"TANULÁS - TUDÁS - GAZDASÁGI SIKEREK"
avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében
Tudományos Konferencia; Győr, 2010. április 14.

Folyamat intelligencia a szervezeti tudás fejlesztése érdekében

Interdiszciplináris szekció

Ruzsa Ágota
elnök
Tanuló szervezetek a fenntarthatóságért, SoL Intézet

Összefoglalás

A XXI. század a szervezetek-közösségek életében új dimenziókat nyitott.
Emberi tudatosodás: A szervezetek dolgozói egyéni és közösségi szinten egy új értékrendben akarnak dolgozni. Nem a pénzkeresés a lényeg. A társadalom a kreatív önkifejezés, az elkötelezett és a tágabb közösséget is fenntartó tevékenység lehetősége. A CSR divatja, amely a fenntartható életre reflektál, a stakeholder dialógusok, és a közösségi tervezés, a civil megerősödés, mind ennek a belső átalakulásnak a megnyilatkozása.
Szervezeti szintű tudatosodás: A dolgozók közösségi szintű intelligenciája, mint hatékony erőforrás mind gyakrabban hallható elvárás. Ennek az elvárásnak az érdekében vált a 90-s években a team-építés divatossá. Továbbléptünk. A kérdés az, hogy miként lehet a kreatív és közösségalapú, elmélyült és innovációra képes gondolkodást életre kelteni és fenntartani? Ennek képességét a dialógus alapú vezetés – a conversational leadership biztosítja. Elsajátításához elmélyült belső önismeretre és az árnyalatokat és kihívásokat is ismerő újszerű dialógikus folyamatokra van szükség. Ez a hagyományos struktúrákat, auteriter-előadói kereteket feszegeti és eltűnik az előadó és hallgató, tudó és nem tudó, választ-adó és kérdező polaritása. Feltételezi külső és belső folyamataink elmélyült ismeretét az emergencia és a közös teremtés/co-creation paradigmájának keretein belül. Itt a hangsúly a hogyan és a miért és hogy milyen mélységekben merítkezünk.
Kialakulóban az új, szervezeti kommunikációt életre keltő nagycsoportos beszélgetések, stratégiai és projekt megbeszélések, vagy épp az egot meghaladó coaching folyamatai, melyek a hazai közéletben és szervezeti működésben még ritka jelenségek. E folyamatok állandó fejlődésen mennek keresztül a tanuló közösségekben.
Tudás társadalom: A tudás itt többé nem átadható, tárgyiasult relikvia, hanem a jelenben élő közös gondolkodás által megújuló és önmagát újraszervező életháló. Nem véletlen, hogy a presencing, az éber tudat / mindfulness /, az intuíció és a sokszoros intelligencia fejlesztése központi helyet kap. A szervezeti tanulás korábbi struktúrái és folyamatai átalakulnak és technológiai fejlesztés helyett a hangsúly az lelki-tudati- akár a spirituális - fejlődés irányába mozdulnak el.

kulcsszavak: *tudás társadalom, tanuló szervezetek, részvétel alapú vezetés, szervezeti intelligencia, közösségi intelligencia, presencing, éber tudat, kulcskompetenciák, facilitálás, coaching-személyi fejlesztés*

Abstract

The 21st century has expanded into new and deep realms of human consciousness enhanced by social interactions.
Human awareness has risen to such depth that we do not obey and submit to actions that we have no part in… the area of participation and shared understanding has becomemore important nad now the ususal team work and team development as well as participative leadership has reached an other level ofexpression. Here emphasis on autonomy and cooperation growing into collective intelligence has generated processes that make organisations conscious entities.
Organisational intelligence as a key strategic focus nowdays bringsinto the center of work processes that call to life and enable the whole for the emergence of active and group intelligence, that is not merely the synergistic sumtotal of individuals. Here the major shift for us is not what we do, but rather how we do what we do. How we do in our inner realms of the individual and group dynamics as well as among divisions and parts of the larger unit. In this respect we place more practice on processes such as presencing that draws on the mindfulness movement that is raising awareness both in the individual and the collective and by doing so, alertness and sharp mind, with a perseverant and conflic resistent presence is able to cope with crisis we live through in the rapidly changing world as well as coping with the accompanying stress.
Thus learning organisations extended competencies do bear real and deep relevance to the age we are moving into.

„Egy szervezete belső verseny előnyét tagjainak közös tanulási képessége határozza meg… "(Arie de Geus, SoL Global Forum, Finno.2002.)

Ez a gondolat a 70- 80-s évek olajválságában született válaszként a kor kihívásaira-és lassan megszülte a saját, sok szempontból radikális megközelítését és belsőfolyamatait. Arie de Geus-t, mint a Royal Dutch/Shell tervezési osztályának igazgatóját azzal bízták meg, hogy nézzen körül a világba! Milyen új és előremutató válaszok vannak felbukkanóban a tudományos rendszer peremén. Így – mint Arie mesélte- egy munkatársával együtt elindultak két, nagyon valótlan személyt felkeresni, az egyik egy etológus a UCLA egyetemen, a másik egy pszichológus Svédországban.

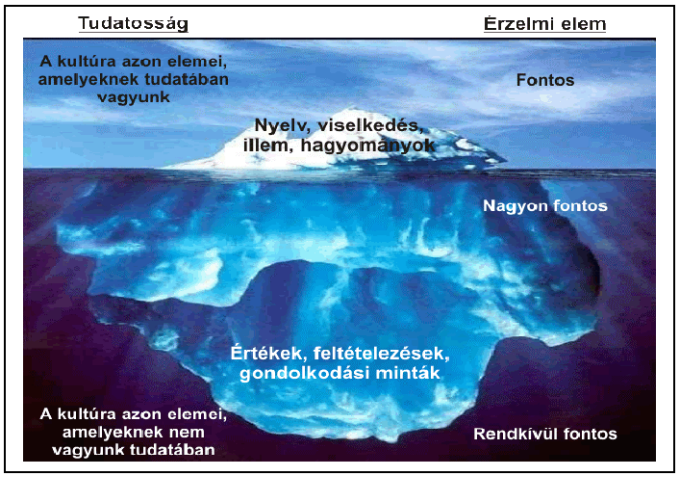
Az etológiai tanszék folyosóján kissé furcsa látványt mutatott ez a két, tip-top öltönybe öltözött, aktatáskás üzletember az állatok viselkedését és benne is a madarak viselkedését kutató professzor szobája fele haladva. Egyik fél sem értette elsőként, hogy mi dolguk is lehet egymással, de ismertették a helyzetet, azaz Arie de Geus nagy érdeklődéssel és teljesen nyitott elmével és szívvel hallgatta a professzor beszámolóját saját kutatásáról, ami a feketerigók és a kékcinkék viselkedésére irányult. E két madárcsoport viselkedése merőben eltérő volt egymástól: a feketerigók territoriális madarak, párban védik a területüket és elhajtanak minden más rigót, énekük leginkább a veszély jelzésére és a párzásra irányul, a kertet és területüket soha nem hagyják el; a kékcinkék ezzel szemben nagy közösségben élnek és gyermekeik felnevelése után „ továbbállnak „, énekükkel egymással kommunikálnak, üzennek és információt cserélnek, a területüket nem védik, és vándorolnak más tájakra is. Jellemzőjük a mobilitás, a csapatban mozgás és a kommunikáció és megosztás. Viselkedésük legismertebb jelenségét R.Sheldrake, a morfogenetikus mező elméletének kidolgozója is leírja jelezvén, hogy ez a tulajdonság megsokszorozottan felerősíti a raj tanulási képességét, példa rá a háború után a tejes üvegek tetején lévő aluminium fólia átütése és ennek az új viselkedésnek a megtanulása nem csupán Angliában, hanem a hasonló rendszert alkalmazó Hollandiában is. A két vezető üzletember elgondolkodva szállt fel a gépre és a hallottakat rávetítették a szervezetük működésére…miközben tovább utaztak Svédországban, ahol pedig megismerkedtek a pszichológus kutatásával, amit jövő emlékeknek nevezett el. Arra alapozva állítását, hogy a cselekedetünk az Itt és Most tér-idejében alapvetően múltbéli cselekedeteink tapasztalatára és emlék lenyomataira épül, sőt gyakran az határozza meg… s ha ez így van, akkor általában döntéseinket a jövőre vonatkoztatva a régmúlt helyzeteiben felvetett kérdésekre kapott múltbéli válaszokra építjük a jelenben. Mi lenne hát, ha a jövőből visszavetítve hoznánk döntéseket (forecasting helyett backcasting), melyek egyúttal számos, a közösség által kidolgozott jövőemlékre épülhetnek. Ez volt a napjainkra nagyon népszerű scenárió/forgatókönyv tervezés alapja, amely a Shell-t a 80-s években jelentős gazdasági versenyelőnyhöz segítette. A szervezeten belüli tervezőcsoport minden jelentős véleményhozót közös gondolkodási térbe hívott és rendszeresen, nemcsak válsághelyzetben, közös gondolatmintákat, jövőterveket kialakító dialógus csoportokba. Így vált a tervezés az egész szervezetet megmozgató közös tanulás, ahogy Arie mondja: „A tervezés tanulás—szervezeti tanulás." A közös és mindenkit inspiráló jövőkép kreatív erőket szabadít fel, ennek összehangolása és finom működése szervezeten, közösségen belüli együttműködést feltételez a konverzáció, közös beszélgetés képessége által és egyúttal fel kellett ismerniük azt is, hogy a válság eddig nem ismert, komplex összefüggések eredményeként kiszámíthatatlan, mélyebb összefüggésekre mutató jelenségeket produkált. Ennek hatására jutottak el az MIT rendszerdinamika csoportjának és a Római Klubban oly erőteljesen alkalmazott rendszergondolkodáshoz. Ez lett később a híres 5.alapelv. A közös jövőkép, a csoportos tanulás, a rendszergondolkodás, a múltunkból gyökerező és a jelen tetteit befolyásoló belső gondolatminták megragadása, „ felfüggesztése"- David Bohm kifejezésével élve, hogy jelenünket az új és innovatív jövőből hívhassuk életre. Ez lett az emergencia tudományának kiindulása, amely a XXI. században számos jelentésmezőben meghatározza a közösségi és szervezeti kommunikációs folyamatokat.

„Az emergens rendszer egésze (…) nem határozható meg részletes jellemzői révén." (Polányi,1994: II. 244)

„Az evolúciós fejlődés során fokozatosan egymásra épült határfeltételek ugyanis alapvetően mind-mind a génekben lettek kódolva, ez irányította azokat a mechanizmusokat, amelyek az egyedfejlődés során reprodukálták az addigi evolúciós fejlődés eredményeit. A részletek mellőzése nélkül ezt a folyamatot egészítette ki az emberi kultúra új kódolási mechanizmusai, elsősorban a beszélt nyelv, amely lehetővé tette az új tudásszint, vagyis az explicit tudás elérését is." (60.old. PHD értekezés, Paksi Dániel)

Ez az utóbbi gondolat Paksi Dániel értekezésében alátámasztja azt a jelentős szellemi irányzatot, ami napjainkra új kultúrát teremtő mozgalommá fejlődött: a közösségi intelligencia felébresztését szolgáló olyan nagycsoportos folyamatok, módszerek és megoldások világában, melyek során a részvétel és a többsíkú és többszörös kapcsolódás eddig nem látott és előre nem látható gondolatokat, értékeket és eredményeket képes teremteni. Itt nem a hierarchikus, egymás fölötti elrendeződés és az autokratikus jelenlét hoz eredményt, hanem ebben a rendszerben sokkal inkább a holonok rendszerének kölcsönhatásában történik előrelátás és jövőteremtés. Mivel elsősorban a nem létező tudás életre hívása válik fontossá, így nem előadunk és meghallgatunk, hanem közösen szövünk az eddigi mintázataink felbontása után új életszövedéket. Ehhez a felbomló korábbi minta ismerete mellett nagyon fontos a 'Hogyan szőjünk együtt és közösen?' folyamatának megtanulása.Gondolatmintáinkat a világról felfüggesztjük és elménket kiürítjük, az új szövedék megteremtéséhez szívünkben és elménkben kinyílva egymás felé fordulunk kíváncsi és alkotásra nyitott akarattal. D.Bohm implikált és explikált rendbe foglalt világképe, amely őt magát ki-

vette a kvantumfizikusok elméleti-kutató csoportjából és a dialógus újjágondolt folyamatai révén egy társas innováció kezdeményezőjévé tette, erről a nagyon nehéz döntési pontról írja, hogy ez emberi létünk alapját alkotó tudatos fordulópont a reakcióban és győzelemben virágzó vita és az éber-tudat megtartó erőterében az ítéleteinket „ felfüggeszteni" képes nyitott betekintés/inquiry között. Csak ekkor válhatunk képessé egy új, lényegileg új explikát rend megjelenítéséhez, melyben az élet lehetőségek végtelen tárházából a közös gondolkodást összehangoló beszéd, a közös nyelv új kultúrát teremt. / Changing Consciousness, D.Bohm és Mark Edwards, / Ez a gondolat kapott figyelmet és jelentős támogatást az MIT Tanulószervezetek központjában szervesen összekapcsolódva a rendszergondolkodás komplexitást kezelő képességével.



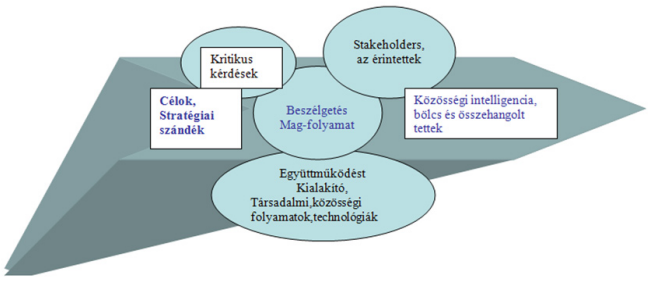
Ennek a kultúra változtató jéghegy modelnek az ismeretében vált egyértelművé, hogy életünk szövedékét alkotó értékeink közösségi megegyezésen alakulnak és ebbe a láthatatlan mezőben csak olyan folyamatokkal tudunk beavatkozni, melyek a közösség egészét képesek 'újrahuzalozni." Az emberek az autonómia és az együttműködés kölcsönhatásában sokkal jobb és motivációval átitatott eredményeket képesek elérni és a közös gondolkodás nem csupán innováció, hanem H. Maturana, az élő szervezetek Nobel díjas kutatójának szavaival élve:

„Kapcsolataink lényege nem az, hogy az információt megoszthassuk egymással, hanem hogy harmóniát teremtsünk az élő szervezetek viselkedései között."

László Ervin számos könyvében ír, legutoljára aVilágváltásban arról, hogy az emberiség milyen szellemi forradalmon megy keresztül a Mitosz korszakából, a Theosz és Logosz korszakán át a Holosz korszakáig. S amíg a Logosz korszaka az emberi értelem és a hősies cselekedet kiválóságára, majd később a karizmatikus vezető ipari rendbe szervezett társadalmára épült és teremtő erejéből fejlődött ki, addig a Holosz kor alaptulajdonsága ***a 3 C világa:C/kapcsolatok, C/kommunikáció, C/Kogníció, melyhez érdemes hozzátennünk a C/ooperáció, és C/közösség*** fogalmát. E szellemiség életrevalóságát, még mielőtt utópiává kicsinyítenénk, épp két héttel e cikk megírása előtt egy Fenntarthatósági konferencián bebizonyította Günter Pauli gazdaság alapú élőlánc, nulla kibocsájtás elvű, az ökológiai rendszer energia és információ hatékonyságát figyelembe vévő példaértékű és sikeresen működő vállalkozásai által.

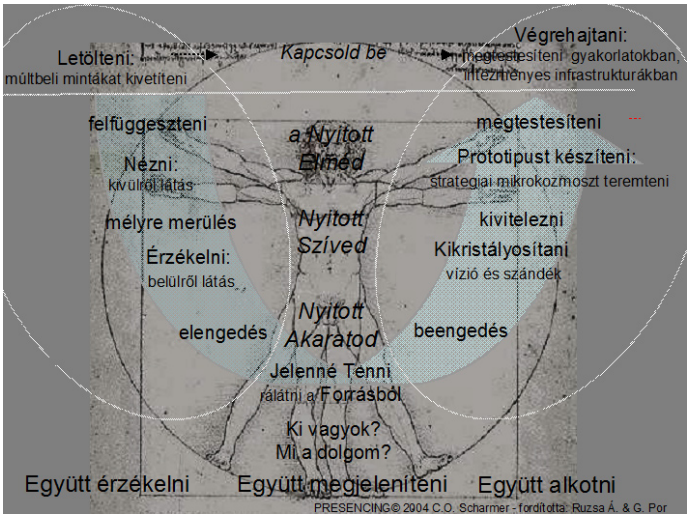
Ennek az új vezetésnek neve a beszélgetés alapú vezetés: Stratégia és közösségi elköteleződés a beszélgetés által. Juanita Brown és társai ebben az irányban jelentősen gazdagították a vezetési kultúra új világát, ahol már szándékosan nem vezetőről, hanem vezetésről beszélünk és ennek fényében talán a legizgalmasabb tudás, maga az emberi közösségek gondolkodását életre hívó és összehangolni képes módszerek és belső folyamatok ismerete.

Érdemes itt ismét idézni a tanulószervezeti és élő szervezetek belső törvényszerűségeit feltáró H. Maturanaától, "***A tudás konszenszusra épülő koordinált cselekvés. A tudás nem egy birtokolható adat vagy tárgy, hanem egy részvételre ösztönző folyamat.*** "



Forrás: Juanita Brown és Tomas Hurley, Systems Thinker, Vol.20.No.9, November 2009

Módszertanilag, folyamat intelligencia szempontjából nézve ezt az ábrát, azt mondhatjuk hogy a kiindulópont a vezetői stratégia alkotó első szintű „beszélgetés" módszertani alapja a Presencing módszerével az alábbi módon érhető el, itt lehet a kritikus kérdések felvetését kezdeményezni és közös megbeszélésre előkészíteni a szükséges, gyakran a prefiférián fellelhető innovatív tendenciák behozatalával / etológus és jövőkutató pszichológusok párbeszéde szervezeti érintettekkel együtt és közösen.)



Ezt a folyamatot másképp U-elméletnek nevezik és lényegében a komputer alapú, letöltés és reakció kondicionált elme működése, az egy hurkos és kéthurkos tanulás helyett lényegi és radikális változásokat kialakítani képes

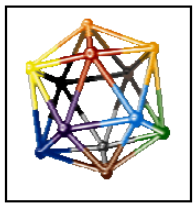
kreatív, intelligens és az adott team, közösség kollektív intelligenciáját alkotó tudásról van szó. Itt egy nagyon kifinomult és csak és kizárólag a feltárult és nyitott elme, szív és akarat összehangolt és érzékelésében, észlelésében az intuitív mezőbe is belépni képes szervezeti, közösségi elme által alakulhat ki.

Ezt a folyamatot megsegíthetjük a személyes fejlődés, a team tanulás módszertanával, a belső munka éber tudat alapú folyamatos erősítésével, megfelelő és rendszerszemléletben alkalmazott coachinggal és nem utolsó sorban az adott közösség, térség és szervezet érintettjei között kialakított és szervesülő dialógikus folyamatokkal.

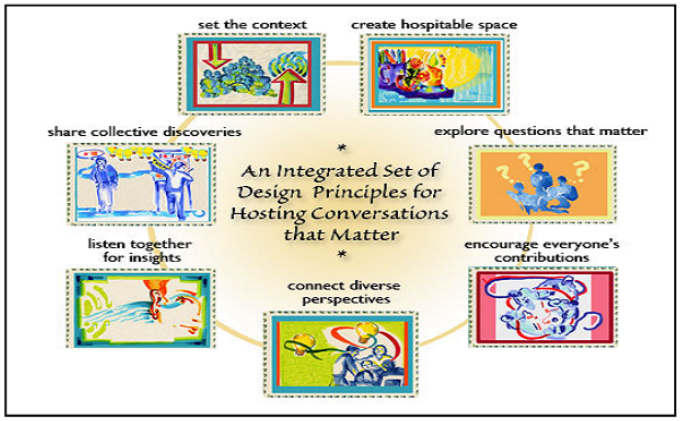
Ennek egy korai, a szervezeti stratégiai szándékokat beazonosítani képes, a rendszerváltozók mentén gondosan kiválasztott érintettekkel együtt lefuttatott Szintegráció, Stafford Beer kommunikációs modellje.

"Az alkotó hatékonyság legalább annyira múlik az együttműködés fejlesztésén, mint az egyéni erőfeszítéseken. Ebből következik, hogy sikerünk záloga az együttműködést erősítő kapcsolódási pontok kialakítása és életben tartása." (Shared Minds, Miachael Scrage)

A Szintegráció folyamata az ikoszaeder belső kapcsolati ábrája, amely mentén 30 ember elkötelezett és maximális információ hatékonyság hasznosításával képes közös elköteleződésre épülő stratégiai célok kigondolására. Ekkor még mindig fennáll a kérdés, hogy a hagyományos, lefele gördülő mintázatok helyett mi módon erősítjük fel a szervezet egészét életre keltő cselekvési motivációt és közös, a megvalósításhoz szükséges részvételre épülő munkatervet.



A Világkávéház és az Open Space talán a két leggyakrabban használt és kombinált folyamat, melyek a jobb agyfélteke grafikus megjelenítése által még kitágítottabb információs és kapcsolódási térré alakítható.

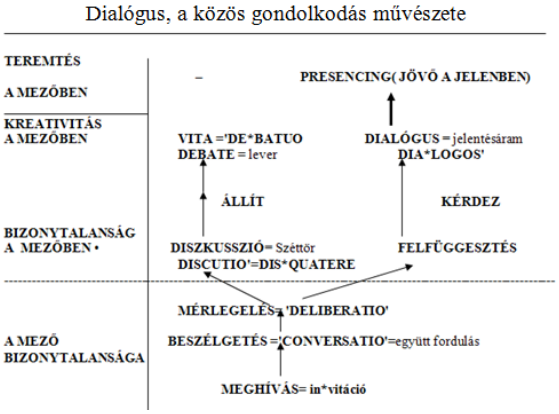


Itt a színek, formák és szimbolumok, mint a gondolkodó szervezet belső, mélytudati kapcsolódási és jelkép rendszerében kifejezhető intelligenciája az un. többszörös intelligencia erőt adó, team munkáját támogatják meg.

A dialógus, David Bohm, kvantumfizikus megközelítésében erre a többszíntű feltárásra irányul a közös jelentés mező megteremtése érdekében.

"A **diszkusszió** *„discutio"*(dis+quatere), szó eredeti jelentése „ széttörni, kettétörni, szétzúzni; kép. ért.: megsemmisíteni,meghiúsítani".Ennek következő fázisa a debate „debate", leverni, amely gyakorlatilag a verseny és uralkodás paradigmájának kommunikációs mintája.

A **dialógus** által azonban közös megértést és tudatosságot fejleszthetünk ki az együttműködés érdekében.A dialógus szó a görög *„dialogos"*-ból ered, melyben a logos jelentése „az Ige, a szó", azaz „a szó jelentése, értelme". A dia jelentése „ át, keresztül „ (nem pedig „ pár-" mint a párbeszédben, mivel dialógus sok ember között is megtörténhet, sőt az egyénen belül is, ha a dialógus szellemében van jelen.)" (részlet D.Bohm: A dialógusról c.írása, 1989, Ojai, USA)



Forrás: © W. Isaacs-Ruzsa Á. SoL Intézet, email: aruzsa@solintezet.hu