megrázkódtatás) szavakban lelhetők fel. A vitát természetesen ez esetben nem dühös emberek elkeseredett harcának kell felfogni, sokkal inkább hasonlítható egy ping-pong meccshez, ahol a játékosok egymásnak ütögetik a labdát. A játék célja általában az, hogy győzzünk, de a csoportos tanulás révén kibontakozó vita esetében a győzelem azt jelenti, hogy a csoport elfogadja valakinek a véleményét. A csapatjátékban ugyan mindenki alapvetően arra törekszik, hogy saját nézetei diadalmasodjanak, ez azonban egy fejlett kultúrájú cégnél nem a minden áron való győzelemre törekvést, sokkal inkább egy egészséges versenyszellem megnyilvánulását jelenti.

A kollektív tanulás csak olyan közegben valósulhat meg, amelyben három alapvető feltétel teljesül:

1. *Minden résztvevőnek fel kell függesztenie saját feltételezéseit.* A felfüggesztés csak úgy valósulhat meg, ha a beszélgetés vagy vita idejére igyekszünk saját nézeteinek egy külső szemlélő szemével pártatlanul vizsgálni, továbbá ha véleményünket, meggyőződésünket megosztjuk a többiekkel vállalva annak kockázatát, hogy bebizonyítják állításunk helytelenségét, vagy rámutatnak annak gyenge pontjaira. A vita csak akkor kerülhet holtpontra, ha a csoportban valaki megmakacsolja magát „márpedig ez így van” jelszóval, általában azonban egy oldott légkör és a jó munkatársi kapcsolatok átsegítik ezen ellenállókat is a holtpontra.
2. *Tekintsük egymást egyenrangú partnernek!* Sok esetben fordul elő, hogy egy munkamegbeszélésen különböző szervezeti egységek, különböző hierarchikus szinten lévő vezetői és munkatársai ülnek. Csak akkor

erünk el sikert, ha kollégaként tekintünk a másikra, ami természetesen nem azt jelenti, hogy feltétlenül osztanunk kell a másik nézeteit. Könnyű valakit kollégának tekinteni, ha egy véleményen vagyunk, míg nézetkülönbség esetén nagyon hamar felszínre bukkanhat a magasabb hierarchiában rejlő erőfölény. Meg kell tehát értetnünk vezetőinkkel, hogy az igazi erő nem a ranglétrán elfoglalt hely, hanem az, hogy partnernek tekintjük a másikat, ha ellenfél helyett más véleményen lévő kollégát látunk magunk előtt. A nyílt párbeszéd elsajátítása csak nyílt belső kommunikációval és évek hosszú során alakítható ki, hiszen a korábbi megszokások általában rányomják bélyegüket a személyek viselkedésére. Ha a vezető ahhoz szokott, hogy mindig az ő véleménye legyen a döntő, vagy ha az alacsonyabb beosztású ahhoz, hogy nem fejtheti ki nyíltan a nézeteit, akkor mindkét félnek fel kell adnia előjogait, hogy egyenrangú partnerként ülhessenek a tárgyalóasztalhoz.

3. *Jelöljük ki beszélgetésvezetőt, vagy vitavezetőt, aki mederben tartja a dolgokat.* A csoportos tanulás kezdetén ugyanis minduntalan vitává fajul a békés párbeszédnek induló tanácskozás. A beszélgetés vezetője felelős mindazért, ami a tárgyalóteremben lejátszódik, neki kell mozgásban tartania a párbeszédet, segítőkészen és sokoldalúan kell megoldania a kényes helyzeteket. Sok esetben szerencsés erre egy kívülálló személyt – külső tanácsadót, tréner stb. – felkérni, aki helyzeténél fogva valóban pártatlanul szemléli majd az eseményeket és önzetlenül képes a segítségnyújtásra. Ahogy nő azonban a csapat beszélgetési tapasztalata és ügyessége, úgy csökken a beszélgetésvezető fontossága és szerepe.

A kollektív tanulásra képes szervezet kialakításához lankadatlan erőfeszítésre van szükség, ahol nincs végállomás, a folyamat állandóan tart. Ennek felismerése különösen a célorientált nyugati kultúrákban nehéz, ahol szeretünk célokat kitűzni és azokat elérve „kipipálni” a feladatokat. A keleti kultúrák számára mindez sokkal könnyebb, hiszen a kínai nyelvben például a „tanulás” szó jelentése „állandó tanulmányozás és gyakorlás”. Meg kell tanulnunk azt is, hogy ebben a szervezetben a vezetés felelősségét megosztjuk a dolgozókkal, amiben ezt a felelősséget csak személyes döntésük eredményeképpen – és semmiképpen sem külső parancsra – vállalhatják. A tanuló szervezet mindezek mellett csak abban az esetben lesz igazi sikertörténet, ha a munkatársak rendelkeznek azzal a mély elkötelezettséggel, ami ehhez a kemény munkához szükséges. ■

Irodalomjegyzék

- Barakonyi Károly:* Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999
- Barakonyi Károly:* Stratégiai management. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000
- Beke Márta:* Esettanulmány gyűjtemény. PTE, Pécs, 2001
- Józsa László:* Stratégia és kultúra. Marketing Menedzsment XXXV. Évf. 2001/1.
- Magyar Nemzet LXIV. évfolyam, 89. szám
- Napi Gazdaság XI. évfolyam, 76. szám
- Népszabadság LIX. évfolyam, 81. szám
- Senge, Peter M.:* Az 5. alapelv. HVG, Budapest, 1998
- Müller, Uwe Renald:* Fogynak a vezetők. Saldo, Budapest, 1996
- Vitár Zoltán:* Vezetési tanácsok dióhéjban. ErgoFit, Debrecen, 1992
- Weöres Sándor:* A teljesség felé. Tericum