

Domschitz Mátyás

EL VAGYUNK HAVAZVA

Hogyan birkóznak meg
a szervezetek a bonyolultsággal
a tudásmunka korában?



TYPOTEX

A kötet fő támogatója:
Tudástőke Alapítvány

A könyv megjelenését támogatták:

AMB-Components Hungary Bt	KOMTŰZ Kft.
AQUARIA Bt	M-U-T Hungária Kft
Carbonex Kft.	Rhodium Kft.
Észak-zalai Víz- és Csatornamű Zrt.	SABINA Ipari és Kereskedelmi Zrt.
Grundfos Magyarország Gyártó Kft	VASVIL-LA Kft
Jenei Kft.	VOG Export-Import Kft.
	Zala-Cereália Kft.

© Domschitz Mátyás, Typotex, 2013

ISSN 1787–2634

ISBN 978 963 279 801 1

Témakör: *kommunikáció, vállalatirányítás*

Kedves Olvasó!
Köszönjük, hogy kínálatunkból választott olvasnivalót!
Újabb kiadványainkról, akcióinkról
a www.typotex.hu és a facebook.com/typotexkiado
oldalakon értesülhet.



Kiadja a Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
Felelős vezető: Votisky Zsuzsa
A kötetet gondozta: Jutai Péter

A borítót Albrecht Dürer *Vándorélet* című művének
felhasználásával Kiss Barnabás tervezte.
Készítette: B-Group Kft., Pellérd
Felelős vezető: Borbély Zsolt

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	11
A könyv háttere. Mi történik a világban (és a tudományban)?	11
BEVEZETÉS	15
Kölcsönös megértés a szervezetekben	15
Az optimális örömteli élményen túl. „El vagyunk havazva, de ez inkább jó.”	18
A felkészültségeken túl...	25

ELSŐ RÉSZ – AZ ERŐFORRÁSOK

Első fejezet

HOGYAN VÁLTOZIK A VEZETÉS ÉS A MUNKA A TUDÁSINTENZÍV SZERVEZETEKBEN?	29
---	----

Második fejezet

A SZERVEZETI FELKÉSZÜLTSÉGEK HÁROM ÖSSZETEVŐJE	52
2.1. Az alapvető képességek	53
2.2. Az innováció multidimenzionális jelenség	56
2.3. Három konstruált dimenzió és tőke	59
2.4. Konstruált emberi élettér	61

Harmadik fejezet

AZ ÉRTELEM HÁLÓJA	102
3.1. Hol rejtőzik a jelentés?	102

3.2. Egyértelmű és homályos elválasztás	116
3.3. A „szimbolikus” és az „értelem” kategóriák elválasztása	119
3.4. Értelemadó intézmények	124
3.5. A társadalmi tények „tömbje”	128
3.6. A tágabb perspektíva egészségesebb perspektíva – „egész-séges”	130
3.7. Szakmák – perspektívák – értelmek	133
3.8. A kultúra tömbje	137

Negyedik fejezet

SZERVEZET ÉS KÖZÖSSÉG	143
4.1. A mintafenntartó funkció	143
4.2. A küszöbön belül	144
4.3. Rendszer és életvilág	148
4.4. A küszöbön belül. Liminalitás és communitas	149
4.5. A jó munkahely mintázata	153
4.6. Valaha volt szebb jövő	155
4.7. Intézményesült közösségépítés	163

Ötödik fejezet

A TŐKE KOMBINÁCIÓI I. EGYSZERŰ VILÁGOK	167
5.1. Problémamegoldó felkészültségek és termelésük	167
5.2. Prototípusosság	169
5.3. A komplex tőke prototípusai. Komplex kollektív problémamegoldó észjárások	175

Hatodik fejezet

A TŐKE KOMBINÁCIÓI II. TUDÁSINTENZÍV VILÁGOK	191
6.1. Technokrácia. „Fejleszd a technikát – okosítsd a tárgyi-anyagi tőkét!”	191
6.2. „Tanulj, képezz, s kösd össze a szakosodott tudásokat!”	196

6.3. „Alkoss és művelődj!”	198
6.4. A Bölcs Gaia. „A bolygó tudatos részeként műveld a bolygót!”	218
6.5. Determinisztikus? Narratíva?	221

MÁSODIK RÉSZ – A SZERVEZET TUDATA

Hetedik fejezet

A SZERVEZET KOMMUNIKATÍV TUDATA	229
7.1. Objektív a szubjektívben és szubjektív az objektívben	229
7.2. A megértés – modellezőt modellező – modellje	231
7.3. „Tudom, hogy tudod”	236
7.4. Az intencionalitás tételezése a másikban	242
7.5. A közös figyelmi helyzet	245
7.6. Cselekvéskoordináció	250
7.7. Szervezeti tudás	254

Nyolcadik fejezet

A TUDATOS VEZETŐI KONTROLL PROBLÉMÁI	261
8.1. Szervezeti tudat és tudattalan	261
8.2. A vezetés mint a szervezet megismerő rendszere – a kognitív analógia	266
8.3. Fokális és járulékos tudatosság	278
8.4. Kognitív korlátok a tudatosságban	281
8.5. Változás az emberi rendszerekben	287

Kilencedik fejezet

RACIONÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ	293
9.1. A racionalitás mint bírálhatóság	293
9.2. A kommunikatív racionalitás	296
9.3. Túl a fokális racionalitáson. Metaracionális diskurzus a valósággal	312
9.4. A vitathatóságon túl	319

Tizedik fejezet

RACIONÁLIS GONDOLKODÁS – NEM RACIONÁLIS ALAPZATON	322
10.1. Bevezető metakommunikáció – a szervezeti kommunikációról történő kommunikációról	322
10.2. A racionális megközelítés korlátai	326
10.3. A szervezeti kommunikáció alapítói perspektívája	331
10.4. A szervezeti kommunikáció témái és megközelítései	338
10.5. A szervezeti kommunikációkutatás metaforái	341
10.6. A tekintet előállítása – kommunikáció	342

Tizenegyedik fejezet

HÁLÓZATOSODÁS – A DELFINRAJ	358
11.1. Tudás és hálózati társadalom, hálózati gazdaság	363
11.2. Versenyezni vagy együttműködni?	365
11.3. A hálózat jellemzői és előnyei	371
11.4. A cégközi, szervezetközi bizalmat javító tényezők	373
11.5. Amikor nem érdemes együttműködni	374
11.6. Támazkodjunk a nagy tendenciákra. Hálózati tendenciák	376
11.7. Támogatási politikák és a hálózatok	381
11.8. Tanácsok a hálózatok kialakításához	382

Tizenkettedik fejezet

A VEZETÉS MINT HÁLÓZAT	386
12.1. Erős és gyenge kapcsolatok és a kisvilág	386
12.2. Erős és gyenge kapcsolatok a szervezetben	391
12.3. Rendszerfunkciók hálózata	395
12.4. Problémák hálózata	400
12.5. Terheléseloszlás az emberi hálózatban – relaxáció	404

Tizenharmadik fejezet

SZERVEZETI „ÁLLATORVOSI LÓ”	416
13.1. Problématérkép	417
13.2. Felkészültségeken túli terhelés	423
13.3. Kapcsolati problémák az anyavállalattal	429
13.4. Kommunikációs problémák	431
13.5. Vezetési problémák	436
13.6. Folyamatproblémák	440
13.7. A végén csattan az ostor. A termelési vezetők problémái	444
13.8. Befejezésül	447

Tizennegyedik fejezet

ÉRTELMESES ÉS FESZÍTETT OPTIMALIZÁLÁS	448
14.1. A problématérkép	448
14.2. Ahogyan a túlterhelési probléma megjelenik	454
14.3. A terhelés értelme	467
14.4. A terhelés következményei	472

Tizenötödik fejezet

BEFEJEZÉS	482
15.1. Időgazdálkodás és kiegészítés	482
15.2. Fokális és járulékos tudatossági tényezők a túlterhelésben	487
15.3. Mi tehető?	488
15.4. Az öntudatra ébredt hub	491
IRODALOMJEGYZÉK	494

A könyv különösen azon vállalati vezetők és tudásmunkások érdeklődésére tarthat számot, *akik szeretnek a dolgok mögé látni*. A könyv első része bemutatja a munka és a tőke mélyszerkezetében zajló átalakulásokat, amelyek átírták és átírják életünket.

A munkához szükséges tudás ma már nem fér el a korábbi tőketulajdonosok és menedzserek fejében, s ezért a tudásmunkások, akik személyiségükben hordozzák e tudást, e tőke tekintetében társtulajdonosok. Ez alapjaiban változtatta meg a vezetés feltételeit.

A tudásintenzív kor vezetői gyakran túlterheltek. Terhelésük szellemi természetű. Ezért a mai szervezetek vezetését érdemes úgy tekinteni, mint a szervezet tudatát. A könyv a vezetői terhelés optimalizálásához is alapvető ismereteket nyújt.

A könyvből átfogó panorámát kapunk az értékek előállításának globális változásairól.

A könyv háttere.

Mi történik a világban (és a tudományban)?

- A termékekben egyre nagyobb a tudás, ezért egyre több a tudást termékbe építő munka és munkás; *a gazdagság tudásgazdasággá válik*. A dolgozók egyre inkább tudással dolgoznak.

- A vezetés nem ezt tanulta, ezért menet közben tanulja ezt az új fajta munkát. S a tudás hálózati és társas természetete miatt meg kell tanulnia, hogy nem dolgokat, hanem társadalmi viszonyokat vezet.
- Ez meg azt igényli, hogy a vezetésnek nem csak dologi-technikai rendszert kell szervezni, hanem tudásokat kombináló, kommunikatív „társadalmat” is, technoszociális rendszert.
- Jobban megértjük azt a változást, amely *történik* a vezetőkkel, és ezért mélyebben megalapozhatjuk a szervezetek fejlesztését.
- A könyv előzményei vállalati kutatási munkák. Kutattuk a szervezeti kommunikációt, az „elhavazás”, a túlterhelés problémáit. A könyv háttérét képezi az elméleti megfontolásokon túl mintegy 600 vezetővel készített mélyinterjú. S a kutatói felfogásunkban már szerepelt az a megközelítés, ami e könyvben van. A könyv segítségével jobban érthetővé válik a vezetői túlterhelés problémája is. A könyv egy-egy fejezetét időnként előadom vállalati vezetőknek, s az a tapasztalatom, hogy sok releváns felismerésük van. Sok „húszfilléres leesik”. A téma „ül”.
- A problémára már pár évtizede reflektálnak a társadalmitőke-elméletek. (Bourdieu: gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke, Schultz, Szántó Zoltán stb.) Ezek a hagyományos tőkék *mellé* veszik fel a társadalmi tőkét. Én a tőke kommunikatív elméletében a tőke minden fajtáját társadalmiként tekintem.
- A könyv egy átfogó képet ad az értékek előállításának változásairól, s ebben a vezetés problémáiról.
- A kommunikációelméletben Horányi Özséb iskolájában egy csoportot alkotunk, amely a kommunikáció participációs elméletét műveli. Szerencsésnek tartom magam, hogy e műhelyben fejlődhettem. Ebben a kommunikáció mint a problémamegoldó felkészültségek-

hez való hozzáférés jelenik meg. A problémamegoldó felkészültségeket tekinthetjük tőkének. Ennek segítségével elemezhetjük a problémamegoldó felkészültségeket mint amelyek az emberiség kultúráját alkotják (tárgyak, szimbolikus, értelmi, értékszerkezetek). Ezt elemzem a könyv első részében. Ez kommunikációelméleti *tudományos újdonság, s tőkeelméleti újdonság*. A társadalmi-olvasói relevanciája ott van, hogy jobban értjük vele a tudástőke helyét a többi között. Ennek következménye van a szervezetek vezetői számára, a társadalomelméletek számára és a társadalomfejlesztési programok számára. Ezekhez tudományos alapot nyújt. Nem ismerek ilyen megközelítésű könyvet a vezetők mai problémáiról.