

Tanulószervezetek változásmenedzsjentje a tudásmenedzsjent felé vezető úton

Dr. Bencsik Andrea, Bognár Krisztina, Veszprémi Egyetem

Ahogy a bennünket körülvevő környezetre jellemző az állandó változás, átalakulás, úgy a gazdaság bármely szférájában működő szervezetekre is, beleértve ebbe a profitorientált és non-profit szervezeteket éppúgy, mint a szolgáltatás bármely területét, az oktatástól az egészségügyig. Valamennyi szervezet működése, gazdálkodása során a megvalósuló változások spontán vagy irányított módon történnek. Ahhoz, hogy a jövő elvárásainak megfelelő, és a pillanatnyi helyzetre a lehető legrövidebb idő alatt kultúrálisan reagálni képes szervezetet hozzunk létre, – s ez az egészségügyi intézmények esetében különösen fontos ma – a tanulószervezetek kialakításának gondolatával kell megbarátkozni. Miért más, illetve miért könnyebb ezen szervezetek változásának menedzselése, hol vannak az azonosan kezelhető, külön gondolkodást és gondoskodást nem igénylő pontok a két megközelítésmód tekintetében? Az alábbi cikk ezekre a kérdésekre keresi a választ.

A tanulmányban leírtak megértéséhez, illetve az azonos módon történő értelmezéshez szükségesnek tartom a tanulószervezetek definiálását:

Senge szerint: „A tanulószervezet lényegileg olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotó kedvét és tehetségét. A benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.” [13].

Garvin véleménye alapján: „Képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések, tapasztalatok alapján.” [3].

A tanulószervezet egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magában foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét.

A változásmenedzsjent tudatos emberi beavatkozás, a dolgok korábbi, megszokott rendjének megváltoztatására irányul, melynek célja valamilyen szükséglet kielégítésére való törekvés.

Senge szerint a tanulószervezetek alapjellemezői:

- a szeretetet, a csodálást és a részvét magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra,
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok,
- képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk, és eszerint munkálkodjunk.

Ahhoz, hogy egy szervezet tanulószervezetté váljon, 5 alapelvnek kell érvényesülni:

- rendszerben való gondolkodás,
- önmagunk irányítása,
- gondolati mintáink folyamatos felülvizsgálata,
- közös jövőkép,
- csoportos tanulás [13].

Fulmer szerint [6] a környezetünk állandó és gyorsuló változásai közepette a szervezetek elsősorban akkor képesek megbirkózni a sikerességük hosszú távú fenntartását veszélyeztető külső hatásokkal, ha elsajátítják azt a folyamatos tanulási képességet, mely bármely változtatás ellenére is a sajátja marad. Ez a képesség azt jelenti, hogy egy szervezet versenytársainál könnyebben tanul, gyorsabban alkalmazkodik, melyhez felhasználja mind a kívülről, mind a belülről származó információkat, tudást.

Hogyan tudja ezt megtenni? Számítalan eszköz rendelkezésre áll, azonban ezeket a cél, a tanulás érdekében kell állítani. (PI. a párbeszéd, konzultációk, előadások stb.) Természetesen a felhasználható eszközök és körülmények is állandóan változnak és átalakulnak, de egyetlen dologra rendületlenül törekedni kell, a folyamatos tanulás igényének fenntartására.

A tanulószervezetek érvényesítik azt a 5 alapelvet, amelyet más szervezetek nem.

A rendszerben való gondolkodás következtében a változási folyamatra való koncentráció során képesek az emberek az „itt és most” megoldások helyett a problémák hátterében meghúzódó ok – okozati összefüggések feltárására, a szervezetnek a körülötte lévő világ teljességét magába foglaló vizsgálatára.

A működő szervezetek általában egyensúlyi állapotban vannak addig, míg a működést befolyásoló külső – belső erők egyensúlyt biztosítanak. Ha a változás irányába mozdítja el a szervezetet a hajtó erők túlsúlya, kellő mérlegelés és döntés után külső vagy belső tanácsadó igénybevitelével elindul a változás menedzselése. A szervezetet fel kell készíteni arra, hogy beavatkozzunk a megszokott munkavégzés ritmusába, vagyis hogy valami történni fog.

Miért más a tanulószervezetek életében a változás, és annak is különösen az első fázisa, a fellazítás, vagyis az emberek felkészítése?

Erre a kérdésre a további alapelvek áttekintésével és a változás végrehajtása során érvényesülő hatásuk alapján keressük a választ.

Az önmagunk irányítása fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulásra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, mely biztosítja számukra a fontossági sorrend felállítását a feladatok között. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik, és ennek következtében a szervezet összes céljainak elérése érdekében.

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanuló szervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével – a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagy mértékben segíthetik.

A önmagunk irányítása következtében létező és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben. Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszútávon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességhez, egy **közös jövőképet** kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele.

Napjaink modern szervezeteiben jellemzően előforduló egység a csoport. Mivel a csoportot az egyének alkotják, az ő tudásuk, tanulási képességük összeadódik a csoport teljesítménye eredményében, mégpedig úgy, hogy az több lesz, mint az egyszerű matematikai összegzése a tudásnak – azaz szinergizmusról beszélhetünk. A **csoportos tanulás** ennek értelmében egyrészt az egyének tanulását, másrészt a csoport egészének közös működése következtében szerzett ismeretek megőrzését, továbbfejlesztését és átadását jelenti. Annak érdekében tehát, hogy a szervezetek képesek legyenek a folyamatos fejlődésre, tanulásra, fel kell tételeznünk, hogy az abban tevékenykedő emberek, és csoportok is képesek erre.

Mi kell ahhoz, hogy a nem kis megpróbáltatást jelentő folyamatos változást az ember produkálni tudja?

Ennek megválaszolására alapvető pszichológiai művek áttanulmányozása után vállalkozhatunk, de jelen esetben elég annyit tudni, hogy 3 nagy csoportba sorolhatók a kutatók megközelítései aszerint, hogy mi az, amit elsősorban fontosnak ítélnék fenti kérdés szempontjából. Ennek megfelelően beszélhetünk:

- az attitűd változást középpontba helyezők,
- tanuláselméletek,
- fejlődéselméletek alapján történő magyarázatokról.

Mivel tanulószervezetekről van szó, és a változásmenedzselés elindítása a fejlődést célzó szándékkal valósul meg, tehát mind a tanulás, mind a fejlődés fogalmak alkalmazásának létjogosultsága van. A következőkben azonban mégis az első gondolatot emeljük ki, mert a továbbiak szempontjából ennek lesz jelentősége.

Az attitűd változást középpontba helyezve pl. nem csak a tanulást szükséges vizsgálni, hanem a változásmenedzselés során a változással szembeni immunitást, – mely a

versengő elkötelezettségre vezethető vissza – illetve annak legyőzése képességét, technikáit.

Robert Kegan és munkatársa megállapítása szerint [8] létezik ugyanis egy pszichológiai dinamika, az ún. versengő elkötelezettség, mely a változásoknak való ellenállást gyakran magyarázza. Ez nem egy tudatos ellenszegülés, vagy lustaság, hanem a változás iránt elkötelezett ember akaratlanul érvényesülő rejtett versengő elkötelezettsége.

A változásmenedzselés során a változás és egyben a tanulás, a tanulószervezetté válás gátját jelentheti a dolgozók hiányos mentális felkészültsége is. (Pl. félelem a sikertől és a bukástól, alacsony önértékelés, önbizalom stb.)

Milyen nem fizikai folyamatok zajlanak le a változás során a szervezetekben?

Az emberek képesek arra, hogy pozitív változásokat vigyenek véghez, mégis a félelem alapú érzések, észlelések gyakran okozzák, hogy nem képes a csoport vagy a szervezet egyről a kettőre jutni. Sokan már az új kihívások gondolatától is idegesek. Kétkednek képességeikben, intelligenciájukban, a felmerülő nehézségek leküzdésének sikerében. A bukás elvi esélye számukra az egyébként is alacsony önértékelés további csökkenését okozza.

A sikertől való rettegés a bukástól való félelem ellentéte. Sokan félnek kihasználni szellemi és fizikai potenciájukat, saját útjukat járni, álmaikat valóra váltani. A boldogság megragadása is kiválthat belső fékeket, mely szintén az alacsony önértékeléssel hozható összefüggésbe. Külső kényszer hatására ahelyett, hogy a megfelelés irányába mozdulnának el, kompromisszumot kötnek álmaikkal és magukkal. Nem véletlen tehát, hogy sok szervezetnél több évet is igénybe vesz egy-egy változás megvalósítása. Ezek az intézmények garantáltan lemaradnak, ezt a luxust nem lehet ma megengedni. A változás okozta félelmet a bizalom, a segítő környezet, az értékek megragadása, az önbizalom és magabiztosság kell, hogy felváltsa. A tanulás előmozdítása, a tanulószervezetté válás ösztönzése, – mely elsősorban az ellenállásban kicsúcsosodó problémák leküzdését kell, hogy jelentse, – a változások kivitelezésében elengedhetetlen célként kell, hogy megfogalmazódjon. Az ellenállás leküzdése mellett, (melyhez számtalan, az adott helyzethez illeszthető technika valamelyikének alkalmazása ad lehetőséget), a vezetői magatartás, az emberek kezelése kulcsfontosságú.

A vezetők többsége, ha a szervezete a változás irányába mozdul el, elsősorban a kézzelfogható, számszerűsíthető dolgokra koncentrálnak, mint a hatékonyság, minőség, létszám stb., pedig ezek csak tünetek. A valódi problémák gyökerei a szervezet más síkján, más mélységeiben keresendők. A kemény problémákra való koncentráció csak látványos eredményt biztosít, hiszen könnyebben orvosolható, javítható, mintha az ún. lágy problémák megoldásához kezdenének, melyek mindig az emberi oldallal vannak összefüggésben [5].

A tanulószervezetek esetében ez a kérdés nem merülhet fel. Mivel a puha problémák forrása az emberek beállí-

tottsága, gondolkodásmódja, attitűdjei, helytelen viselkedés és magatartás, alulértékelés és önbizalomhiány stb., ezek a tanulószervezetek esetében természetes módon a figyelem középpontjában vannak. Ebből következően, ha a sikeres változásmenedzsment végigvezetése a cél, ahol a valószínűségi változások eredményei elfogadottak a szervezeti tagok részéről, és azok be is épülnek a szervezet további viselkedésébe, normáiba, máris elérkeztünk a tanulószervezettel való kapcsolat lehetőségéhez, valamint annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy miért más a tanulószervezetek esetében a beavatkozás.

Bakacsi szerint [3] a tanulás magatartás változással jár, míg Kolb szerint [10] a tapasztalatok feldolgozása jelenti a tudást. A két megközelítés közötti különbség nyilvánvaló.

A tanuláselmélet kutatói is vitatkoznak arról, hogy a szervezetek életében és azon belül a csoportok működése során melyik közelítésmód érvényesül elsősorban.

Hogyan működik és érvényesíti hatását a megfigyeléses tanulás, vagy létrejöhet-e komplex tanulás a csoporton belül, vagy inkább a tapasztalati tanulás érvényesül?

Mivel mindezen kategóriák az egyénekre vonatkozó vizsgálatokon alapulnak, nézzük meg ebből kiindulva, hogy mit jelent a szervezeti tanulás, a csoportok tanulása?

Argyris és Schön gondolatai [2] segítségül hívhatók a kérdés megválaszolásakor. Véleményük szerint két dolognak kell teljesülnie ahhoz, hogy a csoportok szintjén is érzékelhető tanulásról beszéljünk.

Először is: az egyéneknek a változás során létrehívott célokra megfelelően kell cselekedniük, vagyis a változás érdekében megteendő dolgokat végre kell hajtani.

Másodszor: az egyének által felvetett ötleteknek, javaslatoknak, azok minősítése és végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak bele kell épülniük a szervezeti memóriába, vagyis más csoportok számára is hozzáférhetővé kell válniuk.

Hogyan megy tehát végbe a szervezeti tanulás?

Ahogy a gyerekek megtanulják a felnőttektől a beszédet, a viselkedési normákat stb. a szervezetben is azáltal tesznek szert a tudásra (az egyének, csoportok és a szervezet egésze), hogy annak tagjai tapasztalatokat szereznek, azokat elemzik és értékelik, a szerzett ismereteket rögzítik és felhasználják, vagyis alkalmazzák a következőkben. Ez a tapasztalati tanulás.

Ha a változásmenedzselés során érvényesülő változtatósi tevékenységgel párhuzamot állítunk, akkor ez az utánzó, másoló, (imitatív jellegű) változtatás (egyhurkos tanulás a csoportnak, szervezetnek). A szakirodalomból ismert egyhurkos tanulásra minden szervezet képes, amikor a cselekvése elvárt és valós eredményei közötti különbség kiküszöbölésére törekszik a szervezet. Ennél magasabb szint, amikor a különbség okát is keresik, mely az emberi értékrend, attitűd és követett normák megváltoztatását igényli.

Az instrukcionális tanulás esetén a szervezet lemásolja mások rutinjait, majd azt a sajátjukként használják. Ez a változásmenedzselés során azt jelenti, hogy adaptációs vagy

átalakítás melletti átvételi változtatás zajlik. Az adaptáció ugyanis fejlesztési, feladatmegoldási értéket is képvisel (kéthurkos tanulás). A tanulás legmagasabb szintje, amikor magát a tanulás folyamatát veszi vizsgálat alá a szervezet (deutero tanulás) [1].

Valójában a hosszú távú siker fenntartását ez utóbbi két kategóriába tartozó szervezetek képesek megvalósítani.

A tanulás során szerzett ismeretek tehát beépülnek a szervezet mindennapjaiba, úgy is mondhatjuk, hogy a memóriájába. De mi történik, a már használhatatlanná vált, felesleges adathalmazzal? Szándékosan el kell felejtenünk a szervezetekkel, a csoportokkal. Az egyéni emberre közhasználatban lévő felejtés szó nem teljesen fed le ezt a történetet, mivel itt szándékos beavatkozásról van szó. A felejtés a tanulás folyamatos fenntartását biztosítja. Ez egy speciális irányú tanulási folyamat, mely sokkal nehezebb, mint a tanulás maga és minden tanulószervezetben gondot okoz.

A tanulószervezetek tehát a tanulókéességük mellett a felejtés képességével is rendelkeznek, melynek értelmében akár a csoportos tanulást egyszerre nevezhetjük csoportos felejtésnek is.

A tanulás és felejtés egyensúlya nem mindig biztosítható. Ezekben az esetekben merül fel (az előzőekben már említett Kegan és munkatársai által vizsgált [8]) versengő elkötelezettség jelensége, mely egyfajta bizonytalanság eredményeként jelentkezik. A versengő elkötelezettségek és a nagy előfeltevések általában abszolút személyes jellegűek. Azonban a csoportok is ugyanannyira hajlamosak ellenállni a változásnak, mint az egyes emberek, részlegek, sőt, teljes vállalatok is áldozatul eshetnek olyan belső ellentmondásoknak, amelyek megvédik őket az eredetileg célul kitűzött számottevő változástól. A csoportok esetében a felsorolaton kívül a változással szembeni ellenállást erősíti a csoportszellem, az összetartozás érzése, és egyéb közös célok.

Bizonytalanságot okoz, azaz egyensúlyi problémát vet fel a csoport pszichológiai és funkcionális működése is. Bármely irányba eltolódik a csoport működése, a másik irány csorbát szenved. Ez a bizonytalanság pedig a tanulás, a változás gátjává válhat, a csoport működése öncélú lesz. Ahhoz, hogy jól működjenek a szervezetben belül a csoportok, 3 alapvető dolgot kell biztosítani:

- technikai szakértelem,
- problémamegoldó és döntéshozatali képességek jelenléte,
- interperszonális képességek.

A megfelelő működés a tanulás képességét, készségét is kell, hogy jelentse. Vagyis a csoportnak egy olyan szellemű kiépítését, melyben képesek az egyének képességeiket csoportosan fejleszteni annak érdekében, hogy saját egyéni és a csoport céljai egyaránt kielégítést nyerjenek. Senge és társai egy ún. tanulási hurok formájában írták le ezt a folyamatot. [14].

Edmondson szerint [4] a csoportos tanulás egyrészt egy, a szervezeti tanulóshoz hasonló folyamat, amely csoportos

szinten zajlik, másrészt magában foglalja a csoportot alkotó egyének együttműködési készségének, a csoporton belüli összhangnak és tudatosságnak a növekedését amellest, hogy része a csoporttagok által birtokolt tudás közössé, csoportszintűvé válása.

Mivel a tanulószervezetekben a csoport tanulása a csoportcél elérését szolgálja, ezért az egyének és a csoport is hajlandó valamilyen szintű bizonytalanságot elviselni. És mivel a csoportcél kapcsolatban áll a számára kiadott, végrehajtandó feladattal, ezért a csoportos tanulás a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járul hozzá, adott esetben a sikeres változásmenedzsment végrehajtásához.

Mely tényezők gátolják a csoportos tanulást?

A versengő elkötelezettségről már esett szó, mely az előfeltevésekkel, a gondolati mintákkal, a belső bizonytalansággal függ össze. Ezek leküzdését szolgálják vagy szolgálhatják az ún. védekező mechanizmusok, melyek egyrészt gátolják a tanulást, másrészt azonban csökkenthetik a belső bizonytalanságot, amely ellenkező hatást válthat ki.

Védekező mechanizmus a tagadás (tények, cselekedetek következményeinek tagadása), melynek következtében a valós problémák nem kerülnek felszínre, tehát nem valósulhat meg a tanulás sem.

A projekció (bűnbak képzés) során a belső feszültséget az egyén a külvilágra hárítja, mely következménye meg egyezik a tagadásnál említettel.

A racionalizálás (csoportos racionalizálás) során bár felszínre kerül a probléma oka, de a magyarázatok elfedik a valóságot. Tanulás itt sem következik be.

Idealizálás esetén a túlfűtött érzelmek pozitív irányúak, a negatívumok figyelmen kívül hagyásával. A múlt felnagyítása a jelen elfedését jelenti itt is.

Ez a torzított tapasztalati tanulást jelenti, mivel a produktív kudarc értékét nem ismeri fel a csoport a nem produktív sikerrel szemben.

A fantázia élénk, valótlan ábrándozás. A légvárak a valóságot takarják el. Szimbolizálás során egy külső dolog álcázott megjelenítővé válik egy belső rejtett dolog helyett.

Az egyéni gátak csoportos formában is testet ölthetnek, melyek tovább fokozhatják a csoportos védekező mechanizmusokat. Pl. konformitás, normák, autokratív vezetés, a szerepek, csoport kultúrája, a hatalom, működési rutinok [1, 2, 3, 4].

Ugyanezen okok a változással szembeni ellenállás növekedéséhez is hozzájárulnak, vagyis a tanulási gátak az alkalmazkodási, változási hajlandóság gátjai is.

A szervezet ezen képességei tekintetében Józsa László [7] nagyszerű áttekintést ad könyvében. Az itt leírt egyéni, csoport és szervezeti szinten érvényesülő képességek a szolgáltatási szférában is igazak. Az a cikk megállapításait konvertálva az egészségügy keretei közé, további tanácsokat kaphatunk a szervezet egészének, és ezen belül a csoportok tanulását, megújulását segítő gondolkodáshoz.

Hogyan mozdítható elő a tanulás a csoportban?

Ahhoz, hogy egy csoport megfelelően tudjon tanulni, a tanulásukat segítő, támogató környezetet kell kialakítani, és természetesen a csoportnak is rendelkeznie kell azokkal a képességekkel, hogy a tanulás gátjait leküzdje. A rendelkezésre álló eszközök szakszerű kihasználása biztosítéka lehet a sikeres tanulásnak, és ezen keresztül a sikeres változásnak [13, 14,15].

Melyek ezek az eszközök?

- kommunikáció: dialógus (ötletek cseréje) „képzett” vita (döntésnek kell születni),
- pszichológiai biztonság: egyéni, csoport és szervezeti szintű,
- normák: információ megosztás, hibák tolerálása stb.,
- tudatosság: önkontroll, nyitottság,
- közös jövőkép: célok, stratégia, filozófia, azonosulás,
- személyes irányítás: önmegvalósítás, alkotás,
- vezetés: szerep, stílus, példamutatás.

A szervezeti tanulást úgy értelmeztük, mint tudás és/vagy képességek, készségek megszerzése, mely következtében valamilyen magatartás változás, viselkedés, cselekvés módosulás várható hosszabb idő távlatában. Ez a megfogalmazás a magatartástudományi alapokon nyugvó szervezetefejlesztés és/vagy változásmenedzsment kritériuma is. Ez akkor fog bekövetkezni, ha a változást kiváltó októl kezdve a folyamat végén jelentkező eredményig minden mozzanat rögzül a szervezet memóriájában. A változásmenedzsment során a célok eléréséhez az egyének, a csoportok felhasználják a saját tudásukat, s ennek egy egészé kovácsolása a szervezet egészének a feladata. Ez a folyamat egy közös „tudásbankot” hoz létre, melyet nevezhetünk szervezeti memóriának. Ez független az egyéni tagoktól, azok képességeitől és tudásától, vagyis a szervezeti tagok cserélődése esetén is viszonylag állandónak tekinthető.

Ebből következik, hogy a szervezeti memória nem azonos a szervezetet alkotó egyének **memóriájának** összességével.

Hogyan hozza létre akkor az egyének memóriája és tanulási folyamata a szervezeti memóriát?

A folyamat kulcspontja az, amikor az egyéni tanulás eredménye beágyazódik a közös memóriába, annak szerve része lesz. A szervezeti tanulás feltétele, hogy amit az egyén tapasztalt és megtanult, az valamilyen formában kommunikálható, átadható legyen, ugyanis ekkor válik lehetségessé a tudás megosztása. Ezekből következik, hogy nem minden egyéni tanulás lesz szervezeti tudás, vagy tanulás, csak akkor, ha:

- a szervezeti célok érdekében történik,
- a szervezet tagjai között megosztják,
- a tanulás tapasztalata beágyazódik a szervezet rendszereibe, struktúrájába, kultúrájába, vagyis a szervezeti memóriába [15].

Összességében azt is mondhatjuk, hogy a szervezeti memória megteremti a kapcsolatot az egyéni és intézményi magatartás között, mely információt, tudást, és képessége-

ket tárol. Végül nem szabad elfelejtkezni arról, hogy a tudást nem elegendő a szervezetnek megszerezni, azt ésszerűen használni és megtartani is meg kell tanulni, mely gondolatok tovább vezetnek egy fiatal tudományterület határára, a tudásmenedzselés kérdéseire.

Az irodalom szerint a memória 2 csoportba osztható: [12]

- A *deklaratív memória*, mely tényeket, adatokat, információkat, hiteket tartalmaz. Ezek a know-why, és know-what jellegű tudás megtestesítői. Ennek része a szervezeti kognitív térkép, mely az egyéni térképekből áll össze. Ez az egyéni térkép az emberek világról alkotott képe, előítélete, tapasztalatai alapján alakul ki, mely nagy mértékben befolyásolja másokhoz és a világhoz való viszonyulásukat, visszatükröződik értékeikben, normáikban, cselekedeteikben. A szervezeti kognitív térkép a szervezet tagjai által közösen vallott értékeket, normákat tartalmazza, és a szervezeti kultúrával szoros összefüggésben van. Segítségét nyújt a döntéshozatalban, meghatározza az egyéni tanulási folyamatokat, ezáltal befolyásolja a szervezeti tudást.
- A *procedurális memória* tartalmazza a rutinok, képességek, magatartások összességét. Know-how jellegű tudás jellemzi, mely nagyrészt automatikus. Ezért a szervezet tanulási és improvizációs rutinjai, a keresési algoritmusok ebbe a procedurális memóriába tartoznak.

Hogyan hozható összefüggésbe a szervezeti memória és a változásmenedzselés folyamata?

A szervezetet minden pillanatban külső – belső hatások érik, melyek a szervezetet alkotó csoportokon, egyéneken keresztül lecsapódnak a szervezet reakcióiban. A rengeteg hatást azonban azok fontossága alapján a memória szelektálja. Ez nem feltétlenül tudatos folyamat, az elhanyagolt információk kiválasztása nem feltétlenül tudatos módon megy végbe. Ez azzal magyarázható, hogy észlelés és szűrés során az egyén a saját és szervezeti kognitív térképére támaszkodik (saját és a szervezet céljai, értékei, világnézete), s ezzel összefüggésben a szervezet kultúrája irányítja a figyelem hangsúlyos részeit. Mindezek a szervezeti memória részét képezik, ezért is nyilvánvalóan központi szerepet játszik a szervezetre ható erők elmozdulást segítő erejének meghatározásában, a változás elindításáról való döntésben.

A sikeres változás elindításához, vagy az egyensúly helyreállításához szükség van arra is, hogy felismerje a szervezet a környezeti információkból mi a fontos a számára, és ennek értelmet adva a cselekvés irányát kijelölje. (Ugyanazon környezeti hatásra, helyzetre a szervezetek másként reagálnak.)

A helytelen memória tartalom a változás megakadályozásához vezethet, hiszen túl erős szervezeti kultúra, vagy a siker érzése felületességhez, rutinszerűséghez vezethet (lásd: tanulást gátló hatások), melyet belső vakágnak is nevezünk.

A memória értelmező (interpretáló) szerepet is betölt, valamint a szervezeti tevékenységek koordinálásával, cselekvések indításával is szoros összefüggésben van. Ez azért van, mert a szervezet tagjai a külső és belső ingerek-

re elemzés alapján választ adnak. Ha eltérést tapasztalnak, a szervezet beavatkozik, és az változást kezdeményez. A gyorsan változó környezeti hatások miatt azonban gyakran van szükség arra, hogy a memória tartalom alapján improvizáljon a szervezet.

A lehetőségek közötti választáshoz szükséges a memóriaállomány feltérképezése. Ha a korábbi tapasztalatok közötti keresés nem jár eredménnyel, előfordulhat, hogy a már korábban megoldott problémákat oldjuk meg ismét.

A deklaratív memóriában található a korábbi azonos vagy hasonló helyzetek és általános összefüggések ismerete, melyek a tanulásban is fontos szerepet játszanak. A tanulás ennek megfelelően valójában akkor következik be, ha van valódi kihívás. Vagyis a változásmenedzselés akkor indul el, ha a kihívás nagyságrendje a hajtóerők túlsúlyát okozza. A változás, vagy a tanulás eredménye akkor okoz tartós magatartásváltozást, ha beépül a szervezeti memóriába. Azonban két esetben ez biztosan nem következik be:

- amnézia esetén, amikor a szervezet számára nem áll rendelkezésre elegendő idő, vagy nagy a fluktuáció stb.
- babona esetén, amikor a tapasztalat hibás közvetítése hamis ismereteket és összefüggéseket eredményez.

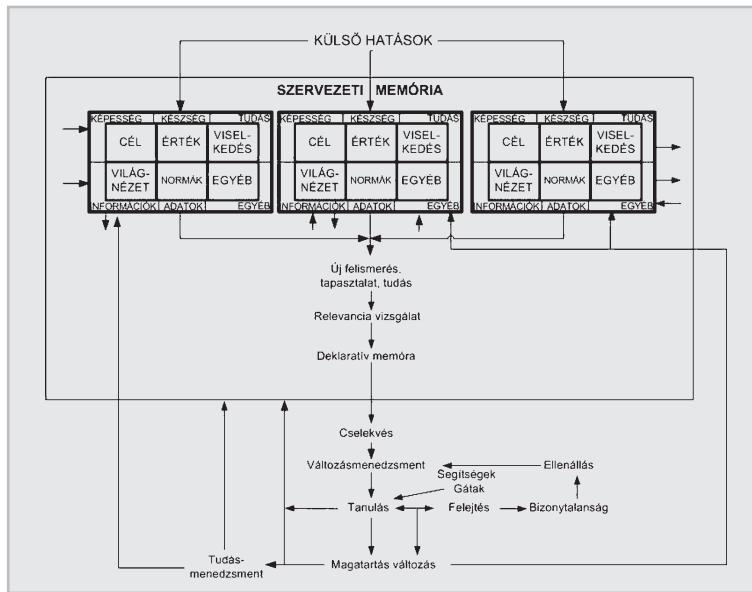
Más esetekben többnyire a szervezeten magán múlik a siker esélye. Abban az esetben, ha egyéni, vagy csoport szinten megreked a változás, a tudás nem épül be a szervezeti memóriába, fragmentált tanulás megy végbe.

A fentiekben leírtak alapján egyértelműen kiderül, hogy a tanulószervezetek változásmenedzselése nem más, mint egy állandó tanulási folyamat. S az is igaz, hogy egy helyesen végrehajtott változásmenedzselés a tanulószervezetté válás feltétele. Mindezek közben kiemelkedő jelentősége van a szervezeti memóriának, mely az egész összefüggérendszeret egybefogja. Ahhoz, hogy a memória megfelelő közeget biztosítson a tanulás és a változás számára, a folyamatos tanulás a folyamatos felejtést tételezi fel.

A könnyebb megértést segíti az 1. ábra, mely az említett lényegi elemek kiemelésével világítja meg a tanulmányban összefoglalt gondolatok közötti kapcsolatot. A kiinduló alapegység az egyén, mely magában hordozza a maga kultúráját, melyet körbe vesz a saját személyes memóriája. A külső hatások érvényesülése indítja el azt a folyamatot, mely az előzőekben részletezetteknek megfelelően valami új felismerésben ölt testet, és cselekvés indítására ösztönöz. Amennyiben a cselekvés változásmenedzselést jelent, ugyancsak a leírtaknak megfelelően kerül végrehajtásra a beavatkozás.

A tanulószervezetté válás kritériumait és ezen szellemben végrehajtott változásmenedzselés folyamatát egymással párhuzamba állítva a 2. ábra írja le.

Amennyiben sikerül az egészségügy területén is megvalósítani a fent leírtak szellemében a szükséges változtatásokat, óriási lépést teszünk előre nem csak a gyógyulni vágyó emberek megelégedettsége irányába, hanem az egyes intézmények keretei között megvalósulhatnak az örömteli szervezetek működésének feltételei is, melyekről Magyar Dániel [11] tanulmányában olvashatunk.



1. ábra
A csoportos tanulás modellje

	tanulásszervezet		változásmenedzsmet	
Tanulás jellege	Tapasztalati tanulás Instrukcionális tanulás	Egy hurokos tanulás ↓ Kéthurokos vagy deuteró tanulás	Imitatív jellegű tanulás (utánozó) Adaptációs jellegű	Változás jellege
Tanulás szintjei	Egyéni Csoportos Szervezeti		Egyéni Csoportos Szervezeti	Változás szintje
Tanulás gátja	Versengő elkötelezettség Védekező mechanizmusok Projekció Racionálizálás Idealizálás Fantázia Szimbolizálás		Bizalom és önbizalom hiány Féltreértés Attitűd Információ hiány Szűklátókörű önérték Különböző értékelés Tolerancia hiány	Változás gátja
Tanulás segítése	Kommunikáció Pszichológiai biztonság Normák Tudatosság Közös jövőkép Személyes irányítás Vezetői hozzáállás		Kommunikáció Képzés Részvétel Bevonás Segítségnyújtás Támogatás Tárgyalás Megegyezés Manipuláció Erőszak	Változás segítése
Tanulás érvényesülése	Tudásmegosztás Tudás átadás Beépülés a memóriába	Tudásbank Szervezeti memória	Új viselkedés és magatartás érvényesítése Beépülés a kultúrába	Változás érvényesülése
Érvényesülés feltétele	Tanulási képesség Készség Rugalmasság Vezetői hozzáállás Szervezeti kultúra Fogadókészség	Felejtés képessége	Változási képesség Készség Rugalmasság Vezetői hozzáállás Szervezeti kultúra Fogadókészség	Érvényesülés feltétele
Közvetítő eszköz	Kommunikáció Tréning Csoportos technikák Magatartás-tudományi eszközök Információ átadás		Képzés Tanulás Tréning Információ átadás Magatartás-tudományi eszközök	Közvetítő eszköz
Várható eredmény	Folyamatos tanulási képesség Memória változás		Folyamatos változási képesség (tanulás)	Várható eredmény

↓
Tudásmenedzsmet
↓
Tanulásszervezet (folyamatos tanulási és változási hajlandóság)

2. ábra
A tanulószervezetté válás változás menedzsmetjé

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Argyris – Schön: Organizational Learning, A Theory of Action Perspective, Addison- Westley Publishing Co. 1978.
- [2] Argyris – Schön: Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Addison- Westley Publishing Co. 1996.
- [3] Bakacsi és Társai: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest 1999.
- [4] Edmondson: Psychological safety and learning behavior in work teams, Administrative Science Quarterly, Ithaca, Jun 1999.
- [5] Ed Oakley – Doug Krug: Korszerű változásmenedzselés, Bagolyvár Könyvkiadó 1997.
- [6] Fulmer – Gibbs – Keys: The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage, Organizational Dynamics Autumn 1998.
- [7] Józsa László: Marketing, Stratégia Műszaki Könyvkiadó Budapest 2002.
- [8] Kegan – Laskow: Az igazi ok, amiért a szervezetek nem változnak, Harvard Business Manager 2002. 3.
- [9] Kim: The link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, Vol. 35. Issue 1.
- [10] Kolb: Experiential learning Prentice, Hall New Jersey 1984.
- [11] Magyar Dániel: Örömteli munkahelyek kialakításának tényezői, Műszaki vezető 2003. Verlag Dashofer 12.6. fejezet
- [12] Moorman – Miner: Organizational improvisation and organizational memory, Academy of Management Review, Vol. 23. Issue 4, October
- [13] Senge: Az 5 Alapelv, HVG Rt. Budapest 1998.
- [14] Senge: The Leaders New York: Building Learning Organization, Sloan Management Review, Fall 1990.
- [15] Snyder – Cummings: Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses, Human Relations, Vol. 51. Issue 7, July

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Dr. Bencsik Andrea szervező vegyész mérnök, a közgazdaságtudomány kandidátusa, a Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének docense. Kutatási területe: az emberi erőforrás munkavégzési megbízhatósága, helye, szerepe, a szervezetekben, a szervezeti működés-tanulás-tudás-memória összefüggései,

a szervezetfejlesztési technikák alkalmazása a változások menedzselése során. Oktatási területe: hálótervezés, emberi erőforrás menedzsment, szervezési technikák, szervezetfejlesztés, csoportos technikák. Számos hazai és külföldön megrendezett konferencián tart előadásokat,

melyekből publikációk készülnek. Évente 10-15 diplomadolgozatot vezet, jelenleg 9 fő PhD hallgató dolgozik az irányítása mellett. 1984-től Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, 1985-től Veszprémi Akadémiai Bizottság Vállalatkibernetikai Munkabizottság, 1996-tól MTA Vezetéstudományi Bizottság Szervezéseméleti- és módszertani Albizottság, 2000-től Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága tagja. A tanszék által kidolgozott és elindított egyetemi szakok – műszaki menedzser, gazdálkodási, humán erőforrás menedzser szak, – valamint posztgraduális képzésben – menedzser szakmérnök, sport menedzser, projektmenedzser, humán erőforrás menedzser – tantervének és oktatási anyagainak kidolgozásában részt vett.



Bognár Krisztina műszaki menedzser. Tanulmányok: 1996-2001 Veszprémi Egyetem Mérnöki Kar, Műszaki Menedzser szak; 2002-Veszprémi Egyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola – nappali tagozatos PhD hallgató. Külföldi tanulmányok: ERASMUS ösztöndíj: 2001. tavaszi félév: Német-

ország, Hochschule Anhalt: marketing, logisztika, beszerzés-menedzsment. Rövid szakmai képzések (nyári egyetemek): 1999 Porto: Számítógép vezérlésű termelés, Robotika; 1998 Barcelona: Stratégiai menedzsment; 1997 Eindhoven: Életciklus a modern építési technológiában. Kutatási területek: Tudásmenedzsment és tanulószervezetek kapcsolata, tudásmegosztás.