
LAKNER Szilvia

A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében

Bevezetés

A tudás és a tanulás menedzselése természetéből fakadóan interdiszciplináris jellegű, így az egyes tudományterületek más-más értelmezésben tekintenek a két fogalomkörre. A tudás mibenlétével foglalkozó modern tudományterületek (kognitív tudományok, neveléstudomány, szociálpszichológia, közgazdaságtudomány, információtudomány stb.) óriási ismeretanyagot halmoztak fel, amelyek egyértelműen igazolják, hogy a tudás, és annak kezelése stratégiai kérdéssé vált, hiszen a tudáshoz való hozzáférés minden korábbinál erőteljesebben határozza meg az egyéni vagy szervezeti célok elérését. A változások felgyorsulásával a tudás felértékelődik, ugyanakkor az elévülési sebessége is rohamosan nő, így a tudás értékének fenntartásáról megfelelően kell gondoskodni. A szervezetek tanulásban betöltött szerepe felértékelődött, és egyre nagyobb prioritást kap a munkahelyi tanulás. Ezzel párhuzamosan a szervezeteknek meg kell felelniük a tanuló szervezet elvárásainak.

A tudás *széles értelemben* magába foglalja az emberek konkrét és általános ismereteit, tapasztalatait, intuícióit, kreativitását, készségeit, a dolgok megértését és megítélését, értékekről alkotott véleményét, illetve erre való képességét stb. Egyik metszetét a tanulás során megszerzett ismeretek, információk összessége adja. A másikat az a képesség, készség, kompetencia, amely alkalmassá teszi az embert, hogy ezen információkat a gyakorlatban felhasználja, hasznosítsa az emberben lévő tudást, ismereteket, készséget, képességeket és magatartásbeli tulajdonságokat sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa, illetve bővítse, ami egyben a közvetlen tudásalkotás és tudástermelés képességének a megnyilvánulása.

Napjainkban a tudás szerepének növekedéséből adódóan jelentősen változnak a tudással szemben megfogalmazott igények, és a tudás megszerzéséhez vezető utak. A tudást szélesebben kell értelmezni, kiterjesztve a szervezeti és társadalmi szintésre is. A pedagógiai gyakorlatban a tudás szintjei közül szinte kizárólag az egyéni tudásra koncentrálunk, miközben foglalkoznunk kellene a tudás egyéb szintjeivel is - a szervezeti tudással és/vagy a társadalmi tudással. Ennek oka, hogy a felnövekvő generációk az iskolából kikerülve akkor tudnak sikeresen beilleszkedni a társadalom életébe, ha képesek az adott munkahelyek szervezeti tudásához hozzátenni és a társadalmi tudás alakítójaként működni. A folyamatosan változó piaci igények okán a fiatal generációknak már nem tanítható meg a formális oktatás keretein belül az a piacképes tudás, amelyre a vállalatoknak szükségük van, ezért alapigényként jelenik meg a felnőttkori tanulás, amelynek formái mára egyre inkább kiszélesednek, és túlmutatnak a formális oktatás keretein. Egyre nagyobb értékkel bír az újdonságteremtő rejtett (tacit) tudás, amely jelentős szerepet játszik a hozzáadott érték növelésében és a versenyképesség fenntartásában. Emellett az egyik legfontosabb feladat a versenyképes tudással összefüggő értékítéletek megváltoztatása, az egyéni motivációk módosítása, továbbá a tanulási és tanítási kompetenciák fejlesztése, a módszertani és szemléleti váltás, új megközelítések meghonosítása a tanulásban.

A fenti kihívásokat nehezíti az a jelenség, hogy a munka világában jelenleg akár négy generáció is együtt dolgozik, és az egyes generációk közötti eltérések markánsan vannak jelen, megnehezítve a generációk egymással való kommunikációját és együttműködését. Minden generáció rendelkezik olyan előnyös tulajdonságokkal, értékekkel, attitűdökkel, amelyek a szervezet szempontjából előnyösek, a kérdés az, hogy hogyan lehet létrehozni az egyes generációk közötti egyensúlyt és elfogadást. Külön figyelmet kell szentelni arra, hogy az egyes generációk tanulási folyamatai jelentős eltéréseket mutathatnak, és a tanuló szervezet kialakításához eltérő módon járulnak hozzá.

A szervezeti tanulás

A tanulás jelen korszakunkban egy megszakítás nélküli folyamat, hisz a közoktatás keretein belül megszerzett tudás- és készségkészlet nem elég egész életünkre, ezért felnőttként is tanulnunk kell. KRAICINÉ (2004)¹ értelmezésében a felnőttképzésben a tanulás nem szűkíthető le az új ismeretek memóriában való rögzítésére és előhívására, mert a teljesítő képes tudásban benne rejlik a tanuló viselkedésében és gondolkodásában a tanulási folyamat hatására végbemenő változás is. Ez teszi lehetővé a tanultak változó körülmények között történő alkotó (kreatív) felhasználását.

A tanulás révén végbemenő tudásteremtés nem egyszerű feladat akár a közoktatás, akár a felnőttképzés, akár a szervezetek tanulási folyamatát vizsgáljuk. FULLAN (2008)² értelmezésében „a tudásteremtés új gondolatok létrehozásának és megtanulásának a képességét jelenti... Először is, a hallgatólagos tudáshoz természetéből adódóan nehéz hozzáférni. Másodszor, a tudásnak össze kell állnia, és minőségi ötletekhez kell vezetnie; nem minden hallgatólagos tudás hasznos. Harmadszor, a minőségi ötleteket meg kell őrizni a szervezetben, meg kell osztani és fel kell használni az egész szervezeten belül.”³

A tudásteremtés folyamatában az egyéntől tanulási folyamatok sorozatát várja el a tudástársadalom, amely a szervezeti tanulás folyamatában szintetizálódik, és magasabb dimenzióba kerül, így az egyének tudása a szervezet tudásává válik.

A **szervezeti tanulás** olyan folyamat, amely során a szervezet képes a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket és készségeket/kompetenciákat létrehozni, és azokat a szervezeten belül elterjeszteni úgy, hogy azok elérhetőek és felhasználhatóak legyenek minden munkatárs számára. SENGE (1998)³ alapján a tanuló szervezet olyan dolgozói közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos bővítésére töreksznek, új gondolkodásmódokat honosítanak meg, melyeket a vezetés is támogat, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. ARGYRIS és SCHÖN (1996) szerint szervezeti tanulásnak minősül minden olyan tapasztalatokon alapuló előrelépés a szervezet problémamegoldó folyamata során, ami az egyéni döntéshozók teljesítményében is megfigyelhetővé válik.

A tanulást támogató szervezeti környezet biztosítása nélkül nem lehetséges a tanulás útján elérhető rugalmas alkalmazkodás. A szervezetet emberek alkotják, ők a tanulás kulcsszereplői. A tanulási, fejlesztési folyamatokat tudatosan segíti az oktatás, amely megtanít tanulni, képessé teszi az egyént tudásának fejlesztésére. Mindazok a képességek, amelyeket a tanulás, az oktatás révén az egyénnek meg kell szerezni, speciális tanulási módszereket igényel.

¹ Kraiciné Szokoly Mária (2004): Felnőttképzési módszertár ÚMK, Budapest

² Michael Fullan (2008): Változás és változtatás II. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet Budapest

³ Senge, Peter (1998): Az 5. alapelv A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata HVG Kiadó, Budapest, 155-264.o.

NONAKA⁴ (1998) azt állítja, hogy a szervezeti tanulás a tacit (rejtett) és az explicit (kifejezett) tudás metszetében fordul elő a különböző munkatársak, egységek vagy teamek interakciója alatt. Ezt támasztja alá SENGE is, aki a tanuló szervezet jellemzőinek leírásakor a dialógusra és a csoportban való tudásmegosztásra helyezte a hangsúlyt. A szervezetek számára a hatékony tanulás képessége ugyanolyan fontos és elsajátítandó képesség, mint az egyes tagjai számára. A tanuló szervezetek számára elengedhetetlen, hogy elősegítse a tanuló egyén munkáját és önálló fejlődését.

A szervezeti tanulást támogató **tanuló szervezet** egyfajta szemléletmód, filozófia, amely közvetlenül befolyásolja az adott szervezet sikerességét. A tanuló szervezetek jelentik az alappillért, az első számú feltételét a tudásgazdaság keretei között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működésének.

A tanuló szervezet értelmezése

Az 1960-es években az érdeklődés fókusza az egyének fejlesztését szolgáló tanulási, fejlesztési folyamatokról áthelyeződött magukra a szervezetekre. Eleinte a szervezet működésének javítására törekedtek, majd a szervezetek átalakítása került előtérbe, ami a szervezetek vezetői részéről komoly szemléleti változást kívánt meg. Új szervezeti modellek jelentek meg, amelyben kitüntetett szerepet kaptak az önszervező csoportok (pl. minőségi körök, projekt-teamek). A változtatási célok közé komplex, valójában csak lassan átalakítható folyamatok kerültek, mint pl. a szervezeti kultúra.

Ez a szemléleti változás összegződik SENGE (1998) tanuló szervezet koncepciójában a 90-es évek végén. SENGE a szervezet folyamatos működésébe azt a gyakorlatot kívánta átültetni, ami a hatékony – együtt tanuló – teamben való részvételt jellemzi. SENGE szerint a szervezet versenyelőnye a folyamatos tanulásból származik, ami egyéni és egyben kollektív is. Azt javasolja, hogy az embereknek meg kell tanulniuk más módon gondolkodni, nyitottnak lenni, meg kell ismerniük a szervezet működését, és a közösen kialakított stratégia megvalósításán közösen kell munkálkodniuk.

A szervezeti méretek, a versenyhelyzet, a nyomás és a felgyorsult idő első szinten a szervezeti tanulás ciklusa ellen ható tényezőként jelennek meg. Második szinten viszont annál inkább a szükségét jelzik: a problémamegoldásra, a fejlődésre soha akkora külső és erős társadalmi-gazdasági mechanizmusok által belsővé váló készítés nem volt. Aki ma jobban, gyorsabban tanul, rugalmasabban alkalmazkodik – az marad fenn. Természetesen ez

⁴ Ikujiro Nonaka, Noboru Konno (1998): The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol 40, No. 3 Spring

volt mindig is a túlélés alaptörvényének egyik megfogalmazása, de ma az igazi erőt valóban a tanulás képessége, folyamatos gyakorlata és többszintű hatóereje jelenti.

A legtöbb szervezet nehezen tanul, és különösen nehezen birkózik meg a komplexitással. A szervezet tagjai többnyire saját pozíciójukkal törődnek, csak saját feladataikat látják. A rövid távú események kapnak inkább hangsúlyt, miközben a valódi fenyegetés a lassú, hosszabban kifejlődő folyamatokból ered. A tanuló szervezet közös munkamód, ahol nem egyszeri beavatkozásról van szó, hanem arról, hogy a szervezet tagjai energiát fordítanak az említett szempontok beépítésére.

BAKACSI (2004)⁵ értelmezésében a szervezeti tanulást úgy határozhatjuk meg, mint a szervezet viselkedésében való változást: a döntések folyamatának átalakulását, a szervezeti tagok cselekvési rutinjainak megváltozását, végső soron az egyéni és szervezeti teljesítmény javulását.

GARVIN (2008)⁶ felfogásában a tanuló szervezet „képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes a tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján”. A tanuló szervezetekre ennek alapján jellemző a szisztematikus problémamegoldás, a saját tapasztalatokból való tanulás, a mások tapasztalataiból való tanulás, a kísérletezés, valamint a tudás elterjesztése. GARVIN a tanuló szervezetek három alapelemét határozza meg:

- a támogató jellegű tanulási környezetet, amely egy pszichológiai biztonságot nyújtó környezet, amely elismeri a gondolkodásban megjelenő különbségeket, támogatja a problémamegoldást, lehetővé teszi a kritikát és az ötletek megosztását;
 - a konkrét tanulási folyamatokat és gyakorlatokat, amelyek rendelkezésre állnak a problémamegoldás, a megvalósítás és az ellenőrzés terén;
 - a tanulást támogató vezetést, amely jelentősen befolyásolja a szervezeti tanulást.
- (FARKAS 2014)⁷

A tudásmenedzsment alappilléreként megjelenő tanuló szervezetben a fejlesztő szakemberek mellett rendkívül fontos szerepe van a menedzsmentnek, hisz kellő támogatottság nélkül nehezen kivitelezhető bármilyen tanulási folyamat. A vezetők feladata és a hagyományos utasítás/ellenőrzés alapú módszer fokozatosan átalakul. A vezetőknek elsősorban mentoroknak, a stratégia kialakítóinak és problémamegoldóknak kell lenniük, akik munkájukban segítik a dolgozókat. A vezetés kiemelt szerepe olyan légkört és feltételeket teremteni, olyan kultúrát meghonosítani, amely bátorítja, kizozdulásra készíteti a szervezetet. Ehhez alapvető feltétel a vezetők személyes értékrendjében és hiteles

⁵ Bakacsi–Bokor–Császár–Gelei–Kovács–Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Scientia Kiadó Kolozsvar, 2005

⁶ Garvin, A. D.: Building a Learning Organization Harvard Business Review, July-august 1995

⁷ Farkas Ferenc: A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.

gyakorlatában megjelenő önfejlesztési kompetencia. A fejlődés, a tanulás és a változásra való nyitottság értékei azok, amelyek a vezető viselkedése által mintaként szolgálhatnak a munkatársak számára.

A tanuló szervezeti létforma megvalósítása, a folyamatos fejlődés követelménye egyre növekvő terhet ró a munkavállalókra. Az alkalmazottak is új, rugalmas egyéni követelményeket támasztanak a vállalattal szemben. A munka elvégzéséhez szükséges erőforrásoknak, a vállalati célok és a napi munka közötti átlátható kapcsolatnak fontos szerepe van abban, hogy a szervezet a tudástermelő dolgozókat meg tudja-e tartani. Emiatt különös figyelmet kell szentelni a munkatársak bevonására és meggyőzésére, hisz a tanulási folyamatok sikere a munkatársak részvételén, elkötelezettségük kialakításán és fenntartásán is múlik.

A tanuló szervezet paradoxonja

A tanuló szervezet olyan szervezet, amely folyamatos fejlődésének és fennmaradásának érdekében tudásának gyarapításával növeli alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetekben mind az egyének, mind a csoportok és szervezetek szintjén értelmezhető a *tanulási/változási készítés* megléte.

A tanuló szervezetek SENGE könyvében öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon. Ugyanakkor SENGE azt is hangsúlyozza, hogy a tanuló szervezet, mint ideálállapot, nem létezik. „A tanuló szervezet nem más, mint egy nyelvi kategória. Mint minden nyelvi-fogalmi konstrukció, ez a kategória is olyan kétélű fegyver, amely lehet felszabadító erejű, de gúzsba is köthet... Amikor a tanuló szervezetről beszélünk, akkor nem egy külső, tőlünk függetlenül létező, objektív jelenségről beszélünk... hanem olyan jövőkép mellé tesszük le a voksot, amelyben jó lenni és dolgozni, és amely sikeres lehet az egyre bonyolultabb, változó világban. Nem is az a fontos, hogy ez a jövőkép pontosan mi, hanem az, hogy mit teszünk az elérése érdekében.” (SENGE, 1994)⁸

BAKACSI (2005) értelmezésében a tanuló szervezet egyfelől filozófiát és szemléletet jelent, másfelől olyan gyakorlati tennivalókat, amelyek fejlesztik a szervezetek változási, tanulási és fejlődési képességét. Tehát a tanuló szervezet egy nagyon határozott jövőkép és szemlélet, amelynek befolyásolnia kell gondolkodásunkat, de mégis egy olyan ideális helyzetet mutató jövőkép, amely irányába haladnunk kell, de ahova – Senge felfogásában - soha nem érkezhünk meg. Viszont érdemes mindig úton lenni.

⁸ Kofman, F. – Senge, P.: Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Special Issue: The learning Organization in Action, 1994. 19.

A tanuló szervezet alapelvei

Rendszergondolkodás

A rendszerszemléletű gondolkodást SENGE az „ötödik alapelv”-nek nevezi, mivel ennek hatására képes a többi alapelv párhuzamosan megvalósulni a szervezet javára.

A rendszergondolkodás olyan megközelítés, amely révén a hangsúly az egyénnek a csoportjával és a szervezettel való kapcsolatára helyeződik, és ez határozza meg a szervezeti témákra, problémákra adott visszacsatolás minőségét. A rendszergondolkodás célja, hogy figyelmünket a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, döntéseinknél a hosszabb távú, továbbgyűrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig olyan, a mélyben húzódo tendenciák és összefüggések ismeretében határozzuk meg, mint a vállalati élet hálózatszerűen összefüggő kapcsolatai és folyamatai. A rendszergondolkodás elsajátításához mindenekelőtt gondolkodásmód-váltásra van szükségünk, ami lehetővé teszi új probléma-megoldási módok, újszerű elképzelések létrejöttét. A rendszerben való gondolkodás kulcsfogalma a visszacsatolás, ami arra vonatkozik, hogy az egyes cselekvések miként fokozhatják, erősíthetik egymást, vagy éppen hogyan képesek egymás ellen hatni. A tanuló szervezetben rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítménymutatókat, és a döntési folyamatokban megalapozott döntés-előkészítés és tényszerű adatok mentén születnek a döntések.

A rendszergondolkodás értelmében a vezetőknek komplex, globális kitekintésre van szüksége ahhoz, hogy ne csak befelé tekintsen, hanem kifelé is. Mind a szervezet belső rendszereit folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, a maga összetettségében kell vizsgálnia, mind a szervezetre ható külső tényezőket és folyamatokat szem előtt kell tartania. A rendszerszemlélet központi eleme annak tudatos felmérése, pontos megértése, hogy a vezető saját hozzáállásával, viselkedésével és akcióival hogyan hat a teljes rendszerre, és melyek azok az eszközök és megoldásmódok, amelyekkel támogatni tudja a rendszer kibontakozását, eredményes és hatékony működését. A rendszerszemlélet tehát egyszerre mély szintű önismeret és magas szintű tudatosság a környezet érzékelésében.

Önirányítás, önfejlesztés

Az önirányítás fogalmán – tanulási értelemben – azt értjük, amikor a személy rendelkezik az önálló tanulásra való képességgel, egy olyan jövőképpel, amely biztosítja számára a feladatok közötti fontossági sorrend felállítását. Az önirányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését, és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító egyénekre van szükség, akik kezdeményezők és döntéseikért felelősséget vállalóak, akik képesek tanulni saját és mások tapasztalataiból. Fontos a belülről vezéreltség. A belülről vezérelt ember az egységélmény megélésére törekszik, önbizalmát és önbecsülését nem külső visszacsatolásoktól teszi függővé, hanem

belülről éli meg. Akinek életét nem a szorongás és az állandó teljesítési kényszer tölti ki, hanem a belső szabadság és érzelmi emelkedettség. Aki reális tudással akar rendelkezni önmagáról. Aki el meri engedni azokat a megszokott sablonokat, amelyek biztonságosak ugyan, csak nem segítenek a fejlődésben. Aki valós tapasztalás alapján átláthatóságot és nyíltságot engedélyez magának.

A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát. Önmagunk irányításában az egyik fontos szempont a „ *kreatív feszültség*” kiaknázása, amely természetes módon fennáll a személyes jövőkép és az objektív módon megfigyelt jelenlegi valóság között.

Gondolati minták (belső meggyőződés, attitűdváltozás)

Minden személy hordoz magában gondolati mintákat - ezek feltételezések, előítéletek, történetek, a világról való észlelések. Meghatározzák, hogy miként lehet sikeres az egyén a világgal folytatott interakciókban. A mentális modellel való munka alapelve megköveteli az egyén saját mentális modelljeinek felszínre hozatalát, feltárását és megnyitását alternatív nézőpontok és vélemények előtt. A kulcsfontosságú képességek itt a következők:

- az absztrakciós ugrások felismerése – annak megértése, hogy megfigyelésekről gyakran ugrunk át általánosításokba
- tudatos vagy tudatalatti gondolataink kifejezése a kommunikáció során, napvilágra hozva a gondolataink és szavaink közötti torzulásokat, sőt ellentmondásokat
- a más iránti nyitottságnak és a saját ügy képviselőtének a kiegyensúlyozása – vagyis ugyanannyi hangsúly legyen a meghallgatáson és megfigyelésen, mint a saját megszólaláson és irányításon
- különbségtétel a képviselt elméletek (amit mondunk) és az implicit, beleértett elméletek (amit teszünk) között.

Egy szervezet nem csupán az egyéni gondolati minták gyűjtőhelye, hanem rendelkezik egy meta-gondolati mintával, amely felülmúlja az egyéni gondolkodást. Erre egy másik szó lehet a szervezeti kultúra, azaz ahogyan egy szervezet viselkedik. A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz valóság, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb rétegeit képezik, ha ezeket nem frissítjük, akkor a szervezet nem lesz képes a változó környezet kihívásainak megfelelni.

Közös jövőkép

A közös jövőkép a személyes jövőképekből alakul ki, és kifejlődése során energiát nyújtanak és támogatják az elkötelezettséget. Ha egy közös jövőkép vezérli a szervezetet, annak megosztottnak, közösnek kell lennie, az egyének magukénak kell, hogy érezzék.

Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, és amely a személyes jövőképre épül. A tanuló szervezetek jövőképének éppen ezért magába kell foglalnia az alkalmazottak személyes céljait, és kellő kihívásnak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók felismerjék, hogy csak közös erőfeszítéssel képesek megvalósítani azt. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem folyamatos, állandó feladat. A tanuló szervezet olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy közben a közös jövőkép által formált cél lebeg a szem előtt. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán”.

Csoportos tanulás, team-munka

A csoportos tanulás során egy adott csoport tagjai felsorakoznak a szervezet céljai mellett. A szervezetek alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A tanuló szervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és a közös jövőkép elérését is biztosítják.

A csoporttanuláskor arra van szükség, hogy félretegyük személyes előfeltevéseinket, és együtt gondolkodjunk; hogy megtanuljuk, miként lehet felismerni az interakciós mintákat, amelyek egyaránt képesek akadályozni, illetve erősíteni a tanulást.

A jó tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a dialógus képessége, a közös gondolkodás, közös építkezés. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem feleslegesnek. A dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti. A csoportos tanulás azért is különösen fontos, mert a modern szervezetek működési alapegysége nem az egyén, hanem a csoport; és a szervezet képtelen lesz tanulni, ha alkotó egységei, a csoportok nem tudnak együtt fejlődni.

Az öt alapelvet „megtámasztó három láb”

SENGE értelmezésében az öt alapelvet stabil alapként megtámogató három láb mentén kialakítandó kompetenciák együtt adják a biztonságot, az új társadalom megéléséhez és megteremtéséhez szükséges kompetenciákat. E három láb RUZSA (2009)⁹ értelmezésében:

- *Aspiráció, belső törekvés* - a személyes és a közösségi aspiráció elengedhetetlen a kreatív, innovatív és a folyamatokat komplex dinamikájukban látni képes beszélgetésekhez és problémamegoldásokhoz.

- *Párnaterem és konverzáció* - A tanuló szervezet struktúrájában nagyon fontosak az informális, közösségi beszélgetésre alkalmat adó terek. Mehetünk bármilyen képzésre, ha nem alakítjuk át hozzá olyanná a külső (tanulási) és belső (tudati) tereket, amelyben az éledező belső tudás összeérik, kapcsolathálóba szövődik a nagyobb egységet képviselő közös egészben. E nélkül csak nagyon-nagyon lassú változást érhetünk el.

- *Komplexitás és rendszerszemlélet* - Nagyon fontos a harmadik láb, a *komplexitás* képessége. Hogy tűrjünk, lássunk, és ha kell, ahhoz viszonyulva megoldásokat tudjunk találni.

A tanuló szervezetek egyes elemei azonban önmagukban, rendszerszerű működtetés nélkül nem bizonyulnak elég hatékonyak. *A tanuló szervezet jellemzői, illetve az azt meghatározó öt alapelv akkor kamatoztatható sikeresen, ha a koncepció lefordítható a gyakorlat nyelvére.* Éppen ez a gyakorlati alkalmazhatóság készítette a szervezeteket arra, hogy a tanuló szervezetek rendszeréből kiindulva elkezdjék felépíteni a tudásmenedzsment rendszereiket. Ezt támasztja alá az a tendencia is, miszerint a változások turbulenciája miatt folyamatos alkalmazkodásra van szükség, ami állandó tanulást és tudásszerzést követel meg mind az egyéntől, mind a szervezettől. Erre csak azok a szervezetek képesek, melyek a tudásmenedzsment rendszereik működtetése irányába alakítják stratégiájukat, amelynek viszont elengedhetetlen alapja a tanuló szervezet, mint szervezeti kultúra kialakítása. BENCSIK (2009)¹⁰ értelmezésében a tanuló szervezeti kritériumok érvényesülése, a kollektív szervezeti kultúra támogatja a tudásmegosztás érvényesülését, amely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni és megosztani másokkal. Ezt a törekvést azonban nehezítik a generációk közötti különbségek, és állandó kérdésként merül fel, hogy hogyan lehet az egyes generációkat együttműködésre bírni, hogyan képesek alkalmazkodni egymáshoz, hogyan lehet rávenni az idősebb, tapasztaltabb generációt, hogy megossza a tudását, és hogyan lesz befogadó az új nemzedék minderre.

⁹ Ruzsa Ágota (2009): A tanuló szervezet és a nem formális tanulás <http://www.ofi.hu/tudastar/ruza-agota>

¹⁰ Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó Miskolc 33. o.

Generációs különbségek megjelenése a szervezeti folyamatokban

Az elmúlt egy évtizedben a generációs különbségek kérdésével jelentős mennyiségű tudományos igényű tanulmány foglalkozott, amelyek nagy része a vállalatok hatékonyságának szempontjából közelíti meg a kérdést, és azokat a témákat fessegeti, amelyek az egyes generációk közötti együttműködésről, kommunikációról és a vállalati kultúra hatásairól szólnak. A magyarországi munkaerőpiaci viszonyokra az jellemző, hogy jelenleg három, esetleg négy generáció dolgozik együtt – a „baby boom” generáció (1946-64 között születettek), az X generáció (1965-1979), az Y generáció (1980-1995), és a Z generáció (1996 – 2010), akiknek az igényeit, elvárásait egyre nehezebb összehangolni, és ez jelentős feladatokat ró a szervezetek felelős vezetői számára. Magyarországon a KSH 2014-es adatai szerint a baby-boom generáció 26 százalékot, az X generáció 45 százalékot, az ezredfordulás fiatalok 29 százalékot képviselnek a munkaerőpiacon. (KSH, 2015.) Az elkövetkező évtizedben nagyrészt az X, Y és a későbbiekben belépő Z generáció együttműködésére lesz szükség.

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.” (McCrandle–Wolfinger, 2009)¹¹.

A korábbi évtizedekben az egyes nemzedékek viszonylag jól ismerték egymást működését, és a szervezeti hierarchiában kialakult szabályrendszer mentén a felmerülő konfliktusok rendezésre kerülhettek. Az Y generáció munkaerőpiaci megjelenése, és az utóbbi években egyre meghatározóbb aránya azonban sok feszültség forrása lett, hisz egészen másfajta életszemlélettel, értékrenddel és igényekkel léptek fel. Emellett már a Z generáció is betette a lábát a munkaerőpiacra.

A Kelly Services¹² friss felmérése szerint a magyar válaszadók 39 százaléka szerint az „Y”, „X” és „baby boomer” generációk közötti különbségek növelik a produktivitást a munkahelyen, míg 17 százalékuk szerint éppen ellenkezőleg, a produktivitás ellen hatnak. A megkérdezettek 34 százaléka ugyanakkor úgy véli, az ilyen különbségeknek sem pozitív, sem negatív hatása nincs. A „baby boomer” generáció tagjai úgy vélik, hogy jobban értik az egyes korosztályok közötti különbségeket, mint az „Y” vagy az „X” generációk képviselői. Az „Y” generáció tagjai vannak a legkevésbé meggyőződve arról, hogy a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók együttes foglalkoztatása javítja a produktivitást a munkahelyen. A válaszadók több mint fele (59 százalék) számolt be arról, hogy találkozott már generációk közötti ellentétekkel, konfliktusokkal a munkahelyén.

¹¹ Howe, N. – Strauss, W. (2007): The next 20 years: How consumer and workforce attitudes will evolve, Harvard Business Review, Vol. 85. No. 7–8. pp. 41–52.

¹² <http://www.kellyservices.hu/HU/Cegunkrol/A-generacios-kulonbsegek-kezelesenel-kulcsfontossagu-a-kommunikacio-es-a-jutalmazas-kerdese/>

A generációk munkahelyi attitűdjei

Az egyes generációk eltérő életpaszthalatai, munkahelyhez kapcsolódó értékei megjelennek a munkavállalók attitűdjében és viselkedésében, és ezek jelentős hatást gyakorolhatnak a szervezeti működésre. Ebből kiindulva rendkívül fontos, hogy a vállalatok stratégiai szinten kezeljék a generációs kérdést, és a vállalat HR stratégiájába ezeket a különbségeket beépítsék. Ugyanakkor arra is ki kell térni a HR stratégiában, hogy az egyes generációkhoz tartozó sztereotípiák, tipikus viselkedési mintázatok csak általános jelenségként értelmezhetők, és ezeket az egyéni működések felülírhatják.

A **baby boom generáció** alapvetően hierarchikus szervezetekben szocializálódott, ezáltal erősen jellemzi az adott szervezeti rendszer elfogadása, a tekintélytisztelet és az alázatos munkavégzés. A munkaerőpiacon leginkább tapasztalatuk, tudásuk, bölcsességük és munkafegyelmeük jelent értéket. Erősen kötődnek a munkahelyükhöz, nagyfokú alkalmazkodás jellemzi őket, a leginkább képesek a túlórára. Fontosnak tartják személyes fejlődésüket, ugyanakkor megjelenik náluk a félelem a munkahely elvesztésétől, hisz ők már megtapasztalták a munkanélküliséget. Ennél a generációnál a legalacsonyabb a munkahelyi mobilitás, amelyben azért nagy szerepe van a munkaerőpiaci sajátosságainak.

Ez a korosztály jelentősen polarizált: kisebbik részük magas karriercélt ért el, jelentős hatalom koncentrálódik a kezében, ehhez ragaszkodik is. Ők általában a KKV szektor vezetői, tulajdonosai, akik nem szívesen foglalkoznak az utódlás kérdésével, nehezen adják át a stafétabotot. E korosztály azon része, amely nem tudott alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez - nyelvtudás, szakmai, IT ismeretek híján -, sajnos jelentős lecsúszást ért meg, nem ritka a komoly egzisztenciális probléma.

Az **X generáció** munkavállalóit az erőteljes teljesítményorientáció jellemzi, önállóan és határozottan képviselik érdekeiket. Alapvetően az állandóság hívei, de képesek igazodni a változó körülményekhez is. Ők a részvételen alapuló, demokratikus struktúrákat igénylik. Készek a kockázatvállalásra, jó problémamegoldó és együttműködési készség jellemzi őket. Igénylik a támogatást, de nem szeretik, ha ellenőrzik őket. Ők már felismerték az életen át tartó tanulás fontosságát. Az X generáció már megtapasztalta, hogy a változás az élet természetes velejárója, és ezáltal adott esetben munkakört vagy munkahelyet is kell váltania, ha előre szeretne lépni.

Az **Y generáció** munkavállalói dinamikusak, innovatívak, erős motivációs faktoruk a kihívás, az újdonság.

Motiváltak, képzettek, és nagyobb elvárásaik vannak mind a magán-, mind a munkahelyi életükkel kapcsolatban, mint bármely előző nemzedéknek. Rendkívül gyorsan képesek reagálni a piaci változásokra. Erős a szakmai fejlődés iránti igényük, pozitív hozzáállással és nyitottsággal állnak a feladatokhoz, különösen, ha kellő szabadságot kapnak a megvalósításban. Keresik a problémákat és az egyszerű, gyors megoldások hívei. Jellemző rájuk a fordított szocializáció jelensége: nem elsősorban a szüleiktől tanulnak, hanem saját

maguk szerzik meg a tudást, vagy a kortársaiktól tájékozódnak. Széleskörű, de felszínes tudással rendelkeznek, viszont a digitális világban való otthonos mozgásuk révén tudják, hogy mit hol keressenek. Erős öntudattal rendelkeznek, és bizonyos esetekben irreális elvárásokkal érkeznek a munkaerőpiacra. Rendkívül gyorsan tanulnak, és jellemző rájuk a kulturális sokszínűség: elfogadóbban a kulturális és egyéb különbségekkel kapcsolatban. Fontos számukra az egyéniség, az önállóság, a kapcsolatteremtés és kapcsolattartás igénye. (SCHÄFFER, 2015)

Az Y generáció innovatív generáció. Az innovativitás egyik alapfeltétele a kreativitás, a nyitott gondolkodás, a lehetetlen helyzetek leküzdése, az újszerű megoldások keresése. Nehezen tűrik a merev szabályokat, a kötöttségeket és a tiltást. Erős hangsúlyt kap életükben a munkamagánélet egyensúlya, a szabadidejük érték számukra. Kevésbé érdekli őket, hogy miként tudnak beilleszkedni a munkahelyi környezetbe, sokkal inkább az érdekli őket, hogy a munkahely hogyan illeszkedik a saját életükhöz. (TULGAN, 2009). Az Y generációnál a munkahelyváltás már néhány évente kötelezően ismétlődő „szükséges rossz”, ami viszont a szakmai előmenetel, az anyagi érdekek, a folyamatos megújulás és az élethosszig tartó tanulás folyamatának velejárója.

A **Z generáció** a digitális technológiák világába született nemzedék, ezáltal szükségük van a világháló állandó, azonnali és korlátlan hozzáférésehez. A virtuális világ a biztonságos terep számukra, ezáltal a személyes kapcsolatokban nehezen boldogulnak. Tanulási módjukra az együttműködő és önszabályozó tanulás jellemző. Képesek párhuzamosan több dolgot csinálni, és mivel megszokták, hogy nincs állandóság az életükben, valószínűleg még gyakrabban fognak munkahelyet váltani, mint az Y generáció. A formalitásmentes környezetet részesítik előnyben, és fontos számukra a szabadság. Sokkal türelmetlenebbek és agilisebbek, mint az előző korosztály, folyamatosan keresik az új kihívásokat, lehetőségeket. Magas és változatos – adott esetben irreális – elvárásokat támasztanak mind önmagukkal, mind a munkahellyel kapcsolatban, rendkívül céltudatosak és karrierista életszemléletűek.

Felszínes, de megosztott figyelműek, köszönhetően annak, hogy tagjai életük során folyamatosan több csatornát, médiát követnek párhuzamosan. Egy vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem „jelenetekben”, forgatókönyvekben gondolkodnak. Értékrendjükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye. (TARI, 2010)

A generációs különbségek kínálta előnyök kiaknázása a munkahelyeken

A generációs különbségek kortörténeti okokból kifolyólag léteznek, és egyre nagyobb kihívást jelentenek a szervezetek számára, amely szorosan összefügg azzal, hogy nemcsak az egyes generációk közötti attitűd, értékrend, munkához való viszony tér el jelentősen, hanem

a szervezetek kultúrája, hierarchizált rendszere, és azoknak a jelen kor munkavállalóihoz való igazodása is nehézséget okoz.

Ugyanakkor érdemes a generációs különbségek kínálta előnyöket is áttekinteni, és megvizsgálni azt, hogy az új nemzedék hogyan tudja támogatni a szervezeti folyamatokat, milyen módon tud értéket hozzáadni a szervezeti tanulás alapelveihez.

Már-már közhelyszerű az a megállapítás, hogy korunk kulcskompetenciája a rugalmas alkalmazkodási képesség. Változó világunkban nem az a kérdés, hogy az egyes generációk alkalmazodnak-e a folyamatosan alakuló világhoz, hanem hogy azt milyen erőfeszítéssel, milyen rugalmassággal képesek tenni. A felnövekvő generációk (Y és Z) számára a változás megszokott jelenség, de a baby boom és X generáció is folyamatosan alkalmazkodik, esetleg a dinamikája, energiája más – lassabb, megfontoltabb - az igazodásnak, hisz ők már nemcsak saját magukért kell, hogy felelősséget vállaljanak, hanem a családjukért is, ami az alkalmazkodásban időnként előny, időnként hátrány.

Az alkalmazkodás azonban nemcsak a változó körülményekhez szükséges, hanem egymáshoz is. Nem helytálló az a megállapítás, hogy az egyik generáció jobb, a másik pedig rosszabb. A saját generációs szemüvegünkön keresztül létezik egy szűrő, amelynek bázisát az adott korszak értékrendje határozza meg, de ez a szűrő nem objektív. A hatékony szervezeti tanuláshoz elengedhetetlen, hogy kölcsönösen előnyös kommunikációs helyzetek jöjjenek létre a különböző korosztályok között; meg kell tanítani, tanulni, hogy a felek hogyan tudnak egymás irányába mozdulni, és a szervezeti kultúrának, a vezetők vezetési szemléletének is támogató jellegűnek kell lenni, amelynek bázisát az egymás iránti tisztelet, tolerancia és megértés kell, hogy jellemezze. A kiváló vezetés egyik alapfeltétele a tudatosság: a szervezetek vezetőinek konkrét lépéseket kell tenni a generációk együttműködésének javítására a vállalati eredményesség és sikeresség érdekében. Ez stratégiai kérdés. A szervezetek vezetőinek meg kell érteni az egyes nemzedékek eltérő szükségleteit, ki kell használni a különbségekben rejlő erőforrásokat. Komoly stratégiai feladat a tehetséggondozás, a tudásmegosztás, a baby boom generáció nyugdíjba vonulásával együtt eltűnő tudás, szakértelem pótlása.

A generációk hozzájárulása a szervezeti tanulás alapelveihez

A rendszergondolkodás

A rendszergondolkodás lényege – ahogy az előző fejezetben részletesen kifejtettük – a holisztikus látásmód, ahol a figyelem a nagyobb összefüggések irányába mozdul el, és tendenciákban, folyamatokban, rész és egész viszonyában gondolkodunk. A baby boom és X generáció a munka világában megélt tapasztalatokat képes bevinni a rendszergondolkodásba – ők nagyobb rálátással bírnak a szervezeti rendszerekre, folyamatokra, ismerik ezek múltját, dinamikáját, alakulását. Ugyanakkor rugalmasan kell viszonyulniuk a laposabb szervezeti struktúrákhoz, a demokratikusabb, kevésbé parancsuralmi rendszerhez, és nyitottá kell válniuk a rendszeres visszajelzésre.

A fiatalabb generáció kapcsán BARRETT (2010) három olyan paradigmaváltást igénylő feladatot határoz meg az Y generációs vezetők számára, amely szorosan összefügg a rendszergondolkodással:

- *integráló gondolkodás*: a „mi tudat” erősítése, vagyis a közös célokra és értékekre való fókuszálás a megosztó gondolkodás helyett,
- *társadalmi felelősségvállalás*: a szervezetben zajló folyamatok, a vezetési szemlélet vállalaton túlmutató, társadalmi hatása,
- *rugalmas ellenálló képesség*.

Az Y generációs vezetők integráló gondolkodásának fejlesztése teszi lehetővé, hogy hatékonyan tudják vezetni a Z generációt, megteremtve azokat a munkahelyi körülményeket, amelyek kedveznek a tanulásnak: kiegyensúlyozott és informális munkakörnyezet, közvetlen, partneri vezetői stílus, a cég jövőképe és küldetésének világos kommunikációja, autonómia a munkavégzéshez. Az integráló gondolkodás fontos eleme a visszacsatolás személyre szabása, ahol a visszajelzéseket mindenki a saját, egyéni szükségletei mentén kapja.

Önirányítás, önfejlesztés

A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító egyénekre van szükség, akik kezdeményezők és döntéseikért felelősséget vállalóak, akik képesek tanulni saját és mások tapasztalataiból. Ehhez olyan vezetési stílus kialakítása szükséges, amelynek alapelvei a nyitottság, az innováció, a gyors gondolkodás. A tekintélyelvű vezetés helyett átalakító vezetésre van szükség, ami hitelességen alapul, inspirál, céltudatosságra és szakmai igényességre ösztönöz. A felhatalmazó vezetési szemléletet alkalmazva a vezetőknek át kell adniuk a döntés lehetőségét a munkavállalóknak, és a felelősség vállalását is le kell adniuk. Ezen önirányító vezetési stílus alkalmazására az X generáció megfelelő értékrenddel rendelkezik, és az általuk irányított Y és Z generációs munkavállalók pedig flexibilisen tudnak igazodni. A szervezeti tanulás önirányítási alapelve kifejezetten kedvez az Y generáció tagjainak, és nagyon nagy erőt képviselhetnek a szervezetben megvalósuló önfejlesztés terén. A folyamatos fejlődés és fejlesztés az a valódi motiváló erő, amely elkötelezetté és lelkesé teszi az Y generáció tagjait. (SCHÄFFER, 2015)

Gondolati minták

A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, kézzel meg nem ragadható rétegéhez tartoznak. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel saját gondolati mintáinkat, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami a turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy megfelelő válaszokat adjunk e környezet kihívásaira (SENGE, 1998).

A generációs különbségeket figyelembe vevő szervezet olyan szabályok és közösségi gyakorlatok kidolgozásán fáradozik, amely integrálja az egyes nemzedékek szükségleteit és a szervezet igényeit. A baby boom generáció erős munkamorálja, szorgalma, a tisztelet magas szintű megélése alapkövekként jelenhet meg egy tanuló szervezeti működésben. Ugyanakkor tisztában kell lenni azzal, hogy ezen alapértékekhez a megfelelő szintű rugalmasságnak is párosulnia kell. Az X generáció értékrendjében kiemelt szerepet kap a függetlenség, a kötelességtudat és az önállóság, ami kifejezetten támogató erőként jelenhet meg akkor, ha vezető szerepben az Y generációs munkavállalókkal kell együtt dolgozniuk. A modern fejlesztő vezetői szemlélet, mint az empowerment, a helyzetfüggő vezetés és a coaching szemléletű vezetés alapját éppen az X generációs értékek képviselik, és generátorai lehetnek az Y-os nemzedék nyitottságot, kreativitást, közösségi élményt előtérbe helyező értékeinek kibontakoztatásában. Nem szabad azonban megfeledkeznünk arról a társadalmi jelenségről, amely az Y generációt körülveszi, és minden előnye ellenére sokszor elbizonytalanító faktorként hat. A fogyasztói társadalom kínálta lehetőségek tárháza egyrészt a bőség zavarát, az igények egyre magasabb szintű megélését adja, másrészt a megváltozott értékrend közepette ezen generáció számára nincs egyértelműen kijelölt út, nincs biztos iránytű. Ezt az utat önmaguknak kell megkeresni, amihez fontos kapaszkodót adhat a baby boom generáció élet- és munkatapasztalata, és az X generáció iránymutatása.

Közös jövőkép

A baby boom generáció a konszenzuson alapuló vezetői stílust kedveli, ezért számukra fontos, hogy a vezetőség bevonja őket a cég irányításába és a változások megvalósításába, kihívást jelent számukra, ha a csapat tagjaként a cég szervezeti problémáinak megoldásában segíthetnek, szívesen lesznek a fiatalok mentorai, támogatói. Az X generációs dolgozók vezetőinek képesnek kell lennie a generáció gondolkodását formáló tapasztalatok tiszteletére, az igazság kimondására, a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására, és folyamatos tanulási lehetőséget kell biztosítani számukra. Az Y generációnál időt kell szánni arra, hogy a cégek kultúra iránti tisztelet irányába tereljék őket, ezek a fiatalok strukturált és erős vezetőt kívánnak meg. Világos elvárásokat kell megfogalmazni és hosszú távú célokat kínálni számukra, szintén hasznos a mentoring program esetükben. (STOCKER, 2004)

Minden generáció számára fontos a tiszta szervezeti jövőkép megjelenése, amelyhez az egyes generációk az eltérő értékrendjüknek megfelelő tartalmat hozzátehetnek. Ehhez

nyújthat kiváló segítséget a mentoring használata, amely alapvető eszköz a tudás menedzselésében, és abban, hogy a vállalatok a cégen belül tartsák az egyes generációk által hordozott értékeket.

Csoportos tanulás

A legmodernebb kutatások a vállalatokat ma már multikulturális egységként kezelik, ahol a dolgozók egyszerre több kulturális csoporthoz is tartoznak, amellet, hogy erőteljes a generációk közötti eltérés is. A generációk keveredése a szervezetek életében mindig is jelen volt, azonban az utóbbi évtizedekben a céges struktúrák a kevésbé hierarchikus szervezetek irányába tolódtak el, így a különböző korosztályok most szorosan egymás mellett találják magukat, a hatékony munkavégzés és a versenyképesség fenntartása együttműködést igényel. Sokkal több szociális interakcióra van szükség, változtak a dolgozókkal kapcsolatos viselkedési elvárások, az értékek és a körülöttük lévő környezet is (MURRAY, 2011).

ZEMKE – RAINES – FILIPCZAK (2013) kutatásai alapján a legjobb cégek érzékenységet mutatnak a különböző generációkhoz tartozó egyének közti különbségekre, és az így megjelenő sokféle igényre. Figyelmet fordítanak arra, hogy mi a fontos az egyes emberek számára, melyik munkát végzik legszívesebben, milyen környezetet preferálnak, mennyi az optimális munkaterhelés számukra, azt milyen időbeosztással szeretnék végezni és milyen vállalati keretek között tarthatók meg leginkább a tehetséges dolgozók. Ezek a vállalatok kihasználják a különböző generációk világlátásából származó különbségeket és készségeket azért, hogy minél többféle nézőpontot hozzanak be cégük életébe. Ez biztosítja a csoportos tanulás alapjait.

Összegzés

A szervezeti tanulás alapelveinek együttes erejét növeli a generációs különbségekben rejlő előnyök kihasználása. Figyelmet kell szentelni a tudatos munkamegosztás fontosságára, ahol az egyes nemzedékek erősségeit figyelembe véve történik a feladatmegosztás. Ha egy szervezet minden generációból foglalkoztat munkavállalót, és úgy tekint az egyes korosztályokra, hogy mindegyik erős értékrendi bázissal tud hozzájárulni a szervezet hatékony működéséhez, akkor megteremti az alapját a generációk hatékony együttműködésének. Támogatni érdemes a folyamatos képzést, a szervezeti kultúrába be kell épülni az egész életen át tartó tanulás fontosságának. A vertikális karrierutak mellett horizontális karrierutak kiépítésével is lehet erősíteni a generációk közötti kommunikációt, amely növeli a szélesebb körű tapasztalatszerzést. Fontos stratégiai kérdés az utánpótlás nevelése, ameynek egyik bázisát képezheti a mentori rendszer működtetése. Azok a szervezetk tudnak a szervezeti tanulás pályáján tartósan megmaradni, amelynek vezetői egyrészt megértik a generációs különbségeken alapuló értékrendbeli eltéréseket, ehhez kapcsolódó terveket, koncepciókat és módszertanokat dolgoznak ki, HR stratégiájukban és tevékenységükben pedig tudatos szintre emelve kezelik a diverzifikált munkaerőben és a tudás menedzselésében rejlő lehetőségeket.

A tanuló szervezeti működés megvalósulásakor a szervezeten belül mozgósítani lehet nemcsak az explicit, hanem a tacit, rejtett tudást is. Ez lehetővé teszi, hogy gyorsabban és flexibilisebben reagáljon a szervezet a piaci igényekre. A tanuló szervezeti alapelvek érvényesülése esetén – kihasználva az egyes generációk hozzájárulását az alapkövetelményekhez – érvényesülni fog a tudásmegosztás a közös szervezeti célok és jövőkép érdekében.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi–Bokor–Császár–Gelei–Kováts–Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Scientia Kiadó Kolozsvár, 2005
- Bencsik Andrea: A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó Miskolc, 2009
- Farkas Ferenc: A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.
- Garvin, A. D.: Building a Learning Organization Harvard Business Review, July–august 1995
- Howe, N. – Strauss, W.: The next 20 years: How consumer and workforce attitudes will evolve, Harvard Business Review, 2007, Vol. 85. No. 7–8. pp. 41–52.
- Ikujiro Nonaka, Noboru Konno: The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol 40, 1998, No. 3 Spring
- Kraiciné Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár ÚMK, Budapest, 2004
- Kofman, F. – Senge, P. : Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. Organizational Dynamics, Special Issue: The learning Organization in Action, 1994. 19.
- Leahy, J. McGinley, J. Thompson, T. Weese: Intelligence community assessment: Generational differences in workplace motivation, American Intelligence Journal, Vol. 29., Issue 1., Mar 2011.
- Michael Fullan: Változás és változtatás II. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet Budapest, 2008
- Peter M. Senge: Az 5. alapelv A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata HVG Kiadó, 1998
- Ruzsa Ágota: A tanuló szervezet és a nem formális tanulás <http://www.ofi.hu/tudastar/ruza-agota> 2009
- Schäffer Beáta: Ifjú titánok Boook Kiadó, 2015
- Schäffer Beáta: A legifjabb titánok Boook Kiadó, 2015
- Stocker, Miklós: Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért, Menedzsmentforum, 2004 <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289>
- Tari Annamária: Y generáció Jaffa Kiadó Budapest, 2010
- Tulgan: Not everyone gets a trophy – How to manage Generation Y, Jossey-Bass AWiley Imprint, San Francisco, 2009, 5.
- Zemke, C. Raines, B. Filipczak: Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace AMACOM; 2 edition, 2013
-