

# Miért tanulnak a szervezetek?\*

E sorozat korábbi cikkei már ismertettek néhány alapvető tudnivalót a szervezeti tanulási folyamatról, amely a cég rugalmasságának egyik legjelentősebb tényezője. Szó volt arról, hogy a szervezeti tanulás olyan folyamat, amely során a szervezet képes a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket létrehozni és azokat a szervezeten belül elterjeszteni, hogy azok elérhetőek és felhasználhatóak legyenek a többi munkatárs számára is. Megállapítottuk, hogy tanulást támogató szervezeti környezet biztosítása nélkül nem lehetséges a tanulás útján elérhető rugalmas alkalmazkodás. A szervezetet emberek alkotják, ők a tanulás kulcsszereplői.

## ***A képzés szerepe***

Írtunk arról is, hogy a környezet és a cég elemzése valamint a jövőkép, a célképzet, és a stratégia alapján meghatározható a humánerőforrás stratégia, amelyben ki kell térni arra, hogy milyen ismeretekre, képességekre, hozzáállásra (értékelő viszonyulásokra azaz attitűdökre), gondolkodási és viselkedési stílusra lehet szükség a vezetők és a különböző területeken dolgozó beosztottak körében a jelenben és a jövőben. Ehhez hozzásegítenek olyan eljárások, amelyekkel a *szervezeti cél elérését gátló tényezőket* vizsgáljuk meg: az elfogadhatatlan hibákat és a pazarlást, a gyenge vezetést és kontrollt, az egyenetlen munkaelosztást stb. Ezeknek jelentős részét *képzéssel önmagában nem elégséges kezelni*, át kell gondolni az egyéb szervezeti szintű beavatkozások lehetőségét és szükségességét is, de gyakran előfordul, hogy a képzésnek-személyzetfejlesztésnek komoly szerepe lehet a gátak kiküszöbölésében.

Ezen kívül azt is érdemes meghatározni, hogy egy-egy munkakörhöz vagy tevékenység-csoporthoz milyen kompetenciák kellenek. Mindezek alapján elvégezhető a személyzeti audit és az eltérések mentén meghatározhatóvá válik, hogy milyen változtatásokra van szükség a jövő biztosítása érdekében.

A képzés tartalmának meghatározásához nagy segítségünkre lehet az ún. **"kulcsképessegek"** figyelembe vétele, amelyről ugyan az előző részben terjedelmi okokból nem szóltunk, de amelyekre a szakismereten és annak alkalmazásán kívül legtöbb munkaterületen egyre növekvő mértékben szükség lehet. A fogalmat Dieter Mertens (1989) munkapedagógus vezette be. Abból indult ki, hogy a munka világában végbemenő gyors változások következtében ma már senki nem reménykedhet abban, hogy az alapképzés során elsajátított ismeretek egész életen át elegendőek lesznek, inkább fel kell mindenkinek készülnie a változások kezelésére és megtanulni azokra rugalmasan reagálni. A hagyományos szakmai ismereteke túl tehát minden esetben el kell sajátítani olyan képességeket, készségeket és attitűdöket, amelyek segítik ezt a rugalmas reagálási képességet, mozgékonytágot.

## ***A kulcsképessegek alapformái***

A kulcsképessegeknek **négy** alapformája létezik:

- **"Alapképességek"**: sokféle helyzetben alkalmazható általános képességek, mint logikus elemzés, kreatív problémamegoldás, indoklási és értékelési képesség,

---

\* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 1998/11. novemberi számában, 9. o.

együttműködés a munkavégzés során, kommunikációs képesség, felelősségvállalás, önállóság stb.

- **"Horizontális képességek"**: ezek segítségével az egyén önállóan tudja tágítani látókörét információk beszerzése és feldolgozása által például kézikönyvekből, internetről, szakmai kapcsolatok mentén a tapasztalat-megosztás útján stb.
- **"Szélességi elemek"**: egy-egy szakmában gyakran használt képességek, amelyeknek jól mérhető az eredménye. Ilyen bizonyos eszközök használata, előírások ismerete és azokhoz való igazodás képessége. (Ilyen a Human Resource Management területén dolgozóknál az aktuális munkajogi szabályozás ismerete és használata.)
- **Különbségek, szakadékok kezelésének képessége** (ún. Évjárat-tényezők), amelyek a másik generáció, a más kultúrából származók, más neműek és a mi tudásunk, attitűdünk különbségeinek kezelését segítik. A konfliktuskezelést és az eltérésekkel való bánásmódot érthetjük ide. (Nagy szüksége lehet erre egy vezetőnek például akkor, amikor a beosztottal való teljesítményértékelő megbeszélés során kiderül, hogy teljesen különböző módon közelítik meg és látják a teljesítmény alakulása mögött meghúzódó okokat.)

A kulcsképeségek fejlesztését már az alapképzésbe be kell/kellene építeni, és bár az erre irányuló törekvések megjelentek az oktatásban (pl.: a post secundary, azaz Akkreditált Iskolai Felsőfokú Szakképzés céljaiban és tematikájában), de ezek eredménye csak a következő, jelenleg még iskolás nemzedéknél fog megjelenni. Munkaadóként tehát nem teljesen támaszkodhatunk a szervezeten kívüli képzések később beérő hatásaira, hanem ha úgy ítéljük meg, hogy az általunk vezetett cégnél is feltétlenül szükség van/lesz ezek működtetésére, akkor a fejlesztési tervek céljai között szerepeltetni érdemes.

### ***Képzési tervek és célok***

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

1. Milyen *viselkedést és hozzáállást* várunk el a képzésben érintett résztvevőktől, a célcsoport tagjaitól? (Jelenlét, aktív részvétel, érzelmi bevonódás, elégedettség stb.?)
2. Milyen *tartalmat* szeretnénk közvetíteni, amelyek elsajátításától elvárjuk, hogy az megjelenjen a képzés eredményeként? (Új készségek, újfajta látásmód stb.?)
3. Milyen *munka-magatartás változást* várunk el a résztvevőktől, azaz a tanultakat hogyan valósítsák meg, hogyan ültessék át a mindennapi munkavégzésbe? (Eszközök ügyesebb kezelése, elfogadóbb és türelmesebb kapcsolat a vevőkkel stb.?)
4. A képzés hatásaként milyen *szervezeti folyamatok* milyen irányú változását célozzuk meg? (Döntéshozatal, együttműködés a munkafolyamatok működtetésében stb.?)
5. Milyen *szervezeti értékek közvetítését*, átadását tartjuk fontosnak?

### ***Amit jó tudni***

Minden képzés közvetít értékeket, de ezek ritkán fogalmazódnak meg tudatos szinten. Ha a közvetítendő értékek lényegesen eltérnek a cégben valójában érzékelhető értékek-tételezésektől, akkor az egész képzés hiteltelenné válhat, ill. a résztvevők rövid időn belül ki fogják fejezni azt a kívánságukat, hogy "először a felső vezetést kellene beírni ide". A képzési felelős ekkor szokott

megszeppenni, erős belső konfliktusokat él át: egyrészt észleli, hogy a külső környezet és a versenytársak viselkedése megváltozott, a kihívások erőteljesen jelentkeznek, ezért megrendeli a rugalmasabb reagálóképesség fejlesztését célzó képzést, ugyanakkor a felső vezetésben mindezek még nem tudatosultak, és a képzés eredményeként észlelhető viselkedésváltozást az előző egyensúlyt megbontónak, zavarónak titulálják, amiért a képzési felelőst büntetik meg.

Ez a jelenség azt jelzi, hogy nincs szervezeti összehangoltság a célrendszer, a stratégia, az üzleti tervezés és az ezek végrehajtásáért felelős munkatársak fejlesztésére, képzésére irányuló tervek és beavatkozások között. Ezért nem állíthatjuk, hogy csak a humán vezetés és a képzési koordinátor (előadó, osztályvezető helyettes stb.) dolga a képzési politika és a célrendszer kidolgozása, hanem abban a felső vezetés részéről konszenzusra kell jutni és közösen elköteleződni. A koordinátor dolga a szaktudást és módszertani ismereteket igénylő információgyűjtés, az előkészítés és a lebonyolításról való gondoskodás, valamint a hatásvizsgálat.

A **képzések mindig kisebb-nagyobb változásokat hoznak létre a szervezetben**, ezért nem csak a lebonyolításukról, hanem az utóéletükről, a **tanultak szervezeti életbe való beépítéséről**, hasznosításáról is gondoskodni kell. Egyébként kidobtuk a pénzt az ablakon, és a résztvevők is elégedetlenek, feszültek lesznek. A képzések és a közös tudás összerendezése tehát a szervezetfejlesztés, a szervezeti tanulás legfontosabb eszköze. Mindezek a bennük résztvevő munkatársak bevonása, a szervezeti célok és az egyéni célok egyeztetése nélkül nem valószínű, hogy sikerülhet. A képzés-személyzetfejlesztés és a belső tanácsadás összefüggéseiről legközelebb fogunk szólni.

*Szatmáriné dr. Balogh Mária  
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,  
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó*