

SZVETELSZKY ZSUZSANNA

REJTETT SZERVEZETEK

**az informális
kommunikáció
hatalma**



A könyv kiadását a könyvkiadói program keretében
a Nemzeti Kulturális Alap támogatta.



A szerző az MTA „Lendület” RECENS Kutatócsoportjának tagja.

Copyright © Szvetelszky Zsuzsanna, Typotex, Budapest, 2017

Engedély nélkül semmilyen formában nem másolható!

ISBN 978 963 279 934 6

Témakör: *kommunikáció*

Kedves Olvasó!

Köszönjük, hogy kínálatunkból választott olvasnivalót!

Újabb kiadványainkról, akcióinkról a www.typotex.hu

és a [facebook.com/typotexkiado](https://www.facebook.com/typotexkiado) oldalakon értesülhet.

Kiadja a Typotex Elektronikus Kiadó Kft.

Felelős kiadó: Votisky Zsuzsa

Felelős szerkesztő: Laik Eszter

Művészeti vezető: Sosity Beáta

Tördelőszerkesztő: Janković Milán

Borítóterv: Somogyi Péter

Nyomás: László András és Társa Nyomdaipari Bt.

Felelős vezető: László András

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	7
Az informális fordulat	14
2. DUPLA VAGY SEMMI	21
A vállalati belső kommunikáció kettős kockázata	21
A munkahelyi csoportok két élete	22
A formális és az informális kommunikáció	25
A rejtett szervezet	37
Az informális kommunikáció mint üzletileg kritikus tényező	43
Férfias és nőies aspektusok a vállalati informális kommunikációban	49
A rejtett funkciók felismerése	53
3. SZEMÉLYES ÉS AKTUÁLIS: INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN	62
„Régen minden jobb volt...”	66
Az információ torzulásának veszélyei	71
A terjedés dinamikája	79
A vállalati pletyka legfontosabb típusai	81
Jellegzetes szervezeti narratívák	85

4. AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ REJTETT FUNKCIÓI	93
5. REJTETT VONÁSOK, VÁRATLAN JELLEMZŐK	103
6. A NORMASZEGÉS NORMÁJA	110
Miért hasznos a normaszegés?	110
Minden álszentnek maga felé hajlik a keze	112
7. HÁLÓZATOK A SZERVEZETBEN	126
Beágyazott viszonyok	126
Ahány vállalat, annyi hálózat	132
Hálózattudat: tudjuk, hogy tudjátok, hogy tudjuk	137
Kooperáció	142
Hierarchia	144
Reputáció – irigység a hálózatban	145
Csoportarchetípusok	149
8. PLETYKAKONTROLL	160
Hogyan írjunk belső kommunikációs stratégiát?	160
A kommunikáció mint juttatás	162
Kommunikációs hibák mint a veszteségek forrásai	171
Az első számú vezető magányossága	173
A pletykakontroll szabályairól	183
ÖSSZEFOGLALÁS	188
IRODALOM	191

1. BEVEZETÉS

„Muszáj volt eldicsekednem valakinek...” „Beszélnem kellett róla...” Egy tanulmány már tíz évvel ezelőtt kimutatta, hogy az alkalmazottak negyede néha bizony érzékeny céges információkat mond el barátainak, ismerőseinek, sőt akár idegeneknek is. Nem tudjuk, hányan lehetnek, akik ezt teszik, de nem vallják be, vagy azok, akik a vállalaton belül mesélnek olyasmit egy kollégájuknak, amiről hallgatniuk kellene – annyi biztos, hogy egyre többen.¹ Benjamin Franklin amerikai tudós és államférfi, az USA alapító atyjának egyike (1706–1790) általános érvényű kijelentése szerint „a hírnevet számtalan jócselekedettel lehet csak felépíteni, de egyetlen rossz mozdulattal le lehet rombolni”. (Ecclest, Newquist és Schatz 2007) Ez a rossz mozdulat a 21. században egy gombnyomás is lehet: már nemcsak a munkahelyi büfében vagy az irodaház emeleti teakonyhájában terjednek a hírek a vállalatokról, hanem az „online folyosókon” is: a közösségi médiában, az elektronikus levelezésben, blogokban vagy akár megosztott videók formájában is.

Nagy különbség a klasszikus szóbeszéddel szemben, hogy az online módon terjedő tartalmak lényegében nyilvánosak, vagy bármikor azzá válhatnak. Ami személyes, többé már nem lesz az, ha megosztják – az internet nem felejt, még a legszűkebb baráti körben

¹ <http://computerworld.hu/computerworld/kipletykalt-vallalati-titkok-20081008.html> (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

posztolt kép is könnyen a nyilvánosság elé kerülhet. Egy megmondatlan poszt, a vezetői döntésen viccelődő komment, a betegszabadság alatt készült koncert- vagy strandszelfi, egy rosszul sikerült elbocsátás sztorija beláthatatlan utakat járhat be az online térben, miközben felszaporodnak körülötte a megjegyzések, vélemények, és ezeket is „viszi” magával.

Új típusú kockázatot jelent ez főnöknek is, beosztottnak is. Nincs az a belső szabályzat, mely naprakészen tudná követni – buzdítani vagy tiltani – az újabb és újabb csatornák használatát, vagy össze tudná hangolni egymással a munkavállaló személyiségi jogait és a vállalati érdekeket. Amely meg tudná mutatni, hol a határ a véleménynyilvánításban, s hogy a dolgozónak a saját magánéletében mennyire kell figyelemmel lennie munkahelye érdekeire.

Gyorsan változó világunkban a szervezetek, vállalatok, munkahelyek jellemzői is alakulóban vannak. A vállalaton belüli informális kommunikáció nehezen megragadható társas jelenség, mert rejtőzködik, és állandóan változik.

Szokás mondani, hogy három élete van mindenkinek: egy nyilvános, egy privát és egy titkos. Ez a szervezetekre is többé-kevésbé igaz, és a vállalati rejtett folyamatok, mintázatok, fogalomrendszerek természetes környezetben zajló megfigyelése, felismerése és leírása korántsem egyszerű. Hiszen egy rejtett helyzet megítélése a szervezetben dinamikus folyamatok, s nem objektív kritériumok mentén alakul. Az emberi kapcsolatokról, a szubjektív tapasztalatokról megfigyeléssel elérhető tudás rendszerezése éppen azért fontos, mert lényegbeli összefüggéseket mutat meg.

A legtöbb munkahelyen egyidejűleg háromféle vélekedés áll fenn a hivatalos információval kapcsolatban: 1. túl sok. 2. túl kevés. 3. nem megfelelő. Ezeken az elterjedt, sommás és általános véleményeken túl a belső információáramlásnak további jellemzőit is érdemes figyelembe venni, ugyanakkor kétségtelen, hogy nem

könnyű vizsgálni egy jelenséget, ha megnyilvánulási formájának éppen az a lényege, hogy leplezi magát.

A könyv célja, hogy bemutassa, miért fontos a vállalati informális kommunikáció uralása, rávilágítva arra is, hogy milyen kockázatokat jelenthet, ha a vezető nem akar tudomást venni ennek a létező rendszernek a működéséről és hatásáról. Bizonyos értelemben minden vezető két intézményt vezet: egy formálisat és egy rejtettet, informálisat, s minél többet tud mindkettőről, annál hatékonyabban törekedhet rá, hogy csökkentse a kettő között a különbséget, annál kevesebb munkát kell a rejtett folyamatok ellenőrzésére fordítania. Ahhoz, hogy ezt elérje, fontos, hogy tisztában legyen a vállalati kommunikációban megjelenő legfontosabb témákkal – ilyen többek között a hatalom, a pénz, a stílus vagy az átszervezés, bővülés, költözés stb. –, köztük az úgynevezett kényes kérdésekkel is, mint például szerelmi viszonyok, romantikus kapcsolatok a munkatársak között.

Ha elhárítja magától ezt a feladatot, akkor a torzuló és ellenőrizhetetlen információk akadályt jelenthetnek az operatív folyamatok számára, ami többek között a fluktuáció növekedéséhez vagy a teljesítmény csökkenéséhez, akár sztrájkhoz is vezethet. Belátható tehát, hogy az informális kommunikáció üzletileg kritikus tényezőnek tekinthető, hiszen ha a vezető rálát a beosztottjai között áramló hírek rejtett rendszerére, akkor ennek a tudásnak a birtokában a meglévő formális kommunikációt is a vállalati céloknek megfelelően tudja alakítani.

Nem könnyű felfedezni a rejtett szervezet elemeit, szerkezetét, struktúráját – hiszen éppen azért rejt magát a kutató tekintetek elől, mert közös a tudás arról, hogy céljai sokszor szemben állnak a formális célokkal. Akinek mégis sikerül kapcsolódnia e rejtőzködő kapcsolatrendszerhez, tapasztalhatja, hogy itt a kötések gyakran erősebbek, s a bizalom mértéke is nagyobb. Csermely Péter a rejtett hálózatok kapcsán írja az alábbiakat: „A rejtett információ

(olyan információ, amelyik bizalmas, illetve nehezen megtalálható, nehezen megfogalmazható) többet igényel, mint egy egyszerű gyenge kapcsolat... A rejtett információ megszerzése erős kölcsönhatásokat, vagy másként fogalmazva: az egész hálózat egységét, az egész hálózaton belül érvényes nyitott, segítőkész és bizalomteljes léggörcs igényel.” (Csermely 2005, 201.)

Ahány vállalat, annyi rejtett szervezet: a demográfiai adatok, a fiatalabbak és idősebbek aránya, a férfias és a nőies aspektusok, a szervezet tevékenysége, terméke vagy szolgáltatása mind-mind befolyásolják a rejtett vonásokat is.

Ahol nincs információ, ott keletkezik. Az informális kommunikáció rejtett vonásait tárgyaló rész áttekinti e folyamat kiindulópontjait – kezdve a jövőkép hiányától az új dolgozók bevonásának elmulasztásán át egészen addig, amikor a médiában előbb jelenik meg valami a cégről, mint hogy a beosztottak értesülnének az adott hírről. Szintén ebben a fejezetben tárgyaljuk, miért éppen a vezető a legtöbb pletyka tárgya.

Külön fejezet szól az információ torzulásáról, terjedésének dinamikájáról, a vállalati pletykák legáltalánosabb típusairól is. Ezt követően az informális kommunikáció rejtett funkcióit tekintjük át. Ilyen funkció például a navigálás, az összehasonlítás, az információáramlás felgyorsítása, a szűrés és a döntéstámogatás, a feszültség levezetése. Ezek több esetben hasonlónak tűnnek a formális kommunikáció szerepeihez, jóllehet, a két különböző típusú kommunikáció céljai markánsan eltérnek.

Napjainkban a hálózatok témájának kérdése megkerülhetetlen, s nem csak a felgyűlt hálózatelméleti tudás miatt. A hálózatként is működő szervezet tisztában van a láthatatlan viszonyrendszer erejével, emiatt egyre erősebb a hálózattudata. Tudja, hol szivárog fentről le és lentől fel az információ, hol vannak a rendszerben a vízzáró rétegek vagy a „gyorsítók”: a csomópontok, a véleményvezérek, továbbá választ ad olyan kérdésekre is, hogy „kire hallgassunk?” vagy „kiben bízunk meg?”.

Egy vállalatnak a hosszútávú sikerhez stratégiára van szüksége, a megfelelő kommunikációhoz pedig egy bizonyos méret után már kommunikációs stratégiára is. A kommunikációs stratégiák közös jellemzője a tudatosság, a komplex szemléletmód, a célok, a tartalom, a célcsoportok, az eszközök, a folyamatok és a felelősök egységben történő átgondolása és megtervezése.

A rejtett folyamatok szemügyre vétele után a belső kommunikációs stratégia célja, tartalma, formája kerül sorra. Minden részletre kiterjedő koncepciót senki nem tud írni, ám ez nem is cél, hiszen ha készül egy iránymutató dokumentum, akkor ezzel kézzelfoghatóvá válik a vezető hozzáállása. A jó kommunikáció ugyanis pénzt hoz, nem pedig visz, mint ahogy sokan gondolják: maga a kommunikáció is lehet juttatás. A belső kommunikációs stratégia nem konkrét megoldásokat kínál, de az általa lefektetett elvek révén fontos kiinduló- illetve viszonyítási pontot jelenthet, és egyben a vállalati kommunikációs kultúra alakításának az eszköze. Olyan érdemi tájékoztatási rendszert hoz létre, amely a szervezet céljainak megvalósítását szolgálja, biztosítva a kétirányú információáramlás feltételeit, egyben visszaszorítva a kommunikációs problémákat. Ebben a fejezetben vesszük szemügyre az interaktív és az egyirányú csatornákat, az egyes kommunikációs szinteket, majd ezt követően a szervezeti pletykakontroll lehetőségeit.

Jóllehet a könyv számos példája a versenyszféra szereplőinek megfigyeléséből származik, hangsúlyozni kell, hogy az informális kommunikáció minden szervezetben jelen van, és hat az ott dolgozókra, hiszen mind a piaci szereplők esetében, mind az állami szervezetekben maguk az emberek azok, akik létrehozzák és fenntartják, működtetik a rejtett folyamatokat. Bár a két szféra ez irányú összehasonlítása nem feladata ennek a kötetnek, annyit mégis érdemes megemlíteni, hogy a különbségek – többek között – a formális kommunikáció meghatározottságának alapvető eltéréseiből adódnak.

Az informális szervezetet az informális kommunikáció hozza

létre, ezért ennek megismerésével, tudatosításával és kezelésével lehet a rejtett szervezetet a legjobb keretek között tartani, uralni. Ha ez nem történik meg, előfordulhat, hogy a rejtett folyamatok fognak érvényesülni a cég működésében, vagyis hogy a fark csóválja a kutyát – hiszen amire nem látunk rá, azt irányítani sem tudjuk. Ebből egyenesen következik, hogy a vezető nem engedheti meg magának, hogy ne ismerje az informális kommunikáció és a rejtett szervezetek működését.

A belső kommunikációs hálózatok jelentik egy vállalat információs vérkeringését. A formalizált, tudatosan szervezett és működtetett kommunikáció mellett az informális kommunikáció minden esetben létező jelenség, még akkor is, ha nem veszünk róla tudomást. Nem korlátozható, de irányítható. Ez az erőforrás – a mítoszok, tévhitek miatt – a legtöbbször kiaknázatlan marad, sőt, gyakran a formális kommunikáció ellenében hat, mert vakfolt a menedzsment számára. A formális és a nem formális belső kommunikáció egymás mellett létezik, de nem ugyanarról tájékoztat. Eltéréseik torzítólag hathatnak a szervezet célkitűzéseire, értékrendjére, működésének hatékonyságára. A vezetők és a beosztottak hierarchiájában a kommunikációt illetően a legtöbb esetben észlelhető egy „záróvonal”, mely akadályozza az információ áramlását, valamint módosítja a fogalomhasználatot. Ez a záróvonal kutatási eredmények szerint oldható, ezáltal a szervezeti fogalomhasználat zavaró eltérései csökkenthetők.

Az informális kommunikáció megismerésével, a formális kommunikációtól való eltéréseinek feltárásával, a belső kommunikációs hálózatok feltérképezésével, valamint az adott helyzetre alkalmazott válaszlépésekkel a menedzsment számára új, hatékony vállalatirányítási eszközök hozhatók létre. Mozgósíthatók a belső tartalékok, erősíthető a lojalitás, fejleszthető a dolgozói márkaépítés, az *employee branding*, valamint a munkáltatói márkaépítés, az *employer branding*.

Az informális vállalati kommunikáció, illetve kontrollja az egész-

séges szervezeti működés lényeges aspektusa: sokszor többet mond a szervezetről, mint amiről konkrétan szól. Elemei a legtöbb esetben tartalmazzák azokat az egyéni vélekedéseket, hiedelmeket, melyeket az alkalmazottak a szervezetről alakítottak ki. E hiedelmek számos, egyéb módon nem megismerhető információt hordoznak a szervezeti struktúrával és működéssel kapcsolatos percepciókról, a legelterjedtebbek pedig hatással vannak az alkalmazottak munkahelyi attitűdjére, cselekedeteire és munkavégzésére is.

A kommunikáció mindazonáltal soha nem egyes emberek, munkatársak, szakértők feladata. A kommunikáció egy közösség, szervezet, intézmény minden tagjának közös feladata és minde nélkülött felelőssége. Egyetlen közösség sem működik, működhet megfelelően, ha annak egyes tagjai kivonják magukat a kommunikációból, a globális információáramlás folyamatából. A tudatos vagy nem tudatos elszigetelődés azt jelenti, hogy információs zárványok keletkeznek a szervezetben, melyek az élő szervezethez hasonlóan – ahol a véráramlás megszűnése elhaláshoz vezet – egy idő után az adott szervezeti egység vagy személy kirekesztődését, kilökődését jelentik. Éppen ezért a sikeres és eredményes szervezeti kommunikáció első alapszabálya: arra kell törekedni, hogy abban mindenki részt vehessen. A részvétel minősége és tartalma természetesen lehet nagyon eltérő, de a kommunikációs kényszer mindenkire vonatkozik. Nem elfogadható és nem tolerálható a tudatos és önkényes kívül maradás. Aki a kommunikáció rendszeréből ilyen módon kimarad, annak léte is megkérdőjelezhető magában a szervezetben. A kommunikációban való részvételt érdemes tudatosan fejleszteni. Minden résztvevőnek értenie kell a kommunikáció tétjét és abban az ő kitüntetett szerepét, és a részvételhez szükséges fejlesztést, képzést, támogatást mindenkinek meg kell kapnia.

A kommunikáció ugyanakkor nem mindenkit terhel és érint egyformán. Vannak jellemzően kibocsátó, befogadó és közvetítő szerepkörök. A kommunikációs folyamat szereposztásánál mindazonáltal figyelembe kell venni, hogy a végső cél a tartalom, az

üzenet célba juttatása, hiszen a kommunikáció nem cél, hanem eszköz.

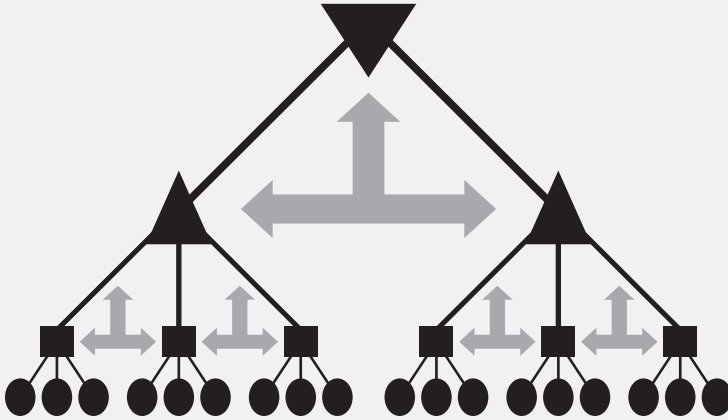
Ahhoz, hogy a szervezetet minden alkalmazott egészében, és ne csak részben érezze magáénak, elengedhetetlen a hatékony belső kommunikáció. A belső kommunikáció részben kötetlenebb, spontánabb, mint a külső, mely hagyományosan megtervezett és ellenőrzött. Egy intézmény belső kommunikációjában az interperszonális kapcsolat nagy szerepet kap. A kollégák véletlenszerűen is összefutnak, találkoznak egymással, beszélgetnek és információt cserélnek az intézmény életéről. Ugyanakkor ideális esetben a belső kommunikáció jelentős része is megtervezett, a vezetőség által látható és bizonyos mértékig irányított, moderált folyamat kell, hogy legyen.

AZ INFORMÁLIS FORDULAT

Képzeljünk el egy üvegfalú irodaházban egy péntek délutáni értekezletet, ahol a vezető éppen beszámol hat-nyolc munkatársának a következő hét teendőivel kapcsolatos elképzeléseiről. A kollégák egy részének nem tetszik, amit a főnök mond, de ismerve őt, jobbnak vélik, ha hallgatnak – sebjaj, a megbeszélés után a büfében kedvükre kibeszélhetik majd.

A 21. században ehhez már nem kell megvárni az értekezlet végét: kinyitott laptopjaikon vagy okostelefonjaikon azonnal, a megbeszélés alatt, a főnök szavait hallgatva megoszthatják véleményüket egymással a jelenlevők – mindössze az arckifejezésükre kell figyelniük...

A szervezet hierarchiája meghatározza a formális és informális kommunikációt is.



Napjaink technológiai eszközeinek fejlődése lényegesen felgyorsítja a lentől felfelé, valamint a horizontálisan terjedő informális kommunikációt.



Ma a szervezeti hierarchiában áramló kommunikációt és annak hatását – például a rejtett hierarchia kialakulására – a digitális eszközök terjedése és alkalmazása is befolyásolja.

Nem mindegy, mit mondunk és kinek – és persze az sem, hogyan. Az emberiség történetének kezdetétől megkülönböztetjük, hogy mondandónkból mi az, amit bárki hallhat, s mi az, amit csak kevesen tudhatnak. Mindennapjaink intim részleteit nem tárjuk bárki elé, de vannak az életünknek olyan eseményei, amelyeket minél több ismerőssel szeretnénk megosztani.

Ezt a vágyat sok tízezer éven át különböző adottságok korlátozták. Amikor az idő – az élet – nagy része vadászattal telik, kockázatos nekiállni sztorizgatni a mellettünk lapuló társunkkal, mert nekünk ugorhat a farkas. A közösség viszont onnantól kezdve és pontosan odáig számít közösségnek, amíg közösen tudják, hogy „kivel mi van”. Emiatt született meg a pletyka több tízezer évvel ezelőtt, az egyik legfontosabb jelenség azok közül, melyek fenntartják és szabályozzák a társadalmi rendet, a hierarchiát.

Amikor az ősi csoportok legerősebbjei, legügyesebbjei, legokosabbjai képességeik alapján kiemelkedtek a többiek közül, és befolyásra, később vagyonna tettek szert, szabályozni kezdték ezt a közös tudást: kinyilatkoztatásokat, szabályokat, törvényeket, parancsokat, kánonokat alkottak, melyek tovább erősítették meglévő hatalmukat. Az uralkodó réteg fentről irányított, *top-down* kommunikációját – és az e kommunikációval stabilizált helyzetét – a tömegek ritkán tudták alulról szerveződő, *bottom-up* módon vitatni vagy meggyöngyíteni. Ritkán, ám akkor annál súlyosabb mértékben: ha felduzzadt és kifakadt a csatornázatlan panasz és felháborodás, az az esetek többségében lázadásokhoz, forradalmakhoz vezetett. Ezek az esetek nagyrészt mégis sikertelenek voltak, mert nem tudták a megfelelő erőforrásokat mobilizálni.

A mai értelemben vett közszféra a kávéházakban, körülbelül a 18. században született meg, ám az elit polgárok személyes eszmecseréje a 20. századra össze is omlott, mert megjelent a tömegmédiá. Manipulatív jellegéről aggódó eszme-futtatások végeláthatatlan sora íródott, ám eközben a technológia sem tétlenkedett. Új eszközök születtek, azonban mindenekelőtt az internet elterjedése volt az, ami

megalapozta egy új nyilvánosság kialakulását. A 21. század elején aztán megjelentek a közösségi oldalak, és robbanó népszerűségük oda vezetett, hogy napjainkban informális fordulatról, a nyilvánosság szerkezetváltása után a nyilvánosság rendszerváltásáról beszélhetünk. A folyamat legnagyobb eredménye a képlékeny, folyton változó, de egyre nagyobb tömeget mozgató, egyre több tartalmat produkáló informális nyilvánosság.

Amíg hajdan egy faluban csak pár száz földműves háborgott a földesúr magas adói miatt, addig a webkettő a pillanat töredéke alatt strukturálja százazrek és milliók véleményét. Az önszerveződő, *bottom-up* kommunikáció leginkább tömegében tér el az irányított, *top-down* folyamatoktól. Különbség az is, hogy míg ez utóbbi mint a hatalom eszköze, függőleges, vertikális irányban kommunikál, a *social media* (közösségi média) elsősorban horizontálisan, vízszintesen. Ami mindaddig hasonlított a falucska gazdájának méltatlankodására, míg kétszáz, és nem kétszázezer emberről van szó. Ekkora tömeg valós idejű közös ellenvéleménye már jelentős erőket generál, és ezzel maguk a résztvevők is tisztában vannak. Az érme másik oldala, hogy maga a sokaság horizontális volta miatt kevésbé alakulhatnak ki erős kötődések a szervezői magon belül – sőt, a vízszintes struktúra miatt egyszerre sokkal többféle érdekcsoport mozdulhat meg, emiatt könnyebb vertikálisan gyengíteni őket, egy-egy érdekcsoportnak való kedvezéssel.

A jelenség – az informális fordulat – létezik, és folyamatai nyomot hagynak napjaink közösségein. Az egyidejűleg kommunikálók mennyisége olyan csoportjellemzőket hoz létre, melyek korábban nem léteztek. Ezek pozitív és negatív következményeit számba venni az utókor dolga, de annyit már tudunk, hogy többek között hamis közösségérzetet generálnak. Sokan vélik úgy, hogy barátaik online kapcsolatrendszerén keresztül többféle szerepet is betölthetnek, ezáltal úgy érezzük, hogy egyre jobban hasonlítunk, pedig csak a hasonló szokások terjednek egyre jobban a közösségeken belüli *hype*-okon keresztül.

A hajdani falucska lakói között volt öreg és fiatal, okos és buta, szép és csúnya – vagyis a legtöbb emberi közösség lokális, heterogén csoportokból állt. Ma nem ilyenek a csoportjaink: a közösségi oldal segítségével bárki gyorsan megtalálja azt, aki hozzá hasonlóan mondjuk Rahmanyinovit és a spenótot is szereti, így globális homogén csoportok szerveződnek világszerte. Nem a korlátaink kötnék össze, hanem a lehetőségeink.

A lehetőségek száma pedig egyre csak nő, és ehhez a nagyságrendhez nem vagyunk hozzászokva. A döntési mechanizmus segítése emiatt mára külön üzletággá vált. Miképp a szomszédnak ajánlunk egy jó péket a környéken, úgy ajánl a Facebook, a Google, a Youtube ismerősöket, eseményeket, zenét – még akár péket is. Az ajánlás a személyes mikroszintről átment makróra, miközben a vállalat ránk kacsint: nézd csak, a barátaid is ebbe a kávézóba járnak! A hirdetés és az ajánlás közötti határ kezd elmosódni, hisz látom, hogy hány ismerősöm like-olta az oldalt, amit a Facebook ajánlott nekem.

A vállalatok kommunikációja *top-down*, fentről irányított, formális, ám üzleti okokból *bottom-up* látszatot akarnak kelteni. Ugyanekkor a *bottom-up* szerveződés pedig *top-down* mandátumot akar. Az óriáscégek közben tudják jól, hogy a virtualitás az informálisnak, a rejtettnek a felbukkanását és kibontakozását nemcsak lehetővé teszi, de fel is gyorsíthatja. Tudják, és reagálnak erre, mert az új nyilvánosságban nem az az érdekes, hogy virtuális (miközben természetesen van, aki a virtualításban pont az alteregó felépítésének lehetőségét keresi), hanem hogy informális. Az informális fordulatra érdemes a társadalmi hálózatokban végbemenő önszerveződő folyamatok következményeként tekinteni: egy társadalmi hálózat mindig több, mint az őt alkotó kapcsolatok összessége.

Az informális nyilvánosság megjelenésével egy időben formálódik a hálózattudat. A hálózattudat nem új jelenség: a kínai civilizációt jelentős mértékben meghatározó *guanxi* is – tradicionális kifejezés a komplex rendszerre, mely gazdasági, politikai, társadalmi

vonatkozásban egyének és kisebb csoportok közötti hálózatokat is jelent – ehhez hasonlatos csoportreflexióból táplálkozik.

Az informális fordulat hatása óriási, mégsem vezetett a pletyka trónfosztásához. Nem is fog, sőt a virtuális nyilvánosság tagjaiként még jobban érzékeljük a különbséget: mi az, amit csak szóban mondhatunk el – és leginkább négy szemközt. A közösség legősibb kommunikációs folyamatának a megértése hozzásegít a 21. századi hálózatosodás és önszerveződés megértéséhez is. Ma, amikor a közösségi oldalak segítségével (például Twitter, Facebook) a tömeg is „csinálja” a kommunikációt, a fentről lefelé irányított (*top-down*) tömegkommunikáció fogalma is újraértelmezést kíván, hiszen a webkettes alkalmazások a hálózattudat növekedését teszik lehetővé.

Napjaink közösségi nyilvánosságának rendszerváltozása alapján megjósolható, hogy a transzparencia ezután is növekedni fog. Már csak azért is, hiszen lehetetlen az adatok számának növekedésével párhuzamosan szaporodó titkok mindegyikét védeni. Így hát inkább maga az ember válik elfogadóbbá, kevesebb dolgot szégyell, és több mindent vall be. A Facebook első embere, Mark Zuckerberg 2010-ben azt mondta: „Az emberek számára természetesebbé vált, hogy azon túl, hogy mindenféle információt megosztanak, ezt egyre nyitottabban és szélesebb körben teszik... Ez egy társadalmi norma evolúcióját mutatja.”² A trend azt mutatja, hogy a nyilvánosság egyre nagyobb és egyre komplexebb, az intimitás és a társas szféra közötti határ egyre elmosódottabb. A jövőben feltehetően nemcsak a nyilvánosság szerkezete, az intimitás szintje változik meg, hanem a bizalom szerkezete is.

Napjainkban annak lehetünk tanúi, hogy az informális szervezetek is formalizálódnak. Például a közösségi oldalakon, zárt és

2 „People have really gotten comfortable not only sharing more information and different kinds, but more openly and with more people... That social norm is just something that has evolved over time.” <https://www.theguardian.com/technology/2010/jan/11/facebook-privacy> (Utolsó letöltés 2017.03.15.)

nyílt csoportok formájában. Kilépett, belépni vágyó és alkalmazásban lévő munkatársak részvételével. Ezekben az online terekben írásban is rögzül olyasmi, ami korábban csak szóban hangzott el: mennyiért vették fel az új recepcióst, tart-e a leváltásától a logisztikai referens. Adatok: személynevek, összegek, események rögzülnek itt lényegében örökre, és bárki, aki hozzáfér, lemásolhatja, továbbküldheti. Márpedig mindig van egy-két csoporttag, akiben megvan ez a szándék – csupán az alkalomnak kell elérkeznie. Talán azért nem kerül erre olyan sűrűn sor, mert a rejtett nyilvánosság a tagok életére is hatással van. Nehéz mintaférjként, álompárként szerepelni egy olyan közegben, ahonnan van átjárás a magánszférába, és a kollégánk sógora jóban van a testvérünk fogorvosával: ez pedig az online dezinformálás offline korrekcióját eredményezheti. Például, amikor valaki azt mondja, hogy egész éjjel a negyedéves statisztikákon dolgozott, és közben képeket osztanak meg róla, amint ugyanakkor a klubesten az asztalon táncol.