

Tudásintenzív világok. A tőke kombinációi II.

Konstruálunk tárgyakat, szimbolikus felkészültségeket, és értelem – érték - cél szerkezeteket. Ezeket különböző arányban kombinálják a szervezetek és társadalmak. A tudásintenzív világokban jelentősen megnőtt a műveltség jellegű tényezők aránya. Alapvető változás, ha a problémamegoldásokhoz szükséges tudás mennyisége annyira megnő, hogy az nem fér el egy emberben, s nem fér el a vezetőkben sem. Ettől kezdve a munkafolyamatot még inkább részekre kell szabni, és a saját speciális munkánkban is másokra vagyunk utalva, s a munka még inkább kommunikatív válik. E fejezetben a mai korra jellemző tudásintenzív világokról lesz szó.

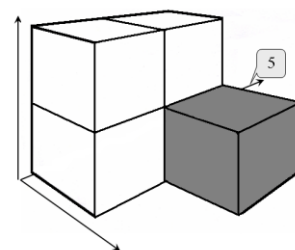
6.1. A technokrácia. „Fejlessz! (*technikát - „okosítsd” a tárgyi tőkét!*) ”

Magas anyagi-tárgyi tőkeigényű, információgazdag, elidegenedett innováció. T-é-I .

Az innovátor a „fehérgalléros” reálértelmiségi. A technokrata. Ez a világ az okosodó gépek és a gépeket okosítók világa.

E prototípus jellemzője az a kérdés, hogy „hogyan lehetne a tárgyakat, dolgokat tökéletesíteni?” S e gondolkodás eredménye a tökéletesedő tárgyakban, az ezen alapuló anyagi gyarapodásban, a hatékonyabb rendszerben mérendő. S ennek tudatosan tervezett rendszere maga a technikai fejlesztés. Eredményeként egyre jobb gépek, s a gépekbe épített célszerűség, célszerű rendezettség vesz körül minket. „Jobb gépet veszünk, mert az többet tud”. „Kicséréljük az elavult gépeket jobbra.” „Jobb autót veszünk”. „Fejlesztjük a gyártási technológiát.” Okosabb eszközöket veszünk. Volt idő, amikor „tudományos technikai forradalomról” beszéltünk, amely forradalomban ennek az anyagi-tárgyi dimenzióban bővelkedő problémamegoldó felkészültségnek a tökéletesítése, „okosítása” történt.

A piaci verseny, a munkásmozgalom az elidegenedésmentes közösségi társadalom vágyával, és fenyegetésével, a dráguló bérköltséggel, és egy másik oldalon, az egyre jobban megmutatkozó természeti korlátok szelektív nyomást gyakorolnak a termelésre. A megoldás az anyagi-tárgyi tőke rendezettségének, információtartalmának - a tárgyakba épített problémamegoldó felkészültségek növelése, az *intenzív technikai fejlesztés*. Ez volt és döntően ma is ez a fejlett centrum országok útja. A magas fokon rendezett (információdús) dologi tőke előállítására. E



folyamat főszereplője a magasan képzett ember, aki magas képzettségét döntően e tárgyak tökéletesítésére használja. Megnö a szerepe a rendezettség növelésével, információk termelésével foglalkozóknak. A tipikus figurák a *magasan képzett reálszakemberek*, a mérnök, a közgazdász, a technikus, a szervező - akik az anyagi-tárgyi dimenzió eszközeit és az eszközként felfogott emberek rendezettségét növelik. És - a képzéssel foglalkozók száma is megszorodik - akik szaktudást, mint problémamegoldó felkészültséget, rendezettséget növelik. És az ő szükségleteik is bonyolultabbak a korábbiaknál, s szükségleteik kielégítéséhez szükséges szolgáltatást nyújtók száma is nő.

A szaktudásokat előállító iskolarendszer, kultúra és tömegkommunikáció megteremti az ehhez a munkához szükséges motivációkat is, hiszen ebben a munkában már káros a kényszermotiváció - gátolja a kreativitást, ezért belső motivációként kell előállítani. Új autonóm szereplők kellene a kreatív termeléshez. E termelés szükséges előfeltételei egyre nagyobb arányban, *a termelőkben vannak, azok személyes képességeiben*. A problémamegoldó felkészültségek termelésének előfeltételei nagymértékben műveltség jellegűek. Ez nem teszi lehetővé a korábbi tökéletes termelésben jellemző termelő és termelési feltételek elválasztását, mint például korábban az eszterga és az esztergályos elválasztását. Ha az esztergályos elvesztette a munkáját, elvesztette vele munkaeszközét, az esztergát. A szolgáltatás olyan áru, amelyben a szolgáltatást végző személyesen jelen van, a szolgáltatás a legtöbbször valakinek a tevékenysége. E tevékenység pedig elválaszthatatlan a tevékenységet végzőtől. A szellemi termelésben dolgozó magasan képzett szakember munkavégzéshez szükséges eszköze pedig *kiképzettségében* van, személyes tulajdonságává vált, s ez elválaszthatatlan tőle. A szolgáltatásban és a szellemi munkájával dolgozó termelő *tulajdonrészessé vált a termelésben*. E tulajdon kialakítása is ráfordításokat igényelt, ezeket a ráfordításokat a vállalat és a dolgozó közösen eszközölte. E ráfordításoknak meg kell térülniük a termelés során. E megtérüléshez szabályozott fegyelmezett munkavégzésre van szükség. Ugyanakkor a versenyben lévő és szellemi munkával dolgozó szervezetekben e képességek kreatív hasznosítására is szükség van. E kreativitást a munkamegosztásban, munkakörben kialakított *munkarészletre* kell mozgósítani. Ezért az autonómia, mint szükséglet, és mint probléma jelenik meg, hiszen:

- a szervezetbe, a tulajdonos érdekeinek megfelelő fegyelmezett, alárendelődni tudó dolgozók kellene. Ugyanakkor a munkában igényelt kreativitás autonómiát igényel.

- munkájuk eredményét a (legalább a vállalati befektetések profitjának megfelelő mértékben) a vállalatnak el kell sajátítani. Ugyanakkor a befektetett érték egy jelentős része e (magas autonómiaigényű) dolgozók személyiségéhez kötötten van a termelésben, tőlük nem elválasztható.
- A kérdés, hogy hogyan lehet olyan nagy autonómiaigényű emberi erőforrást *előállítani*, aki képes képességeit kreatívan, a vállalat által megkívánt fegyelemmel, a vállalat által megkívánt speciális szakmai folyamatok elvégzésre mozgósítani?

A fenti problémamegfogalmazás Garai Lászlóé, aki szerint világtörténelmileg két kísérletet láthattunk e dilemma megoldására: egyfelől a totális államét, amely külső korlátokkal kívánta biztosítani a magasan kvalifikált termelők fegyelmét, (hosszú távon ez nem biztosította a szükséges kreativitást), a másik pedig a fogyasztói társadalom *státuszfogyasztásra épülő termelése, fogyasztása*. (hosszú távon ez is elveszi a kreativitást, csak máshogy).

Az autonómia elvétele a státuszfogyasztáson keresztül történik.

„A poszt kapitalista társadalmat a II. világháborút követő időszakban egyre gyakrabban írják le *fogyasztói társadalomként*. Akik ezt társadalomkritikai élel tették, azok ideologikus rosszállással emlegették, mint presztízsfogyasztást, mint *státusszimbólumok* hajszolását, azt a jelenséget, hogy az embert fogyasztásában egyre csökkenő súllyal vezeti az az ésszerű szempont, hogy a lehető legkisebb költséggel a lehető legnagyobb élvezethez juttassa magát, és egyre növekvő súllyal az, mivel tartozik társadalmi rangjának. ...

... a régi szenvedély a pénz megszerzésére sarkallt, addig ez az új az akár még meg sem szerzett, csak hitelbe felvett pénz elköltésére buzdít, ami azonban nem azáltal okoz örömet, hogy az így megvásárolt árut használati értékének megfelelően elfogyasztják, hanem azáltal, hogy a rá *elkötött pénz státust szimbolizál*.

Ugyanúgy *státuszt szimbolizálhat a megszerzett pénz is*. A tevékenységet többé nem elsősorban az a különbség motiválja, amely például hasznosságának és kellemetlenségének mértéke között, általában a *bevétel* és a *ráfordítás* között mutatkozik, hanem egyre gyakrabban az, amelyik a *mi* bevételünk és *mások* bevétele között. ...

... A teljesítmény kifejezi a személy technikai erejét: minél gazdagabb együttesét hordozza a személy a képességeknek, általában annál nagyobb teljesítményre képes, a díjazás pedig a *szociális erejét*: minél magasabb a státusza a személy társadalmi azonosságának, általában annál előnyösebb a díjazása.“¹

A termelés korábban vázolt dilemmája a fogyasztásban oldódhat meg. Ha:

- a termelő a termelésben, társadalmi munkamegosztásban elfoglalt státusát, státusának megfelelő *fogyasztással* kívánja jelezni,

¹ Garai László: Quo vadis tovaris? A Modernizáció útjáról és a rajta vándorló emberről. Scientia Humana, Budapest, 1995. I. kötet 28.o

- akkor e termelő (fogyasztó) csoport fogyasztással kapcsolatos igényének befolyásolásával,
- *jövedelemigénye befolyásolható,*
- s jövedelemigényén keresztül *befolyásolható termelési magatartása.*

A mai új termelő képességei, mint a korábbi termelés technikai feltételei, már nem vehetők el tőle, de státusa és ezen keresztül szimbolikus (státuszfogyasztással kifejezett) azonossága manipulálható, s a mai termelő ezzel veszítheti el újra (a termelésben már megerősített) autonómiáját. A mai korszerű termelő is az értelmi dimenzióban van elidegenítve. A változás, az, hogy az elidegenedés – az „értelem elvétele” kifinomultabb formát öltött, megfelelően annak a feltételnek, hogy az „értelmétől” elidegenítendő ember maga is szofisztikáltabb.

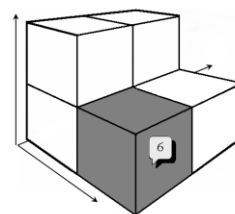
E tudáskombinációs modell uralkodó gondolkodása a főszereplő, a reál értelmiségi gondolkodása. Azé, aki *extrovertáltan*, a „kézzelfogható”, mérhető, anyagi-tárgyi technikai problémamegoldó felkészültségekre reflektál, arra ami „odakinn” van, ám nem igazán reflektál az éppen benne lévő humán, értelmi és szimbolikus felkészültségekre.

Ám a tudás-intenzív világok jellemző munkafolyamata a kommunikáció, ahol specialisták, ülnek a komplex probléma körül, hogy a megoldáshoz kombinálják tudásaikat. A munka szűk keresztmetszete a participáció. Az, hogy hogyan férjük hozzá mások tudásához? A technokrata olyan korlátokba ütközik, amelyet a rá jellemző megközelítéssel nem lehet megoldani. Mert nem dolgokhoz, hanem egy másik emberhez kell hozzáférni. A dologiasodás kommunikatív korlátokba ütközik.

E modell maradandó öröksége a hatékony rendszer lesz, amelyet a mai technokrata orientált vezetés világszerte épít.²

6.2. „Tanulj, képezz, s kösd össze a szakosodott tudásokat!”

Alacsony anyagi-tárgyi tőkeigényű, információgazdag elidegenedett innováció. t-é-I. Az innovátor prototípusa az informatikus, információ kereskedő, médiaszereplő, a celeb.



E prototípus jellemző munkahelye valamilyen kommunikációs eszköz és helyzet körül van, a számítógép előtt, egy értekezleten, meeting teremben, előadóban, TV stúdióban, TV közvetítésen

² A rendszerkritika épp e rendszerre irányul. De a kritikát nem ez az 5-ös számú modell oldja meg, ez a modell elidegenedett, s nem ad választ az elidegenedésre. De választ ad az anyagi bőségre, s ez kétségtelen előnye.

vannak. Mindenütt kommunikáció történik, pontosabban: a jellemző munka a szimbolikussal történik. Ez *szimbolikus tudáskombináció világa*. Abban különbözik az előzőtől, hogy a termék nem tárgy, hanem szimbolikus - információ.

Az előbbi technikai fejlesztő termelési modell a termelésben szükséges növekvő tudás miatt fokozatosan átalakul. Az innovációk végeredménye (mint tárgy, tanulmány, stb.) részben elidegeníthető az ezt létrehozóktól. Részben, mert az e munkához tartozó feltételek csak egy része elválasztott e rétegtől (más a tulajdonosa), de nem idegeníthető el az információ, a szaktudás, s különösen a „híresség”. Bennünk van, tulajdonságukként e tulajdon, mi vagyunk a tulajdonosai, hordozói, médiumai. E réteg résztulajdonos az újratermelésben. Olyan területen dolgozik, ahol az „eltulajdonlás” nehéz. Az információra nem érvényes a megmaradási elv. „Ha továbbítom neked, még nálam is megmarad”. Az információ áramlása közben - növekszik. Ettől is gyorsul a fejlődés, és attól is hogy létrejött az információfeldolgozás új rendszere - az internet, s az internetre épülő számtalan kommunikációs alkalmazás.

A növekedés természeti korlátai is egyre nyilvánvalóbbá válnak. A 73-as olajválság volt az első szembeütő válságjelenség e nyomásban, amikor hirtelen megemelkedtek az üzemanyagok költségei, s ez új fejlesztési irányokat követelt. Erre is adott választ az energiatakarékos, „okos” technológiák terjedése, és az energiaigényesek visszaszorulása.

Piacon realizálható előnyt jelent a nagy és növekvő tömegű információ újbóli rendezése - a „rendezettségek rendezése” a technikai tudományos fejlesztésben, majd az információ árukba fektetése - a lehető legújabb, legokosabb, legolcsóbb, legkevésbé energia és tőkeigényes termelés. A legfejlettebb országokban létrejött világot hívtuk úgy, hogy információs társadalom. Hívjuk úgy is, hogy networking. Ez a termelés a korábbiakkal szerves egységben működik³. Az itt megtermelt szellemi javakat valahol másutt anyagi, technikai fejlesztésbe fordítják, ez nem önmagában globális modell, hanem a korábbi (5-ös) modell kiegészítő része.

Tipikus figurája e modellnek a celeb, de ha feltesszük a kérdést, hogy a celeb terméke, tárgy, vagy alkotója-e e rendszernek, akkor azt találjuk, hogy a celeb nézettséget növelő *eszköz*. Termék. Az alkotó a háttérben a nézettséget növelő céllal dolgozó szerkesztő, s felette a tulajdonos, s a hirdető, s a termék a fogyasztó. A rendszer a korábbinál még hatékonyabban teszi a fogyasztást „értelemmé”.

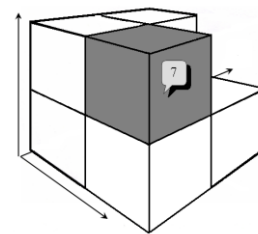
³ Nem működik önállóan, az ebben dolgozók fogyasztása döntően a többi típus által megtermelt javakból áll.

6.3. „Alkoss!... és művelődj!”

Alacsony anyagi-tárgyi tőkeigényű, információgazdag humán kombináció. t-É-I

A tipikus szereplő a tudós, a művész.

Magas fokon művelt emberek egyéni vagy szofisztikált csoportos alkotó munkáját képzeljük el. Az alkotó állapotnak azt a művel és az alkotó folyamattal történő egységben áramlását, amelyet nem lehet a termelési folyamatok eddigi logikai sorában leírni. Képzeljünk el például egy ideális tudományos közösséget, amely a tudomány globális hálózatában dolgozik, s a tudomány művelése egyszerre személyes és globális ügy, a személyessé vált tudások - hordozóik hálózatával - tudások hálózatát alkotják.



A tudás, alkotás és a személy egysége még azt is jelenti, hogy a tudás eszköz volta is megszűnik, s hordozójával együtt személylé - tudóvá válik. A participációs modell alapja a problémamegoldó felkészültség ágens státust vesz fel, életre kel. Ihletett, alkotó állapotban „áramlik az alkotás” az alkotón keresztül. Amikor néhány pillanatra „megszalad” a csoport tagjainak a gondolkodása, s egymást gerjesztik a gondolatok, s a csoport gondolkodik, s mi áramlunk, felvillanyozódunk ebben az izgalmas csoportos alkotásban.

Ez öncélú autotelikus⁴ tevékenység. A munka alkotás, s ez az alkotás nem is más mint értelemmel teli (s mint ilyen közösségi) alkotás. Abban különbözik a legelső életvilágbeli modelltől, hogy magas (szimbolikus) műveltségű a közösség. A tudást nem csak átlátható közvetlen kommunikációs alapuló kiscsoport hordozza, hanem inkább kiterjedt hálózat.

A 6-os és 7-es kombinációt az is megkülönbözteti, hogy a hatosban egyszerűbb adatokkal, információkkal dolgoznak, lehet hogy bonyolult hálózatokban, itt a 7-es típusban maga a tudás is bonyolultabb, s a gondolatok áramlása döntően a szofisztikált személy belső világában, személyiségében, belsőleg *átélve* történik, s mivel a belső tartalmak a gondolkodás nem pusztán szimbolikus nyelvi formában áramlanak, sok a belső kép, az érzelem, az élmény, s ezért a közös munka során a kommunikáció, főleg az értelemmel teli kommunikáció válik a szűk keresztmetszetté. Az állapot nem csak információban, hanem értelemben is dús, és értékteli.

Nem könnyű, s van amiben jelenleg lehetetlen a belső alkotó folyamat, implicit, tacit, részéhez hozzáférni. Ha a tudás gazdaságáról beszélünk akkor kihagyhatatlan hogy a tudásnak erről a

⁴ Csíkszentmihályi Mihály: Flow-Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai. 1997.

nehezen hozzáférhető, belső, személyes oldaláról is beszéljünk⁵.

Az „információ menedzsmentet” éppen az különbözteti meg a „tudásmenedzsmenttől”, mint az „információs gazdaságot” a „tudás gazdaságtól”, míg az egyikben valamilyen nyilvános nyelvi formában kódolt explicit információkkal való munkavégzés történik, a *tudás gazdaságban* már erősen a tacit tartalmakkal és *a tacit tartalmakra is reflektálva*, érték és értelem telien dolgozunk.

Minden eddigi innovációs típusban, társadalomban dolgoztak tacit és explicit tartalmakkal, itt már termelik ezeket, ezek tudatos fejlesztése is része a termelés fejlesztésének, korábban ezeket csak felhasználták.

A tacit problémamegoldó felkészültségek a csoportokhoz, személyiségekhez vannak kötve, a „belső világok” részei, s elidegenedett viszonyok között énvédő okokból gyakran rejtve maradnak. Ám az alkotó jellegű munka nem lehetséges a személyiség mélyebb bevonódása nélkül. Az elidegenedett viszonyok lényegéhez pedig éppen ez a személyiség egészéhez képest redukált tevékenység tartozik. A tacit tartalmakhoz való hozzáférés akadálya az elidegenedés. A tudás gazdaságnak úgyszintén. Bért munkás léttel, tudattal, kiszolgáltatva, biztonság nélkül nem lehet alkotni, s az alkotás lehetősége ma keveseknek adatik meg.

Itt most álljunk meg egy pillanatra a történeti- logikai sor folytatásánál, mert a jelenben vagyunk. Innen tovább csak a logikai sor folytatásával mehetünk. Ez már nem történelem, hanem lehetséges jövő. De van, ahol ez a jelen. Vannak a világban olyan helyek, ahol a tudásáramlást tudatosan ennek szellemében szervezik. A tudás létmódja és áramlása az emberi közösségi hálózatokban van. Képzeljünk el egy skandináv várost, a háttérben gondoskodó, biztonságos, az emberi erőforrásba intenzíven befektető államot és társadalmat, erős szociálpolitikát. Ebben a városban az egyetemet, az egyetemhez kötődő kutatóhelyeket, és az egyetemen dolgozó és tanuló embereket kiszolgáló létesítményeket egybe építették. Ahol a kiépített infrastruktúra természetes módon biztosítja a világhálón való jelenlétét bárkinek. Ahol az egyetemi oktató, „mellékállásban”, az egyetemi termék mellett kutat, vagy fejleszt egy egyetemi laborban, s az itt szerzett tudását a vállalkozásában is kamatoztatja, amely vállalkozása is ott van a közelben. S vállalkozását ért kihívásokat kutatói munkájába is becsatlakoztatja. Ebédszünetben beszélget egy hasonló vállalkozó kollégájával, aki más kutatásáról mesél, és ebéd közben csevegve tudások cserélnek gazdát. Időnként együttműködések, közös fejlesztések születnek ezekből a beszélgetésekből. E fejlesztésekből valahol máshol a világban (ahol olcsón és eredményesen meg

⁵ Polányi Mihály: Személyes tudás. I.-II. Atlantisz. Budapest. 1994.

lehet szervezni a termelést, a technokrácia „ötödik” világa szerint) tárgyakat állítanak elő, de itt a szellemi alkotás történik. Itt vannak persze a diákok is, akik egy része már diákkorában megalapítja a maga kutató fejlesztő vállalkozását, aki belenő, szocializálódik e tudásintenzív világba. Éppen ezért építették így e várost hogy így szocializálódjon, hogy életvilágszerűen, magától értetődően otthon legyen e tudással dolgozó, vállalkozó világban. Ez az életvilága, s tőle nem idegen e világ. Ebben a világban magától-értetődően, életvilágszerűen képesek kicserélni nem magától-értetődő, tanult tudásaikat a benne élők.

És milyen emberi rendszert igényel a kultúra, az információ, tudás tömeges előállítás? Igényli a sokszínű tudás összeadását, az interdiszciplináris megközelítést. Ez a kommunikáció szempontjából azt is jelenti, hogy az adott tudományos, technikai, társadalmi probléma megoldására egymáshoz képest autonómiával bíró tudások, kommunikálnak. Mindegyik fél bír olyan tudományos ismerettel, amellyel nem rendelkeznek a másik és ezeket megosztják egymással. „Szaktudások encounterei” termelik az interdiszciplináris problémák megoldásait. Sőt fordítva erősebben látszik e feltétel, hogy e tudásmegosztások nélkül nem könnyen keletkezik új ismeret. Ez az igazi tudáskombinációs világ. E rendszerben ismét megváltozik a vezetés szerepe.

6.3.1. A vezetés meta szintre emelkedik

A munka tudásintenzívvé válásának, és hálózatosodásának meghatározó következményei vannak a mai szervezetek vezetésére. A meetingek galaxisában a vezetés nem, vagy csak kivételesen avatkozik be a specialisták munkájába, és ezért feladatai is megváltoznak. A régi nem hálózati-hierarchikus szakmai menedzsment helyén a stratégiai irányok kialakítása mellett e kooperatív hálózat kialakítása, szervezése, és fejlesztése került a menedzsment feladatainak a középpontjába. Ez a vezetési rendszer már kevésbé foglalkozik konkrét műszaki problémák megoldásával, inkább e problémák megoldásához képest meta jellegű problémák megoldása a feladata. Ettől még elfogadható szintű jó szakembernek is kell lennie, mert a tudásszervezetekben a tekintély forrása a szakértelem. Ám e szakértelem eltolódik a műszaki problémák felől a hálózatokról, rendszerekről, és vezetési, emberi rendszerekről szerzett tudások felé.

A probléma, amit meg kell oldani, az alábbi: Hogyan biztosítható, hogy a beosztottak immár közvetlenül nem befolyásolt, önálló, és felelős döntései, olyanok legyenek, mintha a felső vezetés maga döntött volna, ha minden információ és a problémamegoldáshoz szükséges feltétel a rendelkezésre állna?

Ehhez a beosztottakat kell olyan helyzetbe hozni, hogy ez többé kevésbé így történjen. Így történik. Következik egy interjúrészletet egy kutatás fejlesztési részlegről:

„Ezek a felelősségi körök, amiket mi két és fél három éve kaptunk, ezek nincsenek korlátozva, nincs ... korlátozva, hogy csak ezt csinálhatod, meg akkor azt úgy ne. Gyakorlatilag korlátlan felelősséget kaptunk. Nem rögtön az elejétől, ... oda mi beszállítunk. Ott is hasonló dolgok jönnek elő. Amikor neki van egy reklamációja és az a motorhoz kapcsolódik, akkor ő egy megoldást akar. Akar minél hamarabb egy forgatókönyvet, egy elemzést, hogy rájövünk, hogy mi a hiba, sok esetben ez kurva nehéz megtalálni, hogy miért van az úgy, és mit ... és a forgatókönyv egy akcióterv arra, hogy oldjuk meg. S ha van akcióterv, arra egy határidő.

Kérdő: Mit tartalmaz egy ilyen forgatókönyv? Csak hogy képen legyenek.

Mondok egy konkrét példát. Ázsiában kiderül egy széria hiba, amiben megrögződnek a csapágyak, a motornak a csapágy elég fontos eleme, meghibásodnak a csapágyak, rozsdá alakul ki a futófelületen, és ettől rohadt zajos lesz. Rövid idő alatt. Ugyanez a hiba nincs itt Európában. Tegyük fel, először szembesülünk vele, akkor az ember, hogy fogja meg, ugyanaz a csapágy, nincs hiba, és el kell kezdeni vizsgálni, minek van rá hatása. Mitől lehet rozsdás, a csapágyzsír, vagy ahogy megfogják, vagy más a technológia, vagy a lakk, vagy a környezet más. Sós a levegő, párás a levegő, mindig meleg van. S akkor egy tanulmány arra, hogy mi okozza, megtalálni a gyökér problémát vagy okozót, mindig ez a legfontosabb, és ha ez meg van, akkor erre milyen akciót tudunk csinálni. Kicséréljük a lakkot, keresünk egy másikat, ha egyáltalán lehet, amelyik nem párolog ki, ami ilyen savas hatást vált ki. Tovább tartjuk a szárítóban a ... , ami viszont a termelési időt hosszabbítja meg, stb. stb.

Kérdő: Lehet, hogy technológiai változtatásra van szükség?

Lehet, hogy a termékhez kell konstrukció, lehet, hogy technológia. Ennek egy tervét, amiben biztosak vagyunk, ezt mindig dokumentálni kell. Legalábbis ennek vagyok a híve, azt mondom a csapattagoknak is, mérnökök vagyunk, ezt össze kell rakni olyan embereknek, akik nem mérnökök, és nem olyan szinten állnak ismeretileg, vagy menedzserek, akik nem akarnak olvasgatni sokat, meg levelezéseket nézni, hanem összerakni és kiemelni, a fontos az, hogy úgy átadni egy embernek infót, pillanatok alatt, amin te három hétig dolgoztál. Lássa a konklúziódat, és ne tűnjön el és ne tűnj el a részletekben. Nagyon sok ember ezt nem tudja, neki minden ott van a fejében és esetleg olyat nem hangsúlyoz, ami nagyon fontos lenne és olyat hangsúlyoz, ami apró dolog. Ilyen szinten a dokumentálás és a prezentálás is egy nagyon fontos érték, vagy képesség. Szóban is meg írásban is, mert ugye nyoma legyen, és mindig van valamilyen dokumentációs háttér. Ezek közül nagyon soknak fontos a jó dokumentáció. ... a termelő egységek felé nagyon fontos a dokumentáció, ami alapján dolgoznak. A mi felelősségi körünkbe tartozik annak a milyensége, pontossága, ...”

A műszaki probléma megoldása mellett a megoldás rendszerbe illesztése, kommunikációja, dokumentációja is komoly követelmény. A példában hálózatban működő felelős dán, magyar, és kínai kollégák működtek együtt. A ilyen jellegű *tömeges* problémamegoldásokhoz biztosítani kell hogy szabályozott folyamatokkal történjenek az egyeztetések, szabályozva legyen, hogy milyen egyeztetési kötelezettségei vannak a résztvevőknek, milyen tudás, információs, motivációs feltételeket kell ehhez biztosítani. A műszaki problémák megoldása felett kialakul egy bonyolult meta rendszer, amelyik e problémamegoldások feltételrendszerét biztosítja oly módon, hogy a

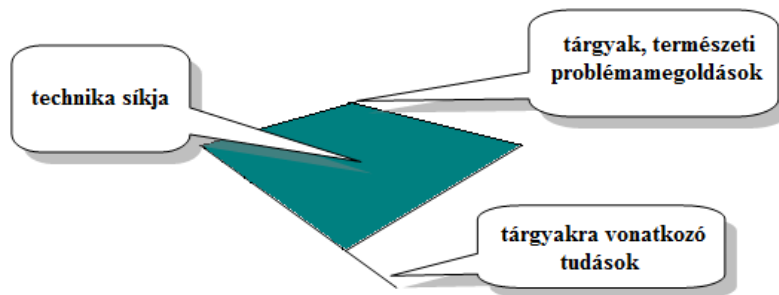
vállalati célok is érvényesüljenek. Ez a tömeges műszaki problémamegoldások feltételrendszerét biztosító *intézményesült* meta-technikai rendszer. Ez más hozzáértést is igényel, például ilyet:

„nem vagyok kiváló gépészmérnök, szoftverkezelő, nem, vagy rossz sem, értek hozzá, de az a képességem, hogy embereket motiválni, használni, jó irányban tartani, vagy elrendezni, én ehhez szerintem nagyon jól értek.

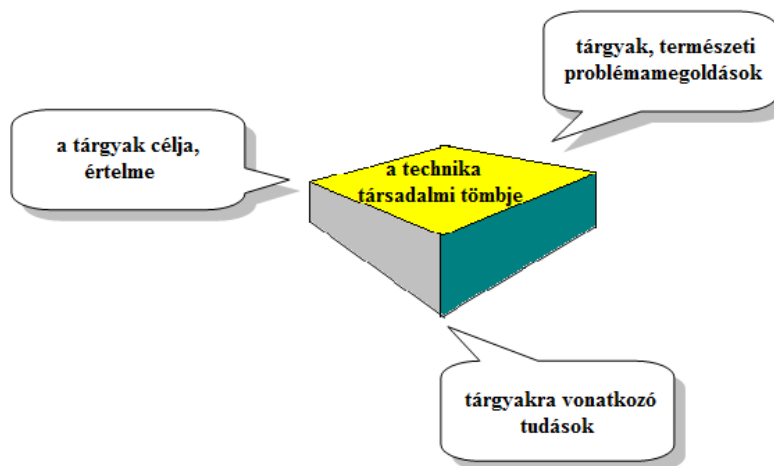
Kérdező: biztos, hogy van egy vezetői filozófiád....

Van. Visszajelzésekből tanulva, nálunk folyamatosan megy ez értékelő-fejlesztő elbeszélgetés minden emberrel, amikor te adsz visszajelzést és ő is ad rólad. Mit csinálsz jól, mit nem ...”

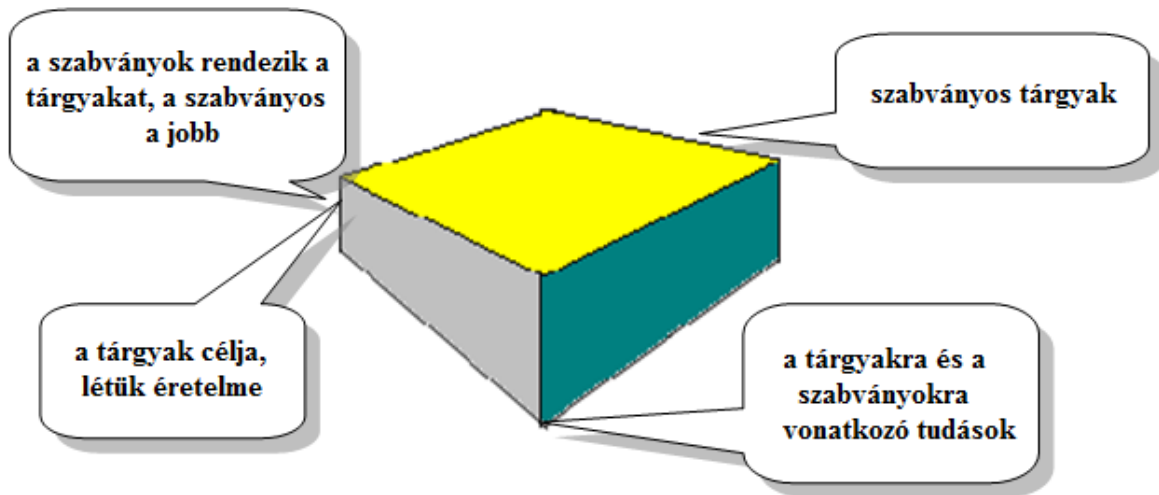
Ez szabályokat, kapcsolatokat, értékeket, találkozókat, beilleszkedést támogató rendszereket, emberi fejlesztő rendszereket jelent, amelyeknek az a funkciója, hogy tömegesen, a vállalati célok irányába ható műszaki problémamegoldások szülessenek. Ám ez a meta-technikai rendszer nem műszaki rendszer, hanem szervezeti, társadalmi, tudati-kommunikatív, emberi rendszer - intézmény.



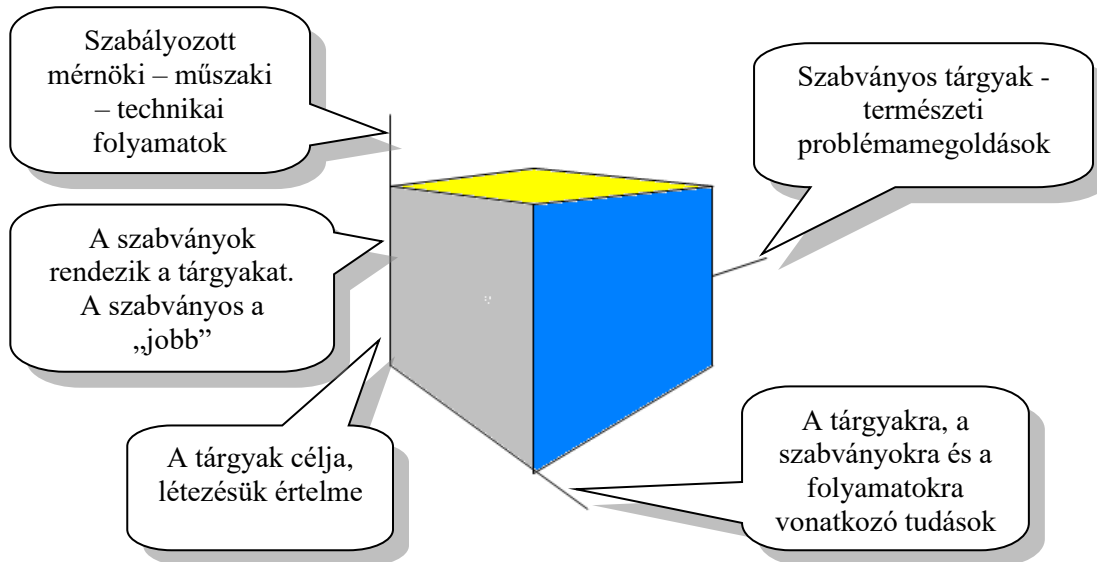
Eredetileg azt gondolnánk, hogy a technika a technikai eszközöket és az eszközökre vonatkozó tudást jelenti, a műszaki- technikai problémamegoldások a tárgyakkal, és a tárgyakra való tudások kommunikációval oldódnak meg. Így ábrázolhatjuk.



Ám 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. Sokáig ez jelenti a technikát. Ám a gazdasági-technikai fejlődés nemcsak a tárgyak mennyiségét, és a természetről, annak alakításáról szóló technológiai tudást növeli, hanem a nagyméretű piacok kialakulása és ezzel párhuzamosan a technikai jellegű megoldások *tömegessé* válása kialakítja a szabványos megoldások iránti igényt. A szabvány előírások megjelenése pedig a sokféle „jó” megoldások közül „jobbá” teszi azokat a műszaki megoldásokat, amelyek illeszkednek a technika meglévő rendszerébe. A technikai megoldások fölé a szabványosak kerülnek.



A termelési folyamatok tömegessé válása pedig az emberi- műszaki cselekvések összehangolását is jelenti, s a globális munkakommunikáció – 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 valahol a világban, ezért a változtatásoknak is szabályozottaknak kell lenni. S az eredeti műszaki-technikai rendszer fölé újabb meta-technikai réteg rakódik. Az eljárásokat is szabványosítani kell. Megszaporodnak a folyamatokat szabályzó szabályok, a folyamatleírások. Ez a folyamat a technika intézményesülési folyamatát jelenti. Ez 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 vezető szerepe megváltozik. Szerepe inkább a kertészre hasonlít⁶ 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 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 kutatott részleg vezetőjét ilyennek láttuk, s ilyennek mutatták 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.

⁶ A kertész hasonlat Peter Sengétől való. Magyarul megjelent műve: Peter M. Senge Az 5. Alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó 1998. A kertész hasonlatot egy vele készült interjúból vettem. *Learning for a Change. An interview with Peter Senge By Alan M. Webber.* Ezt a szöveget E-mailon kaptam, magam is egy hálózatból, egy tanuló szervezetben gondolkodó és közösen tanuló hálózatból, ezért az interjú bibliográfiai adatai bizonytalanok.

Ám a szabványosítás jelenségénél már régóta látjuk, hogy a műszaki problémamegoldásoknak egy egységesülő rendszerbe kell illeszkedni. Nem elég, hogy jól működjön a szivattyú, az is kell, hogy rendszerbe illeszkedjen. Csatlakozni tudjon a meglévő hálózati feszültséghez, lehessen bele beszerezni olyan csapágyat, amit a tervező tervezett, azt be lehessen szerelni, olyan kenőanyagot használjanak, amivel tervezték, stb. Ezek a rendszer elemek illeszkedését biztosító felkészültségek nem tárgyi, és nem is reprezentációs jellegűek, hanem normatívak. Nem arról szólnak, hogy mi van, hanem arról, hogy mi a helyes. Ezek a közös értelmeket, és „helyességeket” adó problémamegoldások. A meeting galaxis autonóm szereplői koordinált cselekvését ez a felkészültség-dimenzió biztosítja. Ez intézményekben megtestesült felkészültség. Ez tesz rendet abban, hogy mi a helyes.

„Az intézményi valóság ... nemcsak ... ismeretek közösségét jelenti, hanem azt is, hogy e világról közvetített ismereteket e közösség helyesnek tartja vagy véli. Ez szoros kapcsolatban van a kollektív tudat affektív és normatív tényezőivel. A kollektív tudat tehát nem írható le a szabályozó, érzelmi (érték, rend) és normatív funkciók bemutatása nélkül.”⁷

A meeting galaxis vezetése ezt a műszaki megoldásokra ráépült meta-technikai intézményes rendszert építi és működteti. A szabványosítás kezdetei óta a rendszer globális rendszerré épült. A szereplők nem oldhatnak meg műszaki problémákat e rendszertől függetlenül. Ha csak egy szöveget verünk fába egy kalapáccsal, e rendszer szabványos eszközeit használják. Mindez túlterjedt a műszaki szabványosításon is. Vállalatminősítési szabványok része, hogy a dolgozókkal rendszeresen teljesítményértékelő beszélgetést kell folytatni. A vállalatok részei ennek az intézményesült technikai rendszernek, s belső folyamataik bonyolultsága is kikényszeríti az efféle szabályozott működést.

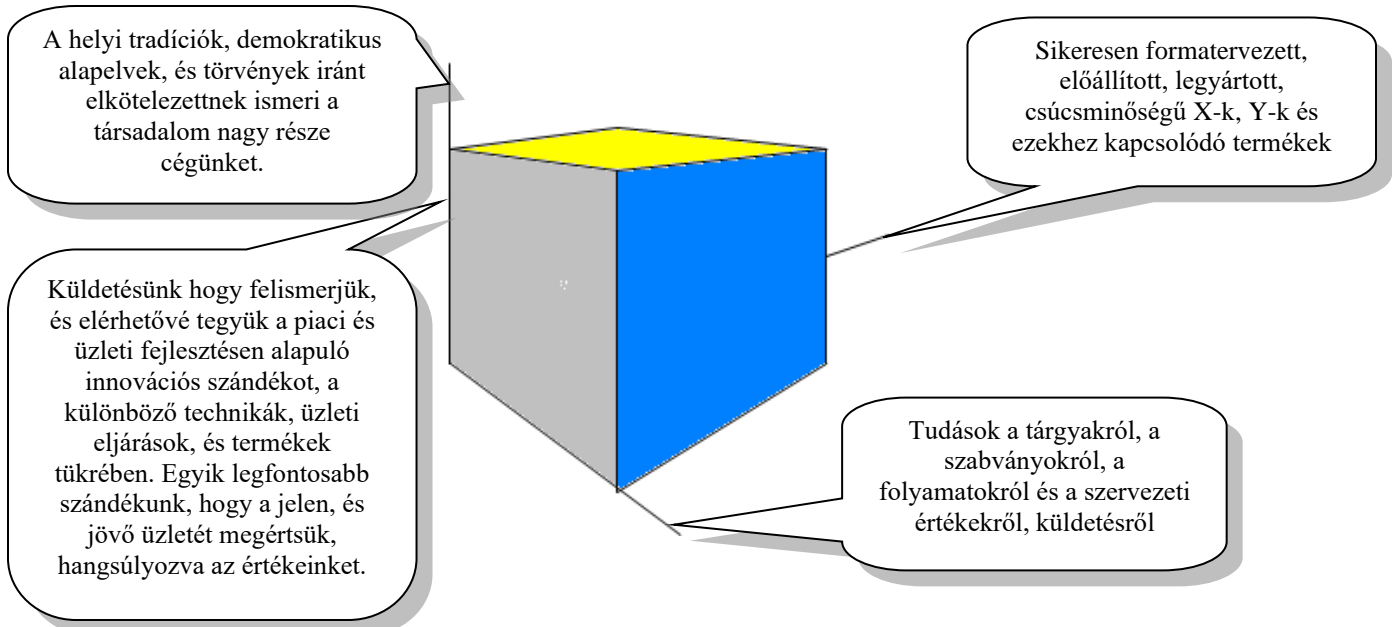
A vezetés *társadalmi* problémamegoldások szervezőjévé vált – még egy műszaki fejlesztési részlegben is. E felkészültségeket az emberi szervezetek, csoportok és személyiségek hordozzák.

A tudásalapú termelésben a tudást hordozó magas képzettségű dolgozóval, egyénnel együtt kell működni, mert különben nem adja (csak mértékkel) a tudását. Ezért a *munkaerőpiac* szerkezete is átalakul. Ebben az előzőekkel összhangban, egyre nagyobb arányban tudással, tevékenységgel és nem dolgokkal termelő embereket találunk. A *kreativitás iránti* szükséglet is nő. A szervezetekben a gyorsuló változások következtében egyre több vállalkozó szellemre és

⁷ Pete Krisztián – P. Szilcz Dóra: A kommunikáció intézményeiről. In. Horányi Özséb (szerk.) A kommunikáció, mint participáció. AKTI – Typotex Budapest, 2007

kreativitásra van szükség. Az eredetiség, az ötletgazdagság a szépség alkotói szabadságot igényel. Embereket, akik nem dologként fogják fel önmagukat. Az igazi szép ötletet szeretni kell, szeretettel kell kidolgozni, s ezeket a pszichológiai feltételeket az együttműködő légkör jobban kitermeli, mint a versengő, hiszen ma már a szervezeti alkotás jellemzően csapatmunka. A termékek szolgáltatások kidolgozása különböző szakmák együttműködését igényli, és bajba jut az a szervezet, ahol a termelés emberei legyőzik a marketing embereit, vagy az emberi erőforrás biztosítása nem kap elég erőforrást, és nem tud erőforrást biztosítani stb. A legfontosabb változás, hogy a termelés erői, a külső tárgyi – műszaki, technikai, gazdasági oldal dominanciája felől olyan területre koncentrálnak, ami az emberek személyiségében van. Belül. Ezt nem lehet műszaki megközelítéssel vezetni.

Ezért is nő a társadalmi oldal jelentősége. Ezért van értelme, az intézményesülésben lényegi hierarchiának. A tárgyi technikai eszközök felett van az, hogy milyen célokat szolgálnak. Mi a szivattyú előállítás célja, milyen értékeket szolgálnak ezek a célok. A korábban bemutatott három-dimenziós társadalmi tér az egyik vizsgált vállalat esetében az alábbi ábrán látható. Az ábrába beleírtunk néhány gondolatot a vállalat küldetéséből⁸.



A célok felett értékek és a szervezeti küldetések állnak. A vállalati értékrend áthatja a műszaki fejlesztésben dolgozó kollégákat. S ez emberi rendszerként történik. Szakemberek ugyanilyen találkozásaként. Ez a szaktudás, a szakemberek képessége - tőlük nem eltulajdonítható. Az ezen alapuló (szakmai) magabiztosság is részévé válik az újratermelés rendszerének. Nagy tömegű

magabiztos szakembert nem irányíthatnak „mindent tudó” főnökök. Ez a tény átrendezi a legfejlettebb szervezetek belső viszonyait is. Piacon realizálható előnyt jelent az olyan szervezeti kultúra, amelyben a magasan kvalifikált, együttműködő, énebevont szellemi munka feltételei adottak. Az énebevontság fordítottan arányos az elidegenedéssel. Énebevontság nélkül nincs mélyen, értelemtelien megosztott tudás. Ez az innovációs típus is (ritkasága okán) kissé utópikus ma még. Ilyennek mutatkozott az egyik vizsgált szervezet vezetői csapatának a magja. Egy hosszabb a cégvezetővel készült interjúrésztben ezt mutatom meg. S időnként „kibeszélek” az interjúból, hogy explicitté tegyek néhány fontos rejtett gondolatot.

„Túlmunkázatok? A 8 óra munkát túlléptek? Hogy van ez, vagy minden belefér a 8 órába? Mert nem beszéltél róla. Megszoktad, vagy nincs ilyen?”

A jelenlegi felfogást, ... a 21. század viszonyaira tökéletesen alkalmatlannak gondolom. Köszönőviszonyban nincs az igényekkel, ez meggyőződésem. A munka érték tartalmát csak részben határozza meg, hogy mennyi időt tölt el itt bent. Nálunk lassan mosódnak el a határok, ez a 8 órás napi munkarendi kérdés, úgy gondolom, hogy a 2 féle házi feladat, amit nemrégiben érintettünk, standardizáló rutin házi feladat és kreatív házi feladat, e kettő közül a standardhoz hozzárendelhetőnek tartom, ott is bizonyos mértékű rugalmassággal, amit csinálunk is, és szükségszerűnek tartom. A kreatívnaál szinte nem tudom értelmezni. Mert nem tudom, mi a különbség, hogy kártyával bejöttem, de nekem nincs is kártyám. Hogy bizonyos megfontolásokat itt az íróasztalomnál teszek meg, vagy az autóban hazafelé teszek meg, vagy a vasárnapi ebéd közben. Ezt nem tudom úgy szabályozni, hogy most nincs munkaidő és ne gondoljak ilyenekre. Most ez extrém. És ezt nem tudom összerendelni a napi 8 órás kérdéssel. Olyannyira, hogy nem csak arról akar szólni, hogy az a helyes, hogy ha napi 16 órát így vagy úgy, íróasztalomnál gondolkodva a cég...., nem ezt gondolom.”

Az interjúrésztből vegyünk észre egy újabb XXI. századi változást. A munkahely és a munkaidő átértelmeződik attól, hogy a munka tudásmunka. A munka térídeje nem kötődik a munkahelyhez, hanem az élet térídejéhez tartozik. A munka a személyiségben van, ezért ott van, ahol a személy van. De még ezt is pontosítani kell, ha a példa fordítottjára nézünk. Egy tudásmunkás alkalmazott biztos, hogy a munkán gondolkodik a munkahelyén, munkaidőben? Nem biztos. Mert lehet, hogy a teste a munkahelyén van, ám a lelke máshol jár, s nem munkahelyi probléma megoldásán iparkodik. Ott van a munka, ahol a tudásmunkás lelke jár, amennyiben ez a lélek a munkánál jár. Ezt is mutatja az idézet további része:

„, azt gondolom, hogy privátban, ha vannak ügyeid, pozitív, vagy negatív, építkezel, céljaid vannak, és azt hajtod, vagy negatív, mert valaki beteg, akkor a munka rovására fog az több teret kapni. És az X-nek a kultúrájában ez valahol benne van. Tolerálva van. Igyekeztem én is ezt közvetíteni és az az érzésem, hogy ennek a dolognak a használata az elmúlt 8 év során egyre intelligensebben zajlik. Viszonylag elég kicsi az az érzés, hogy az a valaki vissza akarna élni. Cserébe én este fél10-kor is

⁸ a vizsgált vállalat anominitására ügyelve kivettünk konkrét információkat

tudok egyezkedni bárkivel, telefonon, csetelve, e-mailben, vagy szombaton, vagy vasárnap. És nem szörnyülködik rajta egyikünk sem, hogy Űristen, mit akar ez tőlem szombaton. Mintapélda: valamin dolgoztam. Nem okvetlen azért szombat este 11-kor, mert ez valami heroikus dolog volt, hanem akkor volt az a pillanat, amikor azt mondtam, hogy aha, összejöttek azok, amiket ihletnek gondolok. És nem akartam elveszíteni és nekiláttam.”

Az ihlet okán az is látszik, hogy a munka nem csak tudatos helyeken történik, hanem a személy mélyebb tudattalan rétegeiben is. Nem is igazán dönthető el tudatosan, hogy megtörténjen, ha fontos a személynek, a munka megtörténik.

„Beléptem, dolgoztam, egyszer csak az egyik német kolléga ír, fél 12-kor szombaton. Hogy úgy tudja, hogy építkezni fogunk, mikor lesz kész? Írtam, hogy kb. októberben jövőre. Hát, hogy nekik van egy céges zenész bandájuk, ők szívesen szerepelnének – semmi köze nem volt a munkához. De egyébként rögtön megegyeztünk abban, hogy a meghívás áll, ha megnyitó van, akkor pont úgy jön ki, hogy az összes zenész el tud jönni. Egyébként ők mérnökök az X-nél. Akkor szívesen vesszük, hogy zenélnek. És ezzel befejeztük a beszélgetést, na, most ez más helyeken adott esetben ezt munkaidőben PR vagy milyen osztályok munkaként intézik. Ez nem téma, nem érdekel, nem ezért születünk, hogy kártyákkal foglalkozzunk. Vagy van téma, ami érdekel, akkor ezek nem témák, még egyszer, ez nem keverendő össze...nem arról van szó, hogy minden nap 16 órát dolgozom, nincs erről szó.”

Az előbbi egyik kommentárnál azt mondtam, hogy „Ott van a munka, ahol a tudásmunkás lelke jár, amennyiben ez a lélek a munkánál jár.” Most ezt a tudásmunkás lelkéhez kötött lokalizált teret is el kell választani az egyes tudásmunkás lelkétől. Itt a munka valahol Magyarország és Németország „között” járt, a magyar cégvezetőben, egy német kollégában, de a köztük lévő kapcsolatban, s ez a kapcsolat összehozta a német zenész kollégák lelkében rejlő szándékot, arról, hogy zenéljenek az üzemcsarnok magyarországi avatásán. Amely a jövőben fog megtörténni, s a példa jelenében jövőbeli élmény terve konstruálódik. Ez a munka három dimenziós pszichés és társadalmi kommunikatív térben történik, miközben a konkrét fizikai folyamatok a (3+1) fizikai téridőben történnek.

Interjúvezetőként észerevettem valami átkereteződést a beszédben, (még nem az előbb leírt gondolatokat, de érzékeltem, hogy más értelemben kezd el beszélni az interjúalany a túlterhelésről, mint addig). Addig volt egy negatív előjele a túlterhelés jelenségének a beszélgetésünknek, itt már valami pozitív tartalom kezdett el tudatosodni. A keretre a fokális tudatosság és járulékos tudatosságról korábban írott összefüggés értelmében utalok. A túlterhelésre fókuszált tudatos figyelem háttérében, a járulékos figyelemben változott meg valami. A beszélgetés korábbi részében inkább a túlterhelés kockázatai voltak, itt ez változott meg a beszélgetés során, s a járulékos figyelmi háttérbe pozitív tartalmak kerültek.

„Most átkereteződik⁹ a túlmunkáról való beszéd meg a túlterhelés valami másba. És úgy indult a beszélgetés, mintha védekezni kellene a 8 órán túli munkával, miközben van egy olyan alkotás, amit nem lehet összekötni a 8 órás munkaidővel. És itt valami kreatív folyamathoz való pozitív együttéléstről kezdtem beszélni, ami a cég kultúrája. És itt van egy...valami másfajta értékrend, ami nevében elkezdtem beszélni, ezt egy kicsit próbáld meg kifejtetni!

Az a helyzet, hogy ez az a határvonal, amiben a legnagyobb bizonytalanság van. Hogy egy vállalati keretben mit szabad és mit nem. És még mindig azt gondolom, hogy vállalati keretben életvezetéssel kapcsolatos tanácsokat, beavatkozásokat tenni nem biztos, hogy szabad. Márpedig, amit itt az előző percekben beszéltünk, az érinti ezt is szerintem. Egyelőre csak azt tudom igazán megfogalmazni, hogy én mit tartok szimpatikusnak, vagy mi az érzésem ezzel a dologgal kapcsolatban. És az én érzésem az, hogy olyan emberekkel dolgoznék szívesen együtt a kreatív témákban, akik arról, hogy miért érdemes megszületni a világra, hasonlóképpen gondolkodnak, mint én. De ezt vállalati policyként nyilván megfogalmazni nem lehet.”

Az értelem kérdése, amiről most beszélünk magasabban van, mint ahogyan korábban az eszközjellegű, instrumentalizált munkáról beszéltünk. Itt már arról van szó, hogy „miért érdemes megszületni a világra”. Emelkedünk az értelmi dimenzióban. Az élet értelméről beszélünk, ami itt összekapcsolódik a munkában létrejövő alkotásokkal.

„De nyilván az értékválasztásaimban, az emberkiválasztásban, ha új embert veszünk fel, ezek engem biztos, hogy mozgatnak, bár ezek leírt szabályként nem fogalmazódnak meg. Merthogy alapvetően azt tartom szerencsésnek, ha valahol az élet értelme között megjelenik, hogy egyénileg is fejlődjek és ezt meg is fogalmazom magamnak, hogy ez mit jelent. És a fejlődés persze lehet ilyen mindenféle nem csak kreatív dolgokban való fejlődés, de szerintem elengedhetetlen része az egésznek a kreatív fejlődés. És valamit létrehozni, valami újdonságot, valami többet megérteni, ez még egyszer, elvárásként ezt nem lehet megfogalmazni, másokkal szemben. De igazából ilyen társasággal jó együtt dolgozni. Ha ez megvan, akkor a privát ügyeidet is ehhez képest intézed és az ügynevezett céges ügyeidet is ehhez képest intézed. Számomra, amikor ez ebben az irányban tudna fejlődni, számomra...nem tartanám annyira tragikusnak, hogy a cég kerítése, a cég korlátai, határai egy bizonyos fokig elmosódnak. Ez nem jelentené azt, hogy a cég ügyek belefolyanak a privátba és viszont, úgy sejtem, hogy van is ilyen trend, hogy ez a határ bizonyos területeken mosódik el és szerintem helyes folyamat. Legyen az élet élményeinek a része ez, és utána, hozzá kell tenni, pénzt kell keresni, abból veszünk meleg vizet, fűtést magunknak, de nem tartom ezt olyan félelmetes folyamatnak, sőt, kifejezetten értelmes folyamatnak tartom. Hogy amikor a kreatív ügyletek, az picit a művészethez hasonlít. Ihlet kell hozzá. Ha van, akkor nem kell attól, hogy hú, most nincs munkaidő, nem kell attól...ez hülyeség. Ezen keretek meghúzása szerintem nem XXI. századi. Nem áll meg. A másik: most van munkaidőm. Egy költőnek: most van a leadási határidő...jőjjél ihletbe és írd meg a verset, ez képtelenség. Nyilván ennyire nem laza és formátlan a vállalat kreatív folyamatainak az intézése, mindegy. Ez költészet. Ezt nem gondolom, de a dimenzió ez és ebbe az irányba a skálán az elmozdulás már zajlik.”

Az interjúalany egy magasabb irányba való elmozdulásról beszél egy értelmi dimenzióban, aki ekkor még nem ismeri a három dimenziós társadalmi tőke modellt. De észlelem a hasonlóságot:

⁹ A keretre a fokális tudatosság és járulékos tudatosság ról írott összefüggésre értelmében utalok. A túlterhelésre fókuszált tudatos figyelem háttérében, a járulékos figyelemben változott meg valami, a korábbi járulékos figyelemben a túlterhelés kockázatai voltak, itt ez változott meg a beszélgetés során, s a járulékos figyelmi háttérbe pozitív tartalmak kerültek.

„Ezt magamnak is mondom. Ezt fel lehet használni, amit én tudás gazdasági, nevezzük XXI. századi változásoknak mondok. ... onnan, hogy tudásmunkás, onnantól fogva nem a kerítéstől függ. És az alkotás is, teljesen jó volt az analógia, hogy a művész...lehet vállalatot vezetni így, ez az élet. Itt van egy régi vállalat koncepció, de ha elidegenedés elméletet még tanultál marxizmusból, ahhoz képest azért itt van változás. A kérdés az, hogy ha az egész cégre nézed. Ha ez a cégvezető normája, meg úgy tűnik, hogy van mellette néhány ember, aki így is érzi, mennyire lehet ezt a normát érvényesíteni a cégre. Vagy, hogy? Biztos, hogy van ilyen, hogy ezt nem érvényesítheted a gépkezelőre, de...

Nem elég, sajnos picivel kevésbé kedvező a helyzet, addig biztos, hogy nem, de még korábban sem. Tehát esély a fiataloknál jobban megvan erre, több oka is van ennek. Nyugdíj közelében én nem tudom, hogy fogok viselkedni, lesznek-e még fejlődési célok, vagy valami másra készülök. Én nem nagyon szeretnék. Még 80 éves koromban is szeretném, ha érteném a világot és tudnék magamnak ilyen célokat kitűzni. Lehet, hogy ez az egyik ok, a másik a szocializációs környezet, hogy mibe nőtt bele? Ez reflexeket hoz, amiket nem lehet levetni. Meg azt sem gondolom, hogy a magyar munkaerő piacról a legkiválóbb csapatot sikerült összehozni. Lehet ennél jobb garnitúra a piacon, mint a miénk. Ettől függetlenül, nekem nagyon jó véleményem van a saját garnitúránkról. Azt gondolom, hogy magyar viszonyok, de még Nyugat-európai viszonyok között is egy jó banda van összerakva. De ettől a képtől, amit az előbb fogalmaztunk meg, még jócskán vissza vagyunk.

Hogy tudod meghúzni a határt. Eddig Te, meg még pár ember volt és nem érvényesíthetem...

Nem húzom meg a határt, ezt nagyon nehéz lenne, amorf.

Meghúzódik?

Igen, meg fokozatok vannak. Van, aki nagyon távol van ettől, van, aki nagyon közel, a kettő között még szóródnak, nehéz lenne egy éles határt meghúzni, hogy ezek a kiesők. És akkor ők vannak fölötte. A két vége elég egyértelmű. Ott van 2-3 ember, akikről azt gondolom, hogy nagyon könnyen ért félszavakból, a végén lévő 2-3-mal meg viszonylag nehézkesebben tudunk mozogni. Ez jogos kérdés, nem mondhatom, hogy az általam elmondottak mélységében nagyon áthatnák a céget. Észrevehető, észre lehet venni máshol is. Követői vannak, sőt saját maguktól hasonlót mondanak, azt gondolom. De még annyira nem erős, ha százalékosan kell mondanom, 50%alatt van. A nagyobb hányad, az nem...

És akkor szomorú vagy?

Jó kérdés? Az egy érzelmi dolog, azt igyekszem távol tartani. De valami olyasmi, nem jó érzés, úgy érzem, esélyeket ront. Az egyénét, a cégét és az országét.

Tehát úgy szomorú, hogy sajnálod őt, hogy ebben a világban nincs bent.

Igen, kb. így. Meg sajnálom, hogy a szövegekörnyezet, a cég és a magyarországi szövegekörnyezet nem tud ebbe az irányba fejlődni. Nekem vannak gyerekeim, azt szeretném, ha inkább ilyen szövegekörnyezetbe nevelődjenek bele.

Vinnéd magaddal őket ebbe a világba és szomorúan konstatálnod kell, hogy nem tudod. Vagy mi?

Igen.”

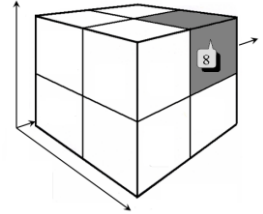
Kevesen élnek ebben a világban. Még inkább ilyen a nyolcadik, a modellben az utolsó.

6.4. A Bölcs Gaia. „A bolygó tudatos részeként műveld a bolygót!”

Magas anyagi-tárgyi tőkeigényű, információgazdag humán innováció. T – É – I
Az innovátor prototípusa a természetvédő, humán ökológus.

Az előző tudásintenzív modellek döntően tárgyak tömeges előállításához szükséges tudások előállításán dolgoznak, s a tudásokból tárgyak tömegei lesznek. A természet szempontjából ez elidegenedett, instrumentalizált állapot.

A termelés elidegeníti, tárgyiasítja a természetet. Ám a tárgyi gazdaság növekedésének természeti, ökológiai korlátai vannak. Ugyanígy korlátos a munkaerő, az emberiség lélekszámának növekedése. Nem sok (egy?) út marad a növekedés számára: a kultúrából származó növekedés. És a növekedés jelentésének is meg kell változni. „Okos”, olcsó (és kevesebb) tárgy és sok információ, és olyan magasabb rendű „értelmes” élet, ami nem a tárgyak felhalmozásában látja az élet értelmét. Az anyagi verseny beleütközött a bioszféra korlátaiba. Még akkor is, ha az ipart (az 5-ös világ, a technokrácia világait) kitelepítik a legfejlettebb centrumországokból a félperiféria országaiba. Teljesen mindegy, hogy a Föld melyik részéről bocsájtják ki a katasztrófát okozó széndioxid mennyiséget. A túlterhelést tekintve a bolygót is túl lehet terhelni.



Mi lehet a 8-as számú innovációs prototípus? Itt még nehezebb az extrapoláció, mert kevés az ehhez szükséges tény.

Mi lehet a „magas anyagi tárgyi tőkeigény” jelentése? Az eddigi fogalomhasználat az ökológiai korlátok miatt nem lehetséges. Úgy lehet mégis fejlődésről és „termelésről” beszélni, ha az elidegenedés leküzdésének programját kiterjesztjük a bioszférára is. Nem tárgyiasítjuk tovább a bioszférát, hanem együtt élünk vele. Nem is tehetünk mást.

Az önmagával társadalmi békét kötött emberiségnek meg kell mentenie létfeltételét, a bioszférát. Az anyagi-tárgyi előnyökre törekvő verseny kemény korlátok közé szorítása lehet az a feltétel, amely lehetővé teszi a természet elidegenítésének, pusztán eszközként kezelésének megszüntetését. Ám amíg az ember a világra és önmagára, mint eszközre gondol ez tudatilag sem lehetséges. Az ebben az innovációs típusban benne rejlő „anyagi-tárgyi tőkénövekedés” talán a bioszféra rendezettségének újra növelése? megőrzése? megtartása? - lehet – ám a bioszféra természetének megfelelően. És azt lehet valószínűsíteni, hogy, ha a tőkét mint problémamegoldó felkészültséget tekintettük az eddigiekben, itt is lehet az, csak most *már más a probléma*, amit meg kell az emberiségnek oldani. *Túl kell élni - a bioszférával együtt.* Aztán meg „csak” élni kell

közösségekben az élőlényekkel – Gaiával Gaiában. Nem az ember eszközeként, hanem önmaga létfeltételeként, sőt önmagához tartozóként - *önmagaként*. Az önmaga létfeltételeit bioszféraként is termelni tudó humanizált emberiség munkája lehet ez az innovációs típus. Egy (amúgy is) magasan szervezett bioszféra - Gaia - részeként a tudatos emberiség, mint Gaia Gaiáért felelős intelligens idegrendszere tud működni¹⁰. A természet része az emberiség – s ezért az emberi kultúra Gaia kultúrája, *Gaia intelligens tudatos alrendszere*. Így jön létre a bölcs Gaia.

Vannak e fele mutató tendenciák. Önmagában az a tény, hogy elkezdünk a bioszféráról bolygó méretekben gondolkodni mutat egy kialakuló új rendszert. Kialakult a bolygón egy bolygóméretű kommunikációs rendszer, amelyben a sok csacsogás mellett a bolygó sorsáról is eszmecsere folyik. Mi ez, ha nem a bolygó önmagáról való gondolkodása? Amikor erről beszélünk, bennünk a bolygó beszél. Persze ma még ez inkább csak pár kósza gondolata. Ezt képtelenségként gondoljuk, ha a bolygóra úgy nézünk, hogy az más, mint mi. De ha úgy nézzük, hogy hozzá tartozunk, akkor már csak egy lépés, hogy tudatos, kommunikáló részének lássuk magunkat. S ezzel reflektálunk rá, s ez a hozzánk tartozó bolygó felől nézve önreflexió. Az itt látható NASA¹¹ képen a felkelő Földet látjuk a Hold felszínéről nézve. Mi ez, ha nem a Föld és vele az emberiség önreflexiója?



Az emberiség bolygóméretű cselekvése elpusztíthatja a bolygót, s ezzel önmagát. S ennek veszélye kikényszeríti az önreflexiót. Át kell alakítanunk bolygóméretű cselekvéseinket úgy, hogy a bolygó egészségesen éljen. Úgy kell viselkednünk,

mint a bolygó önmagára reflektáló kommunikáló alrendszere. Mint Gaia idegrendszere. Ez az öntudatra ébredt Bölcs Gaia modellje.

Sok mezőgazdasági támogatás célja már nem a termelés, hanem a természet megtartása, gondoskodás természeti állapotok fenntartásáról. A mezőgazdaság a „mező” gazdasága, a mező művelése, de önmagáért és nem eszközként történő művelésévé alakulhat. A mezőgazdasági technológia ezt lehetővé teszi. A társadalmi megoldás a kritikussabb.

¹⁰ Lovelock J. E.: Gaia. A Földi élet egy új nézőpontból. Göncöl Kiadó, Budapest, 1990

¹¹ http://www.nasa.gov/vision/earth/features/bm_gallery_4.html

6.5. Determinisztikus? Narratíva?

Befejezésül: az itt bemutatott tudáskombinációs típusokat nem választják el egymástól éles határok. Gondolati konstrukciók, a valóság modelljei. Valóságos megfelelőik összefüggő globális rendszerben léteznek egymás mellett, s hatnak egymásra. Tevékenységeket cserélnek. Ezért nem lehet azt mondani, hogy a „világ” valamelyik innovációs típusra jellemző állapotban van, sokkal inkább azt hogy némely helyen éppen van inkább, némely helyen meg abban. Remélhető azonban, hogy e típusok a fejlesztési lehetőségekről való gondolkodáshoz hasznos perspektívákat adnak.

Nem e a termelőerők elavult marxista koncepciója jön vissza? Ideológiagyánús közegbe is értünk ezzel a lehetőséggel. A modell prototípusai problémamegoldó felkészültségek kombinációit írja le, s ezek ha a termelésben működnek, „termelő erők”, még ha nem is ezt a kifejezést használjuk. Manapság nem írunk termelőerőkről. E modellben sem. Leginkább azért mert a „termelőerők” korábbi marxista fogalma ezeket, mint a társadalmi gazdasági alakulat *anyagi* alapját írta le, amely *anyagi* alapon áll a felépítmény, a társadalom eszmei ideológiai kulturális, tudati szférája. Az *anyagi* termelőerők azok, amelyek meghatározzák a tudati felépítményt. E termelőerő fogalom éppen a fogalmi hálóban volt „értelmes”. Prototípus modellünkben a prototípusok, ha a termelést nézzük, valamiféle termelő „erő” kombinációk ugyan, de mindegyik prototípus mindhárom dimenzióval komplex egész, s nem egyirányú a meghatározottságuk, hanem kölcsönös. Együtt alkotnak komplex rendszert. A baloldali társadalomkritika sokáig éppen ezért nem tudott jól reagálni a posztindusztriális változások társadalmi következményeire. Nem tudta megérteni e tudati tényezők felértékelődését, s ezzel ezek társadalmat átalakító hatását. Bár ha nem ragaszkodunk túlságosan a marxista hagyománytól való kötelező távolságtartáshoz, akkor a mai társadalom szereplőiként éppen azt érzékeljük, hogy az anyagi oldal, a gazdaság túlságosan meghatározza életünket. S keresnénk a szabadulást. Nézzük ezt a történelmi sort - mint társadalmi „termelési prototípusok” egymásutániságát.

Magyarázatot keresve a determinisztikusnak tűnő sorozatra, két kérdést tehetünk fel.

1. Miért „nyerő” az embergéppel induló – elidegenedés, az emberek tárgyiasítása, a közösségi viszonyokkal szemben?
2. Az embergép miért nem a rendszer „okosodása” fele indul először, miért jön az anyagi gyarapodás után? Vagy lehetne-e fordított a sorrend?
3. Miért nem látunk kiteljesedett modelljét az „anyagi-tárgyi oldalról gazdag” és „nem

elidegenedett” (4 és 8) típusoknak?

Az első kérdésre az a válasz adható, hogy az embergép hatékonyabb volt a közösségeknél, s legyőzte őket. (S lehet, hogy ez a harmadik kérdésre is válaszol). Ezt az is erősíti, hogy az embergép őse a hadsereg¹², s a jobb hadsereg legyőzte a közösségeket. S később is (ma is) erőszakszervezetként biztosítja az elidegenedés „természetes” rendjét. A mai szervezeteknek is szüksége van a hierarchikus szerveződésre, s ennek is a hadsereg az ősmintája. Ez lehet az oka, hogy az ember tárgyasítása nem nélkülözhető a fejlődés egyszerűbb fokain. A tudás-intenzív fejlődés korában talán már nem így van, de a történet elején egyszerűbb viszonyok vannak.

A második kérdésre, az a válasz adható, hogy az intenzív szimbolikus fejlődés az ezzel foglalkozók életidejét igényli, akiknek vannak anyagi szükségleteik, nekik is kell enni, inni, lakni, öltözködni, s ez természeti determináltságot jelent. Ezt a rendszernek meg kell termelni. Az anyagi bőség mennyisége megszabja, hogy a rendszer mennyi „csak szellemi” életidőt engedhet meg magának. Olyan mezőgazdaság és ipar kell, amelyik biztosítja a nem élelmiszer és tárgyak előállításával foglalkozók anyagi szükségleteit is. S ezért van időben előbb a tömeges anyagi szükségletek hatékony kielégítését szolgáló tudás-intenzív technikai fejlesztés (5. világ) és később a többi. (6, és 7.)

A harmadik kérdés rejtély. Lehet, hogy a legegyszerűbb magyarázat az, hogy az „embergép” hatékonyabb a nem eszközként viselkedő közösségeknél.¹³ Vagy Turnerrel mondva, a megélhetés okán be kell állnunk a munkamegosztási struktúrákba, akkor is, ha a lelkünk mélyén a struktúrák nélküli communitasra vágyunk. De néhányunknak megadatik az alkotással átélhető egység és szabadság élménye. (7. világ) Kérdés, hogy ez lehet e tömeges? Vagy tekinthetjük az európai jóléti állapotot e modellnek?¹⁴ Láttuk, hogy az egyszerű anyagi fogyasztásra épülő modell nem versenyképes. Az elidegenedésre nem a fogyasztás, hanem a tudás-intenzív fejlesztés, az alkotás, s a tudásban rejlő hozzáadott érték a versenyképes válasz.

Az innovációs típusok egymás után bemutatva, ahogy itt tettük egy determinisztikus fejlődési vonulatot mutatnak, s ma nem determinisztikus modellekkel dolgozunk. Ezt a kérdést hadd

¹² (Mumford 1986)

¹³ Van, amikor a kutató olyan választ talál, amit nem szeret. Ezt olyan. Az elidegenedés termelési szempontból hatékony. De az elkötelezett kutató nem adja fel, s a tudás-intenzív fejlesztésekben keresi tovább az elidegenedés csökkentő lehetőségeket. Az elkötelezettség motivációs forrás, de nem az igazság kritériuma.

¹⁴ Vagy e modell kezdetének? Ám, ha így teszem fel a kérdést, úgy hangzik, mintha determinisztikus erők e modellt erősítenék. Ezt nem állítom, persze én nem bánám, de ez már nem a tudomány.

hagyjam nyitva. Vannak determinisztikus zárt, és nem determinisztikus nyitott folyamatok, s azt hiszem az anyagi természeti korlátok nagyobb determináltságot, a kommunikációs értelmi folyamatok nyitottabb folyamatokat jelentenek. Például nincs abban szabadságunk, hogy bármennyire tönkre tehetnénk a bolygó adta létfeltételeinket és túléljük. Talán van abban szabadságunk, hogy ezt ne tegyük.

Az ember viselkedése, mint bármilyen más élőlényé biológiai (és társadalmi, de most a biológiáit akarom hangsúlyozni) feltételrendszer adta lehetőségek és korlátok között létezik. Az ember létfeltételét konstruáló hajlama talán ilyen, s ebből nem tudunk kilépni. Őseink cipelték a tárgyaikat, s ez előnyt jelentett az evolúcióban, s vonzódásunk a tárgyakhoz biológiai adottság. Ezt nem tudjuk a magunktól való elidegenedés nélkül átlépni. Azonban e konstrukciós hajlam a nyelvi képességekkel, s az ezen alapuló kommunikációval szimbolikus és értelmi konstrukciós folyamatokat is lehetővé tett. Van szabadságunk. Nagyobb a szimbolikus és értelmi konstrukciók terén, és szűkülő az anyagiak terén. S nincs abban szabadságunk, hogy kilépjünk biológiai természetünkből. Ha a gólyától nem várjuk el, hogy békaként viselkedjen, engedjük meg az embernek is, hogy konstruáljon, tárgyakat, szimbolikust, s értelmi szerkezeteket. Nem tudja úgysem nem tenni, de ökológiai kényszerei vannak arra, hogy e konstrukcióit olyan irányokba terelje, amelyek megfelelnek a bioszféra és önmaga létének is. Ez a kényszer megenged egy olyan fejlődést, amely a társadalmi tőke tömbjét a szimbolikus és az értelem irányában növeli – (magasabb kultúra) s az anyagi tárgyi dimenzió irányában csökkenti. Ez is lehet fejlődés. Mert, hogy, mit tekinthetünk fejlődésnek az értékjelölő kérdés - amelyet a szimbolikus és értelmi dimenzióban konstruálunk.

A narratíva pedig „adta magát”. És nem is vagyunk a narratívák utáni korban¹⁵. A jelenlegi termelési szisztéma nem fenntartható, mert gyorsabban éli fel a bolygó tartalékait, minthogy az megújuljon. Ha változtatni akarunk ezen, új együttes cselekvésekre, s ehhez új narratívákra van szükség. Narratívák nélkül nincs cselekvési terv, s ha nincs terv, nincs cselekvés.

¹⁵ A reklámban, a szervezeti kommunikációban, a lélektanban okkal divatja van.