

Tanuló szervezetek és a marketing

Hogy változik a világ, benne a vezetői orientáció! Nemrég Kotler még azt írta, hogy „az a vállalat fogja a legjobb teljesítményt nyújtani, amelyik a fogyasztók nézőpontjából a legnagyobb értéket tudja termelni és ezt hosszú távon fenn is tudja tartani”. Az informatika robbanásszerű fejlődése e megállapítást azzal fejlesztette tovább, hogy kiegészítette az információszerezés gyorsaságával. Vagyis az a szervezet őrzi meg pozícióját vagy előzi meg versenytársait, amelyik előbb jut információhoz. Az emberierőforrás-menedzsmentnek, mint vezetési irányzatnak a megjelenése pedig ezt azzal egészítette ki, hogy nem elég az információk gyors megszerzése, de azokat felhasználni is tudni kell. A vezetői orientáció változik, de a lényeg ugyanaz marad. A fogyasztói, piaci igények VÁLTOZÁSÁ-ról kell gyorsan információt szerezni, és tudni kell azt feldolgozni. Így teremődik egy „új” kapcsolat a marketing és a személyzeti részleg között.

MI IS AZ A TANULÓ SZERVEZET?

A tanuló szervezetekkel részletesen M. Dale (2) foglalkozik, aki a változásokra való reagálások lehetőségét csoportosítja:

- ez nálunk soha meg nem történhet - struccpolitika,
- keményebben kell dolgoznunk - harkályközelítés,
- okosabban kell dolgoznunk - bagolyközelítés.

Ez utóbbit teszi lehetővé a tanuló szervezet, melynek két fontos pillére a tanulás és a csoport (a „company” eredeti jelentése: a közös cél eléréséért fáradozó baráti egyesülés). A közösség ilyen irányban való fejlesztése azt jelenti, hogy csökkentjük az önálló cselekvéshez szükséges hatalom- és eszköz nélküliség átlagos szintjét, a feladatok lélekölő jellegét. A feladat kis egységekre bontása és ezek több ember közötti elosztása csökkenti az egy emberre jutó feszültséget. A változások okozta új helyzetben, a különbözőségek kezelésében,

a tanuló szervezet kialakításában fontos a hatáskörök delegálása.

A menedzseri szerep változásával összefüggésben a szerzők azt vizsgálják: hogyan kell haladni a termelés-szervezéstől, a hierarchiaszintektől a csoportos tevékenységig, a szűk keresztmetszetű egyszerű feladatoktól a teljes és a sokrétű folyamatokig, a vezető- és ellenőrzőmenedzser-szereptől a segítőig, a felülről kezdeményezett vezetéstől a csapatok bevonásáig, a menedzsmenttervezésen és ellenőrzésen alapuló munkafolyamatoktól a csoporttervezésig és tanulásig.

TANULÓ SZERVEZET

T	C
A	S
N	O
U	P
L	O
Á	R
S	T

A menedzserek új munkája: tanuló szervezeteket építeni

A címe P. M. Sengétől (1) származik, aki e munkájában azt állítja: „A tanulás iránti vágy lényege, hogy alkotni tudjunk, kiterjesszük képességeinket.” A permanens változások állapotában pedig a menedzserek új feladata a tanítás, a tervezés, az irányítás. Felelősség egy olyan szervezet felépítéséért, ahol a dolgozók folyamatosan fejlesztik képességeiket, új jövőképpel felvázolásával. A cikk erőssége az új jövőképpel összefüggően megfogalmazott „alkotó feszültség” fogalom bevezetése, definiálása. Az alkotó feszültség olyan összefogó erő, amellyel a szervezet és az egyén a változások szükségességét belső indíttatástól vezérelve nem szükséges rosszként, hanem fontos versenypozicionáló tényezőként kezeli. Ez a felfogás új menedzseri képességeket, szerepeket és eszközöket kíván.

Nézzük meg, hogy a tanuló szervezetek jellemzőiként alábbiakban megfogalmazott tézisek hogyan érvényesülnek a mai magyar gyakorlatban:

- az erősen hierarchizált szervezettől a csoportos tevékenységig,
- az egyszerű feladatoktól a teljes és sokrétű folyamatokig,
- a vezető- és ellenőrzőmenedzser-szereptől a segítőig.

• Az erősen hierarchizált szervezettől a csoportos tevékenységig

Egy jóval korábbi vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy a csoportmunka lehetőségét még ott sem használják ki, ahol ez a technológiából következne (vegyipar). A helyzet nem sokat változott, bár a létszámleépítés, a szigorúbb létszámgazdálkodás miatt ma már több helyen élnek ezzel a lehetőséggel, hogy a váratlan helyzeteket - hiányzás - meg tudják oldani. Ehhez természetesen szükség volt jobban képzett dolgozókra és a munkakörök „mélyvizes” betanítására. De ennél több nem nagyon történt, mert a szervezeti struktúra és így működési lényege, hatáskör-elosztási gyakorlata változatlan maradt. Ennek ellenére úgy ítélték meg, ez első lépés a tanuló szervezet felé.

• Az egyszerű feladatoktól a teljes és sokrétű folyamatokig

A nemzetközi verseny kiéleződése arra kényszerít minden vállalatot, hogy hatékonyabb struktúrákat és stratégiákat dolgozzon ki, és optimalíza üzleti folyamatait. Ezzel kapcsolatban három olyan súlyponti téma kerül egyre inkább előtérbe, amely központi szerepet játszik a változásokban:

- szervezeti és vezetési struktúrák,
- folyamatorientáltság,
- dolgozóorientáltság.

A szervezeti és vezetési struktúrák kialakításakor egyre jobban tekintetbe veszik a gyárakban és a központi területeken lejátszódó folyamatokat. Egyre inkább úgy mérik a vezetők alkalmasságát, hogy bevonják-e alkalmazottaikat a döntéshozatalba, és előmozdítják-e a tökéletesítési folyamatokat. Az alkalmazottakkal közösen kell a teljesítmények és a hatékonyság növelésére törekedni. Ezért nem annyira költség-, mint inkább a teljesítményeket és az eredményeket befolyásoló tényezőnek tekintik a dolgozókat, akik munkájukkal, ötleteikkel és innovációikkal alapozzák meg vállalatuk piaci sikereit.

Ma már nem a struktúrára és hierarchiákra, hanem egyre inkább a vállalatnál zajló folyamatokra és az

ezekben részt vevő alkalmazottakra helyezik a hangsúlyt. A termékek és folyamatok komplexitásával csak úgy lehet megbirkózni, ha a döntési kompetencia a hierarchia alsóbb szintjeire helyeződik át, és az információs utak lerövidülnek. A munkavégzés hierarchiától és funkciótól függő módját team- és folyamatorientált együttműködés váltja fel. E sorok Bihl, G. - Thanner, E. - Wachter, J. (3) cikkéből és nem a nagy magyar valóságból valók.

• A vezető- és ellenőrző menedzserszereptől a segítőig
Ezt a témakört vizsgálva található a legtöbb olyan probléma, ami gátja a magyarországi tanuló szervezetek kialakulásának. Mert miért is viselkedik úgy a mai magyar menedzser, ahogy viselkedik? Fontos feladata lenne a stratégia kialakítása, a stratégiai gondolkodás segítése. Csakhogy ez kockázatos dolog, mert mi van, ha nem sikerül elérni a kitzűzött célt? Ma leginkább az egymásra mutogatás jellemző, mivel a stratégiát MI, menedzserek dolgozzuk ki, és ŐK, a dolgozók nem hajtják végre. Ez is egy, mégpedig fontos lépés - a munkaszervezet jövőjét meghatározó tevékenységről van szó - a tanuló szervezet irányába, amely kihasználatlan marad. Nem valósul meg a bevonás, és ezért alakul ki olyan légkör, amelyben nem illik kérdezni. Nem azért, mert nyitott a rendszer és mindenki tud mindent, hanem mert a főnök azt gondolja, hogy a racionális világ számít, mindenki azonos célokért dolgozik, és mindenre ott van a „józan ész” kézzel fogható magyarázata.

Mit is tanultunk a menedzsertől?

Bár ez a kép nem terjedt el, mint a „jól öltözött, állandóan (nem hatékonyan) dolgozó, határozott, sikeres, neki mindig minden sikerül” kép. A „gondolkodó, a megoldást kereső, a jelenségek mögött húzódó MIÉRT-ekre választ kereső, örök kételkedő” kép az előző mellett igen eltörpül. A tömegnyomás is ez irányban hat, hisz azt várja el a beosztott, hogy a vezető mindent tudjon, minden kérdésére azonnal határozott választ adjon. Érdekes jelenség, hisz az orvosával szemben más követelményeket támaszt ugyanez a személy. Elvárja tőle, hogy kérdezze ki, hogy beszélgesse vele, hogy elmondja, mire gyanakszik és hogy adjon tanácsot, mit tegyen, mire vigyázzon stb. De kb. ugyanez az elvárás a pedagógussal szemben is. Csak a vezetőtől várják el, hogy mindentudó legyen.

Túl ritkán kerül elő, leginkább egy-egy kitüntetés átvételekor, hogy ez egy csapat munkájának eredménye. De legtöbbször látja, érzi az ember, hogy ezt csak az illem diktálja. A gyakorlatban viszont nem tapasztalható az a fajta szemlélet, amely szerint: a vezető sikere a csapat sikerétől függ.

Mi lehet ennek az oka? Szerintem a struktúra és az adekvát kultúra. Mert mely szervezeti forma a legjellemzőbb? A lineáris funkcionális és az ezzel összefüggő szerepkultúra, amelyben a vezető a piramis (hatalom) csúcsán áll, és onnan ítélkezik elevenek és holtak felett. Ez a kép perspektivikusan is belesulykolja a beosztottba az alá-fölérendeltségi viszonyt, a távolságot, ami nem hozza testközelbe, azonos gondolati síkra a vezetőt és a beosztottat, ahol közösen és főleg kötetlenül, előítéletektől mentesen megbeszélhetnék közös dolgaikat a kezdetektől az eredmény értékeléséig.

Vagy nézzük meg a munkaköri leírásokat. Ezek legtöbbször inkább hasonlít egy parancshoz, mintsem egy hatékony együttműködést ösztönző dokumentumhoz, amely a hatásköröknél – ha egyáltalán a végrehajtáson kívül tartalmaz egyebet – nem tartalmazza a véleményezésre, a döntés-előkészítésre stb. vonatkozó jogot, arról nem is beszélve, hogy a fejlődésre, a tanulásra való jog, de még inkább igény a legtöbbször hiányzik. Pedig ez a tanuló szervezet alapja. A belépés, a felvétel pillanatában tudatosítják a jelentkezővel: nálunk ez a kultúra része, mi folyamatosan tanulunk. De hogyan? Leginkább a munkahelyen és nem külső képző intézményben. Jól jellemzi a helyzetet, hogy míg külföldön a legkisebb cégnek is van oktatókabinete, ami egyben tanácsterem is, addig nálunk leginkább tanácstermek vannak, ahol időnként oktatni is lehet.

No és a szemlélet. Mennyire általános az ember, a dolgozó erőforrásként és a képzés beruházásként való kezelése? A bevétel hány százalékát fordítják képzésre? Hogy mérik ennek hasznosulását? Végiggondolják-e, hogy mi másra lehetett volna fordítani ezen összeget, ahol sokkal többet hoz? Vagy részét képezi a vezetők teljesítményértékelésének, hogy mennyi időt fordítanak képzésre, a dolgozókkal folytatott egyéni és csoportos megbeszélésekre? Készített-e képzési tervet? Milyen dokumentum alapján javasolja munkatársai képzését? Hány éve és milyen önképzésen vett részt? Járat-e szakmai folyóiratot, jár-e könyvtárba? Tartott-e erről azonos szintű kollégáinak előadást? Vagy mennyire jellemző a belső konferenciák rendszere, ahol téma lehet a változásokra való felkészülés, problémamegoldás stb.? Vagy milyen a szervezet kommunikációs rendszere? Milyen formák szolgálják a tanuló szervezet kialakulását, az együttgondolkodást?

Könnyen lehet persze mondani e felvetésekre, hogy a papír mindent elbír, és lehet az évi egyszeri, kötelezően előírt teljesítményértékelő megbeszélésből tizenkettőt csinálni. Valóban lehet, ha a vezetés nem elkötelezett a növekedés, a fejlődés, a tanuló szervezet iránt, és közömbös saját, valamint szűkebb, tágabb értelemben vett munkatársai – nem vezetői társai! – fejlődésével szemben.

Valóban lehet szép statisztikákat készíteni arról, hogy ki mennyit fordít a fenti tevékenységekre, ha en-

nek ellenőrzése elmarad, vagy ha az erre történő ösztönzőként rendszeresen megkérdezzük a másik felet is, ő hogy látja a kérdést, s milyen a hangulata.

Ebből következik egy újabb gondolatmenet, a következő kérdéskörrel kiindulva: hogy jut információhoz a menedzser? A kérdésre eléggé sztereotip válaszok jönnek, amelyek arra utalnak, hogy a menedzserek leginkább kész anyagokból dolgoznak: leginkább különböző dokumentumokból, de az utóbbi időben megjelent az internet is mint információforrás. Alig lehet rávezetni a kollégákat a folyóiratokra, az interjúra (ezt konzekvensen beszélgetésnek nevezik). A kérdőíves kikérdezés szinte ismeretlen. Ezt a statisztikai hivatal módszerének tekintik. Vagyis megállapítható, hogy a munkaszervezetek életében igen ritka a kérdőíves felmérés, a tudatosan alkalmazott kikérdezés akár személyesen, akár telefonon. A kétely szinte ismeretlen a menedzserek fogalomkészletében, ami elfogadható lenne, ha alkalmaznák a különböző problémamegoldási, döntési módszereket, amiket viszont a tudományos szféra hobbijának gondolnak. Ezek a jelek kissé túlzott magabiztosságra utalnak, mellyel viszont nincsenek arányban az eredmények, különösen az emberek kezelését illetően.

Miért félünk szembenézni a tényekkel?

Mire föl a magabiztosság? A sok lehetséges válasz közül csupán egyet emelek ki, a menedzseri mobilitás hiányát és a félelmet, ami abból fakad, hogy legnagyobb konkurenciam a tölem távozó szakember. A teljesítményértékelés gyerekcipőben jár. Nincs munkaköri leírás, vagy ha van, az nem alkalmazható a teljesítményértékeléshez, legfeljebb a jogvitákhoz. Nincs lehetőség a kulturált visszavonulásra, a menedzseri szerződések felbontása túl sokba kerül és különben is, nem szoktuk meg, hogy szembenézzünk a tényekkel, és a cég jövője érdekében cselekedve folytassuk csapatépítő tevékenységünket. Egyszerűbb a szervezet torzítása, mert az nem szól vissza. Igaz, ezzel tovább csökkentjük rugalmasságát, de ki tehet ezért szemrehányást? A bonyolult érdekeket tükröző tulajdonosi csapat, a leginkább rövid távú érdekeket preferáló igazgatótanács vagy a dokumentumok alapján ellenőrző felügyelő bizottság?

A tanuló szervezet és a marketing

Miután megismerkedtünk a tanuló szervezet lényegével, röviden vizsgáljuk meg kapcsolatát a marketinggel. Ehhez induljunk ki a marketingkonceptióból, ami a hagyományos termelési koncepciónak épp a fordítottja. Amíg ugyanis az előbbi belülről kifelé, addig ez utóbbi kívülről befelé irányul. Így lesz a kereskedelmi képviselő

lő révén a marketing a vállalat „szeme és füle” (4) Vagyis ki kell fejleszteni, és működtetni kell a marketing-információ-rendszert, és szakképzett embereket kell alkalmazni. A kapcsolat a személyzeti és a marketingszervezet között – kimondva, ki nem mondva – a gyakorlatban itt alakul ki. Egyrészt e munkakörök megtervezésével, a megfelelő ember megtalálásával és kiválasztásával, majd folytatódik az adott munkakörbe történő betanítással, a teljesítmény – nemcsak marketingszempontról – értékelésével, a dolgozók folyamatos fejlesztésével. Ez a kapcsolatrendszer teljes mértékben összeegyeztethető a koordinált marketinggel, ami jelenti egyrészt a marketingfeladatokat, másrészt a marketingtevékenység más részlegekkel való koordinációját. Ez tükrözi a marketingszemlélet gyakorlati alkalmazásának fontosságát, hisz nem működik, ha csak egy osztályra terjed ki. Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie azzal, hogy munkája milyen kapcsolatban van a fogyasztóval. E tisztánlátáshoz szükséges tudás megszerzésében fontos szerepe van a képzésnek és a munkakör-tervezésnek, melyek a személyzeti kompetenciájába tartoznak. Ezzel igazoljuk David Packard mondását, mely szerint a személyügy szempontjából a marketing túl fontos ahhoz, hogy ráhagyjuk a marketing osztályra, és hívjuk fel a figyelmet a két terület szoros és hatékony együttműködésére. Meg kell említeni, hogy itt a személyügy marketinggel való kapcsolatát vizsgáljuk, de ugyanilyen fontos e kapcsolat a munkaszervezetek többi funkciójával, mert csak így lehetséges a megfelelően „tudatos” dolgozói hozzáállás és tevékenység elérése.

A marketing és más részlegek közötti kapcsolat „természetes” módon alakult ki az új termékek, szolgáltatások fejlesztése terén a tervezéssel, a gyártással, melyben már akkor is bent volt az új információk megismerése, feldolgozása és konvertálása új terméké, szolgáltatássá, valamint az ehhez szükséges tudás, készség megszerzése, csak akkor még nem beszéltünk tanuló szervezetről.

A kapcsolat következő területe a kommunikáció. A kommunikációs mix leginkább a munkaszervezeten kívülre irányul a jelenlegi és a potenciális változással összefüggésben, de legalább ilyen fontos a kívülről befelé történő kommunikáció, melyben megint csak jelentős feladatok hárulnak a személyügyre, egyrészt a képzésfejlesztés révén (tréningezi a dolgozókat, vezetőket a hatékony kommunikációra), másrészt gyakorlatban alkalmazza a tanult módszereket és próbál hatékonyan kommunikálni. A kapcsolat harmadik fontos területe a szervezet. Amikor Kotler e kérdéssel foglalkozik, meg sem említi a személyzeti, a marketing és a személyügy kapcsolatát. Azt jól látja, hogy „a marketingkonceptió értelmében minden osztálynak a fogyasztót kell szem előtt tartania, és együtt kell működnie a fogyasztói igények kielégítéséért. A marketing osztálynak ezt meg kell értetnie a többi osztállyal.” Véleményem szerint ez egyedül nem

megy – ahogy a fáma is tartja –, és ebben jó partner lehet a személyügy, amely az emberek kezeléséhez szükséges ismeretek tárházaként nagyon hatékonyan segítheti a „megértetést”, ami nem más, mint tanulás, a korábbi rögzült ismeretek törlése és helyette az új ismeretek, készségek, elvárt magatartásformák kifejlesztése.

Ezt figyelembe véve lehet továbbfejleszteni a vállalati marketingről alkotott elképzelést azzal, hogy a fogyasztótól, a piacról érkező információk belső továbbításában, de leginkább az ezen információkra történő helyes reagálás „betanításában” a marketing mellett központi szerep jut a személyügynek is (5). Ezzel lehet a tanulási folyamat lassúságát, a gyors felejtést megakadályozni.

Összefoglalás

Új vezetési irányzatként jelenik meg a fejlett országokban a tanuló szervezet fogalma. Vélelmezhetően abból a helyes felismerésből kiindulva, hogy az a szervezet kerül vezető pozícióba vagy tartja meg vezető helyét, amely képes együtt élni a változásokkal, és erre fel tudja készíteni munkatársait is. Azaz a kompetens vezető célja a hibák feltárása, elemzése és megoldása TANULÁS-sal, az új helyzethez való alkalmazkodás segítségével.

A korábbi nézettel szemben, illetve azt továbbfejlesztve érthető meg igazán a tanuló szervezet fogalma és gyakorlati fontossága. Az információ szerepének növekedésével az kerül vezető pozícióba, aki előbb jut a szükséges piaci információkhoz. Ez csak úgy lehetséges, ha kiegészítjük ezt a megállapítást a tanuló szervezet témakörével, hisz önmagában az információ csak szükséges de nem elégséges feltétele a versenypozíció megőrzésének. Egyrészt meg kell tanulni az információszerzés, -feldolgozás, -továbbítás fortélyait, másrészt meg kell tanulni ezen felismerések alapján változni és változtatni, ami új célok, folyamatok, szervezetek kialakítását, új szerepek „eljátszását” jelenti, mely új készségeket, képességeket kíván. E követelményeknek viszont csak a tanuló szervezet tud megfelelni.

Felhasznált irodalom

1. Senge, P. M. : *A menedzserek új munkája: tanuló szervezeteket építeni.*
2. Dale, M.: *Tanuló szervezetek.*
3. Bihl, G. – Thanner, E. – Wachter, J.: *Anforderungen neuer Arbeitsstrukturen an Führungskräfte und Mitarbeiter.*
4. Kotler, P.: *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.
5. Ulrich, D.: *A humán erőforrás menedzsment új szerepe.*

Szerzőnk docens a VE Szervezési és Vezetési Tanszékén