

Pécsi Tudományegyetem  
Nyelvtudományi Doktori Iskola  
Kommunikáció Doktori Program

Domschitz Mátyás

# **Tudáskombináló szervezeti hálózatok**

*Hogyan alakul át a munka világa és a vezetés  
a tudás-intenzív szervezetekben?*

doktori disszertáció összefoglaló  
konzulens: Horányi Özséb  
2010

## Ha a munka kommunikáció...

### 1. 1. A munka világa és a vezetés átalakul a tudás-intenzív szervezetekben

A tanulmányt végig kísérő gondolat, hogy a dolgokat előállító, munka helyén egyre inkább kommunikációt találunk, s mindez átalakítja a vezetést és a szervezetek világát. A korábbi – jellemzően dolgokkal foglalkozó - munka másik oldalán a munka „tárgya” volt. Az ilyen munka tárgya *tárgy* volt, azaz nem gondolkodó, érző, értő, stratégiával dolgozó értelmes lény, hanem kiismerendő „természet”, amelyet - megismerése után, alkalmas munkafogásokkal alakítani, manipulálni tudunk. Ez határozta meg a korai szervezési, vezetési megközelítéseket. Ahogy haladunk előre az időben, tömegessé válik a szellemi és kommunikatív munka, s a munkát végző másik oldalán jellemzően nem átalakítandó „természeti objektum”, hanem ott is (viszont-) gondolkodó ember van, s a vele való munka társadalmi, kommunikatív természetű jelenség. Ezért át kell alakítani a szervezetekről való instrumentális modellek szerinti gondolkodást, a társadalmi- kommunikatív természetű modellek szerinti gondolkodássá. Ezt kívánjuk segíteni e tanulmánnyal.

### 1.2. Kommunikatív – társadalmi természetű szervezeti jelenségek

A szervezetek világa bonyolódik, s folyamataik leírásához egyre inkább kommunikációs, tudás és társas emberi, folyamatokat is le kell írni, s ezekre korábban nem reflektált eléggé a szervezetek világa.

E tanulmányban vállaltakat végig kíséri egy tudományszociológiai jellegű probléma. A kommunikáció tudománya fiatal tudomány, miközben a kommunikáció a társadalmi jelenségek tekintetében alapvető. Ám, amikor ezt az alapvető jelenséget később kezdjük tárgyalni, mint azokat, amelyeket megalapoz, sok más szakmai területre tévedünk.

A szervezetek társadalmi valóságának megértési, és fejlesztési igénye újabb, és újabb megoldandó kommunikációs problémákig visz. S a problémákhoz gyakran nem találunk alkalmas modellt. Például, amikor a szervezeti tagok „tudásokat kombinálnak”, ennek lehet egy egyszerű értekezletfejlesztési modellje: hogyan szervezzék jobban e tudásaik kombinálását. Sok modell nem is tudáskombinálást gondolt, hanem a „meggyőzés” és eredményes prezentáció hatékony technikáival intézte el a szervezeti kommunikációt.

A szervezetek vezetői és a szervezetelméletek művelői gyakran valamilyen természettudományos háttérű „reál” szakmában szocializálódtak. A reál szakma úgy fordul a világhoz, hogy a világ kiismerendő, s meg kell találni a megfelelő eljárást a megismert valóság manipulálásához.

Az emberi rendszerekben a másik oldalon is tudati rendszer van. Ez a másik maga is konstruál egy képet rólunk, s a viselkedésünk *alapján alakítja ki a maga viselkedését*. Itt kölcsönösen konstruáljuk egymás képét, s e képek megváltoztatják a viselkedéseinket, s a sakkjáték, vagy a közös nézetegyeztetés modelljéhez kell hasonlítanunk a feladatot.

A szervezetek vezetői igénylik a racionális megközelítést, hiszen dolguk a szervezet, mint emberi rendszer irányítása, s ezért ki kell alakítani olyan nyelvet, amely magas racionalitásfoka miatt hasonlít a „reál” folyamatokat leíró - úgyszintén racionális - nyelvhez, ám nem esik az instrumentális cselekvésleírások leegyszerűsítő, és hamis csapdájába.

## I. rész.

### A delfin raj. Intelligens egységek együttműködő hálózata

Új metaforával írható le a tudásgazdaságon alapuló termelésben egy újfajta vállalati kapcsolatrendszer, melynek lényege úgy foglалható össze, hogy az valójában intelligens egységek együttműködő, tudáskombináló hálózata, ami az együttműködő delfinek csoportjaihoz hasonlítható. A disszertáció harmadik részében részletesen bemutatott szervezeti hálók, tipikusan ilyen delfin raj jellegű szervezetek. Szervezeti kultúrájukban domináns a kooperatív együttműködés értéke és képessége.

#### 2.1. Versenyezni, vagy együttműködni?

Az együttműködő és a versengő kommunikáció lényegesen eltér egymástól. A szervezeti élet uralkodó kommunikációs modelljeiben a kommunikáció elsősorban a meggyőző közlés, a jó prezentáció, önprezentáció, önérvényesítés modelljeit követi. Ez jó, ha érvényesíteni akarjuk a szándékainkat, önmagunkat, de alkalmatlan akkor, ha közösen kell keresnünk valamilyen megoldást. Mert itt nem „eladni” és prezentálni kell elsősorban, hanem befogadni. Az együttműködő kommunikációnak nem a prezentáció a megfelelő formája, hanem a kölcsönös nézetegyeztetés. Itt nem az önérvényesítés, hanem a közös igazságkeresés az alapvető attitűd. Nem a hatékonyan megformált *adás*, hanem a kölcsönös *keresés* és *vétel*, a *kíváncsiság*, az *önmagunk nézeteinek alakítása*, hogy az igaz, és helyes legyen.

#### 2.2. Kooperatív rendszer-a meeting galaxis létrejötte

A munka világa bonyolódik és ezzel összefüggésben nehezen jelezhető előre, s ez áll az mögött, hogy a régi instrumentális munka helyén döntően kommunikatív munka van.

Régen, míg a gazdasági, szervezeti világ és a működtetéséhez szükséges tudás egyszerű volt, akár egy vezető is tudhatott minden fontosat a szervezetről. Az e tudáson alapuló

egyszemélyes döntés után nem volt nézetegyeztetésre szükség, s e vezetői döntés hatékony megértetése, prezentálása, s a végrehajtás szervezése volt a következő feladat. S az ennek megfelelő kommunikációs modell az *adó* magatartásának eredményes megformálására koncentrált. S a beosztottaknak is elég volt végrehajtó teljesítményeiket a vezető és a többiek előtt eredményesen bemutatni. A tudás felül, a vezetőnél volt, s az ebben való részesedéshez elégségesnek tűnt az adásra, és a lefele történő közvetítésre orientált kommunikáció. A szervezeti struktúrának is e felülről lefele haladó végrehajtási rendet kellett követni.

A szervezeti jelenségek bonyolódása azzal jár, hogy a vezető nem rendelkezhet minden fontos tudással, s ezért nézetegyeztetésre kényszerül. Már nem csak az a vezetői *nyilvános megbeszélendő*, hogy a döntést, ki, mikorra, milyen paraméterekkel hajtsa végre, hanem az is, hogy milyen a szervezet valósága, milyen cselekvési lehetőségek vannak, s melyik a helyes döntés. Ez nem a meglévő megoldás érvényesítését, hanem a megoldást kereső, nézetegyeztető kommunikációt igényli. S, ha a bonyolódás okán ez minden vezetői szintre igaz, s a jelenség tömegessé válik. A régi akaratérvényesítő szervezetek helyén a megoldáskereső meetingek sokaságával kezeli a szervezetek világa a bonyolultságot.

E jelenséget a meeting galaxis névvel illetem. A központi hatalomból kiágazó és tovább osztódó csillag alakú hatalmi szerkezetek helyén, és ezek mellett együttműködő, nem (annyira) hierarchikus meetingek hálózata hozza létre a problémamegoldások tömegét.

Ez a meeting galaxis lakóinak felkészültségét is átalakítja. Nem elég végrehajtani, itt döntési alternatívákat kell kimunkálni és önálló döntéseket kell hozni. Ám olyanokat, amilyeneket a vezető hozott volna, ha lett volna időbeli és felkészültségbeli kapacitása.

Ez e dolgozók alapos felkészítését igényli, a dolgozóknak nemcsak saját munkájukról kell sokat tudniuk, hanem arról is, hogy e munka milyen magasabb szervezeti követelményrendszerbe illeszkedik. Másfelől a bonyolult tudáskombináló szervezeti hálóknban nem tud működni a csak külső irányításra váró dolgozó, itt kezdeményezőnek, önállónak, proaktívnak kell lenni. A vizsgált szervezeti hálók szervezeti kultúráját ilyennek találtam.

A meeting galaxis tőkéje részben a nagy felkészültségű dolgozói tudásából áll, s e dolgozók tulajdonságaként létezik. Ez a munkapiaci viszonyokat is átalakítja. Amíg a tőke döntően a tulajdonos *tárgyaiban* volt, a kis tudású dolgozó nem volt annyira fontos. Amióta a nagy tudású alkotó dolgozó a problémamegoldó felkészültségekben résztulajdonos, máshogy kell vele megalkudni. Alkotni kedvvel lehet, s az alkotásban magában van az öröm. Bér munka esetén a munka az áldozat, ezt az áldozatot meg kell fizetni. A tömeges alkotó munkához a munka motivációs bázisát gazdagítani kell, nem jó a bérjellegét hangsúlyozni, s fontossá válnak a munka humán tartalmai.

### 3. Beszéljük meg a dolgainkat!

#### 3.1. Kommunikatív racionalitás

A tudásgazdasági munka gyakran megbeszélés. Mit beszélünk meg, amikor racionálisan megbeszéljük a dolgainkat? S attól, hogy mit beszélünk meg, függ az, hogy hogyan tudunk racionálisan beszélni róla. Máshogyan beszélünk érvényesen és racionálisan a tényekről, a közös normáinkról a szubjektív tartalmainkról. Az ilyen kommunikációs aktusok megkülönböztetéséhez Habermas modelljére támaszkodunk.

A disszertációban bemutatunk egy valóságos iskolai esetet, amelyben az iskola nyilvánosságában felmerült, hogy egy tanár ver gyerekeket, ám a nyilvános iskolai kommunikáció csúszkált annak a megbeszélésében, hogy

- ez *megettörtént e*, - ez lenne az igazság kritériuma szerinti beszéd, s, helyette arról beszéltek
- hogy szabad e, *helyes e* ilyennel megvádolni egy tanárt, s ki lehet e ilyet írni a falújságra, - ez lenne a helyességekről folyó beszéd, s a helyes, az, amit elfogadunk. S a tantestület szerint , „nem történt meg, mert nálunk ilyen nem történhet.”
- s a diákok a személyes beszélgetésben elmondták, hogy tényleg megver néha gyerekeket a tanár, ám azok „meg is érdemlik”, mert a többieket is zavarta a megvert diákok magatartása. Ez meg a személyes szféra, amely nem azonos azzal, hogy igaz, e, hogy helyes e, ez a beszélők belső világa.

Az ilyen különböző világokról való beszéd-lehetőség mindegyike benne van a kölcsönös nézetegyeztető kommunikációban. A szervezeti valóságban egyetértésekre kell jutni a tények, a normák világáról, s fontos hogy a beszélők hitelessége is téma lehessen. E különböző világokról való nézetegyeztető beszéd más és más kritériumokat igényel, s a szervezeti kommunikációnak mindezt figyelembe kell vennie. Ez a tudás nincs benne a „meggyőző közlésről” szóló tudásban. A kommunikatív racionalitás szerinti beszéd kialakítása elengedhetetlen a kölcsönös nézetegyeztetéssel dolgozó szervezetekben.

#### 3.2. Alkotó csoportmunka támogatása - folyamatkonzultáció

A szervezetekben folyó tudáskombinációhoz gyakran alkalmaznak alkotó csoportmunkát támogató eljárásokat. Ezek olyan kommunikációs eljárások, amelyek segítik az eredményes tudáskombinációs munkát, amelyek támogatják a csoportos kreativitást, a nézetek egyeztetését, a gondolkodási folyamatot. S kialakult az e szükséges tudásokat

professzionálisan alkalmazó - csoportmunka támogatók szerepe – a folyamat-konzulensek, vagy facilitátorok szerepe.

Az ilyen csoportokat támogató facilitátornak az a dolga, hogy segítsen abban hogy megértsék egymás nézeteit, s ennek következtében közösen döntsenek. A facilitátor helyzetének jobb megvilágításához különbséget teszünk tárgynyelv és metanyelv között. Tárgynyelven a tárgyról teszünk kijelentéseket, ez az 1. rendű nyelv, a felek az 1. rendű nyelven kommunikálnak. A *tárgynyelvről* tett kijelentések a 2. rendű, a tárgynyelvhez képest metanyelven tehetők. A vitában álló felek vitájának kereteit a facilitátor képviseli, neki nem az 1. nyelv tárgyaihoz, a felek érveikhez, hanem nyelvükhöz van viszonya.

A facilitátor hasznos kelléke a kommunikatív racionalitás modellje, éppen azért, mert a beszélők nyelvére tud reflektálni.

Az eddigiekben a racionális kommunikációt segítő eszközöket mutattam be. Ám a racionális kommunikációnak korlátjai vannak. Ám nem tudunk „mindent” racionálisan megvitatni, mert még mielőtt racionálisan kommunikálnánk valamiről, már van egy megkérdőjelezetlen tudásunk, „nézetünk” a tárgyalt dologról, amely nem képezi a racionális diskurzus tárgyát. A racionalitás ezen előfeltételeiről és korlátjairól szól e második rész.

## II. rész

### A tekintet előállítása

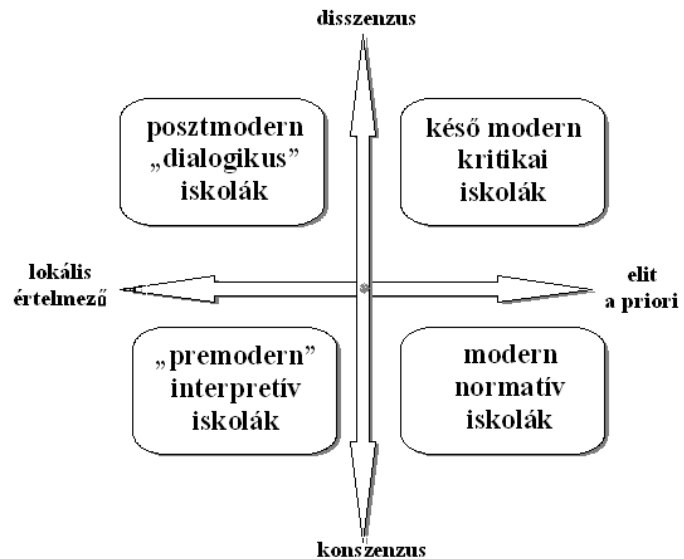
#### 4. Kommunikáció a kommunikációról

Ha a munka jellemzően kommunikáció, a munka fejlesztéséhez a kommunikációról is kell kommunikálni. Amiről racionálisan kommunikálunk azt előtte meg kell láttatnunk. Látásunk függ a szemüvegtől, amivel a dolgokat látjuk. Szemüvegeink célszerűek. Valamit megmutatnak, s van, amit nem. Célszerű szemüvegeink mögött célok, e mögött érdekek és értékek vannak. Az igazi probléma nem is az, hogy hogyan kommunikálunk a dolgokról, hanem az, hogy kommunikációnk által dolgokat teremtünk.

Mint minden kommunikációnak, a szervezeti kommunikációról való kommunikációnak is vannak rejtett előfeltevéseken alapuló látásmódjai, s e látásmódokat a társadalmi, szervezeti rétegek, és e rétegek érdekei befolyásolják. Más szervezetet látnak és láttatnak például a szervezet tulajdonosai, az ő számukra a szervezet az ő céljaikat megvalósító eszköz. De ugyanígy eszköz a szervezet az alkalmazottak számára is, de nem ugyanakkor a célnak az eszköze. S, hogy mi a szervezet a résztvevők számára, az nem objektív stabil dolognak, hanem egy sokszereplős kommunikatív erőterben konstruáltnak bizonyul.

Az, hogy mi a szervezeti kommunikáció az is változékonyak bizonyul. Stanley Deetz tipológiájával mutatom be ezeket a különböző kutatói szemléleti alapokat. Deetz bemutatja, hogy arra a kérdésre, hogy mi a szervezeti kommunikáció, nemcsak hogy sokféle válasz adható, hanem az is kiderül, hogy a kérdések feltevése, és a válasz keresése maga is konstruál szervezeti valóságokat, ezért az a kérdés, hogy mi a szervezeti kommunikáció félrevezető, mert azt feltételezi, hogy van „odakinn” egy szervezeti valóság, amelyet csak megismerni, tükrözni kell. Szerinte a helyesebb kérdés az, hogy mit látunk, ha valahogyan egyik féle módon gondolkodunk a szervezetről, s mit, ha másképpen. S tanulmánya azt mutatja be, hogy ez az „odakinn” levő szervezeti jelenség-együttes függ attól, hogy mi van idebenn. A látásunk konstruálva van. Tekintetünkkel megtanultunk különbségeket képezni a valóságban, s e különbségtevésekkel veszünk észre, sorolunk be valamit valamilyen kategóriába, s egész világunkat így értjük meg.

Tipológiája a konszenzus - disszenzus dimenzióban az szerint csoportja a kutatói nézőpontokat, hogy azok a meglévő, vagy konstruálandó *konszenzusra*, helyezik a hangsúlyt, (ezek vannak a konszenzus oldalon), vagy a szervezetekben, a társadalomban állandóan jelen lévő konfliktusokra, elnyomásra, a konszenzus hiányára helyezik a hangsúlyt. A hangsúlyos elem a különbségképző tekintet, amely vagy a konszenzusokat keresi, vagy a disszenzusokat.



Az elit, a priori – lokális értelmező dimenzióban az a csoportosítás alapja, hogy a kutatók egy részének van egy saját - rendszerint a társadalmi elit csoportjából származó - szilárd a priori nézőpontja, amit egyetemesnek tartanak, s ennek értékeivel, tekintetével nézik a szervezeti jelenségeket, s a sajátjukhoz képest „egyéb”, más csoportokat. Így nézett a 19. századi európai fehér antropológus a vadakra, s önmaga korábbi „fejletlenebb” állapotait látta e társadalmakban. A lokális, értelmező oldalon az a szándék munkál, hogy a megismerendő kultúrát ne a mi „hozott tekintetünkkel” ismerjük meg, hanem ismerjük meg magát a kultúrát belülről alkotó „tekinteteket, tekintéseket” is. Ez a saját - a priori - előfeltevéseink „zárójelbe tételét” is igényli. Itt találkozások szándéka munkál. A „premodern” kifejezés még

magyarázandó. Nincs premodern szervezeti kommunikáció kutatás, ez a kutatói attitűdökben mutatkozó premodern társadalmakat kutató hagyomány és e hagyományok tisztelete van. A következőkben táblázatosan összehasonlítjuk a dimenziók mentén a különbségeket.

A táblázatok alapján a saját kutatói tekintetemet részben a modern normatív mezőbe sorolom, ilyen megközelítésben íródtak a gazdaságban történő bonyolódásból adódó kommunikációs változásokról szóló részek. Itt a tudomány háttérére utalva kerestem univerzális állításokat. Erős az interpretív iskola hatása is, s mindkettő a konszenzus oldalon van. Ebben alapvetően az munkál, hogy a szervezetekre, mint az emberi alkotások pozitív eszközeire tekintek elsősorban, bár nem vetem el a kritikai attitűdöt sem. Ám e kritikát kiélem a környezetvédő szervezetekben végzett szervezetfejlesztő munkával, de e szervezetekben nem az elnyomás eszközeit látom. A kritikai tekintet a disszertáció harmadik részében lesz jobban látható.

## 5. A kutatói szemüveg. Proaktív ágensek és rendszerfunkciók

Az előzőekben láthattuk, hogy az, hogy mit tekintünk szervezeti valóságnak az a szervezeti kommunikáció által van konstruálva. Ezért végig kell gondolni, hogy a kutatónak, aki egy újabb szemüveget visz be a szervezetbe, hogyan kell látnia, hogy meglássa azt, ahogyan a szervezeti tagok látnak.

Bemutatnom a saját szemüvegemet, amellyel az utóbbi években szervezeteket vizsgáltam. Abból indultam ki, hogy a szervezetek tagjai viselkedését meghatározza az, ahogyan a szervezetükről gondolkodnak. Az meg, hogy hogyan gondolkodnak, milyen fogalmakkal, képzetekkel írják le valóságukat, a szervezeti kommunikáció jelenségvilágában alakul ki, abban amit, s ahogyan kommunikálnak a szervezeti valóságukról. Ezért a szövegek vizsgálatával a szervezeti gondolkodásmód, s ezen keresztül a viselkedés leírható. A szövegek hallgatásakor igyekeztem (igyekeztünk) előfeltevések nélkül hallgatni, s azt megérteni, ahogyan az interjúalanyok értik meg a valóságukat. Ez az interpretív oldalra sorolja a kutatói attitűdömet. Ezt a megértést összekötöttük azzal, hogy a szervezeteket egyszerre tekintettük egy szélesebb rendszer részeinek, s részeik felől nézve egészeknek.

### 5.1. A proaktivitás és a proaktivitás szükséges mértéke

A szervezeti cselekvőkre a kívánatos proaktivitás szemüvegén keresztül tekintettem. (erről írtam a 2.2 pontban). E proaktivitás vizsgálatához szerkesztettem egy mérőeszközt, amellyel az interjúalanyok beszédében az igehasználataból következtetni lehet arra, hogy az illető a



beszéd témájában proaktív cselekvő, vagy reaktív a környezetet elszenvedő „viselő” módon létezik. E mérőeszköz az első személyű (csinálok, csináltam) igék és a harmadik személyű (csinálják, csinálták) igék aránya. Az a tapasztalatom, hogy a sikeres szervezeti cselekvésben legalább 50%-os de inkább több, az első személyű igehasználat, s ha ez kisebb, a beszélő nem írja le magát a környezetben cselekvőnek, ott explicit, vagy rejtett problémát keresünk, mert itt a beszélő elszenved, vagy élvezi a környezetet, de nem cselekszi. A munka világa, s különösen a meeting galaxis világa viszont megköveteli, hogy önállóan cselekedje.

## 5.2. A szervezet, mint rész-egész. A szervezet a környezetében

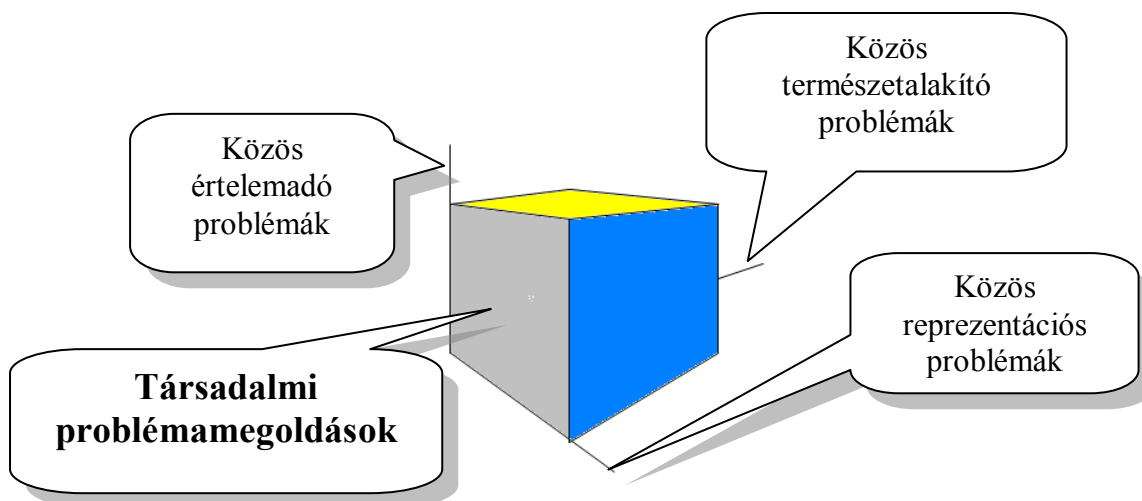
A szervezetet Koestler után részegésznek – holonnak tekintem, ami azt jelenti, hogy a szervezet egyszerre része egy nagyobb társadalmi egésznek, s egyszerre egésze részeinek. Ez alapján alkothatunk egy holonikus szervezeti modellt, amelyben a szervezetnek biztosítani kell a környezetbe való beilleszkedést és részeinek összhangját, s ezeket a rendszer alapvető rendszerfunkcióinak tekinthetjük. Ebben meg Parsonsra is támaszkodhatunk. Így kialakítottam egy rendszerszemléletű szervezeti modellt, amivel vizsgáltam a szervezeteket. A szervezeteket négy alapvető rendszerfunkcióval vizsgáltam. Az adaptációval, a céléléréssel, az integrációval és a mintafenntartással.

- Az adaptációs funkció „dolga” a szervezet és a környezet összhangjának megtervezése. Adaptációs problémán a rendszer és a környezet kölcsönös közelítésének szükségességét értjük. Ez egyrészt a környezetnek a rendszer „képére” (szükségleteinek, céljainak megfelelően) való átalakítását jelenti, másrészt a rendszer belső viszonyainak, struktúrájának átformálását a környezet követelményei szerint. Az adaptációs funkció fő megoldandó kérdése, problémája, „mi a rendszer szerepe a környezetben?”.
- A célélérő funkcióban a fókuszált felelős cselekvések rendszerét kell kialakítani, s a cél elérésére szolgáló végrehajtó struktúrát kell kialakítani és működtetni. A szervezet céljainak elérése a kialakított szervezeti rend segítségével.
- Az integráció az adaptáció ellenpólusának lehet felfogni. Míg a rendszer az adaptációs fázisban a környezet fele fordul, addig itt a határ megvonása a fő feladat. A környezettel való intenzív kapcsolat, a rendszerben sok funkcionális feladat ellátását követeli, ami megterheli a rendszert. Ezért e külső és belső (csapat)szervezési feladatokat integrálni kell. E funkcióban a csoporttevékenység hangsúlya az egységek, a célok, a tagok közötti viszonyok és kötődések felerősítésére helyeződik át.

- A mintafenntartásra a nyugalmi állapot, az inaktivitás jellemző, a szórványosan felmerülő aktivitások a kulturális és motivációs minták ápolását, megújítását célozzák. Ekkor töltődnek fel azok a minták, érték elemek, amelyek az aktív szakaszokban a többi, funkcionális rendszerproblémát megoldó tevékenység alapjául szolgálnak E funkció hozza újra létre a csoport jellemző identitását..

### 5.3. Értelemmel teli világunk

Az emberi cselekvéseknek értelme van a cselekvők számára. Ezek az értelmek beleillesztik cselekvéseik eredményét egy társadalmi környezetbe, s ezzel utalnak egy szélesebb értelemre. A mérnökök konstruálnak tárgyakat, motorokat, szivattyúkat, ez munkájuk *tárgyi* dimenzió, e közös konstrukcióik közben gondolkodnak ezekről, s kommunikálnak róluk, s ehhez kellenek a közös *szimbólumaik*, s együttműködésük, beleilleszkedik egy szabályozott rendbe, például a szabványokba. A környezetvédő szervezetek konstruálnak a környezetet kímélő magatartásokhoz tudásokat és értékrendeket, s maguk is dolgoznak tárgyi eszközökkel. E konstrukciókban három féle tudás van. Tárgyakban, szimbólumokban, és „helyes-helytelen” dimenzióval leírt „mi a jobb” típusú tudásokkal dolgoznak az emberek. E tudásokat a priori módon megtalálják környezetükben, s minden szervezeti cselekvés visszacsatlakozik e környezetbe. A szervezetek e dimenziókban is (tudva, vagy öntudatlanul) elhelyezik magukat egy széles értelmi rendszerbe. Ezt egy három dimenziós társadalmi térként mutatom be. Így a szervezetek számára a priori adott problémamegoldások vannak a környezetükben, s önmagukat is e környezetben helyezik el.



#### 5.4. Kvalitatív fenomenologikus kutatás

A kutatásban az interjúkat kvalitatív kutatási módszertannal dolgoztunk fel. A kvalitatív kutatási módszertan a korábban szinte általános statisztikai, módszertanok dinamikusan fejlődő alternatívája. Itt arra törekszünk, hogy a vizsgált populáció, szervezet, csoport valóságát azokkal a fogalmakkal, megközelítésekkel írjuk le, amelyeket azok használnak, s a leírásba *minél kevesebb előzetes koncepciót vigyen*. Ez persze nem könnyű. Ebben a megközelítésben meghatározó egyfajta holisztikus emberkép, ami *igyekszik elkerülni azt, hogy a szervezetekre kívülről erőltessünk fejlesztési mintákat, és megértési koncepciókat*.

Amikor kérdeztünk az előzetes koncepciókban benne volt a rendszerfunkciók modellje és megkérdeztük például nyitott kérdésben, hogy mit jelent, milyen tényezőkkel írható le a szervezet környezete, vagy a munkabeli szerepének a környezete, majd megkértük, hogy e megnevezett környezeti tényezőkben, mi az ami jól működik és mi az ami javítandó. De nem készítettünk feleletválasztásos interjút, a lehetséges környezeteket felsorolva, vagy a környezetben lehetséges jó és javítandó dolgokat felsorolva. E nyitott kérdésekre kapott válaszok megértéséből igyekeztem leírni a szervezet adaptációs funkciójának a működését.

### III. rész

#### Tudáskombináló hálózatok

A disszertáció harmadik részében bemutatok két tudáskombináló hálózatot, s benne azt, hogy hogyan működött, „mit hozott a konyhára” az előzőekben bemutatott kutatói módszertan. A nyitott kérdések miatt nem csak a rendszerfunkció vizsgálati módszertan működött, hanem volt meglepő és váratlan felfedezés is, amit nem láthattam előre a hipotézisekből. Bemutatom egy környezetvédő szervezetekből álló hálózat működését, és egy globális vállalat magyarországi kutatás-fejlesztési részlegét (R&D<sup>\*</sup>) vizsgáló kutatás tapasztalatait. Jól látszik, hogy a döntően emberi erőforrás-orientált civil és kutatás fejlesztési részlegnél mennyit jelent az, hogy a szervezet tudja e jól kezelni a szervezet emberi oldalát is.

#### 6. Konfliktusos beilleszkedés a környezetvédő hálóban

Az interjúkat azzal kezdtük, hogy megkérdeztük, hogy milyen hatások következtében vannak itt a civil szervezeti vezető szerepben. A civil karrierek szempontjából meghatározó élményt jelentenek a kora gyerekkori élmények, ahol a családból lehetett hozni olyan

---

\* Research & Development

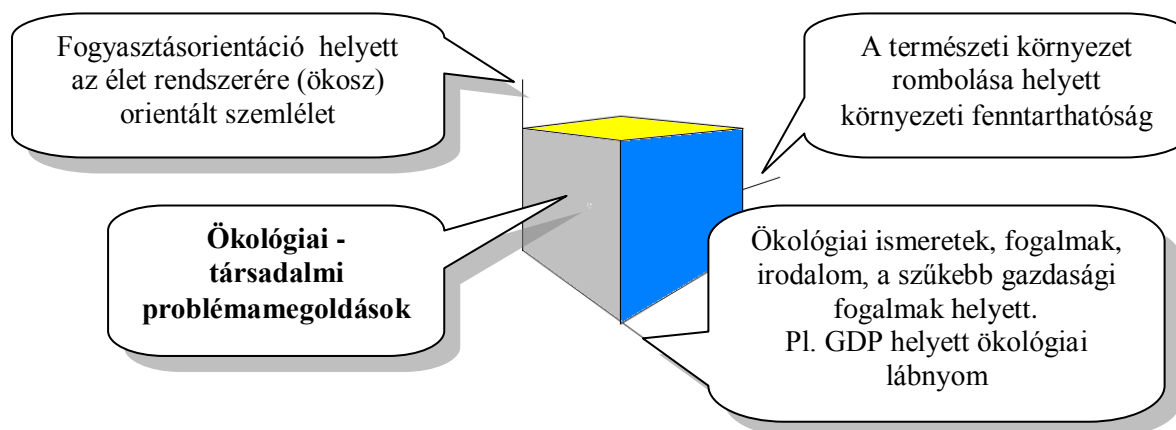
magatartásmintákat, értékeket, amelyeket a jelenben is élők azonosítanak az interjúalanyaink. Vannak aztán iskolai élmények, jó tanító nénik, jó nevelői hatások, az iskolából, vagy a család baráti köréből. Vannak gyerekkori majd egyetemi mozgalmi élmények, amelyek később elvezettek a civil szervezeti aktivitásokig. Az ifjúkorban valamilyen működő mozgalmi körben lehetett önkéntes munkát végezni, majd ez a munka életmóddá vált, s az interjúalanyaink vezetővé váltak szervezetükben.

A vezetői szerepre kondicionáló gyerekkori szocializációs hatások mellett több interjúalanyánál találtuk meg azt a narratív elemet, amit a „megrendült világrend” kifejezéssel illet az irodalom. Eszerint a főhős addig viszonylag problémátlan „idilli” világába betüremkedik, valamilyen probléma, ami veszélyt jelent erre a világra. Esetünkben gyakran valamilyen környezeti problematika az, ami a gyerekkorban megszeretett természetet veszélyeztet, fenyegeti, s a főhősök e probléma megoldására szerveződnek. E történet a kaland narratív mintáját mutatja.

Mindezek a hatások a jelenlegi szervezeti vezetők múltjában kezdődnek, de a „kaland” a jelenben is történik. Olyan értékek, tapasztalatok, tudások, s identitást meghatározó elemek vannak e történetekben, amelyek a vezetők által a jelenlegi szervezetek értékrendjét is meghatározzák. E hatások első része a múltban történt, más részük pedig már olyan történet, amely ugyan az interjúalany élményeiről beszél, de a jelenlegi szervezetek életútját is jelenti.

Az előző részben bemutatott elméleti háttérben utaltunk a mintafenntartó rendszerfunkcióra. Az élettörténetek esetében korábbi szervezetek, családok szocializációs intézmények mintafenntartó funkcióinak az eredményét látjuk. E funkcióban jól áthatjuk azt, hogy a szocializációnk révén egy értelemmel, értékekkel teli világba nőünk bele, s hogy emberként „a jelentések magunk szötte hálójában” élő lény vagyunk. (Geertz 2001) E világ megértésére az előző fejezetben bemutatott modelleket használtuk.

A szervezetek konfliktusos beilleszkedésének átfogó területeit így ábrázolhatjuk a három dimenziós társadalmi tér modelljében:



A (vizsgált) szervezetek mint az ökológiai mozgalom szervezeti szerepeik szerint ökológiai oldalról mindhárom dimenzióban kritikusak a jelenlegi befoglaló környezetükben uralkodó társadalmi problémamegoldások jelentős részével.

- Kritikusak a jelenlegi *természetalakító problémamegoldások*, mint természetet romboló tendenciák tekintetében.
- Kritikusak a jelenleg uralkodó fogyasztásorientált *értelemadó értékrend tekintetében*. A jelenleg uralkodóhoz képest emberibb, közösségibb, és természetet kímélő világnézetet, értékeket, értékeket és célokat, és célul szolgáló eszközrendszereket dolgoznak ki és közvetítenek.
- Kritikusak a világot leíró - döntően a neoliberális közgazdaságtannal megláttatott világ – *reprezentációival szemben*. Tájékoztató, tanácsadó szerepeikkel az uralkodó nézetekhez, értékekhez hoz képest más, és az általuk vállalt értelemadó problémáknak megfelelő reprezentációkat dolgoznak ki és közvetítenek.

A kormányzati szféra, a lakosság és nehezebben a gazdasági élet szereplői lassan elfogadják ezt a szerepet, s kialakulóban van egy érdekegyeztető kapcsolatrendszer a zöld szervezetek és a többiek között. Ezt a szerepet folyamatosan tágítják a vizsgált csoport szervezeti. Ezt proaktívan kell végezniük, mert a másik oldal magától nem hívja őket. Az érdekegyeztető szerepet kivívta a zöld mozgalom, s a vizsgált szervezetek (másokkal együtt) élen jártak ebben.

A vizsgált civil szervezetek több hálózatban is tagjai (gyakran egymásnak). Szervezeti stratégiáik része, hogy egymást potenciális szövetségesnek és erőforrásnak tekintik.

## 7. Célelés és intézményesülés a környezetvédő szervezetekben

A vizsgált civil szervezetek valamilyen elkötelezett közösségi, baráti viszonyrendszerben születtek. A szervezetté alakulással a közösségi működés mellett munkamegosztás alakult ki, s ez az alá-fölé rendeltségi viszonyokat is igényelte. Ez eredményessé tette a szervezeteket, s megterhelte a közösségi viszonyokat. A célul szolgáló szervezeteknek van jellemző minősége.

### 7.1. Az óriás gép árnyékában

A szervezet a szervezet küldetése érdekében, a szervezet értékei jegyében fogant célok elérését biztosító *eszközként* működik. A szervezet: célokat elérő *eszköz*. A szervezeti lét instrumentalizált lét. Van benne elidegenedés. Még akkor is, amikor közvetlenül tudjuk, hogy milyen később elérendő célok eszköze vagyunk éppen, - akkor is. A szervezet kialakításával

több tízezer éves hagyományon alapulva kialakítjuk az „embergépet”. Míg a korábbi adaptációs funkció kérdése a közösségbe való beilleszkedés volt, a célelérési funkcióban, a részek célszerű kialakítása, a feladat. A célelérő funkcióban a fókuszált felelőségeket és ezek kombinációját kell kialakítani. Ez a célszerű gépezet kérdése.

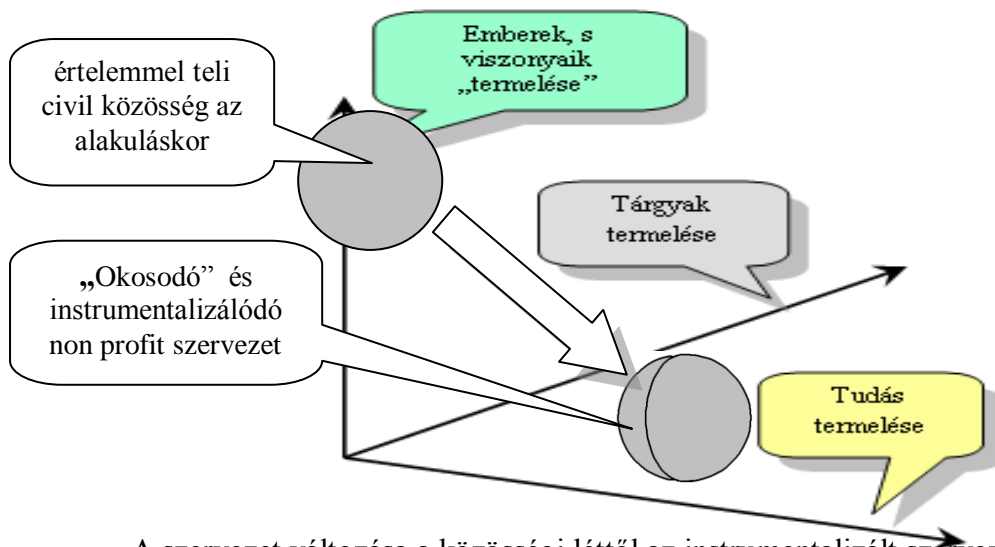
Kezdetben a civil szervezetek jelentős részének nincs más erőforrása, mint az együttműködő emberek, s az erőforrást a szervezethez okán sokszorozni tudó „embergép.” Ez egy olyan emberi viszonyrendszerben élő csoport (és nem közösség), amiben az emberek saját, vagy tőlük más, idegen, vagy távoli célok érdekében szolgáló eszközszerűen cselekednek. E csoport, cél *eszközeként* létezik. E viszony östípusa az *óriásgép*. (A fogalmat Lewis Mumford alkotta meg.)

A szervezetnek ez a mintája itt él mindannyiunk környezetében, és tudásában. Innen vesszük a munkaszervezési mintákat, ha szervezetet építünk. A civileknek ez sok problémát okoz. Alkotóik az „óriásgép” mintáival szembeni attitűd miatt nehezen mennek bele alá és fölé rendeltségi viszonyokba, még akkor is, amikor a munkamegosztás koordinálása ezt megkövetelné.

A célelérési funkcióban erős az összes vizsgált szervezet, s sok közülük e funkció problematikájával küzd, az alapítók nehezen engedik önálló, felelős szerepekben dolgozni az új kollégáikat, az alapítók leterheltek, emiatt nincs is idő a többi rendszerfunkció kiépítésére, a partnerkapcsolatok építésére. Mindezek miatt lehetséges egy „célelérő” szervezeti fejlődési fázist megkülönböztetni, amelyben a jellemző események és problémák egy egységes mintázatot alkotnak. Olyan ez a fázis, mint egy egyszer osztódott sejt. Az eredeti osztatlan, közösségi létből, a sikeres szervezeti fejlődés, növekedés miatt kidifferenciálódott a célelérő gépezet. A régi közösségi szervezetalapítási időszakhoz képest ez egy instrumentalizált eszközjellegű, elidegenedett létet is jelent. S az elidegenedés okán a szervezet elmozdul a 3 dimenziós társadalmi térben „lefele” az értelem-teli közösségi lét felől, az eszköz jellegű létbe. Az „értelem” dimenzióban van egy elmozdulás a régi „közösségi” léttől „lefele” az instrumentalizált szervezeti lét fele.

A szervezeti növekedés anyagi gyarapodást is jelent, ami a civil szervezetek esetén nem jelentős, az állami és gazdasági élet szereplőjéhez képest. S növekszik a szervezet a szimbolikus tudás dimenzióban, a sikeres szervezet tudást is felhalmoz.

S amíg ki nem alakítja a megnövekedett, és intézményesült fejlődési foknak megfelelő újabb közösségképző funkciókat e problematikában marad.



A szervezet változása a közösségi léttől az instrumentalizált szervezeti létig

Az interjúk kvalitatív elemzéséből (P/R arányokból és a szövegek elemzéséből) kirajzolódik egy sajátos problématerkép. Hét fő problémacsoportot találtunk. Ezek a 1. személyes vezetés,- és el nem engedés, 2, a forráshiány, 3, pályázati projekt függő mókuskerék, 4, túlterheltség, 5, kevés önkéntes, 6, motivációs problémák, 7, nincs elég idő egymásra és a koordinációra. Ezek a problémák hatnak egymásra.

1. A **„Személyes vezetés, el(nem)engedés”** problémája, mely szerint az alapítók még túl sok mindenbe beavatkoznak, s nem tudnak mellettük autonóm vezetők kialakulni, ettől túlterheltek a vezetők, az önkéntesek se kapnak önálló feladatot, vagy nem kapnak eleget, úgyis a vezető jobban tudja, s kevés lesz az önkéntes, a „nincs elég idő egymásra és a koordinációra” problémájában a személyes vezetéssel dolgozó vezetőnek nem is jut gyakran eszébe, hogy „mások is ott vannak”, s egyeztetést igényelnének, s, ha mindent a vezető tud csak, akkor a többiekben motivációs problémák keletkeznek. Ezt a problémát a szervezet saját erőből, vagy szervezetfejlesztő segítségével meg tudja oldani. S ha megoldódik, csökken azon problémák száma, melyeket ez a probléma tart fenn.
2. A **forráshiány** egyfelől objektív környezeti adottság, másfelől a szervezet sokat tehet, hogy csökkenjen ez a hiány. Ez a probléma fenntartja a „pályázati projekt függő mókuskereket” mert, ha forrást szinte csak pályázatból (szokás, és lehet) szerezni, akkor erre kell koncentrálni, a projektekből lehet fenntartania magát a szervezetnek, s projektről, projektre lehet túlélni. Ez mivel kevés pénz van, és sok a feladat, a szervezet túlmunkával pótolja a hiányzó forrásokat, ami túlterhelést és motivációs problémákat is okoz.

3. A „**pályázati projekt függő mókuserék**” túlterheltséget okoz, kevés önkéntes érti a pályázati projekteket, túl bonyolult, s egyszerűbb megcsinálni, mint kiadni. A túlpörgés motivációs problémákat és időzavart okoz, s ezért a „nincs elég idő egymásra és a koordinációra” problémát is erősíti.
4. A **túlterheltség** motivációs problémákat okoz, és az időzavar okán azt is, hogy „nincs elég idő egymásra és a koordinációra”.
5. A **keves önkéntes** is oka a túlterhelésnek.
6. A **motivációs problémák** erősítik azt, hogy (ne legyen) elég önkéntes, s azt is hogy ne legyen elég időnk egymásra, s a koordinációra.
7. Az, hogy „**nincs elég idő egymásra és a koordinációra**” az, növeli a túlterhelést, s a motivációs problémákat, s egymással s mással törődés hiánya okán a kevés önkéntes problémára is erősítően hat.

A vizsgált szervezetek többsége küzd ezekkel a problémákkal. A szervezet a célok elérésére koncentrál, s az emberi, közösségi oldalra nincs elég ideje. Az alapítóknak, a valaha volt közösség emléke, s az értelmes célok még elegendő motivációs forrást biztosítanak a célelérő intézményesülés számára. Amely azonban feltöltődés nélkül fogy.

Néhányan már múlt időben beszéltek e problémák egy részéről. A továbblépéshez a szervezet vezetőinek további autonóm alrendszereket kellett kialakítani, önálló felelősségű új kollégákat kellett megbízni, s ki kellett bírni, hogy ezek részleteibe ne avatkozzanak be. El kellett engedni, segíteni kellett kialakulni és hagyni kellett létezni az új autonóm részeket (holonokat). S ezért a személyes (az alapító személyében és a múltbeli közösségben létező) integráltság helyére intézményes integrációs funkciót kell kialakítani. Akkortól kell integrálni, amikortól kialakulnak az új részek, amelyek egységét biztosítani kell.

## 8. Integráció

Az integráció a kialakult részeket tartja egyben. Az integrációs funkció kialakulásának logikai feltétele éppen ez. Integrálandó részek kellene hozzá. Ebbe a szakaszba ezért újabb kidifferenciálódás után lép a szervezet. A vezető személyében integrált személyes vezetés helyén kidifferenciálódott munkamegosztásnak, pozícióknak kell kialakulni, s ezzel párhuzamosan meg kell teremteni ezen új részek összhangját.

Az integrációs funkcióval jól dolgozó szervezeteknél a megszilárdult munkamegosztás és a koordináció miatt egyenletesebb és kisebb a terhelés, s a kreatív kollégák motiváltabbak, mert önállóbban dolgozhatnak, a kialakuló részfunkciók teszik a dolgukat.



Az új funkciók kezelik az elidegenedést, az embereket, s a dolgokat rendszerbe illesztik, s ha jól működnek a szervezet már folyamatosan megújítja motivációs tartalékait. Ezért az „értelmi” tengelyen ismét emelkedik a szervezet.

A hálózatok tagszervezeteinek nagy része a pörgős, projekteket megvalósító, hajtós, túlterhelt célelérő funkcióban van, ezért gyakran tehernek érzi az együttműködésre szánt időt. Gyakori probléma – ha gyengén működik a hálózat, hogy nehezen mennek el a közös rendezvényekre, képzésekre, ám ez akkor a legnagyobb probléma, ha az előkészítés során nem volt egyeztetés.

Azok a szervezetek, ahol nem túl erős az előzőekben bemutatott „célelérő” problematika, ott már integráltabb szervezeteket látunk. Észrevettük, hogy e szervezetekben a jelenlegi vezető nem alapítója a szervezetnek, hanem rendszerint az alapító visszavonulása, távozása után az alapítót váltotta. (vannak a szervezetekben sikertelen vezetői beilleszkedések, sokszor akkor, amikor az alapító nem távozik igazán, hátrébb vonul, de a háttérből dominál)

E később érkező vezetők számára, ha sikeresen beilleszkedtek, akkor az első legfontosabb feladatuk éppen az volt, hogy a szervezetekre, a többiekre figyeljenek oda. Beilleszkedésük éppen hogy az integráló funkciót követelte. Úgy illeszkedtek be, hogy integrálódtak. S mivel nem voltak alapítók nem tudhatták, amit az alapítók tudtak, kénytelenek voltak sokat kérdezni. S ezért „természetes módon a nézetegyeztető kommunikációt alakították ki, szemben a korábbi mindent tudó alapító alakjával. Nekik nem lehetett elengedési problémájuk, nekik a megkapaszkodást kellett megoldani. Ahogy az egyik vezető elmeséli:

„a (Z hálózat) vezetése azt érezte, hogy jó lenne, a tagszervezeti bázisra jobban építeni, olyan programokat elindítani, ami forrásokat ad, és bevonja jobban a tagokat. És akkor lettem egy ilyen területfejlesztési programnak a vezetője. Amit úgy kezdtem, hogy elmentem ezekhez a vidéki szervezetekhez, akivel úgy gondoltuk hogy be lehetne vonni a programba ... ez ez lényeges, azt láttam, hogy elmenni, és találkozni ezekkel a vidéki emberekkel ott ahol vannak. Ott, ahol dolgoznak. Elmenni és ott megkérdezni, hogy mit szeretnének, ... De ez egy szerintem Magyarországon, aki vidéken él, annak van Budapestről alkotott képe, ami sokszor helyes is, hogy a Budapestiek leszárják a vidékieket, mindig felülről akarnak diktálni, és nem képesek, ... ha valaki elmegy vidékre, hogy megkérdezze, hogy mit szeretné, és ott is marad, ez egy lényeges dolog”

Az integrációban sikeres szervezeteknek tudatos hálózatépítési koncepciója van. E szerint már a tervezésnél közösen terveznek, s ez alapján pályáznak közösen forrásokra, s ha nyernek, akkor a pályázati program megvalósítása nem plusz feladat, hanem maga a szervezetek által tervezett program.

A sikeresen integrálóknak az emberi dolgokra is van (újra) ideje, s ez összefügg a következő – mintafenntartó funkció működésével.

## 9. Az identitás, az értékek előállítása

### 9.1. Egészek és elválasztások

A mintafenntartó funkció „dolga” újra - mélyebben - megteremteni az egységet. De ez az egység nem az alkatrészek – részek! - egysége, egységes, struktúrabeli együttműködése, nem az elkülönült és különböző szerepeket, funkciókat hordozó individuumok egyesítése. Az integrációs funkció dolga volt a részek egyesített, összehangolt működtetése. De itt a részek még részek, részei egy átfogóbb rendszernek, struktúrának. A mintafenntartó funkció az egység másféle újraalkotása, átélése. Itt a hangsúly nem a részeken van, hanem a közösségen, az egységen. Ezért éppen ellentéte a feladatok elkülönítésével dolgozó célelérő funkciónak.

Ez az egység egy egyetemesebb egység, egy egyetemesebb kollektívum, valami egyetemes emberinek az átélését jelenti. Amikor nem szerepem szerint, hanem „csak”, mint az emberiség, a közösség egyenjogú tagjaként „pusztán” emberszámba vesszük egymást, amikor átéljük ennek a közös emberinek az egységét. A „pusztán” is utal valami olyasmire, hogy „ruha” azaz társadalmi szerep adta öltözet, előírás nélkül, úgy, ahogyan „csak” vagyunk. Ilyet valamilyen kollektív ünnep közösségi élményeként, vagy stadion lelátón csapatunknak szurkolva, vagy például egy majálison élhetünk át intenzíven. Itt nem az elkülönültséget, hanem az együvé tartozást éljük át. Modern emberekként is néha úgy érezzük hogy ilyenkor átléptünk egy *küszöbön*, hogy *hazaértünk*. Mi vagyunk. Együtt

Hétköznapi életünkben is utalunk a „szerepeink szerinti” és az „emberszámba” vesznek „emberi viszonyok” kifejezéssel valami hasonlóra. Nézzünk egy idézetet, a kutatás egyik interjújából. Kiemeltem a témánkhoz kapcsolódó szavakat, kifejezéseket. A hálózati identitásokra kérdezve kaptuk ezt a választ:

„és akkor így mennék sorban, hogy (Z hálózatos), (Y hálózatos), meg (X hálózatos).

Z. A (Z-nél) teljesen úgy érzem magam, hogy hazamennék. Mindenki ismer, mindenki örül, megkérdezi, hogy vagyunk, vannak ilyen fogadtatási szertartásaik. Nyitottak, arra hogy az ember odamenjen. És egészen olyan érzésem van, mintha nekem ott lenne helyem, annak ellenére, nincs asztalom, meg székem, meg minden.

Az (Y-hoz) menni, nagyon nehéz, mert nincs központi irodája, a (Y-hoz) menni, úgy, hogy valahogy megyünk. Oda menni fájdalmasabb, mert ott számítok arra, hogy vannak elvárások velem szemben, hogy valamit biztosan nem teljesítettem, oda eleve úgy kell menni, hogy ezeket az elvárásokat az ember feltérképezi a fejben. És nem feltétlen nyitottak a véleményemre, nagyon sokszor volt, olyan, hogy elmondtam a véleményemet, meghallgattak, lenyomtak esetleg, hogy ez, vagy mért nem így, vagy mért nem úgy fogalmaztam. Tehát oda már nehezebb, úgy érzem, hogy oda tartozom, de mégis valahogy, talán azért esténként, elmegyünk kocsmázni, van egy fajta csapat jellege az egésznek, de nem feltétlenül az (Y-hoz) kapcsolódik, inkább ezekhez a közös együttlétekhez.

(X-nél) olyan érzésem van, mintha elmennék, mondjuk egy E-ON-hoz, vagy egy gázszolgáltatóhoz. Ahol ugye néha adnak sorszámot, (x-nél) nem szoktak), de hogy így nem érzem, hogy oda tartoznék, meg azt sem érzem, hogy nekem jó ott lenni, nincsenek bennem érzések. Hiányzik a közvetlenség belőle, igen, és ez lehet, hogy azért, mert már nem is ismerik egymást az emberek. Az hogy mért alakult ki, nagyon érdekes, nem tudnám megmondani,

nem tudom. Nekem egyetlen egy momentum van a fejemben, mikor (egy régi élmény) ... akkor még úgy emlékszem, hogy az úgy rendben volt (x-el), úgy gondolták, hogy az fontos, hogy jó legyen, és mi is úgy gondoltuk, de azóta nem nagyon emlékszem rá. Nem, valami mindig hiányzott belőle. Igen, és azt én nem mondom, hogy nem hívtak mindig ... ilyen meg olyan találkozókra, mert hívtak, de nem éreztem jól magam, ha elmegyek, ezért nem is szoktam elmenni, azt gondoltuk, hogy ezért fontos lenne, hogy jóban legyünk (X-el), próbáltuk keresni azokat az embereket, akik ki tudnak jönni, ezzel a társasággal, de nem sikerült ilyen találni.”

Elrendezhetjük egy ellentétpárban a tartalmakat

1.	2.
<p>Oda tartozom, ismernek, örülnek Nytítottak, arra hogy az ember odamenjen. mintha nekem ott lenne helyem, annak <i>ellenére</i>, hogy nincs</p> <p>mégis valahogy, talán azért esténként, elmegyünk kocsmázni, van egy fajta csapat jellege az egésznek,</p> <p>inkább ezekhez a közös együttlétekhez</p> <p>Közvetlenség</p> <p>Ismerik egymást az emberek</p>	<p>asztalom, meg székem</p> <p>Oda menni fájdalmasabb, mert ... vannak elvárások velem szemben, hogy valamit biztosan nem teljesítettem, az elvárásokat az ember feltérképezi a fejben nehezebb, úgy érzem, hogy oda tartozom, de</p> <p>de nem feltétlenül az (Y szervezethez) kapcsolódik</p> <p>mintha elmennék egy E-ON-hoz, vagy egy gázszolgáltatóhoz. nem érzem, hogy oda tartoznék, meg azt sem érzem, hogy nekem jó ott lenni, nincsenek bennem érzések. Hiányzik a (közvetlenség) belőle, igen, és ez lehet, hogy azért, mert már nem is (ismerik egymást) az emberek.</p>

Az első gondolat, hogy a baloldali oszlopban valami „emberi” minőség van, a túloldalon ennek ellentéte. De azt nem éreznék igaznak a hogy a túloldal jellemzője a „nem emberi”. Van a baloldalon egy közvetlenül, *valami nélkül* létező emberi rend, s hogy mi „nélkül”, azt mondhatjuk, hogy a jobboldalon leginkább *szerepek szerinti rendet* találunk. Amelyben van munkahelyem, szerepem, (munkaasztalom, székem), vannak rám, pontosabban a szerepemre vonatkozó elvárások. Itt személytelen a rend, hiszen nem is ismernek, s a személyes ezért a túloldalon van. A táblázataink elválasztása hasonlítanak Habermast és Turnert gondolataihoz.

## 9.2. Rendszer és életvilág

Habermasnál az életvilág a szembenállás, egy ellentétpár egyik fele, a legáltalánosabban úgy fogalmazhatnánk, hogy a társadalmi világ két részre osztható, az életvilágra és a rendszerre, mely szemben áll az életvilággal. Hogy, hogyan is kell elgondolni ezt az ellentétet,

azt Felkai Gábor a következőképpen fejezi ki. Az ellentétpárokat táblázatba rendeztem, hogy az ellentétpárok jobban látszódnak.

Rendszer	Életvilág
globális formális bürokratikus hivatalos bourgeois csereérték államilag ápoltság társadalmi és nemzeti közkép hosszú vagy középtávú nagy történelmi trendek intézményes senki által nem szándékolt következmények, és kollektív felelőtlenség; közérdekként beállított	lokális informális személyközi magánjellegű citoyen használati érték konkrét (kis)közösségek önértelmezése, helyi hagyományok hétköznapiok <i>átélt</i> történelme családi-rokoni felelősségre vonható ('beszámítható') személyek átlátható és racionálisan egyeztetett cselekvései az érintettek érdekei

A Habermasi „életvilág” feleltethető meg a mi táblázatunk 1. oszlopának, s a „rendszer” a táblázatunk 2. oszlopának. Persze a Habermasi rendszer fogalom nem azonos azzal, amit mi a holonról (mint rendszerről) s e rendszernek a funkcióról mondtunk. Az általunk használt fogalomhasználatban a mi holonikus - „részegész - értelemben vett rendszerfogalmunk magában foglalja a mind a két oldalt, ezért nem feleltethető meg pontosan egymásnak a két gondolati rendszer, ám a hasonlóság szembeűnő. A mi célelérő funkciókat, és a habermasi „rendszer” fogalmat az intézményesülés, és instrumentalizáció fogalmával rokoníthatjuk. Az életvilág fogalomhoz pedig a táblázatunk bal oldali oszlopa tartozik.

Az eddigiek alapján azt is mondhatjuk már hogy a „rendszert” a célelérő funkció dolga építeni, de ez elidegenedéssel is jár, leépíti a közösségi viszonyokat, (egy csomó hasznos célelérő eredménye mellett.) S e megterhelt közösséget újra kell építeni erősíteni, ez a funkció a mintafenntartás dolga. Habermas egy fontos állítása, hogy a modern társadalmakban a rendszer elnyomja, „gyarmatosítja” az életvilágot. Itt ez egy modern probléma. Victor Turnertől azt is megtudhatjuk, hogy nem csak modern, van itt egy régebbi elválasztás.

### 9.3. A küszöbön belül. Liminalitás és communitas

E jelenség egyetemes emberi jellegét, élményét az egyetemes emberit kutató antropológia is bemutatja. Jobban megérthetjük e közösségi élmény utáni vágyunkat, vagy éppen az ettől való félelmünket ha, Turner gondolatait is felhasználjuk. Turnertől ismerjük a liminalitás és a communitas fogalmait e jelenség jobb megértéséhez.

A liminalitás fogalma azt az állapotot, határhelyzetet jelöli, amelyet az egyéni társadalmi helyzetek fejlődése során az egyének akkor élnek át, amikor az egyik korábbi szerepük, (például gyermek), már nem érvényes rájuk, de az ezután következő társadalmi szerepük például felnőtt férfi, felnőtt nő sem érvényes még. Ezt az állapotot sok törzsi kultúrában tetten érhetjük, s ehhez az állapothoz sok rituálé tartozik. Ezek az átmenet rítusai. Ezek gyakran három szakara bonthatók, az elsőben az egyén elszakad a korábbi társadalmi státusától, ezt követi a második, a liminális, vagy küszöb jellegű szakasz, majd eztán jön az egyén integrálódása a következő társadalmi státusba. A liminalitás itt a határhelyzetet, a státuson, a társadalmi struktúrán kívüli állapot jelöli. Ekkor az addigi szerepeink, és szerepelőírásaink szerint leírt „társadalmi” viszonyokból szerepeinket levetve átlépünk egy másik úgyszintén társadalmi viszonyrendszerbe, amely „társadalmak” sok szempontból ellentétesek egymással. Valahogy úgy, ahogy korábban a táblázatokban elrendeztük. S ebben az újban egy státusoktól független, kötetlen, szabad állapot lehetősége csillan meg. Azt is látjuk, hogy itt ellentéteivel (mitől is mentes?) határozzuk meg azt a másikat. S ezzel függ össze, hogy a Turner szerint ez az állapot hozza létre a communitast.

A communitas Turnernél az „ideális” kultúra, vagy saját szavával az „édeni” társadalom. S a társadalmi cselekvés ennek az utópisztikus eszménynek az elérésére irányul. Turnerrel azt mondhatjuk, hogy minden társadalmi cselekvésünk mélyén ennek az „édeni” communitasnak az elérése iránti vágy munkál. Ám a tényleges anyagi túlélési együttműködésünk, a társadalom struktúrába rendezett munkamegosztását igényli. Ám a communitas utáni vágy éppen azért megmarad, mert elszakadtunk tőle.

Turnernél ezért a társadalom (societas) kettős: a társadalmi struktúrát (szerepek, elvárások szerkezete) és a communitast is magába foglalja. A Turneri társadalmi ember is kettős. Szerinte a communitas eszménye irányítja a társadalom szerveződését, és ez teszi lehetővé a működését.

Illusztráljuk Turnerral:

„Itt a differenciálatlan egész modellje, amelynek egységei totális emberi lények, kerül szembe egy differenciált rendszerrel, amelynek egységei státusok és szerepek, és amelyben a társadalmi személy különböző pozíciókra hasad. ...

...

„... A második modellben a communitas kulturálisan gyakran mint édeni, paradicsomi, utópisztikus vagy millenárius állapot jelenik meg, melynek elérésére az egyén és a közösség vallási és politikai tevékenységeinek irányulniuk kell. A társadalmat mint a szabad és egyenlő bajtársak - teljes személyek - communitását fogjuk fel. A „societas” vagy a „társadalom”, ahogy azt mi mindannyian megéljük, olyan folyamat, amely magában foglalja mind a társadalmi struktúrát, mind a communitast, külön-külön és változó mértékben összekapcsolódva.”

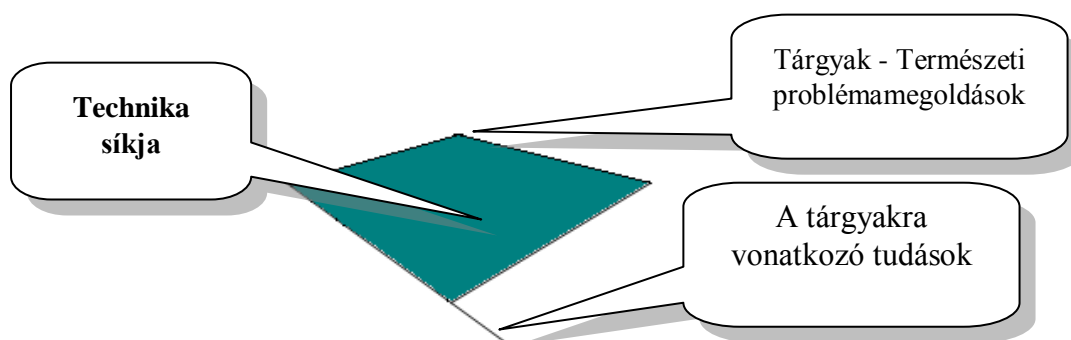
Azt nem lehet állítani, hogy a mai modern világ civil szervezeteinek ilyen liminalitás és communitas szerű viszonyokat kellene teremteniük, a mintafenntartó funkcióikban. Azt azonban állítom, hogy a bennünk lévő mérce az „édeni” társadalomról, a communitas-ról eleven bennünk, s ezzel megméri minden jelenlegi emberi viszony. Amikor közösségi, emberi viszonyokat újra alkotunk a mintát innen vesszük. S környezetvédő civil szervezetben dolgozni azt is jelenti, hogy itt kevésbé vagyunk benne a struktúrában, s ezért ez egy liminálisabb helyzet.

A mindennapi gyakorlatban a közös „sörözések”, közös teázások, biztosítják e funkciót. Egy-egy szervezetben a konyha, a teázó az a hely, ahol nem a struktúra, hanem a közösség szerint beszélgetünk. Itt nem illik a struktúra szerint beszélgetni, de ott is beszélgetünk a munkáról, de ott közelebb van az illendő működés a norma, a communitashoz.

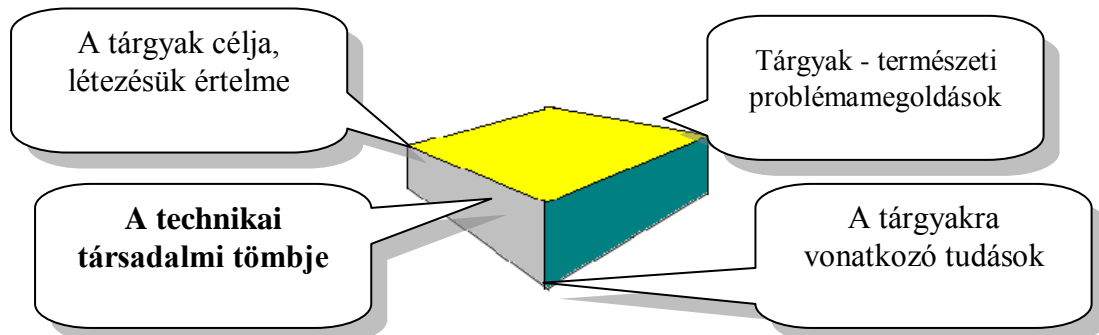
## 10. Élet a meeting galaxisban. Az R&D rendszerfunkciói

A nagyvárosi communitasra vágyó szervezeteket és hálózatokat építő civilek után tekintsünk bele a fejlődés legfrissebb fázisában – a globális gazdaságban – dolgozó hálózati csomópont életébe. Ez egy globális nagyvállalat Magyarországi Kutatás-Fejlesztési részlege, az R&D. Az R&D, mint szervezeti egység egyszerre része egy nagyobb egésznek, része egy globális hálózatban működő szivattyú fejlesztő, termelő, értékesítő problémamegoldó hálózatnak. Ugyanakkor részei szempontjából egész. Illeszkedik a nagyobb rendszerbe, s önmagát is rendszerré szervezi.

E vizsgálat során összhangban ez előbbiekkal belelátunk abba, hogy a bonyolódó munka, és a technika globális intézményesülési folyamatai hogyan alakítják át a mérnöki munkát és a vezetést. Eredetileg azt gondolnánk, hogy a technika a technikai eszközöket és az eszközökre vonatkozó tudást jelenti, a műszaki- technikai problémamegoldások a tárgyakkal és a tárgyokról való tudások kommunikációval oldódnak meg. Így ábrázolhatnánk.

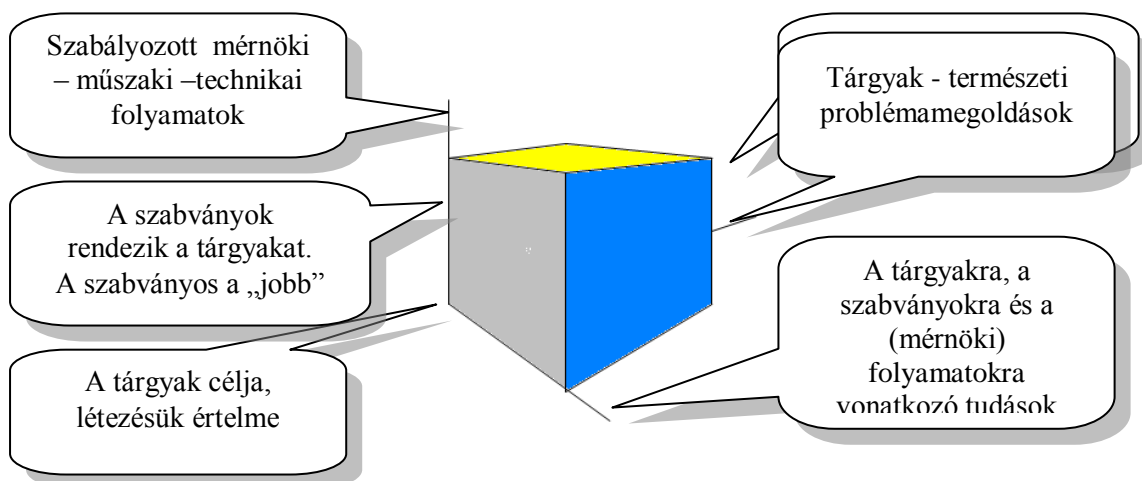


Ám már azt már korábban tárgyaltuk, hogy minden egyes tárgynak van funkciója, célja, létének van valami értelme. Van helyes és helytelen használata. Ezért a technikának, mint társadalmi tények világának nem *síkja* van, hanem társadalmi *tere*, van még egy „értelmi” dimenziója. Ábrázoljuk így:



Sokáig ez jelenti a technikát. Ám a a technikai jellegű megoldások *tömegessé* válása hamarosan kialakítja a szabványos megoldások iránti igényt. A szabvány pedig a sokféle „jó” megoldások közül „jobbá” teszi azokat a műszaki megoldásokat, amelyek illeszkednek a technika meglévő rendszerébe. A technikai megoldások fölé a szabvány kerül.

A termelési folyamatok tömegessé válása pedig az emberi- műszaki cselekvések összehangolását is jelenti, s a meeting galaxis kialakulása a tervezési, termelési, vezetési folyamatszabványok megjelenését is maga után vonja. Ha egy mérnök változtat egy alkatrész méretén, az ezerféle más rendszer elemében jelent változást, ezért a változtatásoknak is szabályozottnak kell lenni. S az eredeti műszaki-technikai rendszer fölé újabb meta-technikai réteg rakódik. A technikai eljárásokat is szabványosítani kell. Megjelennek és megszorodnak a folyamatokat szabályzó szabályok, a folyamatleírások. Ez a folyamat a technika intézményesülési folyamatát jelenti. Ez az intézményesülési folyamat pedig az egységes és hálózati globális gazdaság kialakulásával szerves egységben a technika globális egységesülő intézményes rendszerének kialakulását is jelenti.



A hagyományos mérnöki tudás és a mérnöki pályára való felkészítés az újabb tendenciákat nem tudta követni, a konkrét szervezeti folyamatokba való bevezetés a szervezeti szocializáció dolga maradt.

A globális és intézményesült technikai rendszerben dolgozó új vezető szerepe megváltozik. Szerepe inkább a kertészre hasonlít, aki nem hiszi, hogy mindent tud, *nem gondolja, hogy csinálja a kertet*, hanem az eleven öntörvényű szervezetet tiszteletben tartva gondozza, neveli, öntözi, ellátja erőforrásokkal, szereti, és olyan feltételeket teremt, amelyben növekednek a kert lényei. S e kertészi gondoskodás alatt, akár fürge delfinraj szerűen a dolgozók intelligens szerves hálózatai is képesek működni. A régi vezetőt gyakran a hangképző szerveinél találtuk, az újat inkább a fülénél és a szeménél, mintaadó magatartásánál, megérzéseinél, az új vezetőnek fontos (talán fontosabb) dolga a megértés, befogadás, s a feltételek biztosítása.

A részleg vezetőjét ilyenek láttuk, s ilyenek mutatják be a kollégái. Munkájával kevésbé avatkozik be felelős beosztottjai döntéseibe, s vezetői szerepe inkább e felelősségi rendszer a kommunikáció, a határidő betartások, az emberek, s a munka optimális feltételeinek biztosítására és fejlesztésére irányul. A tudáskombinációt optimalizáló intézményesült folyamatokat szervezi.

A döntően tudásokat kombináló munka miatt perdöntő, hogy hogyan kezelik az emberi rendszerekhez illeszkedő rendszerfunkciókat. Megnéztük a kutatás fejlesztési részleg interjúiban az „ember” szó szöveggörnyezetét. A szó előtti, és a szót követő kiemelt részekben megnéztük miről szólnak a szövegek. Az általános alanyként használt ember szót itt sem vettük figyelembe. A szöveggörnyezetben (itt is) találtunk a G ilyen (bal oldali oszlop), s a „mások” meg ilyenek (jobb oldali oszlop) típusú összehasonlításokat. Amit találtunk azt összesítve mutatom be.

A G „emberi” világa	A G világának ellentétpárja
<p style="text-align: center;">Van olyan munkahely, mint a G, ahol fontos az emberi oldal, a személyiség, az, hogy te milyen vagy?</p> <p>Figyelnek arra, hogy milyenek az értékeid, mi az, amit fontosnak tartasz, milyen az emberek aktuális élethelyzete? „Odafigyelnek rám.”</p> <p style="text-align: center;">Figyelnek a fejlődésedre. Lehetsz önmagad, aki vagy.</p>	<p>Van olyan munkahely, ahol ez nem érdekes, hanem, csak az, hogy mit teljesítesz. Mit adsz. A termelési oldal a lényeg, a többi nem számít.</p> <p>Mit tudsz? Mit nem tudsz? Miért vagy jó, miért nem vagy jó?</p> <p>Gyakran te csak egy szám vagy, ott töröl ki a listáról, amikor akar... csak egy porszem vagy a gépezetben</p> <p>Az embert stresszelik, hogy bizonyíts, s az emberek feszülten érzik magukat, mert bizonyítani kell.</p> <p>Az emberek személyisége elferdülhet az ilyen szervezetekben.</p>



<p>Fontosak az emberi kapcsolatok, a közvetlen emberi kontaktus, a kommunikáció. Az emberek megértik egymást.</p> <p>Fontosak a munkán kívüli kapcsolatok is.</p> <p>figyelnek az emberi szükségletekre, kulturált étkezési körülmények vannak és szabadság. az egésznek a rendje harmonikus.</p> <p>Emberbarát, humanista a cég értékrendje és vezetése. Ahol egy emberként, egyenlően kezelik az embereket. A csoportok viszonylag homogénnek tekinthetők. A cég társadalomépítő szerepet is betölt.</p> <p>Ahol fontos a szívességek kölcsönössége, az egymás kölcsönös támogatása.</p>	<p>Úgy érzik az emberek, hogy csak ők adnak a cégnek. És persze megkapják a fizetésüket.</p> <p>Ahol a vezetők, emberek gyakran meg akarják mutatni a világnak kicsodák, megpróbálnak magasabb pozícióba kerülni, sok esetben magamutogatás következtében, racionalitásnak nem megfelelő és erőteljesebb komolyabb szankciókat hoznak a munkásokkal szemben.</p> <p>Az emberek nem kötődnek a céghez, nagy a fluktuáció,</p>
--	--

Az látszik, hogy itt az emberi - ami a G jellemzője - közelebb van a communitashoz, és a Habermasi „életvilághoz”, mint a többi szervezet. E táblázatban az ellentétpárban más cégekről szóló állítások vannak, akikkel összehasonlítják a G emberi kultúráját. A G ettől még nem a communitas, és nem „életvilág”, de a bennünk lévő „jó világ” mércéje szint jobb a vele összehasonlított többinél. Erősebb benne az életvilág, mint másoknál.

A példa arra is jó, hogy lehet olyan rendszereket építeni amelyek nem, (vagy alig) nyomják el az életvilágot. És ez a tudáskombinációval, s alkotó munkával dolgozó szervezeteknél alapvető. Az alkotás az emberi személyiségekben is történik. Ha ezt elnyomja a külső rendszer, a szabadság hiányában nem születnek alkotások, vagy csak jelentéktelen alkotások születnek.

## Befejezés. Forog a kerék

Innen a szöveg végéről újra gyorsan átfutva a rendszerfunkciók egymás utáni működését az is látszik, onnan indulva, ahova az előző részek végén jutottunk, hogy az identitást is újra és újra meg kell alkotni.

1. Az újra megalkotott identitás válik az adaptációs funkció bemenetévé. De most már jobban értjük, hogy mi mindent mondunk akkor, amikor azt mondjuk, hogy itt az a kérdés, hogy kik legyünk a környezetben a szerepeink szerint. Már ebben a kérdésben is benne rezeget a társadalom kettőssége, a communitas és a struktúra kérdése. Ha jól dolgoztunk a szervezeti (közel)múltban, s minden rendszerfunkció jól működött, akkor a korábbinál erősebb identitással, újabb szerepeket fogalmazhatunk meg az adaptációs funkcióval.
2. Ami újabb célelési feladatokat, újabb strukturálódást, konkrét eredményeket, sikereket jelent s ebben a folyamatban ismét belefeledkezünk a differenciálódó szerepeinkbe, a

strukturált modern társadalom tevékenységeibe. S most már azt is jobban értjük, hogy miért nehéz civilként hierarchikus szervezetet csinálnunk. Civil motívumainkkal közelebb vagyunk a *communitas* eszméjéhez, s ezzel ellentétes, hogy – strukturált – szervezetet kell építenünk. Az üzleti szervezetben ez nem annyira explicit probléma, de a „jobb” munkahely „emberi” viszonyinál, s a mélyebb „boldog jövő” képénél itt is megtaláljuk a *communitas*ra utaló motívumokat.

3. A célelérő szervezés újabb részeket integráló igényeket fog jelenteni, kezelni kell a bonyolódó társadalom bonyolódó részeinek kapcsolatait, egyeztetni kell újra és újra, s egye bonyolultabb körülmények között.
4. Ami újabb identitásképző, mintafenntartó funkciókat hív maga után, mert a rég-régi őseinktől kapott lelkünk is kéri a magáét. S még mindig az elveszett közösségeinket a *communitas*t is keressük, ezért időnként meg kell állnunk, ki kell bújnunk a szerepeinkből elő kell hívni mellérendelt viszonyú kapcsolatainkat, a bennünk rejlő szolidaritást, a szerepek nélküli egyetemes embert. S most már azt is jobban értjük, hogy mi mindent jelent a „jó” munkahelyben a „jó”. Lehet hogy a hajtós munkanap közepén leülünk közösen ebédelni. S eszünk, teázunk, beszélgetünk, munkáról is akár, *csak úgy* – emberekként.

A vezetést, - vagy az itt bemutatott rendszerfunkciókkal mondva a rendszer működtetését - felfoghatjuk ciklikusan is. A szokásos modern vezetői gondolkodásunkban lineáris, előre haladó fejlődésben gondolkodunk. Ám ha a feladatok egymás utáni rendjét, nem lineárisan fogjuk fel (ami egy erős, és mélyen lévő modern európai minta), hanem időben egymást követő rész-ciklusokkal dolgozunk a szervezet fejlesztésében és vezetésében, arányosabb, kiegyensúlyozottabb szervezeti fejlődést kaphatunk.

Hiszen nem szeretnénk csak belelegezni, és nem szeretnénk csak kilélegezni. Pedig a szervezetekről való gondolkodásunkban gyakran beleesünk hasonló hibába. Van, aki a *communitas* szerű közösséget követeli a szervezeti viszonyokon, s van aki a hatékony szervezetet. Pedig ezek egymás kiegészítői. Kell szervezet építenünk, s kell közösséget. Ezek egymás ellenét párjai. Egyiket a másik után, majd a másikat az egyik után.

A vezetői bölcsesség nem dönt ezek között. Ciklusokban egyszer az egyikre fókuszál, egyszer a másikra.

Kinn és benn.

Kilégzés és belégzés.

...