



A VÁROS MINT TANULÓ SZERVEZET

SAIN MÁTYÁS
2019. FEBRUÁR 5.



European Union
European Regional Development Fund





Az URBACT egy nemzetközi tapasztalatcserén alapuló *tanulási* program, ezért olyan városok jelentkezését várja, amelyek „tanuló szervezetként” tudnak viszonyulni a program által kínált lehetőségekhez.

„Mit adtak nekünk a rómaiak?”





Városok versenyben

- ◆ A hosszú távú fennmaradás egyedül lehetséges módja a sikeres **alkalmazkodás**: az, hogy a szervezet folyamatosan nyitott marad a környezeti változások felé, belső rendszereit, folyamatait *rugalmasan* alakítja ki, hogy azok szükség esetén képesek legyenek a változásra.
- ◆ Felgyorsult versenyben a tanulás többet jelent, mint pusztán a külső kényszer által vezérelt alkalmazkodás képességét: csak azok a szervezetek lesznek életképesek, amelyek **proaktív módon elébe tudnak** menni a változásoknak.
- ◆ Nemcsak gyors, hanem **a hagyományos megoldásoktól eltérő, kreatív szervezeti válaszok** szükségesek a környezet kihívásaira. Nem véletlen, hogy a legjobban tanuló szervezetek egyben a **leginnovatívabbak** is.



Városok versenyben

- ◆ A sikeresen tanuló szervezetek további jellemzője, hogy **a képesek a szervezetben meglévő alkotó energiákat a fontos szervezeti célok érdekében mozgósítani.**
- ◆ Egy település esetén hol találunk „alkotó energiákat”?





Az egyéni és a szervezeti tanulás paradoxona

- ◆ A szervezeti tanulást **nem lehet azonosnak tekinteni** sem a szervezeti tagok tanulási folyamataival, sem a vezetés tanulási folyamataival.
- ◆ A helyzet paradox jellegét azonban mutatja, hogy az előzőek nélkül viszont nincs szervezeti tanulás: ***a szervezetek csakis az egyének (vezetők és tagok) tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek tanulni***
- ◆ A szervezeti tanulás azonban **több és más**, mint a szervezeti tagok egyéni tanulásának pusztá összegzése, hiszen a szervezeti tanuláshoz szükséges, hogy az egyének által megszerzett tudás „szervezetivé váljon”, azaz tartósan elérhető legyen más tagok és egységek számára is.

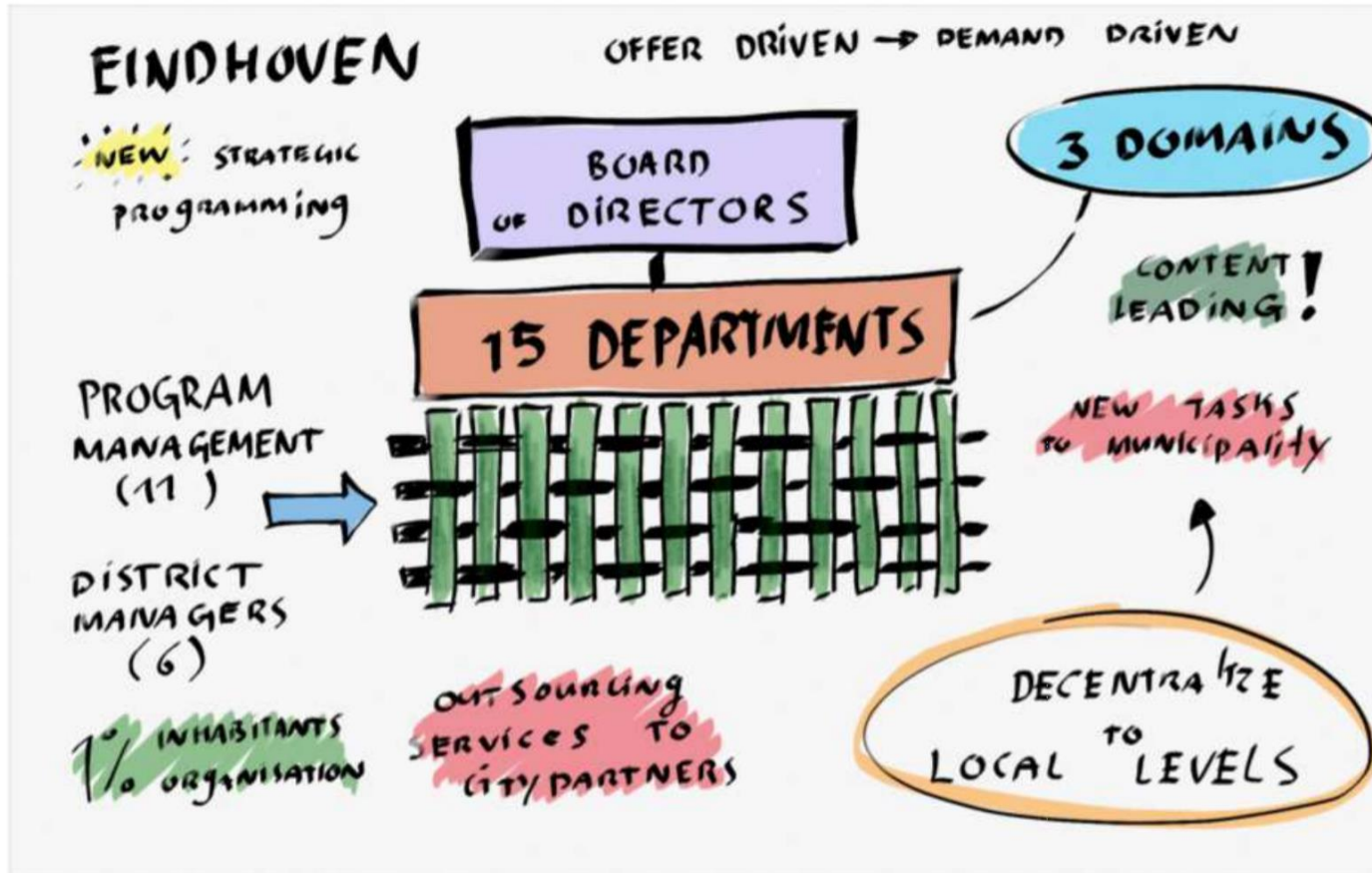
→ ***szervezeti működési/reagálási modell megváltozása***



A siló-önkormányzat



Eindhoven (SmartImpact URBACT pr.)



Eindhoven: Structure Review

- 2 year process
- Collaborative process
- Political support
- New strategic programming process
- Adapt structure to current situation and review regularly
- Cost Benefit Analysis to evidence and cross-cutting
- Shift in power within organisation
- Turn structure silos 90° to create new ways of working



- ◆ **Rendszergondolkodás** (systems thinking) --- a nagyobb összefüggések átlátása, a hosszabb távú, tovagyűrűző hatásokra koncentráljunk.
- ◆ **Önfejlesztés** (personal mastery) --- a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a szervezet csak a tanulni akaró embereken keresztül fejlődhet.
- ◆ **Közös jövőkép** (shared vision) --- az önmegvalósító alkalmazottak erőfeszítéseinek közös irányt ad; állandó feladat.
- ◆ **Gondolati modell** – attitűd (mental models) --- az egyéni gondolati mintákat felülíró, a szervezeti kultúra mélyebb rétegében található gondolkodásmód.
- ◆ **Csoportos tanulás** (team learning) --- a munkavégzés és a tanulás alapegységei nem az egyes munkavállalók, hanem a különböző munkacsoportok, teamek



- ◆ „MINDENKI INNOVÁTOR”:
10 000 közalkalmazott, 10 000 potenciális újító
- ◆ Verseny az önkormányzatnál innovatív projektekre, online platformon - **71 projektjavaslat** 111 önkormányzati munkatárstól
- ◆ Témák: hatékony adminisztráció, környezetbarát és erőforrás-hatékony működés, kevesebb bürokrácia, átjárható folyamatok, adatok és digitális eszközök jobb, hatékonyabb használata, dolgozók jó közérzete
- ◆ Privát szponzori díjak, 60 db (elektromos kerékpár, okos telefonok, magazin előfizetések, stb.)
- ◆ Első 10 díjazott projektet elkezdték végrehajtani a javaslattevők bevonásával és a sikert látva új versenyt is fognak indítani.





Aarhus (CHANGE! URBACT projekt)

- ◆ „Ha felhozol egy problémát, már részévé is váltál a megoldásnak.”
- ◆ Aarhus mottója: ‘**Let’s Rethink**’ (Gondoljuk újra!)
- ◆ Aarhus is a great example for demonstrating how to sustain outcomes-oriented, well-brokered and incentivised collaboration in public service delivery through new models of leadership, innovation and agility. Aarhus offers ground-breaking examples of how to create an **open framework** which allows for the municipality to be constantly challenged by outside parties regarding issues such as innovation and new models of leadership and ownership

- ◆ Az innovációhoz idő és HELY szükséges
Center for Innovation in Aarhus (CFIA)
- ◆ ügyosztályok közötti finanszírozás
- ◆ 4 főállású alkalmazott (folyamatsegítők és design thinking specialisták)





Smart, azaz tanulni képes...

- ◆ Az okos városi kormányzás feltételezi, hogy a városvezetés rugalmas, alkalmazkodó, tanuló „üzemmódban” működik és magas az innovációs képessége.

