



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ**

---

# **КОНЦЕПЦИЯ «ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



# ЗАКОНЫ Р. РЕВАНСА

1. обучение - результат фундаментальных знаний, получаемых с помощью традиционной системы образования (вуз, дополнительное образование, семинары и тренинги) и знаний, «рождающихся от вопросов и сомнений, побуждающих нас к действиям и осмыслению полученного через них опыта».

Обучение = Фундаментальные знания + Вопросы

2. организация и люди в ней успешно живут и развиваются в том случае, если темпы обучения равны или больше темпов изменения во внешней среде.

Темпы обучения > (или =) Темпы изменений среды =  
Процветание.

# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Кто знает (о проблеме?),
- Кому это небезразлично?,
- Кто может что-либо сделать?

# Обучающаяся организация

организацию, в которую вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределенность организационного окружения

# 5 умений обучающейся организации П. Сенге

**Первое «умение»** — **мастерство в совершенствовании личности.** Лишь немногие организации поощряют своих сотрудников в движении вперед, остальные в результате имеют неиспользованные, впустую пропадающие ресурсы.

**Второе «умение»** — **это интеллектуальные модели.** Модели как стереотипы в отношении различных ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.

**Третье «умение»** — **это общее видение.** Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации не понято и не разделяемо всеми сотрудниками.

**Четвертое «умение»** — **это групповое обучение.** Однако в данном случае речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.

**Пятое «умение»** — **это системное мышление.** Способность видеть взаимозависимость элементов системы, понимать необходимость обратной связи. При этом каждый член организации является частью организационной системы и включен во все процессы.

## *Основной критерий возникновения обучающейся организации*

- участие сотрудников в установлении стратегического направления организации, когда непосредственно взаимодействующие с потребителями или работающие в других сферах внешней среды работники определяют наиболее соответствующие интересам организации стратегию и тактические приемы.

# Саморазвивающаяся организация

1. она приспособляется к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
2. ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
3. в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов;
4. для нее характерны свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;
5. в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями.

# Иерархическая культура

- Формализованное и структурированное место работы.
- Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы.
- Важным является поддержание плавного хода деятельности организации.
- Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.
- Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

# Рыночная культура

- Ориентирована на результаты.
- Лидеры являются твердыми и требовательными хозяевами и суровыми конкурентами.
- Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей.
- Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки.
- Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

# Клановая культура

- Дружное место работы, напоминает большую семью.
- Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители.
- Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции.
- Придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.
- Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях.
- Организация поощряет бригадную работу и согласие.

# Адхократическая культура

- Динамичное и творческое место работы.
- Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.
- Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск.
- Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.
- Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, предоставления услуг на переднем рубеже знаний.
- Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды.
- В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов.
- Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.