

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



**Szervezeti identitás**

Odafigyelés a közösségekre

Dr. Velencei Jolán



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

## Tartalom

Személyes előszó.....	3
Miről lesz szó? .....	4
1. Közösségek.....	7
1.1. Globális falu: netokrata identitás .....	8
1.2. Lokális faluk: a narrátorok identitása .....	15
2. Emberi kapcsolatok .....	21
2.1. Többszörös kapcsolatok: a vándorlók identitása .....	22
2.2. Túlszabályozott kapcsolatok: a szabálykövetők identitása .....	29
3. Emberek .....	35
3.1. A munka élménye: a boldog ember identitása.....	36
3.2. A feltűnés kora: a szenvedélyes amatőrök identitása .....	45
4. Végszó.....	50
5. Könyvészet.....	52

## Személyes előszó

Tizenheten ültünk az asztal körül, a kíváncsiság és a gyanakvás keveréke motoszkált sokak fejében. Amikor a díszvendégnek kihozták az első tálát, az egyik vendég megjegyezte, hogy a háziasszonynak a díszvendég szájába kellett volna tennie az első falatot. Egy másik vendég erre helyeslően bólogatott. Amikor mindenki megkapta az adagját, akkor az említett két vendég elkezdte kézzel tépni az indzserát, és többé-kevésbé ügyetlenül, de hagyománytisztelően elkezdtek enni. Most már elárulhatom, egy etióp vacsorán voltam Budapest belvárosában. A megfelelés logikája azt sugallta, hogy három újjal kell mártogatnom az indzserát, a következő logikája azt parancsolta, hogy nem maszathozhatom össze a háziasszony abroszát, de talán a saját blúzomat se.

Ki vagyok én? Tettem fel magamnak a kérdést. Lehetek a jó kislány, akit megtanítottak kés-sel és villával enni, de akár lehetek az etióp vacsorát főző hagyományainak a tisztelője. Izgalmas volt a két Etiópiában is járt vendég narratíváit hallgatni. Kíváncsiskodtunk, hiszen nekünk, tizenötünknek nem volt semmilyen története Etiópiáról. Ismét feltehető a kérdés, ki vagyok én, egy Budapest szívében megrendezett etióp vacsorán? Milyen szabályokat kövessék, kihez kellene, illene alkalmazkodnom? Hasonló helyzetben voltam a kisiskolában is. Amikor az 1. c osztályba kerültem, „cés” lettem, és az is maradtam egészen a nyolcadik osztály végéig. A többiekkel együtt elhittem, hogy mi, „cészek” szebbek és okosabbak vagyunk, mint az „ások” vagy a „dések”. Mikor közibük merészkedtünk, megtudtuk, hogy ők is ebben hisznek. De hamarosan jöttek a gondok. Egy „césnek” megtetszett egy „ás” diák. Ezt aztán nagyon nehéz volt kezelni, hiszen egy kicsit ide, és egy kicsit oda is kellett tartozni. Mindannyian függünk azoktól a szabályoktól, melyeket végtére is mi magunk alkottunk. Megtanuljuk, mit vár el tőlünk az a közösség, ahova tartozni szeretnénk. Megtanuljuk, miként kellene odafigyelnünk néha erre, néha arra a közösségre.

## Miről lesz szó?

Több olvasatot adhatunk az identitás fogalomnak. Itt és most James G. March nyomán értelmezzük az identitást. „A legtöbb ember egy szervezetben az idő nagy részében úgy végzi el a feladatait, hogy a szabályok egy jól meghatározott csoportját követi, amelyek egy részét, mint identitást elfogadja.” (March, 2000:70). Az emberek hajlamosak ezeket a szabályokat elfogadni, hiszen egy szervezethez való tartozás biztonságot adhat. Az emberek és a szervezetek identitása azonban nem lehet mindig előre meghatározott. A környezet előre nem látható változásai a szabálykövetőket elbizonytalaníthatja. Ha a kognitív diszsonancia feloldása sem segít ezen, akkor az identitásváltás a küszöbön van. Az identitásváltással járó bizonytalanság félelemmel töltheti el a szervezeteket. „A hatalom megijed a szertartások föllazulásától és a formai engedelmesség lanyhulásától, mielőtt a hagyományos rend szabotálását és új szokások előszelét érezni bennük.” – figyelmeztet Umberto Eco.

James March nyomán egy szervezet három kapaszkodót ad az emberei identitásához:

- körvonalaz egy-egy tevékenységet, és ehhez kialakít valamilyen címkét, elnevezést (pl. fogorvos vagy katona). Ha meglátunk valakit, akkor képesek vagyunk a viselkedése alapján valamelyik címkéhez társítani (pl. milyen határozott, mintha katona lenne)
- rögzíti az identitás cselekvési szabályait, azaz munkaköri leírásokat, szerződéseket gyárt. A szervezet emberei jutalmat remélve és a büntetéstől tartva hajlamosak ezeket az írásban rögzített szabályokat elfogadni. Egy szervezeten belül ez megerősítheti az emberek legitimitációját és tekintélyét. Ezek a standardizált szabályok leegyszerűsítik a toborzást, a munkavégzést és a teljesítményértékelést is.
- útmutatót kínál az erkölcsös viselkedéshez. Ha a szervezet emberei ezt internalizálják, azaz magukévá teszik, akkor mindenfajta külső hatás nélkül követni fogják a standardizált szabályokat. A lelkiismeretükre hagyatkoznak, büszkék lesznek, ha elfogadják ezt az identitást, és szégyellni fogják, ha nem ennek megfelelően viselkednek.

Az emberek szívesen elfogadják azokat az identitásokat, melyeknek könnyű követni a standardizált szabályait, és ezt még jutalmazza is a szervezet. Kisebb-nagyobb áldozatot is hajlandóak vállalni, nehogy megszegjék a tőlük elvárt identitást. „A szervezetek már létező

identitásokkal és szabályokkal választanak ki egyéneket. Amikor alkalmaznak egy mérnököt, egy gépészt, egy hivatalnokot vagy egy kamionsofőrt, akkor a szervezet azokat az identitásokat alkalmazza, amelyek keverednek más identitásokkal, és amelyeket minden egyén elfogad - szülő, barát, egy etnikai vagy egy vallási csoport tagja. A szervezetek azokat az identitásokat is meghatározzák, amelyek rájuk jellemzőek, nevelik és szocializálják az egyéneket annak érdekében, hogy maguktól alkalmazkodjanak az identitásokhoz. A formális és informális szervezeti szabályok összefonódnak, kihasználják és segítik a szervezeti identitásokat. A feladatokat a képességek, felelőségek és szabályok egy csoportja köré szervezik, amelyek együtt határoznak meg egy identitást.” (March, 2005:71) Egy identitás felidézését befolyásolja, hogy annak követése a múltban jutalmazott vagy büntetett volt-e. És most feltehető a kérdés, kívánatos-e a szervezeti identitásváltás, ha ahhoz legtöbbször büntetés kapcsolódott.



Erről lesz szó (a „Szervezeti identitás” szófelhője)

Valahogy becsöppenünk egy közösségbe, ahogy én az „elsőcébe”, és igyekszünk odatartozni, tagjai lenni. A közös eseményekről, az együtt végzett cselekedetekről aztán anekdotázgatunk, történeteket szövögetünk. Ezekből a narratívákból a közösség viselkedési szabályait is megismerhetjük. Nem csak a megbecsülés, hanem a kíváncsiság is hajtott bennünket, amikor az etióp ételek készítésének a fortélyairól érdeklődtünk. Néhányan megpróbálták a kézzel tépkedett indzserával felcsippenteni a finom falatokat, de voltak olyanok is, akik csak azért is megmutatták, hogy ők egy másik közösségből valók. Ott késsel és villával esznek, és más narratívákat mesélnek. Talán nem is lenne olyan nagy ördögösség nekifogni egy hasonló

vacsora elkészítéséhez. Egy kis odafigyelés és bizonyosan sikerülne sok mindent lekoppintani, viszont sokkal több időbe telne a vacsorához illő narratívákat megismerni.

Egy hiteles etióp vacsora jó házigazdának lenni nem csak abból áll, hogy a nyersanyag kiválasztástól a tálalásig követem a vacsorakészítés szabályait. Ki is lehetnék én akkor? Egy szakácskönyv alapján főzőcskéző vagy barátaim vendéglátója? Nem mindegy! Ki vagyok én a munkahelyen, a családban vagy a virtuális világban? Milyen könnyű Cervantes hőségnek! Don Quijote tudta, hogy ő egy középkori lovag. Cselekedetiben azokat a szabályokat követte, melyek ezt az identitását megerősítették. De milyen szabályokat kövessen az, akinek nincs ilyen határozott identitása, nota bene, nem a valóságban, hanem a virtuális térben él. „Amikor az egyének és a szervezetek megvalósítják az identitásokat, olyan szabályokat vagy eljárásokat követnek, amelyeket az adott szituációhoz megfelelőnek találnak. A szabálykövetés a megfelelés logikáján alapszik.” (March, 2005:67) Ha az identitásunkat meg akarjuk őrizni, akkor követnünk kell ezeket a szabályokat. Ha azt szeretnénk, hogy a közösség jó anyának, apának, tanárnak vagy éppen segítőkész embernek tartson minket, akkor elfogadjuk a jó anya, a jó apa, a jó tanár és a segítőkész ember identitását, és követjük ezeket az identitásokat megerősítő szabályokat. „Identitásunk alakításához és kifejezéséhez az kell, hogy mások olyanok lássanak minket, amilyenek mi akarjuk látni magunkat.” (Iyengar, 2010:131) Amikor belépünk egy szervezetbe, elvárás, hogy lojálisak legyünk, de gyakran megtörténik, hogy a szervezeten belül egyidejűleg több közösséghez is lojálisnak kell lennünk. Ebben a korszakban meg kell találnunk, hogy miként illeszkedik a szervezetek identitása és az emberek identitása. Amikor szervezetekről beszélünk, akkor ez alatt azt értjük, hogy ma az ember egy szervezeten belül is sok közösség identitásához igyekszik alkalmazkodni. „A cselekvés sokkal inkább a megfelelés és legitimáció, mintsem a szándék vagy következetesség logikájából ered.” (March, 2005:190)

## 1. Közösségek

A hatvanas években Marshall McLuhan (2001) kanadai történész megjövendölte a virtuális tér létezését. Már akkoriban megérezte, hogy az új technológiai vívmányok lehetővé fogják tenni a kommunikációt a fizikai távolságoktól függetlenül, és ezzel közelebb hozzák az embereket egymáshoz. McLuhan megalkotta a globális falu fogalmát. Ebben a faluban ugyanolyan közel lehetünk egymáshoz, mint a lokális falukban, és akár másodpercnyi pontossággal hírt kaphatunk az ott – azaz bárhol a világban – történetekről.

Harminc évvel ezelőtt, az akkor hetvenéves jogászprofesszor mesélte, hogy annak idején azt tervezték, hogy egy vasútvonalat vezetnek egy falun keresztül. A falu asszonyai azonban meggyőzték képviselőjüket, hogy mégse arra menjen a vonat, mert akkor a kitergetett lepedők piszkosak lesznek. A vasutat így egy másik falun keresztül vezették. Ebből a faluból város lett, ahol a mosógép meg is szárítja a lepedőt. Akik félnek a globális falutól, azok ugyanolyan logikusan meg tudják magyarázni félelmüket, mint az egykori falusi asszonyok.

„Régen úgy gondoltuk, tudjuk, hogyan kell szervezeteket vezetni. Ma már tisztában vagyunk azzal, hogy nem tudjuk, miként kell vezetni a szervezeteinket. A mai szervezeteknek egyszerre kell globálisan és mégis lokálisan működniük, bizonyos szempontból kicsiknek maradni, más szempontból nagyoknak lenni, néha centralizáltan működni, de legtöbbször decentralizáltan. A szervezet dolgozóitól elvárják, hogy egyre önállóbbak legyenek, mégis csapatjátékosok maradjanak, a vezetőktől pedig hogy a felelősséget jobban osszák meg, de tegyék hatékonyá az ellenőrzést.” (Handy, 2008/b:64)



## **1.1. Globális falu: netokrata identitás**

*„Az internet fejlődését nemcsak a technológiai újítások hajtották előre, hanem a felhasználók millióinak bontakozó képzelete és vágyai is, amelyek viszont további lendületet adnak a technológiai újításoknak.” (Sir Ken Robinson)*

---

Minden új eszköznek hatalma van a társadalom, a gazdaság alakítására, de ezzel egyidőben mi is befolyásolhatjuk. Példák sorát hozhatom fel arra, hogy a történelem során milyen hatalmuk volt az új technológiai vívmányoknak a társadalom és az emberi viselkedés megváltoztatására. „A „Super Bowl XLVIII” döntőt száz millióan látták. Teljesen mindegy, értjük-e a játék lényegét vagy nem, jó ott lenni a globális faluban. És jó ott lenni a lokális faluban is, teljesen mindegy, hogy az iskola kosárlabda csapatának vagy a kerületi teke csapatnak drukkolunk. Amit megtudtunk a globális faluban, azt majd elpletykáljuk a lokális falunkban. A globális falu és a lokális falu békés egymás mellett élése megjósolható, de érdemes odafigyelni az odatartozás lépéseire is.” – írja Baracska Zoltán egy cikkében (Baracska, 2014:46) Nietzsche, amikor rossz látása miatt elkezdett írógépen írni rájött, hogy az eszköz, amin ír megváltoztatja azt is, amiről és ahogy ír. De gondoljunk például Gutenberg nyomdájára, Jacquard szövőgépre, az első gőzvasútra vagy akár a golyóstollra! Mi is történik, amikor egy új eszköz használata mellett döntünk? Amikor a hatvanas években megvettük a táskarádiót, akkor ezzel nem csak egy új eszköz használata mellett döntöttünk, hanem követtünk egy olyan viselkedést, ami megfelelt a hippy identitásnak. Oda akartunk tartozni. És most ugorjunk a mába. Egy huszonéves diákom mesélte, hogy amikor megvette az Apple laptop-ját, kapott mellé néhány matricát. Örömmel nyugtázta, hogy ezzel „odatartozik”, hiszen utazásai során többször tapasztalta a matrica előnyeit. Ott is megadták neki az elsőbbséget, ahol nem is kellett volna. Persze csak azok az autósok, akiknek ugyanolyan matricájukat volt, vagy akik arra vágytak. Egy új eszköz használata mellett dönteni gyakran egy identitás megvalósításának egy lépése.

Chris Anderson, a Wired magazin főszerkesztője a következő kérdést tette fel: „Mi történik az interneten, ahol egyre több terméket kódolnak szoftverekbe, és tudnak – éppen ezért – ingyen ajánlani?” (Anderson, 2009:244) Ebben a globális faluban már nem a pénz az egyedüli érték-mérő, hanem a figyelem és a jó hírnév is. A reklámok a figyelemért, a szervezetek a jó hírnév-

vért versengenek. És most egy kis történelem következik. 1971-ben Herbert Simon közgazdasági Nobel-emlékdíjas arról írt, hogy egy információban bővelkedő világban az információgazdagság arra utal, hogy valami másból szűkösségekben vagyunk. És ez, már akkor a figyelem volt. 1999-ben Georg Franck német közgazdász a „The Economy of Attention” című könyvében arról írt, hogy ha a másoknak szentelt figyelmünk értékét annak arányában határozzuk meg, hogy mi magunk mennyi figyelmet kapunk, akkor beindul egy olyan elszámolási rendszer, amelyben a figyelem egyfajta immateriális pénzzé, értékmérővé válik. 2002-ben jelent meg Thomas H. Davenport és John C. Beck „The attention economy: understanding the new currency of business” című könyve, és ugyanebben az évben a szerzőktől magyarul (Davenport, Beck, 2002) is olvashattunk arról, miként készíthető el egy szervezetben a figyelem térkép (attentionscape). Davenporték azt vizsgálták, hogy vajon mérhető-e és ha igen, miként az emberek odafigyelése egy szervezetben. Lionel Robbins 1932-ben szűkös erőforrásként az időt határozta meg, szemben azokkal, akik mindent a szűkös erőforrások allokációjára építettek. Ha kudarcot vallunk valamely tevékenységünk során, akkor az idő az egyedüli a felhasznált erőforrások közül, melyet soha sem kaphatunk vissza. Megszoktuk a szűkösséget, és jobban megértjük, mint a bőséget. A bőség adja az innováció és a növekedés motorját, de pszichológiai szempontból a szűkösség az, amit tényleg meg tudunk érteni.” – írja Chris Anderson.

A lényeges változás Herbert Simon cikkének írása óta az interneten ingyen elérhető tartalmak, ami újrakeveri a kártyákat. Lehetővé teszi, hogy az új belépők helyet találjanak maguknak. De a figyelem egy szűkös erőforrás, nem áll korlátlanul a rendelkezésünkre, és mint ilyen, versenyzünk érte. A villanyszerelő, akit elsőre megtalálunk, ha elmegy az áram, saját bevallása szerint sokat fizet azért, hogy a Google találati listáján az elsők között legyen. Nagy a tolakodás a találati listák első helyeiért, és a modern szervezetekben sokan és sokat törik a fejüket azon, hogy vajon melyik kulcsszóval kerülhetnek a találati listák élére.

Az internet az életünk része, szinte nélkülözhetetlen, úgy, mint például a posta vagy a telefon. Nem csak a mindennapjainkat változtatta meg, hanem átformálta az identitásunkat is. Néhány egyszerű művelettel bárki feltehet vagy levehet szöveget, képet, hangot, filmet az internetről, és ami egyszer felkerült, az ott is marad, és bárki bármikor megkeresheti. A világhálón, a globális faluban azok vagyunk, akiknek látszunk, azaz amiknek a keresőmotorok láttatnak minket. Az állásinterjúk során egyre gyakrabban keresnek rá a leendő alkalmazottakra a keresőprogramok segítségével, és átböngészik a pályázók közösségi oldalait is. Facebook olda-

lunkon látható, hogy milyen bejegyzéseket olvasunk el, mi érdekel minket. Eli Pariser a TED-en az úgynevezett „szűrő buborék” jelenségről beszélt. Ha bejelentkeztünk a Google fiókunkba miközben keresünk, akkor a program naplózza és rögzíti minden egyes keresésünket. Így egyre többet tud meg arról, hogy mi érdekel minket, milyen keresési szokásaink vannak. Keresési eredményeinket az előző kereséseink határozzák meg. Ha nem jelentkeztünk be a Google fiókunkba, akkor a program a tartózkodási helyünk alapján igyekszik „személyre szabni” a megtalálható oldalakat. Pariser állítása szerint leginkább azokat a tartalmakat kapjuk meg, amelyek boldoggá tesznek minket, de előfordulhat, hogy némely esetben a fontosabb és jobban elgondolkodtató oldalakat nehezebben találjuk meg. Azt kapjuk, amit látni szeretnénk, de nem feltétlen azt, amit látnunk kellene. Kutatásában megkérte két ismerősét, hogy keressenek rá ugyanarra a kifejezésre, majd összehasonlította keresési eredményeiket. Meglepetésére ezek különbözőek voltak, annak ellenére, hogy mindkét kereső ugyanabban a városban volt. Nyomokat hagyunk magunk után a globális faluban, és az is lehet, hogy ez nem kívánatos, sőt félelmetes viselkedés a szervezet számára, ahol éppen dolgozunk.

Régi szociológiai elképzelések nyomán még mindig hallani, hogy eltűnt a középosztály. Elképzelhető, hogy nem a középosztály tűnt el, hanem az a közösségi taxonómia, hogy van tipikus felsőosztálybeli, középosztálybeli és alsóbb osztálybeli fogyasztói identitás. Egy új taxonómiával ma értelmes klasztereket tudunk csinálni. Vegyünk egy példát! Valaki nézi a TV-ben a reklámokat, és látja, hogy olcsón lehet venni plazma TV-t, sört és csipszet és elrohan mindhármat megvenni, utána tovább folytatja az új TV mellett, csipsszel és sörrel hizlalja magát, és hergeli csillapíthatatlan vágyát az újabb reklámokban megjelenő cuccok iránt. Bevállalja a plazma TV-t nézők identitását. Bard és Söderqvist (2002) svéd filozófusok fogyasztároknak (Consumtariat: az angol Consumer és a Proletariat szó összevonásával) nevezik az ilyen identitású embereket, akik a régi klaszterek (közösségek) bármelyikébe tartozhatnak. A fogyasztárok mellett megjelentek a netokraták, akik a neten keresnek tudást és kapcsolatokat. Alexander Bard néhány riportban Barack Obamát az Egyesült Államok első netokrata elnökének nevezi, aki kihasználta kampányában a globális falu lehetőségeit.

Thomas L. Friedman (2006) bevezette a globalizáció 3.0 fogalmát, ami arra utal, hogy az ember tájékozódni tud a globalizált világban, vagyis a globális faluban. Daniel Pink (2010) bevezette a motiváció 3.0 fogalmát, ami arról szól, hogy az ember tisztességes fizetésért dolgozik, és a különös teljesítményért egy „most, hogy megtetted...” típusú dicséretet kap. A figyelem 3.0 szintén a korszak jellemzője, ahol az embert rengeteg inger éri, és már hidegen

hagyja a hagyományos rábeszélés. A figyelem 3.0 valami olyasmire utal, mint a lila tehén az Alpokban (Godin, 2006). A 3.0-ás korszakban valami különös kell, hogy történjen, hogy megragadja a figyelmünket. A netokrata identitás szabályai a 3.0-ás korszakhoz igazodnak. A globális faluban avagy „A funky faluban a figyelemért harcolunk – a tét a szellemi részese-dés és a lelki részese-dés. Ha meg akarjuk ragadni, ahhoz olyan élményeket kell nekik nyújtani, amelyek közvetlenül, intenzíven és azonnal hatnak.” (Ridderstrale, Nordström, 2001:83) Ebben a 3.0-ás korszakban az együttműködésre és a tudásmegosztásra teljesen másként kell gondolni a korábbiakhoz képest. A felület ma egyértelműen az internet, mind a tartalom helyét mind pedig a kommunikációt illetően. Úgy tűnik, nincs idő és széles körben igény sem az interneten talált tartalmakban való elmélyülésre, így egyre inkább a „sok mindenről kevesebbet tudni”-elv érvényesül. Ha az ember hosszú távú memóriájában lévő néhány tízezer valami különböző szakterületekből adódik össze, akkor mindenről csak keveset tudhat. Valahogy meg kellene érteni, hogy ha egy medencébe 50.000 liter vizet töltünk, akkor más lesz a mélysége/sekélyisége, ha a medence 10x10 méter alapterületű, és más, ha 100x100 méter. A „sok mindenről kevesebbet tudni” a mélység rovására megy. Úgy tűnik, hogy Szókratész fején találta a szöveget, az írás meghozta, hogy nem kell mindent megjegyezni, hiszen megtalálható valahol. Valahogy úgy, ahogy a mobil telefon meghozta, hogy nem kell a hosszú távú memóriánkban tárolni a telefonszámokat.

Nicholas Carr (2010) a „Shallow” című könyvének írása közben rádöbbsent arra, hogy ha nem hagyja abba az internetezést, akkor sosem fogja befejezni a munkáját. Arról ír, hogy a legújabb ICT vívmányok megosztják a figyelmünket, és nem engedik, hogy hosszabb ideig egyetlen dologra összpontosítsunk. Meggyőződése, hogy a folyamatos böngészés gyors bele-bele olvasásra készíti a „szörfölő” embert. A rövidtávú memóriát egy gyűszűhöz, a hosszútávú memóriát egy kádhoz hasonlítja. Egy könyv olvasása olyan, mintha egy folyamatosan csordogáló csapból több, egymásra épülő gyűszűnyi vízzel teletöltögetnénk egy kádat. Ezzel szemben az interneten több és gyorsabban folyó csapok vannak, és mi azon igyekszünk, hogy valahogy megértsük, mikor és melyik gyűszűnyi vizet töltjük a kádba. Nehezen vagy sehogy sem tudjuk a gyűszűket egymáshoz illeszteni. Azaz képtelenek vagyunk a hosszútávú memóriánkban tárolni, és onnan előhívni a megtalált tudáselemeket. Nicholas Carr (2010) azt jósolja, hogy ha a figyelem szétaprózódik, akkor az íróknak le kell majd mondaniuk a hosszú, odafigyelést igénylő könyvekről, és tömören kell meg fogalmazniuk gondolataikat. Egy új identitás vergődését látjuk, amikor a Twitter sorsát figyeljük. Kevesen tudják egy-két sorban

leírni üzeneteiket a globális falunak, és ilyenkor inkább belinkelnek egy hosszú szöveget, amit azonban már senki sem fog elolvasni.

Bill Gates 2006. május 17-én a következő levelet írta a Microsoft felhasználóinak: „A gond valójában kettős. Az első gond az információs túlterheltség. Érezve a naponta, másodpercenként létrejövő adatok özönvízszerű áradatát, hogyan remélhetjük, hogy tartani tudjuk a lépést? És miközben e nehézséggel küzdünk, hogyan tudunk az innovatív folyamatokra koncentrálni? A másik gond az, amit én információs alulterheltségnek neveznék. Elönt minket az adatlavina, de ez nem azt jelenti, hogy eszközeink is vannak azok validálására. A vállalatok nagy árat fizetnek az információs túlterheltségért és alulterheltségért. Becslések szerint az infómunkások akár idejük 30 százalékát is az adatok keresésével töltik, ami évente és alkalmazottanként 18 000 dollár veszteséget jelent a termelékenység tekintetében. Mindeközben, a kaliforniai Berkeley Egyetem jóslata szerint a digitálisan tárolt adataink mennyisége két éven belül közel megkétszereződik.”

Az interneten böngészve rábízunk magunkat a személyre szabott hirdetésekre, a „mások még ezt is megveszik” ajánlásokra, azaz követjük a globális faluban alakuló identitások szabályait. Ez sokkal egyszerűbb és kényelmesebb, és annak ellenére, hogy a legtöbb ember számára paradoxon, sőt képtelenség, jobban bízunk a gépekben, mint az emberekben. Van egy nagyon régi mese a mesterséges intelligencia kutatásáról. Joseph Weizenbaum, a mesterséges intelligencia kutatásának atyja, 1966-ban tervezte az Eliza nevű „beszélgető” programot az MIT-n, hogy bemutassa, egy program képes emberrel vagy egy másik programmal való beszélgetésre. Weizenbaum, majd fél évszázada aggodását fejezte ki, hogy milyen különös kapcsolat alakult ki a „beszélgető” program” és az emberek között. Mélyen megdöbbenette Joseph Weizenbaum-ot, hogy még titkárnője is beavatta ELIZA-t legmélyebb titkaiba. Alan Turing, a mesterséges intelligencia kutatásának egyik úttörője az ötvenes években definiálta, mikor tekinthető intelligensnek egy gép: ha egy semleges kívülállóval kommunikálva az nem képes megállapítani, hogy emberrel, vagy egy programmal beszélget. A csevegő szoftverek fejlesztése akkor jött divatba, amikor 1990-ben Dr. Hugh Loebner a saját magáról elnevezett pályázat keretében százezer dollárt és egy színarany érmét ajánlott fel annak, aki először készít olyan programot, ami átmegy a Turing-teszten. A díj máig nem talált gazdára. Kapcsolataink a számítógépekkel, a televízióval ugyanolyan természetesek, mint kapcsolataink más emberekkel. Ki ne mondta volna már a számítógépének, hogy na, ezt most miért csináltad, mi van veled? De egy távolabbi példát is mondhatok. A 70-es években Közép-Európában csak ke-

vesen vásárolhattak autót, és azt is csak több éves várakozás után. Aztán addig használták – vagy használják még ma is – hogy szinte családtaggá vált. Néhányan még becézgették is, és egy hosszú utazás előtt megkérték, hogy ne hagyja őket cserben. Mindez ma talán furcsának tűnik, de jó példa annak megértésére, amire a Google vezetői építettek. Erre mondaná Nicholas Carr, hogy „a végén a gép lesz a legemberibb.

A netokraták figyelemmel kísérik a szervezetek viselkedését a globális faluban. Nagy vitákat váltott ki például az IKEA áruház Annája, amikor nem a tőle elvárt válaszokat adta, azaz nem követte azokat a viselkedési szabályokat, melyek az áruház identitását meghatározzák. Anna, a virtuális ügyfélszolgálati munkatárs a szervezeti identitás tükréként jelenik meg a globális faluban. Elvárjuk tőle, hogy kedves és készséges legyen, válaszoljon a kérdéseinkre, és persze közben állandóan mosolyogjon. A másik példa egy weboldal, amit Peter Drucker halála után a tanítványai hoztak létre. Egy „Avatar”-ra bízhatjuk magunkat, aki egy ajánlott útvonalon vezet minket, hogy gyorsan rátaláljunk a keresett tartalmakra. Nem kell oldalról oldalra bolyongnunk, nem rázza szét a figyelmünket a sok klikkelgetés. Az Avatar segítségével úgy érezhetjük magunkat, mintha Drucker tanítványai lennénk. A nagy kérdés, hogy a szervezetek vállalják-e az informális tanulók identitását. A formális oktatás korszerűtlenségéről sokat lehet hallani, de úgy tűnik, teljesen azért nem válhat szükségtelenné. A globális faluban azonban egy új helyet és szerepet kell megtalálni az informális tanuló identitásának.

A tudásfrissítés törekvései arra mutatnak, hogy mindinkább kiszorul a formális oktatás, de nem teljesen. A tantermi oktatás, azaz a tanár és a diák közvetlen kapcsolata, nem fog megszűnni, de olyan húszszázaléknyira fog beállni, és a többi informális tudásfrissítés lesz. Azt már sokkal nehezebb megmondani, hogy a nyolcvanszázaléknyi informális milyen „formákba” fog illeszkedni. A jó tanítással az a baj, hogy megbolygatja a valahogy rendezett összképet a világ dolgairól, a rossz tanítással meg az, hogy rájövünk arra, hogy a világ dolgainak egyetlen rendjében ne kételkedjünk. Ez megakadályoz minden új elfogadásában. A felülről lefelé építkező, tekintélyközpontú oktatási modell nem alkalmas az informális tanulók identitását kialakítására. Az informális tudásfrissítés középpontjában a netokraták állnak, akik saját magukra szabhatják, és akár össze is állíthatják a tartalmakat. „Napjainkban a digitális kultúra éppen olyan mély átalakító hatással van a világra, mint a korábbi technológiák. Az új megoldások sokszor egymásra hatnak, s a használóik teljesen új viselkedésmintákat vesznek fel.” - írja korunk egyik meghatározó gondolkodója, Sir Ken Robinson. Gondolatai nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy tisztuljon a kép a „formális oktatás” vs. „informális tudásfrissítés”

dilemmáról. Még persze gyakran hallhatók a kérdések, hogy mikor szűnik már meg a klaszikus formális oktatás. Ma sokan tízszázaléknyi formális tanulást javasolnak. Rossz volt a régi? Talán igen talán nem. A legnehezebb az arányok megtalálása. Fontos látni, hogy a formális oktatás másra törekszik, és más is a feladata, mint az informális tudásfrissítésnek. A formális oktatás „kiművelt emberfőket” gyárt, az informális tudásfrissítés viszont „ott és akkor” naprakész tudással bíró embereket.

A tanulás konstruktivista felfogása abból a feltételezésből indul ki, hogy a tanuló aktívan vesz részt saját tudásának gyarapodásában, frissülésében, saját tudását nem kész rendszerként veszi át, hanem azt aktív „konstrukcióval” saját maga hozza létre. Ehhez olyan környezetre van szükség, amely teret nyújt a tanuló öntevékenységének. Szókratész ismert mondása ma is érvényes: Az oktatás nem egy edény töltögetése, hanem a láng őrzése. „Minden tanulónak más és más az érdeklődési köre és a tanulási stílusa. Annak, amit és ahogyan tanulnak, le kell kötnie energiájukat, meg kell mozgatni képzeletüket, és aktivizálni kell különböző tanulási módszereiket. Senkit sem lehet akarata ellenére tanulásra kényszeríteni. A tanulás személyes választás kérdése.” (Robinson, 2011:279) Az informális tanulóknak lehetőséget kell adni arra, hogy a saját tanulási ütemükben, a saját tanulási útvonalukat járassák be.

A tudásfrissítő folyamat főszereplője a szenvedélyes tanuló. A tanár szerepét átvállaló „segítő” az ő szükségleteihez alkalmazkodik. Nem tantárgyakat, hanem embereket tanít. A tanulási környezet megfelelő kialakításával azt is elérhetjük, hogy az új tartalmak többféle kontextusban, különböző perspektívákból megközelítve jelenjenek meg. Ezzel növelhető annak az esélye, hogy a megszerzett tudás kellően rugalmas lesz ahhoz, hogy majd rugalmasan használható is legyen. Az előzetes tudásnak fontos szerepe van a tudásfrissítő folyamat eredményességében. A konstruktivista tanulás során a szenvedélyes informális tanulók aktív megismerőkké válhatnak. Az informális tanulás egy olyan folyamat, amelyben a tanuló a tanulás során aktív cselekvővé válhat.

## 1.2. *Lokális falvak: a narrátorok identitása*

*„A gondolkodás csak akkor képes felismerni, felsorakoztatni és szemügyre venni a tényeket, ha talált előbb egy olyan rendet, amely e tényeket összeköti egymással.” (Umberto Eco)*

---

David Beckham hivatalos Facebook oldala majd negyvenmillió embernek tetszik. Egy-egy bejegyzése néhány tízezer embernek tetszik. Majdnem minden bejegyzéséhez több százan hozzászólnak. Tartozhatunk a néhány tízmillióba, a néhány tízezerbe vagy a néhány százba. De tartozhatunk-e Beckham asztaltársaságába, ahova már csak néhány tizen tartozhatnak? A történeteket, amit megtudunk David Beckham Facebook oldaláról, meg is oszthatjuk saját Facebook haverjainkkal, és néha saját asztaltársaságunkkal is. Megnézhetjük, hogy telefonunkba hány telefonszám van beírva, de azt is, hogy azok közül hány emberrel kávéztunk már. Egészen más identitás David Beckham negyvenmillió vagy Robert de Niro nyolcszázrezres rajongói táborához tartozni. Tartozhatunk akár mindkettőhöz is, de ez mind a globális faluban történik. Gyorsan rájöhethetünk, hogy nagyon ritkán, de inkább soha nem fogjuk meghívni Beckhamet vagy de Nirot egy kávéra. Nem tartoznak a mi lokális falunkba. A lokális falu más, az inkább hasonlít az időszámításunk előtt hatezer körül kialakult százhuszszázötven fős falukhoz. Azok a közösségek, ahol az emberek jól ismerik egymást, és kávézás vagy borozás közben beszélgetnek, lényegesen kisebbek, mint a globális falu. Egy szervezetben Richard Branson az ötven-hatvan főből álló egységeket szereti, Bill Gates a kétszáz főt tartja felső határnak. Mondhatnánk, hogy a modern törzsek ugyanakkorák vagy csak picivel kisebbek vagy nagyobbak azoktól, amelyek régen kialakultak. A törzsek története több tízezer éves, emberek összekapcsolásáról és vezetéséről szól, és ezt az odatartozást mindig is akartuk. Szükségünk van arra, hogy hiányoljanak, ha nem vagyunk ott. A törzsek tagjai saját identitást hoznak létre, egy „titkos” nyelvet beszélnek, hogy tudni lehessen, velük vagy, vagy sem. A világháló létrehozta a globális falut, de nem változtatta meg a lokális falunk tagjainak számát. A globális falu nem veszi észre, ha csatlakozunk hozzá, a lokális falu viszont azonnal észreveszi, ha valaki csatlakozik. Lokális falunk asztaltársaságaiban a legtöbb viccet nem kell végigmesélni, elegendő csak elkezdeni: „Tudod, amikor. . .” Azonnal meglátszik, ha valaki először csöppen be egy asztaltársaságba, hiszen nem értheti, min nevetnek a többiek. Seth Godin a „Törzsek” című könyvében leírja, hogy „A törzsek hisznek valamiben – hisznek egy



eszmében és egy közösségben. A törzsek alapja a törzsfőnök, illetve a törzs többi tagja iránt érzett tisztelet és csodálat.” (Godin, 2009:18) A törzs tagjai kapcsolatban állnak egymással, egymásért dolgoznak, a közös érdeklődésre alapozva embereket toboroznak. „Minden egyes törzs vezetőre és kapcsolatra áhítozik.” (Godin, 2009:17)

A közösségbe tartozás lényege a beszélgetés. Amikor beszélgetünk, akkor történeteket mondunk. Eszünk ágában sincs a benne lévő összes tény felhasználni ahhoz, hogy képet alkossunk a történet szereplőiről, sőt az sem, hogy csak egyetlen összefüggést feltételezzünk közöttük. A különböző olvasatok adása nem esik nehezünkre, ugyanolyan velünk született dolog, mint hogy tudunk lélegezni. A drámák feszültségét az adja, hogy a kétségek közt hányódó különböző identitású szereplők vajon miként fognak cselekedni. Úgy is mondhatnánk, milyen különböző olvasatot adnak az egyes történéseknek. Henrik Ibsen „A vadkacsa” című drámájában Gregers megmondja barátjának, Hjalmarnak a „tényt”, mely tragédiához vezet. Hjalmar a tényből egy narratívát kovácsol, de ennek már több, akár egymásnak ellentmondó olvasata is lehet.

*„GREGERS: Hjalmar, gondold meg, mit csinálsz.*

*HJALMAR: Nincs mit meggondolnom; az olyan embernek, mint én vagyok, nincs.*

*GREGERS: Ellenkezőleg, Hjalmar! Együtt kell maradnotok, mindhármótoknak, másképp nem lehet részed a megbocsátás nagy szentségében!*

*HJALMAR: De én nem akarok megbocsátani. Nem! Soha!... És nincs többé gyermekem.” (Henrik Ibsen)*

---

A 19. század végén a többség számára elfogadott olvasat csak az lehetett, hogy Hjalmar többé nem szeretheti a lányát, hiszen nem az övé. Hjalmar olvasata is ez, az élete értelmét veszíti, nincs miért, kiért élni többé. A 21. században már nincs egyetlen olvasata olyan fogalmaknak, mint apa, anya vagy testvér, ma már van félapa, félanya, féltestvér is. Miért ne lehetne más olvasata annak a ténynek, hogy Hedvig nem Hjalmar lánya? Egy másik olvasat miért ne lehetne az, hogy élete újabb értelmet kap, még jobban tisztelheti feleségét, aki az ő kedvéért él hazugságban, és még jobban szeretheti Hedviget, akinek ebben a helyzetben erre még nagyobb szüksége van. Sok olvasónk vajúdik ehhez hasonló olvasatokon. A narratívák világá-

ban nincs egyetlen igazság. Miért részesítsük hát előnyben az egyiket, amely a többinél semmivel sem hihetőbb?

A narratívák a hős utazásáról szólnak. Gondoljunk csak Odüsszeusz utazására vagy Morpheusra a Mátrixból. A hős utazása három fő részre tagolódik: az indulásra, a beavatásra és a hazatérésre. A hőst hívja valami, előbb ellenkezik, aztán átlép az új világ küszöbén. Egy szervezet vezetőjének az utazása is ehhez hasonlít. Az elképzelhetetlenbe vág bele, meg kell küzdenie az alkalmazottaival, akik gyakran akadályokat tesznek elé, de végül, ha sikerrel jár, ünneplők sokasága üdvözli majd. A tények narratívákon keresztül olyan kontextusokba helyezhetők, melyeknek lényege, hogy hihetők legyenek, és nem az, hogy igazak. David Hume 18. századi filozófus nyomán a tényigazságok tényekről alkotott ítéletek, a matematika és logika világában maradván lehetséges az abszolút bizonyosság. A narratívákban megjelenő fogalmaknak azonban többféle olvasata lehet, a közöttük lévő kapcsolatokról alkotott ítéletek Hume nyomán észigazságok.

A narratívák mesélői nem törekednek a megnyugvásra, meghagyják a sokféle olvasat és gondolkodás lehetőségét. Egy-egy esemény átfordítja, izgalmassá teszi az olvasást és a mesélőt is. A vadnyugati filmeket is az teszi izgalmassá, hogy a feszültség tetőfokán eldördül a colt, és utána minden másként lesz, mint előtte. A narratívákról el hisszük, hogy talán velünk is megtörténhetnek, de azokban a narratívákban, melyeknek annyira tökéletesek a szereplői, hogy már émelygünk tőlük, kételkedünk. Annyira, hogy akár velünk megtörtént rossz emlékeű eseményeket is felidézhetnek bennünk. A valóság elkerülhetetlenül különbözni fog, így azok a történetmondók, akik részletesen írják le a jövőt, el fogják veszíteni hitelességüket, míg azokat, akik homályos képet festenek, követni fogjuk. Gondoljunk Churchill „A tengerparton fogunk harcolni” buzdító szavaira, vagy Martin Luther King „Van egy álmom”-beszédére, vagy akár a GE küldetésére, melyet Jack Welch, a cég legendás hírélnök-vezérigazgatója fogalmazott meg. Azt mondta, hogy a GE vagy első, vagy a második lesz a szektorában, vagy ki fog lépni onnan. A hihető jövőképek csábítóak.

Nem lehet elégszer hangsúlyozni, milyen jótékony hatása lehet a humornak egy szervezetben. Persze csak ott, ahol értik. Hiszen egy jó narratívát pont az tesz jóvá, hogy váratlanul megdöbben, sőt abszurd helyzetekbe is vihet. De akik csak a tényekben hisznek, azok nem rajonganak ezért a következetlenségért. Ha valaki nem röhög egy viccen, és csak hosszas magyarázat után fogja fel a poént, attól nem várhatjuk el, hogy új kontextusokat alkosson. Jól

ismert az a mondás, hogy a gyerekek naponta több százszor, a felnőttek egy tucatszor nevetnek. Ha belegondolunk, talán az egy tucát is túlzásnak tűnik.

Van-e helyük a narratíváknak a szervezetek identitásának felismerésében és alakításában? Akik csak a kemény, igazolt tényeken alapuló elemzésekben hisznek, azok számára bizonyára nincs. De a tényekből előbb-utóbb hihető narratívák lesznek. Egy szervezetet egyszerűen bemutathatunk a számokban mért eredményei alapján, de ez nem sokat árul el arról, milyen identitásokat várnak el abban a szervezetben. Az utóbbi években Stephen Denning (2007) a szervezetekben fellelhető narratívák alkotásának és gondozásának a gurujává vált. Több könyvében is ír arról, miként használhatók fel a narratívák a lelkesedés felizzítására, az új értékek és elképzelések elfogadására. Egyik könyvében Ronald Reagan elnök színészi és komikusi tehetségéről mesél, és azt firtatja, hogy ez mennyiben segítette pályafutását. Reagan ellenlábasai gyakran emlegették, hogy az elnökből hiányzik az intellektuális mélység. Többféle intelligencia létezik, legalábbis Howard Gardner szerint. Ezek között említi a nyelvi intelligenciát, és majdnem ugyanarról beszél Denning is, mint narratív intelligencia. Ronald Reagant többször faggatták az újságírók, hogy miként használja ezt az intelligenciáját, de sohasem tudta megmagyarázni, ahogy mások sem. Nehéz elfogadni, hogy a narráció erősebb a 21. századi szofisztikált elemzéseknél. Az emberek döntési folyamata sem más, mint narráció. Mindazokat a narratívákat megőrzi számunkra, amelyek szándékok és konfliktusok, sikerek és kudarcok megjelenítőiként segítenek bennünket identitásunk megtalálásában.

A lokális falun belüli tapasztalatok tanulságai az emberek cserélődése és az idő múlása ellenére megmaradnak, a narratívákban tovább élnek, és hatással vannak a szervezet identitására is. „A tényeket felidézzük, a történetekre ellenben emlékezünk, hiszen a narratív képzelet a gondolkodásunk alapja.” – írja Daniel H. Pink „A megújult elme” című könyvében (Pink, 2009). Az írni nem tudók is narratívákban fejezik ki magukat, és azokon keresztül kapcsolódnak egymáshoz. Úgy tűnik, mintha ez feledésbe merült volna, és a tényekkel szemben a narratívák által megelevenedett képeket kevésbé tartjuk megbízhatónak. A film világának háttérében tevékenykedő forgatókönyvírók guruja Robert McKee, az utóbbi években szervezetek vezetőit is tanítja, akik, gyakran gyanakvóak a történetekkel kapcsolatban. „Tény, hogy a statisztikák gyakran hazudnak, a pénzügyi beszámolók kozmetikázottak. Ha az ember megérti, hogy saját elméjének természetes igénye, hogy aényt, tapasztalatot történetekbe foglalja, a közönségre hatás kulcsa az lesz, ha nem áll ellen ennek az igénynek, hanem eleget tesz neki.” – nyilatkozta a Harvard Business Review-ban. A szervezeti történetmondás, a narratívák al-

kotása, kezd gyökeret eresztetni. A művészet és a szervezetek működtetése talán nem is állnak olyan távol egymástól.

A ‚maybe‘ korunk legfontosabb szava. „Ha teljes bizonyossággal tudnék mindent, életemet szüntelen szorongással kellene leélnem, folyton attól tartanék, hogy letérek a helyes útról.” – írja Robert Fulghum a „Talán igen, talán nem” című könyvében. Jerome Bruner pszichológus még az igeidő megnevezését is lecserélné. Szellemes javaslata a „három P”, Past, Present, Possible, azaz a múlt, a jelen és a lehetséges. Van-e biztos tudás, amelyben nem lehet kételkedni? Semmiből sem következtethetünk arra, hogy egy elképzelés kontextusba helyezésének múltbeli sikere vagy kudarca meghatározza a jövőbeni elképzelések kontextusba helyezésének kimenetelét. „A mindennapi életben biztosnak tartunk sok mindent, amiről gondosabb vizsgálat után kiderül: annyira telve van nyilvánvaló ellentmondásokkal, hogy csak nehéz gondolat-munka árán ismerhetjük fel, mi is az, amit igazában hiszünk.” – írja Bertrand Russell „A filozófia alapproblémái” című könyvében. Az új elképzelések kontextusba helyezésekor kételkedhetünk. Ami nem biztos, hogy igaz, az nem biztos, hogy nem igaz. Ez már egy előrelépés, vagy inkább kilépés a világ vizsgálatát megkönnyítő kétértékű logikából. „Az a baj a világgal, hogy a hülyék mindenben holtbiztosak, az okosak meg tele vannak kételyekkel.” – írja Bertrand Russel.

A ránk zúduló tényekkel csak akkor tudunk valamit kezdeni, ha találunk közöttük valamilyen kapcsolatot. Tényekben ma nincs hiány, néhány jól kiválasztott kulcsszó segítségével bárhol és bárki megtudhatja, mennyi az euró aktuális árfolyama, vagy hogy éppen ki a legmagasabb ember a földön. Ha ez így van, akkor ezzel nem sokra megyünk. A lényeg azon van, hogy miként tudjuk ezeket a tényeket kontextusba helyezni, és egy narratívába ágyazva milyen olvasatot válthatunk ki vele. Vajon miért járnak a Yale Egyetem medikusai és medikái múzeumokba, kiállítótermekbe? A festmények apró részleteinek tanulmányozásával csiszolják megfigyelésüket. Megtanulják, miként lehet egymáshoz illeszteni a látszólag össze nem illő elemeket, megérezni az arányokat. De azt is mondhatnánk, elfelejtetik velük a tények nélkülözhetetlenségébe vetett hitüket. Becsapják a bal agyféltekéjüket, hogy megláthassák az összképet. Előadásaimon ezt a következőképpen illusztrálom. A színek neveit különböző színnel írom a diára, mondjuk késsel azt, hogy piros, sárgával, hogy fekete, és így tovább. A feladat annyi, hogy a szavak elolvasása helyett a szavak színét kell megmondani. Pofonegyszerűnek tűnik, de mégsem az. Amikor egy szín nevét más színnel látjuk, akkor tovább tart a szó színét felismerni, és többször hibázunk is. Ezt Stroop-hatásnak nevezik, és a pszichológusok több

évtizede használják. A bal és jobb félteke más-mást csinál, de mindkettőt érdemes dolgoztatni. Egy amerikai kollegám mesélte, hogy lánya matekot tanult egy amerikai egyetemen, és az egyik félévet Firenzében töltötte, ahol többek között borkóstolás kurzust vett fel három kreditpontért. A statisztikatanár apa azt mondta, így jobb matekos lesz.

## 2. Emberi kapcsolatok

Egy volt hallgatóm mesélte, aki most Finnországban dolgozik, hogy tíz százalékkal csökkentették a fizetését. Látva értetlenkedésemet, egy kis magyarázatot fűzött kijelentéséhez: „Tudod, lehetett választani. Vagy kirúgnak néhány embert, akik lehet, hogy majd munkanélküliek lesznek, vagy marad mindenki, de kevesebb pénzért. Mi ezt választottuk.” Ők megértették felelősségeiket.

A modern szervezetekben a pozíció és a sokféle tudás, különböző helyeken vannak. A működés megköveteli, hogy mindenki csinálja azt, amit tud, és ne szóljon bele senki, se alulról felfelé se felülre lefelé, sem oldalról. Ilyenkor a döntéshozó azzal viaskodik, hogy megszűnik a lefeldelegálás, és ez ellentmondásokat szül. A döntési helyek és a tudás gyakran elkülönülnek egymástól. A szervezet döntéshozóit arra kell felkészíteni, hogy a szuverenitás nem megsemmisítődik, hanem csak korlátozódik. Együtt kell élni azzal, hogy nincs se lent, se fent. Charles Handy nyomán a szubszidiaritást úgy is meghatározhatjuk, mint „fordított felhatalmazást” (reverse delegation) – a részlegek ruházzák át jogosítványukat a központra. A részleg nemcsak rész, hanem önmagában egy egész közösség, amely feladatokat is adhat a központnak, hogy az építse be valahová, ami itt kifejlődött, és a központ a szükséges szabadságot is megadja a részlegeknek, hogy azok önálló életet élhessenek. A lényeg, hogy nem szűnik meg teljesen a hierarchia, hanem átalakul egy olyan struktúrává, ahol a tudásnak nem kötelezően felülre kell jönnie. Ez egy összekuszálódott szabadság és lojalitás; szokatlan a hierarchiában gondolkodó világban. Abból indul ki, hogy a „tudás” nem csaphatja be a „pozíciót”, de fordítva sem történhet meg. Nem az a kérdés, hogy miként lehet szabályozni ezt az ellentmondást, hanem az, miként lehet vele békésen együtt élni.

## 2.1. *Többszörös kapcsolatok: a vándorlók identitása*

*„Ki lesz a mi, akihez kötődni akarunk? Vajon a minimalista, virtuális szervezet lesz az? Vagy a kertvárosok közösségei? Vagy a letűnőfélben levő család? Egy személyes hálózat képes vajon a fentieket helyettesíteni?” (Charles Handy)*

---

Platón azt mondja, hogy a közösség összava a törvény, Arisztotelész azt mondja, hogy a barátság. Mindkettőnek igaza lehet. Ami a közösséget egyben tartja, az a lények fölött levő törvény, de ami a közösséget megalkotja, az a lényekben élő barátság. Ha a szervezet standardizált szabályainak betartása összeegyeztethetetlen saját identitásunkkal, az sérteni fogja méltóságunkat, és lehet, hogy lázadni fogunk ellene. Követelmény lett a „politically correct”. Illik tudni, hogy a politically correct kifejezés a kisebbségek jogainak védelmére és a faji megkülönböztetés ellen született. Ennek égisze alatt azonban könnyen ráfogható szinte bármire és bárkire, hogy nem „politically correct”, azaz kirekesztő. Rengeteg baj van ennek az angol kifejezésnek a fordításával. Mi lenne, ha a helyes (politically correct) dolgokat szalonképesnek, a helyteleneket szalonképtelennek neveznénk? Minél messzebb tolódik a fogalom a faji megkülönböztetéstől, annál nehezebb megtalálni a kényes egyensúlyt a szalonképes és szalonképtelen viselkedés között. Könnyen beleeshetünk abba a csapdába, hogy majd az lesz szalonképes viselkedés, amit a többség elfogad. „A hagyományos kabarészínház mindig a nyomorékot, a vakot, a dadogóst, a törpét figurázta ki. A falu bolondját kifigurázni már nem lehet, mert az antidemokratikus, viszont annál demokratikusabb átengedni a szót a falu bolondjának, megkérni, hogy alakítsa ő saját magát.” – írja Umberto Eco. Ma ez a hozzáállás szalonképtelen, hiszen senkinek sem bánthatjuk a méltóságát. A „Benne leszek a TV-ben” elnevezésű tévéműsorban mindenki önszántából mutatta be „tudását”, így senkinek sem bánthatta a méltóságát. Nincs új a nap alatt, hiszen Edmund Rostand több mint száz éve adta Cyrano de Bergerac szájába a jól ismert mondatot: „Mert magamat kigúnyolom, ha kell, de hogy más tegye, azt nem tűröm el!” Ma talán ezt is mondhatná: „Hülyét csinálni magamból szalonképes, szóvá tenni, hogy hülye vagyok, az már szalonképtelen.” Azért ennyire mégsem egyszerűsíthetjük le.

Nem mindegy, hogy mit értünk méltóság alatt, amit a szervezet ad nekünk, vagy amit mi várunk el a szervezettől. Az emberi méltóságot sárba lehet taposni, ki lehet gúnyolni, de elvenni

csak akkor lehet, ha megadja magát. Ha szalonképesek akarunk lenni, és érdekel minket egy másik ember, akkor odafigyelünk méltóságának határaitra, és elvárjuk tőle, hogy ő se feszegetse túlzottan a mi méltóságunk határait.

A szervezetekbe gyakran érkeznek új munkatársak a világ legkülönbözőbb részeiről, máshol már bevált, egymásnak ellentmondó identitásokkal. Csúsós pályára értünk. A definíció nyomán bántom a méltóságát annak, akinek nem adom meg azt, amit elvár tőlem. Ha valaki azt mondja, Kundera könyveiben lényegesebb üzenetek vannak, mint ebben az írásban, ezzel a kijelentésével nem bántja a méltóságom, de ha azt mondja, még egy használati utasítás is lényegesebb ennél, azzal már igen. Semmiképpen sem az ízléskülönbségekről van szó, amikor szándékosan feszegetik a méltóság határait. Lehet, hogy mindezzel összezavarom a méltóság fogalmát, de talán gondolkodásra is készítem az olvasót. Márai Sándor „A gyertyák csonkig égnek” című regényében írja: „Van valami, ami úgy tud fájni, sebezni és égetni, hogy talán a halál sem tudja feloldani az ilyen gyötrődést: ha egy ember vagy két ember megsebz bennünk azt a mély önérzetet, mely nélkül nem tudunk többé emberek maradni.” A létfenntartás veszélyeztetettsége megkövetelheti, hogy méltóságunk határait mi magunk arrébb toljuk, és ezzel vállaljuk a kiszolgáltatottságot. Sosem felejttem el azt a fél napot, amit New York-ban, az Ellis Islandon töltöttem. A bevándorlók szigetén lévő múzeum nyomasztóan hatott rám. Méltóságukat feladó emberek áradata érkezett az új világba. Már-már elviselhetetlen környezetben találták magukat, mely összeegyeztethetetlen volt meglévő identitásukkal. Ilyenkor jól jön valamilyen magyarázat, vagy az erős hit abban, hogy megéri feladni méltóságunkat és elfogadni az új identitást. Hosszú távon képtelenség elviselni a kiszolgáltatottságot, a méltóság sárba tiprását.

Az emberek az integrálódást a városokban kezdték tanulni. „Ez volt az első ház a városban, mely nem azzal a szándékkal épült, hogy lakói életük végéig ott morzsolják napjaikat.” – írja Márai Sándor „Egy polgár vallomásai” című könyvében. Igen, a világ már akkor sejtette, hogy hamarosan több lesz a mozgás, és több közösségbe is integrálódni kell. Umberto Eco nyomán „Nem az a lényeg, hányan maradnak az eredeti helyen, hanem az, hogy a vándorlók miként változtatják meg az ellepett terület kultúráját.” (Eco, 2007:128) De feltehető a kérdés, vajon milyen identitást hoznak magukkal a vándorlók a hamuban sült pogácsa mellett, és mennyire ragaszkodnak azokhoz. Az iskola kapuján belépve, még gyerekként találkozunk az integrálódás gondjaival, aztán legtöbbször majd egy évtizedet vagy akár többet is „cések” ma-



radunk. Nem mondhatjuk, hogy ez az egyszeri integrálódás elegendő tapasztalat, hiszen ma-napság az emberek munkahelyeiket néhány évente változtatják.

Mekkora differenciáltság kívánatos egy szervezetben? Mennyit tarthatok meg magamból, amit nem szolgáltatok ki „nekik” vagy „neki”? Az „én” elvárásaim differenciáltságot (önállóságot) követelnek, de azok kevésbé tesznek teljesítőképessé egy szervezetben. Az „ők” elvárásai integráltságot (lojalitást) követelnek, de azok kevésbé tesznek boldoggá. A nagy szervezet biztonsága elvégzendő feladatokkal, betartandó határidőkkel jár együtt. Valaki megmondja, mit kell csinálni. Vagy mi is meg tudjuk mondani? Ha senki sem mondja meg a fontossági sorrendeket, sohasem lehetünk biztonságban. „Megírhatjuk az életünk forgatókönyvét ahelyett, hogy a mások által nekünk írt szerepeket játszánánk el. Sokakban azonban mindez szörnyűséges bizonytalanságot szül.” – írja Charles Handy az „Éhező szellem” című könyvében (Handy, 2008/a:76).

A kisebb közösségek több leleményességet engednek meg, mint a nagyobbak, de ez bizonytalansággal jár. A nagyobb közösségek biztonságot nyújtanak. Ha megtanuljuk a standardizált szabályokat, „csukott szemmel” is képesek vagyunk tájékozódni. Ha érezzük, hogy egy nagyobb közösséghez is tartozunk, akkor elfogadjuk önállóságunk némi korlátozását a nagyobb közösség érdekében. Ilyenkor az önállóságunkat nem átengedjük, hanem megosztjuk. A magánéletünkben is elvárás, hogy több közösséghez is lojálisak legyünk. Amikor megházasodunk, egyidejűleg saját és párunk közösségéhez is lojálisnak kell lennünk, és lássuk be, ez néha nem is erőfeszítésünkbe kerül. Egy szervezetben is gyakran megtörténik, hogy egyidejűleg több közösséghez kell lojálisnak lennünk. Elfogadjuk, hogy a nagyobb közösség nem „ők”, hanem „mi” is. Ezt a többszörös lojalitást nagyon nehéz megvalósítani, megtalálni az egyensúlyt.

Charles Handy említi könyvében, hogy az angolok Európa nagyvárosait látogatják, azaz nem érzik, hogy odatartoznak. Számukra Európa „ők” és nem „mi”. A magánéletünkben is gyakran érezzük ennek ellentmondásait. Mennyire legyünk lojálisak párunk családjához, érezzük-e, hogy ők „mi” vagyunk? Néha úgy tűnik, elfogadhatatlan, hogy néhány döntéstől „ők” megfosztanak. Ezt csak akkor fogadjuk el, ha érezzük, hogy a nagyobb egészhez tartozunk, annak részei vagyunk. Drucker szavaival élve: „Ne gondoljuk vagy mondjuk azt, hogy én. Gondoljuk és mondjuk azt: mi.” Egy szervezetben felismerhető a differenciáltság megsemmisítésétől való félelem és az integráltságra való törekvés is. Az utóbbi évtizedekben az integráltság előnyeit hangoztatták. A teljesítmény növelésének kényszerében az integráltság

gyakran délibábként megjelenik, de a teljes integrálódás csökkenti vagy akár lehetetlenné is teszi a differenciáltságot. A differenciáltság, a méltóság határaihoz való merev ragaszkodás azonban kizárja a közösségbe való tartozást. Ha teljesen differenciált vagy, elmened sincs sehonnan, hiszen sehol sem voltál. A dilemma lényege az arány megtalálása. Azaz a kérdés: mennyi „ént” vihetek be „ő” közéjük.

Az újra és újra elvárt integrálódást, az „ők” elvárásait, gyakran kényszerként éljük meg. A szervezetek sokáig mindent megoldottak a majdnem teljes integrálódással, azaz az „ők” elvárásainak elfogadtatásával. Ez, mint egy mém, megmaradt mára is, amikor már nem elegendő teljesíteni, hanem gyakran kreálni is kell valamit, amit majd később megvalósítunk. A mém kifejezés először Richard Dawkins 1976-ban publikált „Az önző gén” című könyvében fordult elő. Dawkins a gén analógiájára alkotta meg ezt a fogalmat, a görög mimézis, utánzás szóból. „A mém lehet egy dallam, egy gondolat, egy jelszó, egy ruhadivat, edények készítése vagy boltívek építése. Éppúgy, ahogy a gének azáltal terjednek el a génkészletben, hogy spermiumok vagy peték révén testből testbe költöznek, a mémek úgy terjednek a mémkészletben, hogy agyból agyba költöznek, egy olyan folyamat révén, melyet tág értelemben utánzásnak nevezhetünk.” (Dawkins, 1986:92) A mémeket emberek hozzák létre, de egy közösség akkor is fenntarthatja őket, ha létrehozóik már nincsenek a közösségben.

Keressük az arányokat, miként működhetnének az integrált és a differenciált emberek ugyanazon a szervezeten belül. Henry Mintzberg már néhány éve próbálja bevezetni a communityship fogalmát (Mintzberg, 2009), abban bízva, hogy megtalálható a kényes egyensúly a vezetés, a közösség és annak polgárai között. A communityship fogalmának más az olvasata, mint a vezető-követők kapcsolatnak. Egyszerűen, ha a szervezet kommunaként kezd létezni, akkor eltűnnek az ismert dimenziók, eltűnik a lent, a fent és az oldalt. Bekerül a szótárunkba a többszörös lojalitás fogalma és egymás tisztelete. Tehát törődünk egymással. Egy együttműködő közösség abban tűnik ki, hogy a legkülönbözőbb szakmai tudású embereket képes magához vonzani. Azokban a szervezetekben, ahol támogatják az együttműködő közösségeket, az emberek saját tudásukat nem csak személyes céljaik elérésére, hanem a közösség javára fogják kamatoztatni. Egy sportból vett példával élve, ez olyan, mint a streetball az NBA-ban játszott kosárlabdához képest. „A streetballt fegyelmezetlenül, magamutogatón játsszák. Az emberek inkább a maguk kedvére, és magáért a játékért csinálják, mint a csapatukért. A profi kosárlabdában a játékosok egy csapat részei, és sokat edzenek együtt, különböző gyakorlatokat végezve, és edző meccseket játszva. Nem csak önmagukért vagy csak a

csapatért dolgoznak, hanem más érintettekre is figyelnek.” (Adler és tsai, 2011:7) A Pixar elnöke vibráló közösségének tulajdonítja animációs filmjeinek sikereit. Tehetséges emberei nemcsak munkájukhoz, hanem egymáshoz is lojálisak, úgy érzik, valami rendkívüli dolognak a részesei. John Chambers is, a Cisco vezetője, különösen fontosnak tartotta szervezetében az együttműködést, az egymásra való odafigyelést. Óriási nehézségekbe ütközött, amikor ezt szinte ráerőltette menedzsereire. „Kivételesen mindenki ellene volt. De ebben a kérdésben nem hagytam választási lehetőséget – kényszerítettem az embereket, hogy olyanokkal dolgozzanak együtt, akikkel nem jöttek ki, és több értelemben is a végsőkig feszítettem őket. A bérezést az egyéni teljesítménnyel szemben az együttműködésre való képességüktől tettük függővé. Az első évben két vezetőm nulla bónuszt kapott. Mérget vehet rá, nagyon gyorsan megtanulták, hogyan kell együttműködni a többiekkel. A csúcsmenedzsment húsz százaléka egyszerűen nem tudott eredményesen együttműködni, ezért meg kellett válnom tőlük. Ez a környezet nem arról szól, hogy ki a legokosabb a szobában, vagy ki kerekedik felül minden vitában. A csapatban folytatott közös munkáról szól, a szervezet sikeréért, és ennek be kell épülnie a kultúrába.” – mesélte John Chambers egy vele készített interjúban.

Amikor egy szervezetben keressük a döntéshozókat, mind nagyobb gondunk van. Néha itt van, néha ott, néha pozícióban van, néha nincs. Néha ilyen döntést hoz, néha olyat. A munkahelyek ábrázolása elképzelhetetlen az egyszerű alá-fölrendeléssel. Ez vagy nem a valós helyzetet ábrázolja, vagy így működésképtelen a szervezet. Egy modern szervezetben a vezető rohan a döntési csomópontokba, semmint a döntések keresnek meg őt. „Régebben sajátságosan odaillőnek hatott, ha a vezérigazgatói iroda olyan magasan volt, hogy a főnök szinte szó szerint a felhők fölött ült, de most, hogy kiderült, a központban dolgozók nem tudnak, és nem látnak mindent, lehet, hogy fizikai és átvitt értelemben egyaránt közeledni fognak a földhöz.” (Handy, 2008/b:182)

Elfogadjuk-e Charles Handy kijelentését, miszerint helytelen elvenni az emberektől a felelőségeiket? „Az emberek már nem hisznek abban, hogy a központ vagy a felsővezetés tudja, mi a legjobb; a vezetők már nem gondolkodhatnak a többiek helyett; és ez emberek sem akarják, hogy ezt tegyék helyettük.” (Handy, 2008/b:178) Egy szélesebb felelősség egy szervezetben túlmutat az előírt feladataik teljesítésén és a kötelezettségeken. A szubszidiaritás elve: dönteni a lehető legalacsonyabb szinten, ott, ahol a legnagyobb hozzáértés van. A szubszidiaritás a szervezetben

- kisebb, de valódi felelősséggel felruházott egység

A kérdés, mennyi a kisebb. Bill Gates a kétszázat, Tom Peters és a hutteriták a százötvenet tartják elfogadhatónak. Úgy tűnik, az ókori falvak lélekszámától a modern hadseregig a kisebb egységek százötven-kétszáz főnél érik el a kritikus tömeget. Olyan kicsi legyen egy egység, amennyire csak lehet, és olyan nagy, amennyire szükséges: ez az egyensúly ellentmondása.

- kölcsönös bizalmon alapszik

Egy szervezetben a bizalom attól függ, hogy a szervezeten belül az emberek mennyire hisznek a többiek tudásában. „Amikor fennáll a kölcsönös bizalom, nincs szükség eljárásokat rögzítő előírásokra, kézikönyvekre, felügyelőkre, teljesítmény mutatókra és ellenjegyzésekre, amelyek a nagy szervezetek életét olyannyira megnehezítik. Ezek mind a bizalmatlanság jelei, és arra a félelemre utalnak, amelytől oly sok szervezet tűnik az emberi lélek börtönének. Nem kell, és nem is jó, ha ez így van. A munkánk lehet a büszkeségünk is.” (Handy, 2008/b:185)

- hasonlít a felhatalmazásra

De mégsem az. „A felhatalmazás feltételezi, hogy valaki lemond a hatalma egy részéről. A szubszidiaritás ugyanakkor azt sugallja, hogy a hatalom eredetileg is, alaphelyzetben is az alsó vagy külső szinthez tartozik. Csak végső esetben ragadjuk magunkhoz. A központban lévők a részlegek szolgálatában állnak. A központ feladata csak úgy, mint minden szervezetvezetőé az, hogy az egyént vagy a csoportot segítse abban, hogy képes legyen megfelelni a felelősségeinek, hogy képes legyen kiérdemelni a szubszidiaritást. Így lehetséges az individualizmus egyik ellentmondását kezelni, azt, hogy tartozni akarunk valahova, de nem akarjuk, hogy ide-oda lökdössenek, és azt sem, hogy „felhatalmazzanak”, ha a cselekedet mögé kódolt üzenet ez: most helyzetbe hozlak, hogy ezt megtehesd, de el is mozdíthatlak onnan, ha nem tetszik, ahogy csinálod”. (Handy, 2008/b:191) A szubszidiaritás kemény dió. Meg kell értenünk felelősségeinket, aztán pedig meg is kell felelnünk neki.

Elképzeltető, hogy a jövőben százötven évig fogunk élni, elmélkedik Umberto Eco a „Gyufalevelek” című könyvében, a „Tegezni tessék, még csak ötven vagyok” című írásában. A mai ötvenesek, a nyolcvan, kilencven évig élő öregektől úgy harmincéves korukig elegendő tapasztalatot gyűjthettek össze az utódnemzéshez. Ha ez ennyi időbe telt, akkor az Eco által elképzelt jövőben az ember olyan ötvenévesen érzi majd magát elég tapasztaltnak ahhoz, hogy utódokról gondolkodjon. Van, ahol a harminchat éves már tapasztalt öregnek számít, a

tizenkét éves már felnőtt, és akár gyereke is születhet. Ma a sokat tapasztalt emberek kilencven évesek. Mi lesz, ha majd százötven évünk lesz tapasztalatgyűjtésre? Ez olyan, mint amikor megkérdezték a szegény kislányt, milyen lehet a királykislány. Erre ő azt válaszolta: A királylánynak arany mosogatódézsája van! Ennyit láthat a szegény kislány? Ha ennyit tapasztalt! Mennyi tapasztalat kell? Egyszerű a válasz, amennyi csak lehet. De mennyi lehet? Amennyi elérhető. Mennyi érhető el? Amennyi a mémekben van. A teljes integrálódás mémjeit, az önállóság feladását lehetetlen egyik napról a másikra a többszörös lojalitás mémjeire cserélni.

Hofi Géza mesélte egy műsorban az esetet, mikor Ádám Ottóval kötött szerződést. Az igazgató azt mondta neki: „Géza, a Madách színház vállal téged, ha te is vállalod a Madách színházat.” Nehéz megértetni, hogy az „oda is tartozunk, de itt is maradjunk” a szabadság korlátozásával, de nem teljes megsemmisítésével jár együtt.

## 2.2. *Túlszabályozott kapcsolatok: a szabálykövetők identitása*

*„Azok az emberek, akik nem éreznek, bizalmat egymás iránt csak akkor tudnak együttműködni, ha mindenre pontos előírások vannak.” (Francis Fukuyama)*

---

Ma megjelennek a túlmenedzselt és alulvezetett szervezetek. Ez azzal magyarázható, hogy menedzselni muszáj, de vezetni nem. Jól leírt folyamatok nélkül működésképtelen a szervezet, elképzelés nélkül viszont működhet. A túlmenedzselt és alulvezetett szervezeteknél dominál a „jól (miként) csinálni”, és eltörpül a „jót (mit) csinálni”.

A nyolcvanas évek végén a szervezetek működésének leírása egy új fogalmat követelt. Peter Drucker és Henry Mintzberg a „vezénylés” (conducting) metaforát használták a gyakorlat leírására. Ez a metafora ma már elfogadott fogalommá vált, és megváltoztatta a szervezetek működésének leírására használt fogalmi keretet. Vizsgáljuk meg, mikor lehet, és mikor nem lehet elkerülni a vezénylést:

- Azok az folyamatok, ahol az eseményeknek egy kimenetele van, és ismert a végrehajtás sorrendje, önműködtethetővé tehetők.
- Azok az folyamatok, amelyekben az eseményeknek ismeretlen kimenetele és sorrendje is lehet, vezénylést, állandó beavatkozást igényelnek.

Van, amit lehet formalizálni, azaz önműködtetni, és van, amit nem. Az önműködtethető folyamatokat gépesíteni is lehet. Ha rendező elvnek azt vesszük, hogy a folyamatok miként működtethetők, akkor rájöhethetünk, hogy csak egy kicsiny részük önműködtethető. A divat afelé megy, hogy a szervezetekben rengeteget foglalkoznak az önműködtethetővel, és majdnem semmit a vezénylést követelő folyamatokkal. Ha foglalkoznak is velük, akkor is afelé terelődik a munka, hogy egyszerűsítsék, vagyis önműködtethetővé tegyék, ahogy Mintzberg mondta, formalizálják azokat. Az anyag-, pénz- és adatáramlás folyamatai önműködtethetők, de a döntés-előkészítés folyamatai vezényeltek, hiszen a szimbólumok szervezeten belüli jelentésalkotására, a szemantikára vonatkozó és az annál bonyolultabb folyamatok megértésére csak az ember képes. Úgy tűnik, az önműködtethető folyamatok kiszámítható rendje hipnotizál bennünket, és mi egyre erősebben hiszünk bennük. A legtöbb szervezet ezekkel az önműködtethető folyamatokkal bátyázza körül magát. Egy impozáns várhoz hasonlítanak, és folyamatosan védekeznek a vezényelt folyamatok ellen. Akik önműködtethető folyamatokkal

veszik körül magukat, azok zavarelhárításra törekednek. Nincs szükségük új fogalmakra, melyek felboríthatják a kiszámítható rendet. A vezényelt folyamatok nem reagálhatnak önműködően a környezet változásaira, itt emberi beavatkozásra van szükség.

Honnan bennünk a vágy, hogy rendet teremtsünk magunk körül? „A rendrakás sok milliárd dolláros iparágga nőtte ki magát.” írják Eric Abrahamson és David H. Freedman a „Tökéletes rendetlenség” című könyvükben (2007:14). Az áruházak tele vannak a rendteremtés kellékeivel, sokszínű mappákat, rendezőket vásárolhatunk, és ezek olyan nélkülözhetetlenek, mint Batman számára az öve. Csak egy pillantás a nagy zöld mappában sorakozó papírokra, egy kattintás, és már masíroznak is felénk. Már-már aggódni kezdünk, ha nem használjuk a rendteremtés kellékeit, és szégyelljük, hogy szervezetlen és rendetlen az életünk. Mindenütt rendet rakunk. Nemcsak a munkahelyünkön, hanem a lakásunkban is, nemcsak a tárgyak, hanem az emberek közt is. Sokan vannak, akik számára pont ez a hozzáállás hozza meg az üdvösséget. A tanácsadóipar rendteremtői segítenek nekünk, és persze a szervezeteknek is, megszervezni az életünket. Csak el kell végezni néhány tanfolyamot, tréninget, és „minden rendben lesz”. Kevesen kérdezik meg, hogy megéri-e a fáradságot, és persze a nekik fizetett pénzt ez az erőfeszítés. A „Furcsa pár” című film kiválóan illusztrálja, milyen romboló lehet a túlzott aggályoskodás, mondjuk ki, a rendmánia.

Eric Abrahamson és David H. Freedman említett könyvükben a következő történettel érzékeltetik a rendteremtéséért folytatott küzdelem buktatóit. Vegyünk két pakli kártyát, melyek közül az egyiket megkeverjük, a másikat sorba rendezzük, majd odaadjuk egy-egy embernek a hallgatóság soraiban. Megnevezünk két kártyalapot, és már indulhat is a verseny. Ki találja meg gyorsabban? Világos, hogy a rendezett kártyapakliból sokkal gyorsabban kihúzhatóak a keresett lapok. Mit is mutattunk meg? Amit eddig is tudtunk. Mire kellene ebből rájönni? Talán arra, hogy kinek a dolga a paklikat rendbe rakni, és ki fizet azért. Vagy mennyi idő a kivett lapokat újra visszatenni a helyére? Egy kis méricskélés az óra segítségével, no meg egy kis számítás, és az eredmény: a rend folyamatos fenntartása a legnagyobb kihívás. No de semmi gond, majd ismét elmegyünk egy tanfolyamra, hogy kondicionáljuk magunkat. „Rengeteg energiát pazarolunk a rendetlenség miatti bosszankodásra. Miközben meghatározó élményeink vannak a rendetlenséggel kapcsolatosan, szinte az örületbe kergetjük magunkat, ha valami „nincs a helyén.” (Abrahamson, Freedman, 2007:124)

A túlélésért folytatott küzdelemben az emberek felismerték, hogy a rend és velejárója, a gyorsaság, előnyös lehet. Valamilyen tulajdonságok alapján megtanulták például a mérgező és

ehető gombák szortírozását, rájöttek, hogy jobb, ha nem hagynak az erdőben nyomot maguk után, nehogy elriadjanak a nem odaillo dolgoktól az állatok. Rendben tartották barlangjaikat, az egyik sarokban a szer-számokat, a másikon az élelmet tárolták, hogy veszély esetén gyorsan össze tudják szedni. Még fontosabbá vált az élet mindennapjainak megszervezése, amikor a vadászó-halászó- gyűjtögető életmódról az emberek áttértek a földművelésre. Alkalmazkodni kellett az évszakok változásaihoz, a föld minőségéhez, a termelt növényekhez. Lehet, hogy ez kényelmetlenebb volt, mint a vadászat-halászat- gyűjtögetés?

A homo economicus megszállottan hajszolja a saját érdekeit, és számára minden a cseréről szól. A homo economicus mindig többet akar – láthatóan és mérhetően egyre többet – miközben egyfolytában számolgat, hogy elérje célját. Henry Mintzberg ezt tévképzetnek nevezi, és azt állapítja meg, hogy „ha mindenki csak számítgat, a végén egy áskálódó társadalomban kötünk ki” (Mintzberg, 2010:245). Szintén tévképzet, miszerint a hatékony szervezet karcsú és fukar (lean and mean). Ennek ellenére sok szervezetben ezen a tévképzeten alapul a gondolkodás, melyet az ezt leíró fogalmak, mint költségcsökkentés, kiszervezés, elbocsátás jól tükröznek. Az, hogy a fukar szóból erény lett, szomorú jele korunknak.

A vezényelt folyamatokhoz szükséges bizalmat lehetetlen előírni, keményen szabályozni. Amartya Sen, közgazdasági Nobel-émlékdíjas „A fejlődés mint szabadság” című könyvében a következőt írja: „Nem azzal kezdem, hogy az etikára mekkora szükség van, hanem a fordítottjával: sokak szerint ilyen etikára nincs szükség. Ez a meggyőződés meglehetősen elterjedt, bár inkább csak burkoltan feltételezik, semhogy nyíltan kimondanák.” (Sen, 2003:207) Kezdjük egy régi példával! Egy tortát osztunk el három ember között. Mindegyiknek az az érdeke, hogy az egészet elvigye. Ha a „többségi uralom” elvén osztjuk, akkor ketten koalíciót kötnek, elfelezik, és a harmadik éhes marad. Az önérdék maximalizáló homo economicus (aki ismerheti az összes következményt) elképzelés nem működik, kivéve, ha megjelenik valaki, aki egyedül eldönti, és kemény szabályokkal előírja, kinek mennyi jusson. Van más megoldás, miszerint két altruista lemond a tortáról, és az egészet a harmadiknak adják. „Túlléphet-e egyáltalán viselkedési formánk a szűk értelemben vett önérdéken? Ha nem, akkor nem jöhetnek létre olyan társadalmi szerveződési formák, amelyek valami „társadalmibbat”, „morálisabbat” vagy „elkötelezettebbet” kívánnának meg.” (Sen, 2003:381) A valóságban az önérdék mellett az odafigyelés és az önfeláldozás sokféle keveréke is szerepet játszik. Ebből az okoskodásból nem könnyű kievickélni. Akkor az a megoldás, hogy dobjuk el?



Ha a vezényelt folyamatokhoz nélkülözhetetlen tudást nem úgy képzeljük el, mint más jószágot, akkor semmi gond nincs az önérdekkel. A fenti példát használva, ha a tortát tudásból sütötték, akkor mindhárman megkaphatják az egészet. Ebből nem következik, hogy mindenki egyformán lakik jól. Nehéz kibújni a homo economicus bőréből, akit még néha racionálisnak is neveznek. Nehéz megérteni, hogy bízhatok abban, hogy a tudás megosztásával nem veszítetek, nem lesz károm belőle, ha más is tudja. „Mindennek a lelke a bizalom. Ez nyilvánvalóan és közhelyszerűnek tűnik, de a legtöbb szervezet mégis arra a feltételezésre hajlik, hogy az emberekben nem lehet megbízni, még a legjelentéktelenebb kérdésekben sem. A rendszereket úgy alakítják ki, hogy megelőzzék az akár véletlen, akár szándékos hibákat.” (Handy, 2008/a:166)

A kemény és a puha szabályozás dilemmájának kiváló példája a „Pinto” (Hoffman, 1984) néven híressé vált eset. A Ford Motor Company Pinto nevű modelljének tankja egy baleset következtében könnyen felrobbant, amely a becslések szerint évi több száz égési halált eredményezett. A Ford vállalat ennek ellenére megakadályozta a Pinto átalakítására kényszerítő szabvány életbe léptetését. A Pintót még nyolc évig sikerült életben tartani. Csak akkor váltották le, amikor az már kifutó modellé vált. Lehet olyan olvasatot adni ennek a történetnek, amely továbbra is meghagyja a kemény szabályozást, de feltételezi, hogy a puha szabályozásra is odafigyelünk. Vannak, akik könnyen megoldják ezt, és beskatulyázzák az etikát. Azok, akik meg akarják mondani az embereknek, hogy mi a jó, a tekintélyetika hívei, és azok, akik hisznek abban, hogy az ember tudja, hogy neki mi a jó, a humánetika hívei. A tekintélyetika hívei képtelenek elfogadni a pluralizmust, és ún. Etikai kódexet készítenek, amelyben definiálják mi a „jó”. Ez arra utal, hogy semmit sem akarnak, vagy mernek az emberekre bízni. Rosszabb esetben még kemény szankciókat is előírnak azoknak, akik esetleg elutasítanak a kódexben definiált jót. Más megfogalmazásban a puhán szabályozhatót kitépik az etikából és átvizik a könnyebben kezelhető kemény szabályozásba. Ezekben a szervezetekben a bizalomalapú kapcsolatok nem működhet. A kemény szabályokkal leírt önműködtethető folyamatok és a puha szabályokkal vezényelt folyamatok közötti egyensúlyt nehéz megtalálni. Egy modern szervezetben mindkettőre szükség van. Keressük a kényes egyensúlyt a kemény szabályozás és a puha szabályozás, azaz a bizalom között. Talán úgy is mondhatnánk, hogy az egyensúlyt aközött, amit meg kell tennünk, és aközött, amiről mi úgy gondoljuk, hogy megtehetnénk. Nehezen érthető, hogy miért tévelyegnek a szervezetek olyan sokat ennek az aránynak a meghatározásában, hiszen az önműködtethető folyamatok normák előírásával keményen

szabályozhatók, azonban a vezénylést követelő folyamatok bizalmon alapulnak. Mégis sokféle eltolódásnak lehetünk szemtanúi.

Az emberek közötti bizalom megléte nem feltétlenül jelenti azt, hogy szeretik egymást, csupán azt, hogy odafigyelnek és megértik egymást. Minél kevesebb a szervezetben a bizalom, annál többet szabályoznak keményen. Francis Fukuyama (1997) részletesen vizsgálja azt a hiedelmet, hogy az USA-ban az emberek nem is annyira individualisták, és Japánban sem éppen úgy működik a csoportszellem, ahogy azt sokan bemutatják.

A valóságban a kérdés: kire kell odafigyelni egy szervezetben? A magánéletben arra figyelünk oda, aki előbb-utóbb ránk is tud figyelni. Meddig tudjuk egymást észlelni? Amíg keresni akarjuk a másik ember egyéniségének végtelenségét. Így az odafigyelés végtelen sokáig tarthat. Minél jobban akarjuk, annál jobban fog sikerülni megismerni a másik ember identitását. Minél jobban megismertük, annál jobban akarjuk mélyebben megismerni. Így nő a bizalom és csökken a félelem, mert csak az idegentől, a számunkra ismeretlentől félünk. De vajon mindenkit figyelembe kell venni, vagy senkire sem kell odafigyelni? Ez a dilemma sok ember fejében megfordul, de mindkét szélsőség veszélyes. Ennek legszebb példáját a mesében találjuk. A szegény molnárnak el kellett adnia egyetlen szamarát. Elindult hát a fiával a vásárra. Faluról falura mentek, de mindenhol megszólták őket. Először hagyták, hogy a szamar egyedül menjen, majd a molnár ült a szamárra, utána a fia, azután mindketten, végül a hátukra vették a szamarat. Mindig akadt, aki belekötött a cselekedetükbe, annak ellenére, hogy a molnár és a fia nagyon igyekeztek mindenkit figyelembe venni. Végül a molnár átpártolt a másik szélsőséghez: „Bolond, aki megfogad minden szóbeszédet!” A tanulság: összezavarodik az elméje annak, aki egy pluralista világban mindenkire oda akar figyelni. A szervezetekben is tengődnek „molnárok”, akik képtelenek kievickélni ebből a csapdából, és túlszabályozzák az emberi kapcsolatokat.

Jó napot Tanár Úr, Szevasz Főnök, Kezicsókolom művész nő, Alázatos szolgája Ügyvéd úr, Jó napot Kovács elvtárs. Néhány évtizede ezt hallhattuk az utcán. Mindenki tudta, hogy ki mit vár el másoktól, és azt meg is kapta. Egyszerű, mások által ismert szereped volt, és nem foglalkoztatta az embereket az identitás fogalma, hiszen átlátható munkahelyi és társadalmi hierarchiák léteztek. Kik is vagyunk és kik akarunk lenni? Egy szervezetben, a lokális falunkban szabálykövetőek vagyunk. Igen, nem csak külső, hanem belső követelménye is az embernek, hogy betartsa a közösség szabályait. Hova juthatunk a sok azonos identitást vállaló emberrel? Umberto Eco nyomán „nem tehetünk mást, mint hogy kigondoljuk és megter-

vezzük a zárdai közösségek mai megfelelőit, s ezek a nagy hanyatlás közepette azon munkálkodnak majd, hogy megőrizzék, és tovább örökítsék az újabb reneszánszhoz kívánatos technikai, és tudományos ismereteket.”

A szervezetek „Company Policy”-i gyakran nem csak a munkában és a munkaidőben várják el a kemény szabályok alapján való viselkedést. A Virgin America Airlines 2008-ban elbocsájtott tizenhárom embert, akik feltették a Facebook-ra, hogy a Virgin repülőin csótányokat találtak. Nem sokkal később a British Airways is hasonló helyzetben találta magát, amikor emberei a Facebook-on arról írtak, hogy az utasok büdösek a repülőn. Mindkettőnek van „Company Policy”-je, és mi sem természetesebb, mint, hogy kirúgták a facebookolókat, hiszen ezek a policy-k úgy hasonlítanak egymásra, mint két tojás. Mondhatnánk, túlszabályozottak. A sample, azaz egy minta az ajánlott értékekkel és követendő szabályokkal pdf-ben is letölthető. Amikor bekövetkezik egy esemény, a szervezetek kapkodják a fejüket, ha nem gondolták át, mi is kerüljön be a mintából saját policy-jükbe. Ha egy szervezet eléri, hogy mindenki, beleértve az újító hajlamú embereket is, teljesen alkalmazkodik a standardizált szabályokhoz, akkor pont a szervezet lényege veszik el. A különös újítások bedobásának szabadsága. A bizalmon alapuló szervezet egyszerre lehet hatékony és kreatív. Ha az emberek megbíznak a szervezetben, tisztelik azok tagjait, akkor elkötelezettek lesznek a munkájukban. „A bizalmon alapuló szervezetek kezdik átformálni a munkát, és kezdenek eltávolodni a szervezetek régi modelljeitől, ahol mindent részekre és funkciókra kellett leosztani, ahol mindenki csak részmunkát végzett, és csak ritkán látta át az egészet. Ahol megbíznak bennünk, hogy magunk találjuk meg az utat egy közös cél felé, ott van terünk ahhoz, hogy felfedezzünk új dolgokat, és hogy a saját aláírásunkkal is ellássuk azt a projektet, amin dolgozunk.” (Handy, 2008/a:221)

A túlzott ellenőrzés bénító lehet egy szervezetben. Bizalmatlanság és irigység lesz úrrá, és ez újabb és újabb ellenőrzésre sarkall. A szervezetek gyakran nem bíznak abban, hogy az emberek nem kizárólag saját rövidtávú érdekeik szerint cselekszenek. Ha nem bíznak meg az embereikben, akkor „a felelősség feleslegessé válik, ahol pedig nincs felelősség, ott hiányzik a büszkeség, a tulajdon és az önmagunk tisztelete. Önmagában nem elég, hogy jók legyünk a munkánkban, vagy elismertek a szakterületünkön: mindenkinek együtt kell dolgoznia másokkal, vagy így, vagy úgy, és ez megköveteli a kölcsönös bizalmat.” (Handy, 2008/a:167)

### 3. Emberek

Néhány évvel ezelőtt Manchesterben, a textil múzeumban bémészködve néhány egyenruhába öltözött diákcsoporttal akadtam össze. Feltűnt, milyen büszkén viselték iskolájuk egyenruháját. Hirtelen eszembe jutott, mennyire tiltakoztunk hajdanán az iskolaköpeny viselete ellen. Alig vártuk, hogy a kapun kilépve kibújjunk belőle. Sok olyan szakma van, ahol „egyenruhát” viselnek a munkások. Mindenki láthatja, hogy mit csinálnak, milyen szabályokat, identitást követnek. Egyenruhájukat viselve nem mondhatják, hogy mások, mint amik. Az életünk nagyobb részében a szakmánk által lát a világ. Tudható, ha buszsofőr vagyok, ha rendőr, vagy ha tanár. Vagy mégsem?

Ha új fodrászhoz megyek, a beszélgetés előbb-utóbb arra terelődik, hogy mi az én szakmám. Ilyenkor kicsit zavarban vagyok, mit is mondjak. Az még érthető, ha azt mondom, tanár vagyok, még az is, hogy egyetemen tanítok, de amikor azt mondom, döntéstant tanítok, az aktuális fodrászomnak kikerekedik a szeme. Azt meg hogy képzelje el? Egy tanár taníthat irodalmat, matekot, tornát esetleg numerikus analízist. Ezek ismert identitások. Hozzám hasonlóan zűrzavart okozna a fodrászatban egy ősz hajú, bicegő, vastag szemüveget viselő vendég, aki arról mesélne, épp most jött az iskolából, ahol testnevelő tanár. Ezzel a megjelenéssel az eddigi tapasztalatunk alapján legfeljebb matektanárnak néznék. Hogy ezek sztereotípiák-e vagy sem, az itt és most nem fontos, sokkal fontosabb annak megértése, hogy azok vagyunk, aminek a környezetünk lát minket.

Ma a munkák java része nem köthető a jól ismert „szakmai” identitásokhoz. Csak akkor tudom elfogadtatni magam, ha ez a bemutatás hiteles, azaz a fodrászom is elfogad annak. „Bármennyire tagadjuk is, az, ahogy mások látnak bennünket, befolyásolja önmagunkról alkotott képünket. A megfelelő önzés megkívánja, hogy az identitásunkat a saját kezünkbe vegyük.” (Handy, 2008/a:113) Itt a nagy lehetőség, hiszen a globális faluban szakmánktól függetlenül új identitásokat próbálghatunk! Majd a lájkolások számából rájövünk, hogy ez mennyire sikerül.

### 3.1. A munka élménye: a boldog ember identitása

*„A jó munka közben jól érezzük magunkat. Kevés dolog olyan élvezetes, mint amikor egy nehéz feladatra koncentrálnunk, minden szakértelmünket felhasználva, tudva, mi a teendőnk.” (Csíkszentmihályi Mihály)*

---

Húsz évvel ezelőtt, amikor tanárom az időről beszélt, megkérdezte, hogy a szabadidőnek mi az ellentéte. A munkaidő, válaszoltuk kórusban mind a százan. Hát nem, mondta a tanárom, a szabadságnak az ellentéte a rabság. Lehet, hogy úgy van, de az is lehet, hogy csak gondolkodásra ösztökélt bennünket. Azóta is sokszor gondolok arra, hogy vajon ki is vagyok én. Az vagyok, aki tíz hónapig rabságban van, hogy két hónapig szabadságban legyen, vagy az vagyok, aki egy hónapot nyaral, egy hónapot telet, hogy erőt gyűjtsön magának a tíz hónapi munkára? Nem erőltetem rá az olvasókra ezt a gondolkodási keretet, de talán majd húsz év múlva ők is elgondolkodnak saját identitásukon.

A munkát sokáig átoknak tekintették, amelyet valahogy el kell kerülni. Ha olyan munkákra gondolunk, amelyek valaki vagy valakik nagyratörő vágyainak valóra váltásáról szóltak, az óriási építményekre, melyeket rabszolgák építettek, érthető, hogy miért alakult ki ez a kép a munka fogalmáról. A tétlenség, a „szabadidő” az ókori civilizáció álma volt. Ha a munka olyan nagyszerű volna, akkor a gazdagok is dolgoznának, mondták akkoriban. A „szabadidő” fogalom bennragadt, de ennek ellenére egyre többen vállalják azt az időt, amit munkával töltenek, és ragaszkodnak munkájukhoz. A munka már nem az, mint régen. A munka, az idő és az élet kapcsolatát újra kell gondolni! Nap, mint nap próbáljuk megteremteni közöttük a harmóniát. Egyre többen vannak, akik szinte meg sem tudják különböztetni a munkaidőt a szabadidőtől. Csíkszentmihályi Mihály (2001) megalkotta a flow fogalmát, és kutatásai azt támasztják alá, hogy a flow-érzést sokkal többen élik meg munka, mint tétlenség közben. A flow (élmény) az unalom és a szorongás közötti kényes zónában teremődik meg. Mindenből lehet unalom, ha tanulékonyak vagyunk. A sikeresen unatkozók sok esetben képtelenek kiemelkedni az unalomból. A szorongás, mint a másik antiélmény, aláássa az intellektust.

Az érzelmi gyötrellem pusztítóan hat a gondolkodásra. Ritkán láttunk az első padba kiültetett, megbélyegzett kisiskolást a magasabb osztályokban jól teljesíteni. Mindenkinek mindenkor olyan munkát (és nem munkahelyet) kell találni, amely pillanatnyi tudásának megfelel. Ha a munka sokkal többet követel, mint a meglévő tudás, akkor az emberek szoronganak, ha keve-

sebbet, akkor unatkoznak. Vajon mitől válik antiélménnyé a munkahely, mitől érezzük rosszul magunkat?

- változatosság és a kihívások hiánya
- a munkatársakkal, de főleg a felügyelővel való konfliktusok
- túl nagy nyomás, túl sok stressz

Nagyon fontos megtalálni a kényelem (flow) pontját, ahol erőfeszítés nélkül, magától jön az egész. A szellemi kényelem egy éles figyelmet kívánó állapot. Könnyedén, képességeinkhez és tehetségünkhöz mérten teljesíthetők az elvárások, melyek a munkára és nem a munkahelyre vonatkoznak. Szimbólumok (homályos jelek) nyomán érezhető meg, ha valakinek antiélmény a munkája. Az emberek akkor koncentrálnak a legjobban, ha a velük szemben támasztott követelmények a szokottnál kissé magasabbak, és kitehetnek magukért. Egy egészséges lámpaláz mindig jól jön, mondta kedvenc tanárom. Ha a követelmény túl alacsony, unjuk a dolgokat, és ha összezsapnak a fejünk fölött a hullámok, szorongani kezdünk. Az emberek nem a dolgoktól félnek, hanem attól, ahogy látják őket, mondta egykor Epiktétosz, a vörösalakos görög vázák festője.

A jó munka fogalma a múlt század elején a szakmai tudást helyezte a fókuszba, a felelősség csak az előírások pontos betartását jelentette. A jó munkás a jó szakember identitásának megfelelően viselkedett, és a legkisebb ellenállással ment a minél több pénz felé. A felelőssége csak addig tartott, amíg a személyes célját – a család fenntartását – el nem érte. A „jó munka” élményéhez Csikszentmihályi és szerzőtársai a következőt mondják: „három fő szempont mérlegelését javasoljuk: küldetés – a szakma meghatározó jellegzetességei; standardok – a szakma elfogadott legjobb gyakorlata; önazonosság – személyes integritás és értékei.” (Gardner és társai, 2008:24)

- A küldetés megfogalmazásához tedd fel magadnak a kérdést: „Miért is jutalmazza a társadalom ranggal és előjogokkal ezt a szakmát, amit én művelek?”
- A standardok teljesítéséhez tedd fel magadnak a kérdést: „Szakmám mely művelője tud legjobban megfelelni a hivatásának, és miért?”
- Az önazonossághoz határozd meg, milyen határokat nem lépsz át, és tedd fel magadnak a kérdést: „Jó volna-e olyan világban élni, ahol mindenki hozzám hasonlóan cselekszik?”

A munkás új identitásában nem a pénzhőség az egyetlen fontos dolog. Nehéz ezt elfogadni, amikor a környezet állandóan azt ordítja: vásárolj, még többet vásárolj, birtokolj, mert „megérdemled”. Valóban ez hozza meg a boldogságot? Lehet, hogy mégsem? „Amikor, a korai 1980-as években, amerikaiakat arról kérdeztek, visszavonulnának-e, ha annyi pénzük lenne, amiből kényelmesen megélnének, akkor körülbelül 80%-uk nemmel válaszolt.” (Gardner és Tsai, 2008:31) A munka iránti szenvedélyes elkötelezettség akkor a legmagasabb, ha magát a munkát is nagyszerűnek tekintik – vélte Howard Gardner.

Az új identitású emberek a jól megtervezett munkakört szívesen cserélik jó munkára. Frappáns megállapítás, miszerint ha arra a kérdésre, mit csinálsz, akkor az emberek túlnyomó része megmondja, hogy melyik cégnél dolgozik. Néhányan megmondják a szakmájukat vagy a beosztásukat. Nagyon kevesen mondják, pl. azt, hogy projekteket vezetnek, kalkulációkat készítenek vagy hasonlókat. Ebből vagy arra lehet következtetni, hogy felismerhetetlen, amit csinál, vagy arra, hogy szégyelli, amit csinál. Egyik eset sem szól arról, hogy élmény a munka. Kétségtelen, hogy ezek az emberek pénzért dolgoznak, amiből nem következik, hogy akiknek élmény, azok ingyen. A nagy identitástörés akkor jelenik meg, amikor például egy orvos jó munkát akar végezni, ami azt jelenti, hogy alaposan elbeszélget páciensével. Viszont a főnöke előírja, hogy óránként hat beteget kell megvizsgálnia.

Egy szervezet identitás tönkretételének öt könnyű lépését már több mint tizenöt éve leírta Mintzberg. Ma is állítja, hogy mindegyik beválik. Most csak a harmadik lépésre hívnám fel a figyelmet: „Rotáld a menedzsereket, hogy biztos legyenek abban, hogy soha semmit ne tanuljanak meg jól, csak a menedzselést.” Ha a menedzserek néhány hónapig emitt vannak, utána nem sokkal többet amott, akkor lehetetlen megismerniük a szervezet identitását. Ilyenkor csak egy történhet. A menedzserek a magukkal hozott, valahol már bevált identitásukat mindenkire rátukmálják, és ezzel tönkreteszik a szervezet meglévő identitását. Régi formula, hogy sokkal könnyebb egy szervezet meglévő identitására építeni, mint egy teljesen újat létrehozni. A gyakori cserék feltételezik, hogy ki kell „irtani” a pótolhatatlanokat. Tudjuk, hogy minden izommunka pótolható. Van, amelyik könnyebben, és van, amelyik nehezebben. Az izommunka a képesség és a gyakorlás valamilyen arányából áll. Nem mondható, hogy bárki bárkivel pótolható, de az igen, hogy sok mindenki sok mindenkivel. De tudjuk azt is, hogy nemcsak izommunka van, hanem olyan munkák is, amelyeket sok mindenkivel még akkor sem lehet elvégeztetni, ha munkaköri leírással kötelezik rá. Bármennyien is erőlködnek a pótolható ember identitásának kötelezővé tételén, mégsem lehet a mesterszintű tudást

egyenlővé tenni a praxissal. Keveseknek van mesterszintű tudása, és tévedés azt közvagyonként kezelni. Azok az emberek, akiknek olyan mesterszintű tudásuk van, amely nélkül a szervezet életképtelen, egyszerűen pótolhatatlanok. Egy szervezetben először arra törekedtem, hogy újraélesszem a pótolhatatlan emberek identitását, hiszen ha csak a pótolható létezik, akkor úgy tűnhet, mintha az újaknak csak a praxis hiányozna.

A piaci és a társadalmi normák zűrzavarát Dan Ariely (2011), viselkedéskutató közgazda, a következő történettel illusztrálja. Az anyós töltött pulykával és szépen megterített asztallal várja lányát, vejét, unokáit. Ahelyett, hogy veje megdicsérné a főztjét, megkérdezi: „Mama, mennyivel tartozom, 300 dollár elég lesz?”. Nehéz elfogadni, hogy a köszönet vagy az odafigyelés nem helyettesíthető valamekkora összeggel. A pénzről való gondolkodás piaci normák szerinti viselkedésre kényszerít. Ilyenkor összetűzésbe kerülünk a társadalmi normákkal, és könnyen lerombolhatjuk személyes kapcsolatainkat. „Nem mindig a piaci normák a baj forrásai. Azok valójában magukba foglalják az önbizalmat, az ötletgazdagságot, a leleményességet, és magától értetődőnek tekintik, hogy csak pénzért kaphatsz valamit.” – írja Dan Ariely a „Kiszámíthatóan irracionális” című könyvében. A piaci normák alapján működő közösségekben egyértelmű célok vannak, így könnyen lehet jutalmazni vagy büntetni. Egy szervezet érdeke megkívánhatja, hogy ezeknek a céloknak az elérésére motiválják az embereket. Erre már Taylor is rájött. De ugyanott és ugyanakkor a társadalmi normák befogadtatása már nem ilyen egyszerű. Ahol nincsenek jól strukturált célok, lehetetlen jutalmazni az alkalmazkodást, hacsak a befogadást a közösségbe nem nevezzük jutalomnak. Ezekben a közösségekben a társadalmi normáknak megfelelően viselkednek az emberek. Veszélyes, ha a társadalmi normák olvasata az, hogy nincsenek normák, mert ebből arra lehetne következtetni, hogy van egy világ, melyet a piaci normák működtetnek, és van egy, ahol nincsenek normák.

A „homo economicus” viselkedésétől sem várhatjuk el az állandó sikert. Peter Drucker már 1939-ben megírta a „The End of Economic Man” című könyvét, de még mindig sokan hisznek abban, hogy a profit a siker egyedüli mércéje. Az emberi viselkedésnek néha siker, néha kudarc a vége. Kétségtelen, hogy néha úgy viselkedünk, mintha briliáns számításokat végeznénk, de értsük meg, hogy a siker nem a homo economicus agyunk szüleménye, csak valami folytán az eredmény mégis azonos. Gyakran viszont az eszünk pont fordítva jár, mint a homo economicus agya, és mégis sikert hoz. Ilyen a világ, és kételkedjünk azokban, akik azt mondják, hogy jobb lenne, ha csupa homo economicus lagná.



A kiszámítható világ eltűnt. Annak ellenére, hogy sokan vágyódnak rá, mégis mind többen értik, hogy a kiszámítható világban nincsenek lehetőségek, esélyek, és ezért unalmassá válik. Az ember nem boldog, ha hosszú ideig ugyanazt kell csinálnia. Az indiánok nemcsak akkor vándoroltak el, amikor kimerítették a forrásokat, hanem akkor is, amikor a bőség túlságosan kiszámíthatóvá tette az életüket. Az unalom, mint antiélmény abból ered, hogy minden kiszámítható. A túlszabályozott szervezetekben a vezető részletesen megmondja, mikor mi a helyes, mit kell tennünk. Amikor érzi, hogy gyorsan ki kell evickélnie az unalomból, állandóan növeli a követelmények mennyiségét. Eléri a szorongást, a másik antiélményt. A kényelmetlenségek akkor kezdődhetnek, amikor a feladatok nincsenek összhangban tudásunkkal. Az érzi munkahelyét fenyegetve (biztonság hiánya), aki felismerte, hogy a szükséges tudás meghaladja meglévő tudását. Az erre utaló jelek tipizálhatatlanok. Az emberek többsége nem is a kudarcról fél, hanem a megszegénytől. Óvakodunk attól, hogy bedobjunk egy merész ötletet, aminek megvalósítása élmény lenne számunkra. Inkább magunkba zárjuk, mert félünk attól, hogy esetleg kinevetnek vagy akár meg is büntetnek érte. Hatalmas visszatartó erő egy szervezetben a félelem, a szorongás, ami Csíkszentmihályi nyomán antiélmény. De minden szervezetben szükség van olyanokra is, akik lelkesek és szenvedélyesek, és nem riadnak vissza a kudarcoktól. Értik a „jó munka” fogalmának lényegét, bíznak szakmai tudásukban és saját értékeikben. Ők a szervezet fenegyerekei, a rend(en)kívüliek, akik mindig kilógnak a sorból, de meghatározó szerepük van a szervezet sikeres működésében. A rendkívüli fenegyerekek gyakran a „kirúgás” határán vannak, hiszen képtelenek alkalmazkodni a standardizált szabályokhoz. A feladataikat lehetetlen pontosan meghatározni, hiszen a kreativitás nem leírható. A teljesítményük sem mérhető olyan egyszerűen – de akár azt is lehetne mondani, hogy mérhetetlen –, mint a feladatvégzőké. Steve Jobs nyomán „nincs értelme annak, hogy okos embereket szerződtessünk, és az után mi mondjuk meg nekik, hogy mit kell csinálni: mi úgy alkalmaztunk okos embereket, hogy ők mondták meg nekünk, mi a feladat.” (Davenport, Prusak, 2001:64]

Ma már a legolvasottabb amerikai újságokban a Google kulcsfontosságú emberei is ilyen kijelentéseket tesznek: „Annyira örülök, hogy elkövetted ezt a hibát, mivel olyan vállalatot szeretnék, ahol túl gyors lépéseket teszünk, és túl sokat végzünk el, és nem olyat, ahol túl elővigyázatosak vagyunk, és túl keveset teszünk. Ha nem hibázunk, akkor egyszerűen nem kockáztatunk eleget.” Ugyanúgy, mint a sportban: Ha minden mellédobott labdáért büntetés járna, akkor senki sem próbálna dobással. Ha nem megy, nem szabad erőltetni. Nagyjából erről szól az intellektuális tisztesség is. „Egy olyan kultúrában nőttem fel, amelyben az volt a

jó tárgyalás, amely után az egyikünk – én – mosolyogva állt fel, bár eltitkolva ezt a mosolyt, ne-hogy a másik fél úgy érezze, becsapták. Később rájöttem, hogy képtelenek leszünk kezelni az ellentmondásokat, ha nem tudunk feladni valamit.” – írja Charles Handy. Igen, meg kell tanulni néha feladni valamit, ha látjuk, hogy nem megy. Ahogy Henry Ford mondta, a tévedés alkalom arra, hogy újrakezdjük, de okosabban.

Egy szervezet vezetője, éppúgy, mint a futballmenedzser igyekszik a legjobb játékosokat megvásárolni, és esze ágában sincs ugrándozni a pályán. Nem azért vásárol okos embereket, hogy megmondja nekik, miként kell csinálni, hanem azért, hogy ők mondják meg, miként valósíthatja meg elképzeléseit. A pótolhatatlan, rend(en)kívüli fenegyerekek nemcsak a szervezet identitását rombolják, hanem a beljük fektetett pénz is csak néha térül meg, de akkor bőségesen. Az elkényeztetett sztárokat csak a karizmatikus vezető követői tudják elfogadni maguk mellett, utasításokkal nem megy. „A kreatív embereket általában kíváncsiságuk hajtja és jellemzően belülről motiváltak – egy-egy szellemi felismerés jutalmazóbb számukra, mint az anyagi elismerés. Emiatt a közvélemény és kollégáik is különcknek tartják őket. Az újítoakat azért nem érdekli a pénz és a hatalom, mert jutalmukat közvetlenül munkájukból nyerik. A felfedezés folyamatának izgalma és csodálata elégíti ki őket – ezt az érzést semmilyen pénzért nem lehet megvenni.” (Gardner és tsai, 2008:38) A piaci normák alapján való működés megbénítja őket, teljesítményük a társadalmi normák alapján mérhető.

Az elégedettség, amit néha észre sem veszünk, kiveszi belőlünk a szenvedélyt. Petőfi verse jut eszünkbe. „Roskadófélben van a ház, / Hámlik le a vakolat, / S a szél egy darab földéll / Már tudj’ isten hol szalad; / Javítsuk ki, mert maholnap / Pallásról néz be az ég. / Közbevagott Pató Pál úr: / „Ej, ráérünk arra még!” Mi mással is folytathatnánk, mint Váci Mihály közismert versszakával: „nem elég jóra vágyni / a jót akarni kell / és nem elég akarni / de tenni, tenni kell!” Nos, hogy tehessünk valamit, ahhoz néha le kell térni a járt útról, és neki kell rugaszkodni a szakadék átugrásának anélkül, hogy tudnánk, milyen távol van a másik part, és mi van ott. Sokan szívesebben követik a hangyaszorgalmúak identitását, és kis lépésekben haladnak a járt úton. Járt utat a járatlanért el ne hagyj! – szól a jól ismert közmondás.

A köznyelvben a járt úthoz görcsösen ragaszkodók jelzője a vaskalapos. Nem tudni, vajon miként lett a 18. században a kálvinista teológusok posztókalapjából vaskalap, de ez most nem is lényeges. Ez a kalap a sárospataki és debreceni kollégiumok szigorának és maradiságának jelképévé vált. A vaskalaposság kizárja, hogy nekirugaszkodjunk az elképzelhetetlen elképzeléseknek, és a járatlan útra tévedjünk. Mindenhol ismertek ezek a vaskalaposok, akik

a status quo lázas hívei és az elképzelések negligálói. Sokan felvállalják a „megszokott kibírhatatlant”, hogy elkerüljék az esetleges „új kibírhatatlant”. Igyekeznek úgy elszigetelődni, hogy soha ne hasson rájuk semmiféle váratlan esemény. A múlt sikerei tespedtté és önelégültté tehetnek. C. K. Prahalad (2009) a következő példát hozza. „Mielőtt az IBM kitalálhatt volna egy új stratégiát, a nagyszámítógép-logikát legalább részben el kellett felejtenie. A felejtés fontossága magyarázat lehet arra, hogy az új belépők miért szoríthatják ki a játékosokat az iparágban. Az új belépők lényegében tiszta lappal indulnak, és nem kell végigjárniuk a felejtési görbét.”

Az akadémikusok kedvenc szava a ‚Nem’. John P. Kotter (2009) NemNemeknek nevezi őket, és figyelmeztet, hogy minden szervezetnél akad legalább egy, de gyakran több is belőlük. Az „Olvad a jéghegyünk” című könyvében (Kotter, 2007) leírja, hogy a legtöbb szervezetben tudják, hogy kik a NemNemek. Elmeséli, hogy egy szervezetnél az egyik titkárnő kitett az asztalára egy plüsspingvint, és a nyakába akasztott egy cetlit „A mi NemNemünk ...” felirattal. Már aznap rákerült egy név, majd még egy, és mindenki huncut mosollyal nyugtázta magában, hogy legtöbben ugyanazokra az emberekre gondoltak anélkül, hogy le tudnák volna írni az identitásukat. A NemNemek nagyon elfoglalt emberek, mindenhol ott vannak, és különös érzékük van arra, hogy a beszélgetéseket más irányba tereljék. Lyukat beszélnek a hasadba, és olyanokat mondanak, amik akár igazak is lehetnek. A végtelenségig folytatják Nem-jeiket, és mint tudjuk, sok kicsi sokra megy.

Néhány éve kollegáimmal egy képzés tartalmán dolgoztunk. Óriási erőfeszítések, parázs viták kísérték az elképzelés megértését. Hirtelen előtérbe kerültek a NemNemek. Mintha egy biztosítási ügynök inverzei lettek volna, minden kérdésre nemmel feleltek. A Kotter által bemutatott trükköket ők is használták. És mi van, ha senkit sem fog érdekelni, ha nem így kell piacra dobni? Csak nem arról beszéltek, hogy mi nem értünk hozzá? Az ellenlábások néha Pató Pál úrra és néha a vaskalaposokra hasonlítottak. Ezzel sokakat inkább feladásra készítettek, mintsem arra, hogy itt és most keresni kell a kiutat. „A pehelysúlyú NemNemekkel úgy is elbánhatunk, ha az udvariasság szabályait betartva, nyilvánosan leleplezzük őket, s a többit a „sok lúdra” bizzuk.” – írja John P. Kotter. A megszégyenített NemNem tovább küzd, mit sem változtat viselkedésén. Ha a közösség nem tekinti őt áldozatnak, vagy sikerül elfogadtatni, hogy a NemNem csak az újtól és a többletmunkától irtózik, akkor pehelysúlyú. Nevetségessé válik, és többé nem figyelnek rá. Semlegesítve van. Egy vezetőknél tartott néhány napos kurzuson történt a következő eset. Az egyik résztvevő gör-

csösen ragaszkodott ahhoz a régi elképzeléshez, hogy muszáj tudni mindent a vevőről, mielőtt el akar adni valamit. Az előadás arról szólt, hogy előbb csináld meg a termékedet, aztán majd jön a vevő. A kurzus NemNem-e nem akart semmi újat megtanulni, hiába mondogatták a többiek, hogy a vevőorientált termékbemutatók a Facebook-oldalairól is letölthetők. Az egyik mondat közben felállt, de senki sem követte. Néhány NemNem rafináltabban használja a trükköket, áldozatnak tünteti fel magát, akinek muszáj védekezni. A közösség hajlamos ilyenkor az együttérzésre, a NemNem-ből sajnálatra méltó üldözött lesz, akire még jobban oda fognak figyelni. Ez a nehézsúlyú NemNem újabb trükköket fog bevetni, és még veszélyesebb lesz. Soha se becsüljük alá egy-egy nehézsúlyú NemNem-et.

A szkeptikusok nem hajlandók mindent befogadni, vak hittel cselekedni. Néha idegesítőek lehetnek, de hasznosak is egyben, amikor megakadályozzák a naiv buzgóságból származó károkat. Felismerik, ha tévednek. Ők a nehézsúlyú NemNemek egy speciális fajtái. Ők az „ördög ügyvédjei”, akik segíthetnek az elképzelések átgondolásában. Csak arra kell vigyázni, hogy az nem lehet bárki. Az ördög ügyvédjének (Advocatus Diaboli) nevezzük azt, aki vitatkozik, csak azért, hogy legyen vita. A fogalom eredetileg a boldoggá és szentté avatási perek egyik ügyvédjének a neve volt. Feladata az volt, hogy előhossa mindazt, ami a szentté avatás ellen szól. Vele szemben állt az Isten ügyvédje (Advocatus Dei), aki az avatás mellett kardoskodott. Kettejük vitájának eredménye határozta meg, hogy az adott személyt boldoggá illetve szentté avatták-e.

Ha a dolgok elérhetőnek tűnnek, akkor sürgősen tenni akarunk valamit. Viszont amikor ugyanazok a dolgok már csak karnyújtásnyira vannak, akkor az emberek már kevésbé szenvedélyesek. Úgy látszik, hogy a homályban lévő dolgok inkább sürgetnek, mint azok, melyek többé-kevésbé már látszanak. Ha itt és most nem elég erős a vágy, és az elégedettség nem elég gyenge, akkor minden sokkal nehezebb lesz. A buzgó rohangálások egyik értekezletről a másik workshopra, majd késve beesni egy harmadik akármire azt a látszatot keltik, hogy itt és most tenni akarnak valamit. Érdeemes feltenni a kérdést, hogy min dolgoznak. A status quo bebetonozásán vagy az új elképzeléseken? A száguldozás egyik helyről a másikra, a végeláthatatlan email- áradatok, a tenni akarást igazoló PowerPoint diasorozatok inkább veszélyesek, mint hasznosak, szorongásra vagy dühre utalnak. Nem más ez, mint kapkodás. Nincs szörnyűbb egy frusztrált főnöknél, aki az elképzelések megértése nélkül csatasorba állítja embereit, és lázas munkára kényszeríti őket.

Három kőfaragónak tették fel a következő kérdést: Mit csinálsz, és miért csinálod? Az első szerényen azt válaszolta, hogy követ farag, mert valahogy el kell látnia soktagú családját. A második öntudatosan azt mondta, hogy farag, mert ehhez ért, és ő a legjobb kőfaragó a városban. A harmadik elnevette magát, és büszkén mondta, hogy követ faragva új katedrális épít. Az első kőfaragó kényszernek érzi, és nem élvezzi a munkáját, kiszolgáltatott. A második kőfaragó büszke szakmájára, örömét leli benne, és fontosnak érzi szakértelmének megmutatását. A harmadik arra törekszik, hogy elérjen egy víziót, és mi sem természetesebb, mint hogy neki van a legtöbb ellenlábasa, hiszen az első és a második típusú kőfaragóból van a legtöbb, és így ők senkit sem zavarnak.

### 3.2. *A feltűnés kora: a szenvedélyes amatőrök identitása*

*„A feltűnés kultúrája a világháló filozófiáját tükrözi, ahol minden azon múlik, hogy észrevegyenek minket. Az internetes szerzők linkek segítségével mutatnak egymás írásaira, szabadon idéznek, és gyakran egész cikkeket jegyzetekkel látnak el.” (Chris Anderson)*

---

A ma huszonévesek nagyszülei Bábólnán, a Rábában vagy a Videotonba dolgoztak. Semmi sem volt természetesebb, mint hogy gyerekeik, a ma huszonévesek szülei, az érettségi vagy a diploma átvételének másnapján ugyanott kezdtek el dolgozni. Legtöbbjük ott is maradt, és büszkén viselte a törzsgádatagságért kapható ajándékot. Te, aki ma vagy huszonéves, feliratkozol a job.com-ra, és naponta százával kapod a munka és/vagy munkahely ajánlatokat. Ez egy más világ! Régen, ha beleszületél valahova, az nagyjából meghatározta, merre mész, de ma azzal foglalkozhatsz, ami érdekel, és úgy, ahogy neked megfelel. Keresed az identitásodat ebben a világban, próbálkozol több mindennel, az is lehet, hogy már három-négy iskolát is elvégeztél. Ezek a mai gyerekek nem akarnak felnőni, mondják szüleid és nagyszüleid, akik a szűkösség korában éltek. Nem kellett megtanulniuk dönteni, hiszen egy kiút volt számukra. Te ma választhatsz, de a kiutak átláthatatlanokká váltak, és senki sem készíthetett fel arra, miként is válassz közülük.

Az ezredforduló környékén beköszöntött a bőség kora. Az előző évszázadokban valamennyi generáció a szűkölködést tapasztalta meg. Ma a gazdag közösségekben az éhezés helyett az elhízás az egyik legnagyobb gond. Akiknek bőségesen jut táplálék, nem nagyon válogatnak, és elhíznak. „Míg 1995-ben a táplálkozás költsége egy átlagos amerikai háztartás összjövedelmének egyharmadát tette ki, ma ez az arány kevesebb, mint 15%.” (Anderson, 2009:69) A bőségre a műanyag kiváló példa. Mindent helyettesíthetünk vele, az előállítás szinte semmibe sem kerül. Ahogy Anderson írja: a műanyaggal megszületett az eldobhatóság kultúrája. A műanyagzacskók nem a világ legnagyobb gondja, de jól reprezentálják a közgazdaságtan „szüksős erőforrásokkal való racionális gazdálkodásának” vakvágányait. A hatvanas években ezek az eldobható termékek nem számítottak pazarlásnak, hanem a fejlett civilizáció kiváltságának. Itt egy apró megjegyzést engedjen meg az olvasó! Talán néhányan emlékeznek arra, amikor szülein, nagyszülein a műanyag zacskókat szépen elmosták, megszáritották, és újra használták. Ők a szűkösség világában nőttek fel, és nem tudtak mit kezdeni a

bőséggel. A túl nagy választék nemcsak zavaró, de egyenesen terhes is lehet. A bőség korában az emberek többsége elvesztette önbizalmát, és a döntési helyzetek bénítóvá váltak számukra. Talán az sem véletlen például, hogy az esküvőtervezés egy egész iparággá nőtte ki magát. A vacsorai terítékből, szék masnikból és fátylaktól bőség van. Az esküvőszervező leveszi a pár válláról a gondot, ami a szolgáltatók keresésével, kiválasztásával járna. Mit tehetünk, ha olyan területen akarunk jól választani, amelyen teljesen járatlanok vagyunk? „Minden emberben van igény és vágy a választás szabadságára, de nem mind ugyan ott, és nem mind ugyanolyannak látjuk a választás lehetőségét. Ha valaki nem látja, hogy az egyik választás miben különbözik a másiktól, vagy ha túl sok választást kell összevetni, a választás folyamata összezavar és frusztrál. Ahelyett, hogy jobban választanánk, a választások túlterhelnek minket, és félelmet keltenek. A választás ekkor már nem lehetőség, hanem kényszer lesz. Nem a felszabadulás, hanem a jelentéktelen részletekbe fulladás jellemzi. Más szavakkal, a választék éppen az ellenkezőjébe csaphat át annak, mint amit Amerikában jelent, ha olyanokra zúdul, akik nincsenek rá megfelelően felkészülve. De nem csak más emberek, és nem csak más helyeken érzik a választás egyre jobban elhatalmasodó nyomását. Maguk az amerikaiak is kezdik felfedezni, hogy a végtelen választási lehetőségek elméletben sokkal vonzóbbak, mint a gyakorlatban.” (Iyengar, 2010:200) Érthető, hogy néhanapján szeretjük, ha döntéseinket valaki más hozza meg helyettünk.

A bőséget úgy lehet kihasználni, ha lazítjuk az ellenőrzést. Ezt a címet adta Chris Anderson az „Ingyen” című könyve egyik fejezetének. De mintha ennek pont az ellenkezőjével találkoznánk nap, mint nap. Olyan jó volt a szűkösség világában, ahol mindent ki lehetett számolni, és ennek alapján mindent ellenőrizni lehetett. A vágy óriási a szűkösség visszaállítására. Gondoljunk csak a telefontársaságokra, melyek igyekeznek megfékezni a korlátlan csevegést és böngészést az adatforgalom maximalizálásával. „Bőségben gondolkodni nem csak azt jelenti, hogy kitaláljuk, mi lesz a legolcsóbb. Azt is tudnunk kell, hogy a változás hatására mi lesz értékesebb, és annak irányába kell elmozdulnunk. Ez a növekedés motorja, és az emberiség már az előtt is a növekedésre törekedett, hogy a 18. században David Ricardo definiálta volna a komparatív előny fogalmát. Régen abból volt sok, amit olyan országokban állítottak elő, ahol több erőforrás állt hozzá rendelkezésre, és olcsóbb volt a munkaerő. Ma abból van sok, ami szilíciumból és üvegszálból készül.” (Anderson, 2009:80)

A globális faluban nem az emberek változtak meg, ők korábban is egyediek voltak. A szokásaik alakultak át, hiszen most mindenki hódolhat saját ízlésének, a globális falu tömege több

párhuzamos közösségekre bomlott. A tömeg követése végső soron tönkretelheti az ember mélyen gyökerező, autentikus énjét. „Napjaink kultúrája nem egyetlen nagy lepedőre, hanem sok-sok egymást átszövő szál összességére hasonlít. Az egyidejűleg különböző embercsoportokat összekötő szálakat külön-külön kell megérinteni. A súlypont a tömegkultúrától a párhuzamos kultúrára helyeződik át.” (Anderson, 2006:204) Nem baj, ha belelóg az ujjad a kamerába, amit ingyen kaptál egy ingyen telefon mellé, attól még kiteheted alkotásodat a youtubera, és senkit sem lep meg, ha több néződ lesz, mint a Művész mozi délutáni előadásán. Nem baj, ha nem olvastál semmit az egyik legnagyobb 20. századi filozófus, Bertrand Russell „induktivista pulykájáról”, attól még lehet véleményed a „fekete hattyú”-ról. (Ez egy kis magyarázatra szorul. Russell történetének lényege: egy pulyka két hónapon át megfigyelte, hogy minden nap ugyanabban az időben megetetik. Induktív következtetéssel arra jutott, hogy holnap is így lesz. De a következtetés másnapja a Hálaadás napjára esett, így a pulykát etetés helyett levágták. A „fekete hattyú”-t Nassim Nicholas Taleb az előre nem látható, elképzelhetetlen események metaforájaként vezette be az azonos című könyvében) Vitatkozhat azokról hasonló műkedvelőkkel, és szidhatod azokat, akik elolvasták. Eszed ágában sincs Russell vagy Taleb írásait fogyasztani, mielőtt alkotnál valamit. Alkotó lettél, pontosabban azzá tetted magad. Az sem baj, ha délelőtt blogot írsz, délután filmet készítesz, este beszólsz Mintzbergnek vagy Andersonnak, és holnap a pénzügyminiszter blogján vitatkozol. Úgy viselkedhetsz a képernyőt bámulva és a billentyűzetet verve, amit egy-két évtizede csak néhány fröccs után engedtek meg maguknak az emberek. Amit régen csak spiccesen, azt ma büszkén és józanul bemondd. „A feltűnés kultúrája a világháló filozófiáját tükrözi, ahol minden azon múlik, hogy észrevegyenek minket. Az internetes szerzők linkek segítségével mutatnak egymás írásaira, szabadon idéznek, és gyakran egész cikkeket jegyzetekkel látnak el.” (Anderson, 2006:89) A spenóttortádról készített képedet vagy ükanyád szerelmes levelét több tucat rajongód lájkolja. Bármelyik műkedvelő „eladható” lehet. Percek alatt több olvasód lehet, mint a Nyugatban megjelent Ady versnek. Az amatőr ízlésformálók lecserélhetik a profi szakembereket. A műkedvelő demokrácia lényege, hogy itt és most tízezer vagy száz-ezer, ritka esetben néhány millió rajongód lehet, de senki sem tehet kötelezővé. Hozzászólhatsz más alkotásaihoz, filmeket, verseket, üzleti modelleket alkothatsz. Az ingyen megszerzhető „termelő-eszközök” mindenki számára lehetővé tették, hogy hírnevet szerezhessen magának. A modern szervezetek keresik azokat az embereket, akik a „nagyköveteik” lehetnének a globális faluban. Ez egyáltalán nem érvényes minden szervezetre, hiszen vannak olyanok is, amelyek keményen szabályozzák a használatát, ugyanúgy, mint az internet elter-



jedésének hajnalán az email-ek használatát. Ennek példája az IBM blogokra, wikikre, hálózati közösségépítésre vonatkozó szabályzata. Van néhány főbb elv, melyek követése valóban elvárt.

Az utóbbi évtizedben kezdenek terjedni a magánkiadású könyvek. A szerzőik nem függenek mecénásaiktól és a kiadóktól, és így bármikor feltehetik alkotásaikat az internetre. Több példát is találhatunk arra, miként lett egy-egy szenvedélyes-amatőr világszerte ismert. Persze a hírnevet szerzett alkotóért már kapkodnak a kiadók. Ezek a magánkiadások nem elsősorban a jövedelemszerzésről szólnak, hanem a szerző üzenetének terjesztéséről és választott identitásának megerősítéséről. Nemcsak azzal foglalkozhatunk, amiért fizetnek minket, hanem azzal is, amivel akarunk, és mindkettő lehet értékes. Megengedhetjük magunknak, hogy kísérletezzünk, hiszen még senkit sem rúgtak ki sehonnan, ha csak a mamája nézte meg a YouTube-ra feltöltött videóját.

Próbáljuk megérteni a globális falu komplexitását vagy talán az egyszerűségét! Chris Anderson vizsgálja a TED (Technology, Entertainment, Design) konferenciákat, melyekre hatezer dollár a belépő, miközben ötven millióan nézik ingyen a neten. A konferenciák fő jelszava: „Ideas worth spreading!”, azaz olyan gondolatok, amelyeket érdemes terjeszteni. Az előadóknak mindössze tizenhét percük van arra, hogy átadják gondolataikat, és felcsigázzák a hallgatóság érdeklődését. A TED weboldalán bárki megnézheti ezeket az előadásokat, sőt, lehetőség van a videók feliratozására is. Anderson felteszi a kérdést: Miért osztogatják ingyen a TED előadásokat? „Ha megnézem on-line, az nem ugyanaz, mintha ott lennék. A hatás csak egy része az előadás. Legalább ugyanannyit tesz hozzá, hogy elvegyülhetünk a résztvevők között, akik sokszor legalább akkora formátumú személyiségek, mint maguk az előadók. Az emberek nemcsak az előadások, hanem a személyes találkozások, beszélgetések miatt jönnek el.” (Anderson, 2009:162) Az interneten milliónyian nézik meg az előadásokat, posztolják a közösségi oldalakra, és így a jegyek még többet érnek. Ahogy nő a jegyek iránti kereslet, úgy nő a résztvevők száma, és természetesen a belépő ára is.

A feltűnés korában az emberek igyekeznek kitűnni, relevanciájukat az ajánlások, azaz az ajánlókban való bizalom határozza meg. Naponta több tucat motivációs levelet és önéletrajzot küldünk szerteszét, hiszen nem arra vágyunk, hogy nagyszüleink vagy szüleink munkahelyén dolgozzunk. De illik tudni, hogy ezt rajtunk kívül sok más ember is megteszi. Ha belebújunk a fejevadások bőrébe, akik ezrével kapják ezeket a sokszorosított, nagyjából hasonló tartalmú motivációs leveleket és önéletrajzokat, akkor könnyen rájöhethetünk, hogy csak arra fogják fel-

kapni a fejüket, ami valamiben különbözik a sokaságtól. Kitűnik, feltűnik, Seth Godin kifejezésével élve a fejtáncosok is csak a lila tehenre figyelnek oda. „Megvan a lila tehenem, de nem tudom, hogyan értesítem erről a világot. Csak az a történet működik jól, ami az embereket annyira megdöbbeníti, hogy eláll tőle a lélegzetük. Az ilyen sztorit nem csak lehet, hanem meg is kell osztani mindenkivel. Ha jó történetet mondunk el, tehenünk beindul, akár egy csordát is eladhatunk belőle.” (Godin, 2011:202)

„Az emberi identitás minden jellemzője – a testmérettől, az alakon, a bőrszínen és a szexuális irányultságon át a szellemi képességekig – széles skálán mozog, a legtöbben valahol a statisztikai megoszlás közepén tömörülünk. De sok haranggörbe létezik, és szinte mindenki az egyiknek a szélén helyezkedik el. Lehet, hogy furcsa emléktárgyakat gyűjtünk, ezoterikus könyveket olvasunk, kis létszámú vallási közösséghez tartozunk, szokatlanul kicsi vagy nagy a lábmeretünk, ritka betegségben szenvedünk vagy kevésbé ismert filmeket szeretünk. Ez mindig is így volt, de a jelenség csak most tud igazán kibontakozni. A piaci rések felvirágzó kultúrája át fogja alakítani a társadalmat. Az emberek kulturális érdeklődési csoportok ezreit alkotják majd, amelyeket nem annyira a földrajzi közelség és a munkahelyi terefere, hanem a közös érdeklődés köt össze. Más szóval lezárul a kávézó-korszak, amikor a legtöbben ugyanazt a viszonylag kevés, főleg tartalmat hallgattuk, néztük és olvastuk. És átadja a helyét a mikrokultúra korszakának, amikor mindannyian mással foglalkozunk.” (Anderson, 2006:204)

A globális faluban a profik és a szenvedélyes amatőrök vállvetve küzdenek. A blogvilágban a „volt olvasók”, azaz passzív fogyasztók aktív alkotókká váltak. De ehhez hasonlóan működik a zene világa is, ahol a „volt zenehallgató” zeneszerzővé válhat, és a youtube-ra feltöltött alkotásaival hírnevet szerezhet magának. És így tovább, az ő dalait mixelő is jó hírnévre tehet szert. Az új ízlésformálók a szenvedélyes amatőrök, akiknek a véleményére odafigyelünk. Az amatőrök akár tájékozottabbak is lehetnek, mint a profik, és talán gyorsabbak is, nem csak megfigyelői, hanem részesei is lehetnek annak, amiről írnak. És ez a hitelesség alakíthatja ki a szenvedélyes amatőrök identitását.

## 4. Végszó

*„Ó, hol van az én múltam, mikor még fiatal voltam, vidám és tehetséges? Mikor nemesen gondolkoztam és álmodoztam, a jelent, a jövőt a remény világította meg. Miért van az, hogy alig kezdünk el élni, máris unalmasak, szürkék, érdektelenek, lusták, közömbösek, haszontalanok, szerencsétlenek leszünk?” (Anton Pavlovics Csehov: Három nővér)*

---

Talán Alvin Tofler könyveinek zseniális címei segíthetnek a megértésben. Először megírta a JÖVŐSOKK, utána a HARMADIK HULLÁM, majd végül a HATALOMVÁLTÁS könyvet. Ezt a jegyzetet meg lehetett volna írni másként is, anélkül, hogy odafigyelünk a környezetre (globális falu), ahol kialakulnak valamilyen közösségek (lokális faluk). Úgy is gondolkodhatam volna, hogy a szervezetek (lokális faluk) identitása határozza meg az emberek identitását, és azok majd kialakítanak egy valamilyen környezetet (globális falu). Mégis úgy döntöttem, hogy inkább egy másik ívet követek. Itt és most, ebben a környezetben (globális faluban), ahol az emberek keresik a helyüket, kialakulnak valamilyen emberi kapcsolatok, létrejönnek valamilyen közösségek (lokális faluk), amelyekben az ember igyekszik megtalálni magát.

Az emberek képesek párhuzamos kultúrákban élni, a tradíciójukban lévő művészeti, család-építési és más hagyományok fenntartásával. A kultúraváltás élményét kultúrsokknak nevezük. Ez azt jelenti, hogy meg kell érteni, el kell fogadni, hogy nem a kultúrák összehasonlításáról, értékeléséről van szó, hanem a másik kultúra elfogadásáról. A kultúrsokk legyőzése nagy erőfeszítéseket kíván. Ha ezen túljutottunk, önbizalmunk is megerősödik, jobban fogjuk érezni magunkat. „Az antropológusok azt találták, hogy a legmélyebb tudathasadás azokkal fordul elő, akik a legtávolabb állnak a kulturális hagyományoktól: ilyenek a narkósok, az értelmiségiek, a bevándorlók, az elsőéves egyetemi hallgatók és az újoncok a katonaságnál.” (Pirsig, 1998: 449)

Az interakciók a környezet, a közösségek és az emberek között bonyolultak, de egy jegyzet írásánál valamilyen sorrendet be kell tartani. Itt és most ezt választottam.

*„A jelen undorító, de azért, hogyha a jövőre gondolok, akkor minden megszépül! Olyan könnyű lesz, olyan tágas; és a távolban fény lángol fel, látom a szabadságot, látom, ahogy én és gyermekeim megszabadulunk az*

*ürességtől, a kvasztól, a libától és káposztától, az ebéd utáni alvástól, az aljas naplopástól. . . " (Anton Pavlovics Csehov: Három nővér)*

---

## 5. Könyvészet

Abrahamson, E. , Freedman, H, D. (2007) Tökéletes rendetlenség. Mi van a renden túl? HVG Könyvek, Budapest

Adler, P. Heckscher, C., Prusak, L. (2011) Az együttműködő vállalat megteremtése. Harvard Business Review (magyar kiadás), Budapest, 7-13. old.

Anderson, C. (2006) Hosszú farok. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Anderson, C. (2009) Ingyen! A radikális árképzés jövője. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Ariely, D. (2011) Kiszámíthatóan irracionális. A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről. Gabo Könyvkiadó és Kereskedelmi Kft., Budapest

Baracska Z. (2014) Homo ludens a globális faluban. 3. évezred, április, 46-47. old.

Bard, A., Söderqvist, J. (2002) Netocracy - The New Power Elite and Life After Capitalism. Reuters/Pearsall UK

Carr, N. (2010) The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brain. W. W. Norton & Company Ltd., London

Csikszentmihályi M. (2001) Flow – az áramlat. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest

Csikszentmihályi M., Damon, W., Gardner, H. (2009) Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik. Lexecon Kiadó, Győr

Davenport, T., Prusak, L. (2001) Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest

Davenport, T., Beck, J. (2002) Hogyan kaphatjuk meg a kellő figyelmet. Harvard Business Manager (magyar kiadás), Budapest, 4. évf. 1. szám, 6-14. old.

Dawkins, R. (1986) Az önző gén. Gondolat Kiadó, Budapest

Denning, S. (2007) The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative. Jossey-Bass, San Francisco, USA

- Eco, U. (2007) Gyufalevelek. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Friedman, T. (2006) És mégis lapos a föld. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Fukuyama, F. (1997) Bizalom. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Gardner, H., Csíkszentmihályi, M., Damon, W. (2008) Jó munka. Amikor kiválóság és az etika találkozik. Lexecon Kiadó, Győr.
- Godin, S. (2009) Törzsek – Te is lehetsz vezető. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Godin, S. (2011) Minden marketinges sztorizik - Egy jó történettel minden eladható. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Handy, C. (2008/a) Éhező szellem. A kapitalizmuson túl - új cél keresése a modern világban. Manager Könyvkiadó, Budapest
- Handy, C. (2008/b) Üres esőkabát. Manager Könyvkiadó, Budapest
- Hoffman, W. M. (1984) A Ford Pinto. Thomas Donaldson (ed. ): Case Studies in Business Ethics. Prentice-Hall, New Jersey, 148-157. old.
- Iyengar, S. (2010) A választás művészete. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Kotter, J. (2007) Olvad a jéghegyünk! Változás és siker bármilyen körülmények között. Trivium Kiadó Kft., Budapest
- Kotter, J. (2009) Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- March, J. G. (2000) Bevezetés a döntéshozatalba. Panem Kiadó, Budapest
- March, J. G. (2005) Szervezeti tanulás és döntéshozatal. Alinea Kiadó, Budapest
- McLuhan, M. (2001) A Gutenberg-galaxis. A tipográfiai ember létrejötte. Trezor Kiadó, Budapest
- Mintzberg, H. (2009) Rebuilding Companies as Communities. Harvard Business Review, July
- Mintzberg, H. (2010) A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest

Pink, D. (2009) A megújult elme. Használd az agyad jobbik felét! HVG Kiadó Zrt., Budapest...

Pink, D. (2010) Motiváció 3.0 - ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Pirsig, R. M. (1998) Lila, Vizsgálódás az erkölesről. Európa Könyvkiadó, Budapest

Prahalad, C. K. (2009) Új menedzsmentparadigmák felé. Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Alinea Kiadó, Budapest

Ridderstrale, J., Nordström, K. (2001) Funky business. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest

Robinson, K. (2011) Az alkotó tér. Lép ki a dobozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád! HVG Kiadó Zrt., Budapest

Sen, A. (2003) A fejlődés mint szabadság, Európa Kiadó, Budapest

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.