

RICHARD SENNETT

A tehetség és a feleslegesség réme*

A harmincas évek nagy világgazdasági válságát jellemző módon olyan fényképek jelenítették meg, amelyeken férfiak csoportosultak a bezárt gyárak kapui előtt – s a szemmel látható bizonyíték ellenére – munkára vártak. Ezek a fényképek még ma is zavaró hatást keltenek, hiszen a feleslegesség réme még mindig köztünk van; csak más öltözetben jelenik meg. Észak-Amerika, Európa és Japán jómódú gazdaságaiban emberek nagy számban szeretnének dolgozni, de nem találnak munkát.

A nagy válság idején az egyes emberek egyedi gyógymódot kerestek arra a feleslegességre, amire egyetlen kormány sem talált csodaszert: szelintük gyermekeiknek oktatásra és speciális tudásra van szükségük, hogy ily módon a fiatalokra mindig szükség legyen, és hogy mindig legyen munkájuk. Az emberek ma is ebben látják a védelmet, de a kontextus megint csak megváltozott. A „szaktudás” társadalmában sok munkanélküli iskolázott és szakképzett, de az általuk keresett munka a világ azon részeibe vándorolt, ahol a szakmunka olcsóbb. Tehát egészen másfajta szaktudásra van szükség.

A következő oldalakon azt szeretném feltárni, hogy a feleslegesség réme miképpen kapcsolódik össze az iskolázással és a képzéssel, vagy ahogy a német mondja, a *Bildung*-gal. Mit is jelent a szakismeret vagy még átfogóbban a tehetség? Mennyit ér gazdasági szempontból, ha valaki tehetséges? Ezek a kérdések összekapcsolják a közgazdaságtant, a pszichológiát és a szociológiát: és oly széles területet fognak át, hogy válsokra nem, csak a problémák tisztázására törekedhetek.

* Richard Sennett: *The Culture of the New Capitalism* (New Haven & London, Yale University Press, 2006) c. könyvének második fejezete. 83–130.

A feleslegesség réme először a városok fejlődésében vett új irányt, ahol a bevándorlók talpa alatt nem volt megművelhető föld. Az emberek kifosztott agrármenekültként vándoroltak a városokba azzal a reménnyel, hogy a gépesített gyárak majd adnak nekik munkát. Ennek ellenére Londonban, hogy egy jellemző példával éljek, 1840-ben hat férfimunkás jutott egy gyári segédmunkára. *David Ricardo* és *Thomas Malthus* személyében találjuk meg a feleslegesség első modern teoretikusait. *Ricardo* arra kereste a választ, hogy a piacok és az ipari gépek miképpen csökkentették a munka iránti keresletet, míg *Malthus* a népeségnövekedés perverz következményeit kalkulálta. Egyikük sem gondolkodott azon, hogy az agy oldaná meg a kezek túlkínálatát. A korai ipari korszakban nagyon kevés munkás jutott be a felsőoktatásba; a felfelé irányuló mobilitás kicsi volt. És még a legfelvilágosultabb reformerek sem hittek abban, hogy emberek tömegei a munkán kívül is hasznos tudásra tehetnek szert. *Malthus*, akárcsak korábban *Adam Smith* és később *John Ruskin*, a gyári munkát a szellem halálának látta. Így a városok felduzzadásával a feleslegességet a növekedés szükségszerű, bár tragikus következményeként tartották számon.

A modern társadalmak egyik nagy eredménye, hogy feloldották a *tömeg* és a *szellem* közötti ellentétet. Az oktatási intézmények, a Viktória korabeliek számára hihetetlen mértékben emelték meg a számolni, az írni és olvasni tudás szintjét. A válságidőszak azon álma, hogy egy tehetséges kisfiú, nagy ritkán leány doktorné vagy ügyvéddé válik, manapság megszokott célnak számít. A szakképzetlen munkások gyerekeinek felfelé, az alsó középosztályba irányuló mobilitását körülbelül 20 százalékosra teszik Nagy-Britanniában és az Egyesült Államokban, körülbelül 15 százalékosra Németországban és körülbelül 30 százalékosra Kínában – ami nem túl sok, hiszen a lefelé irányuló mobilitást is figyelembe kell venni, de mindenképpen nagyobb, mint az első ipari korszakban.

Ezek a vitathatatlan sikerek azonban csak új és fájdalmas formában mutatják meg *Ricardo* korai meglátását. A szaktudás gazdasága megint csak maga mögött hagyja a többséget; még pontosabban, az oktatási rendszer nagy számban bocsát ki nem alkalmazható, vagy legalábbis a képzésüknek megfelelő szférákban feleslegesnek talált iskolázott fiatal embereket. Modern formában *Ricardo* állítása az, hogy a szaktudás gazdaságában csak kis számú képzett emberre van szükség, olyanokra, akik tehetségesek; legalábbis a felső szintű pénzügyek, a fejlett technológia és a kifinomult szolgáltatások legújabb területein. Meglehet, a gazdasági

masinéria csak akkor tud nyereségesen és hatékonyan működni, ha egy mind kisebb elite támaszkodik.

A feleslegesség réme

A feleslegesség modern veszélyének a rémét három erő mozgatja: a globális munkaerő-kínálat, az automatizálás és az öregedés kezelése. Egyik sem éppen az, aminek első látásra tűnik.

Amikor a sajtó olyan rémtörténetekkel áll elő, hogy a globális munkaerő-kínálat elszívja a munkahelyeket a gazdagabb helyekről a szegényebbek irányába, akkor a helyzetet általában úgy írják le pusztán a bérek szintjén, mint „ugrást a mélybe”. A feltételezések szerint a kapitalizmus ott keresi a munkát, ahol az a legolcsóbb. A történet sántít. Kulturális szelekcióra is sor kerül, hiszen munkahelyek ugyan elvándorolnak olyan jól fizető helyekről, mint az Egyesült Államok és Németország, de olyan rossz keresetű viszonyokkal rendelkező országokba mennek el, ahol szakképzett, esetenként túlképzett munkások élnek.

Az indiai telefonos ügyfélszolgálatok jól illusztrálják ezt a jelenséget. A munkát ezekben a központokban olyan emberek végzik el, akik legalább kétnyelvűek; emellett nyelvi tudásukat is addig javították, hogy a hívó nem tudja, hogy Hartfordot tárcsázta-e vagy Bombayt. A telefonos ügyfélszolgálatok sok alkalmazottja két vagy több éves egyetemi képzésben részesült; sőt, munkájuk terén igen jól képzettek. E központok a „rugalmas képzést” hangsúlyozzák, ami azt jelenti, hogy olyan sok információt kell a fejben raktározni, hogy könnyedén lehessen megválaszolni az elképzelhető kérdések zömét, így növelve a hívások forgalmát. A központok a munkásaikat az emberekkel kapcsolatos *skill*-ekre is megtanítják: így például az operátor türelmetlensége sosem tűnhet fel az őrzöngő hívó fél számára. Az indiai munkások jobban iskoláztak és képzetebbek, mint a nyugati telefonos ügyfélszolgálatokon dolgozó társaik (leszámítva az írországi és német alkalmazottakat, akik indiai szinten teljesítenek). Az ezért a munkáért fizetett bérek valóban gyalázatosak, noha nagyon tehetséges emberek kapják.

Valami hasonló jelenség figyelhető meg néhány, a globális Délre vándorolt munka esetében. Erre tanulságos példát szolgáltatnak a Mexikó északi határaitra települt autó-összeszerelő üzemek. Az erősen rutinszerű munkafajtát végző emberek nagyon gyakran magasan képzett szerelők, akik autókarosszéria boltokat hagytak maguk mögött,

hogy a szalag mellett dolgozhassanak. Fenn, Északon csupán szalagmunkások, a mexikói Maquiladoras-ban azonban művezetők vagy művezető-helyettesek lehetnek.

A legolcsóbb munkáért folytatott verseny legriasztóbb képzete, hogy gyerekek elhagyják otthonukat és iskolájukat, hogy a Dél munkásokat kiszípolozó üzemekben dolgozzanak. Ez a kép ugyan nem hamis, de meglehetősen hiányos. A munkaerőpiac olcsón próbál tehetséget szerezni. A túlképzett munkások alkalmazóját a globális Délen ugyanaz motiválja, mint a világ fejlettebb részén. A jó képességű munkások ügyesek a problémák megoldásában, különösen akkor, ha valami döcög a rögzített munkafolyamatokban.

Megfordítva, az ilyen munkahelyeket igencsak vállalkozó szellemű emberek töltik be. A mexikói Maquiladoras-ban a futószalag mellett dolgozó munkások néhány évi rögzített bérű munka után hiteltanúsítványt kaphatnak, amellyel elmehetnek a bankba, hogy hitelt kérjenek saját kisvállalkozásuk beindításához. A hitel ösztönző hatása nem ennyire erős Indiában, ahol az alvállalkozói szerződés a legvonzóbb. Az indiai telefonos ügyfélszolgálatokon sok munkás, ha már kiképezték, olyan kisvállalkozásba kezd, amelyik alvállalkozói szerződést köt telefonos ügyfélszolgálati munkára nagy külföldi vállalattal.

Fontos azonban, hogy e jelenséget összefüggéseiben lássuk. Ahogy a globális Dél munkahelyeinek zömében a tulajdonuktól megfosztott mezőgazdasági cselédek dolgoznak, úgy sokuk számára a remény, hogy kisvállalkozóként üzletemberekké vagy üzletasszonyokká válnak, csak remény marad – bár megjegyzendő, hogy a kisvállalkozói próbálkozások száma Indiában, Kínában és Indonéziában valóban exponenciálisan megnőtt az elmúlt évtizedben. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy ők nem *Ricardo* emberei. Nem lehet őket egyszerűen áldozatnak tekinteni azért, mert részt vesznek a rendszerben és abban még érdekeltek is.

Ezt az otthoni következmények miatt hangsúlyozom. A globális Északon élő társaikhoz képest a társadalmi státuszuk magasabb, miközben rosszabbul keresnek. A motiváció és a képzés kombinációja, a *Bildung* esetükben sajátos vonzerőt jelentenek munkáltatóik számára. Ott-hon azoknak az embereknek, akik vesztesként jönnek ki ebből a helyzetből, növelniük kellene emberi tőkéjüket, de csak néhányan tudják ezt megtenni; nem tudnak versenyezni külföldi társaikkal, és felesleges mivoltukkal kell szembenézniük. A feleslegesség réme itt összekapcsolódik a külföldiekkel szembeni félelemmel, ami az egyszerű etnikai

vagy faji előítélet kérge mögött újabb csavart kap attól a szorongástól, hogy a külföldiek esetleg jobban felkészültek a túléléssel kapcsolatos terhek elviselésére. Ennek a szorongásnak van némi valóságos alapja. A *globalizáció* fogalma többek között azt a vélekedést foglalja magában, hogy az emberi energia forrásai változnak, és a már fejlett világ lakói veszíthetnek.

A feleslegesség második réme az automatizálással kapcsolatos. Ősi az a félelem, hogy a gépek felváltják az embereket. Az első gőzhajtású szövőszékek megjelenése lázadáshoz vezetett a francia és brit takácsok körében; a tizenkilencedik század végén fájdalmasan beigazolódott sok acélmunkás számára, hogy „szakképzetlenné” válik, és gépek fogják elvégezni bonyolult munkáját, és az ember rosszul fizetett, rutinszerű munkavégzésre kényszerül. A múltban azonban az automatizálástól való félelmet túldramatizálták.

A probléma maguknak a gépeknek a megtervezésében és fejlesztésében rejlik. Hadd éljek egy személyes példával. Nagyapám ipari tervezőként 16 éven keresztül (1925 és 1941 között) dolgozott egy olyan robotkaron, amelyik egy milliméteres műveleteket is képes végrehajtani: az ezen fejlett technológiájú géphez szükséges fogaskerekek és csigák egy vagyonba kerültek és a robotkar maga állandó módosítást igényelt. Miután a munkáltató elvesztegetett egy csomó pénzt a nagyapámra, úgy döntött, hogy a kiképzett emberi ujjak olcsóbbak. Ez a történet megismétlődött az ipari tervezés minden területén. Az automatizálás egyedül ott hozott megtakarítást, ahol gépek végzik a munka zömét vagy teljes egészét. Ilyenek voltak azon nehézipari üzemek, amelyek elektromos kábeleket, fémcsöveket vagy hasonló árukat állítottak elő.

A számítástechnikában és mikroelektronikában lezajlott forradalomnak köszönhetően nagyapám robotkarja olyan eszközzé vált, amit a képernyőn könnyedén és hatékonyan meg lehet tervezni; mikroprocesszorok veszik át az általa megtervezett komplikált és sérülékeny fogaskerekek és emelők helyét. A kiszolgáló munkában az automatizálás a tudományos fantasztikus ötletekből technológiai valóságot formált. Az intelligens automata hangválaszt adó eszközökre – a telefonos ügyfélszolgálatokat az automatizálás felől érő jövőbeli fenyegetésre – gondolok, vagy a jelkód-olvasókra, ami megváltoztatta a hivatali háttérkönyvelést, a leltározást és a pult előtti kiszolgálást. Az elektronika továbbá lehetővé teszi a minőség-ellenőrzés automatizálását – az emberi szemet felváltja a szigorúbb lézerezékelő.

A gyártók ezeket a technológiákat sajátos módon hasznosítják. Az automatizálás lehetővé teszi, hogy a kereslet változásaira gyorsan reagáljanak, miután a gépeket gyorsan újra lehet konfigurálni, vagy a kereslet változásával teljes fordulatot lehet végrehajtani, és a készleteket így alacsony szinten lehet tartani.

Az automatizálás manapság tényleg megnöveli a termelékenységet, és munkát takarít meg. Álljon itt két példa. 1998 és 2002 között a Sprint Corporation 15 százalékkal megnövelte a termelékenységet egy fejlett hangfelismerő szoftver üzembe állításával, és a jövedelmét évről évre 4,3 százalékkal növelte, miközben a fizetett alkalmazottak számát 11 500 fővel csökkentette. A nehéziparban 1982 és 2002 között az Egyesült Államokban az acéltermelés 75 millió tonnáról 102 millió tonnára nőtt, miközben az acélmunkások száma 289 ezerről visszaesett 74 ezerre esett vissza. Ezeket a munkahelyeket legnagyobb részt nem exportálták, hanem kifinomult gépek vették át a munkát.¹

Ez azt jelenti, hogy a modern munkásoknak végül az automatizált feleslegesség rémével kell szembenéznük. A múltban, amikor a szociológusok az automatizálásról gondolkodtak, úgy vélték, hogy amikor gépek veszik át a kétkezi munkát, akkor új és több fehérgalléros állás jön létre. Ez a hit formálta a „posztindusztriális” tézist mind *Daniel Bell*, mind pedig *Alain Touraine* esetében.² A váltás gondolata értelmes feltevés volt a gépek ötven évvel ezelőtti állapotát figyelembe véve, ezek a gépek ugyanis csak mechanikus munkára voltak alkalmasak. A ma rendelkezésünkre álló gépek munkát vehetnek el a műszerfal túlsó oldalán: a Sprint esetében az emberi szolgáltatások terén csökkentek a munkahelyek.

Milyen gépekről is van szó? Mikor az órásmester (*Jacques de Vaucanson*) megalkotta a mechanikus fuvolajátékost a 18. század közepén, a robot csodája az élő emberhez való hasonlóságában állt. *Vaucanson*t követve, az automatizálási technológia nagy része még ma is arra koncentrál, hogy utánozza az emberi hangot vagy az emberi koponyát – az utóbbit okos megfigyelői kamerákkal, amelyek forognak, és bármire fókuszálnak, amit

¹ Jeremy Rifkin: *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market-Era*. New York, Putman's Sons, 1995; Jeremy Rifkin: *The Return of a Conundrum*. *The Guardian* March 2, 2004.

² Daniel Bell: *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, Basic Books, 1973; Alain Touraine: *The Post-Industrial Society: Tomorrow's Social History: Classes, Conflicts, and Culture in the Programmed Society*. New York, Random House, 1971.

a gép „furcsának” talál. Más technológiák azonban nem az embert képezik le. Ilyen a számítógépes technológia, amely egyének által felfoghatatlan sebességgel számol. Tehát az a kép, hogy egy gép kétkezi munkát helyettesít, nem pontos: a munkát elemző *Jeremy Rifkin* azt figyelte meg, hogy a feleslegesség tere akkor nő meg, amikor a gépek olyan dolgokat tesznek gazdaságilag értékessé, amelyenekre az emberek nem képesek.

Speciális esetként értékelendő a munka globális vándorlása és az igazi automatizálás, amely kihat a munka egy részére, de nem az egészére. Az öregedés a feleslegesség sokkal erősebb területét jelenti. Idővel mindenki megöregszik és elgyengül, és egy ponton haszontalanná válik termelési szempontból. A kor mint a feleslegesség mércéje a modern gazdaságban azonban két szempontból is finomabban hat.

Először is a pusztá előítélet révén. Mikor a kora kilencvenes években a hirdetési szakmában interjúztam, akkor interjúalanyaim azon izgultak, hogy harmincéves korukra túljutnak életük delelőjén, és negyvenes éveikre pedig a „margóra” kerülnek. S valóban, a legfejlettebb szervezetek az idősebb alkalmazottakat útjukba álló akadálnak tekintik, akik lassúak és energiát vesznek el. A hirdetésekben és a médiában a korrall kapcsolatos előítélet összekapcsolódik a nemi viszonyokkal is: a középkorú nőket nagyon gyakran bélyegzik meg azzal, hogy híján vannak a lendületnek, amely kettős előítélet megjelenik a pénzügyi szolgáltatások területén is.

Az életkorral való visszaélés egy nyilvánvaló paradoxont foglal magában. A modern gyógyszerek segítségével a múlthoz képest hosszabb ideig élünk és dolgozunk. Az ötvenes években meg lehetett szabni a nyugdíjkorhatárt 55–60 évben, miután az átlagos férfimunkás nagy valószínűséggel kora hetvenes éveiben halt meg. Ma az amerikai férfiak 50 százaléka megéri nyolcvanas éveinek elejét és a legtöbb egészséges marad kora hetvenes éveiben is. Amennyiben a nyugdíjba vonulás korhatára a régi szinten marad, a férfiak leélnek 15–20 évet, amikor termelőmunkát végezhetnének, de mégsem alkalmazzák őket. A *kiegés* pontosabban írja le a munka jellegét, mint a dolgozó fizikai állapotát. Fiziológiai szempontból tökéletesen elképzelhető, hogy például egy középkorú férfi globális valutakereskedőként dolgozzon napi tizenkét órát – amennyiben családi vagy külső érdekek nem korlátozzák ezt.

A kor sokkal közvetlenebbül érinti a tehetség kérdését, ha azt gondoljuk át, hogy a szaktudás mennyi ideig érvényes. Ha mérnökként dolgozunk, akkor meddig szolgál ki minket az egyetemen megszerzett tudás? Egyre kevesebb és kevesebb ideig. A „szaktudás elértéktelenedése” nem

csak a műszaki munkaterületeken gyorsult fel, hanem az egészségügy, a jog és más szakmák esetében is. A számítógép-javítók esetében úgy becsülik, hogy pályájuk során háromszor kell újratanulniuk ismereteiket; és az orvosok esetében is ilyesmiről beszélnek. Ez azt jelenti, hogy amikor szaktudást szerzünk, akkor nem egy tartós jószág kerül birtokunkba.

Itt a munkaerő-gazdaságtan különösen erőszakosan jelenik meg. A munkáltató ebben az esetben megtarthat egy ötvenévest, hogy az eljátsza a szakma legújabb fogásait, vagy felvehet egy tehetséges huszonöt évest, aki már a megfelelő tudással rendelkezik. Sokkal olcsóbb, ha egy fiatalal próbálkozik – olcsóbb, mert az idősebb munkavállaló alapfizetése magasabb, illetve a már munkában álló dolgozók újraképzése igen költséges művelet.

Van egy további szépséghiba ebben a helyettesítési folyamatban. Az idősebb munkavállalók a munkáltatóval kapcsolatban általában higgadtabbak, és véleményükben biztosabbak fiatalabb társaiknál. Az újraképzési programokban, az idősebb dolgozók, más érett diákokhoz hasonlóan, az addig tapasztalt fényében értékelik a kínált szakismeret értékét és annak oktatási módját. A tapasztalt munkások bonyolultabb jelentéssel ruházzák fel azt, amit tanulnak, és mérlegre is teszik múltjuk alapján. Az „ifjú török” képe – ezzel ellentétben – több fiatal alkalmazottakkal kapcsolatos vizsgálat alapján kétes értékű sztereotípiának tekinthető: a valóság azt mutatja, hogy ők tapasztalat és a vállalaton belüli státusz hiányában megfontoltan viselkednek, és ha elégedetlenek a munkahelyi feltételekkel, akkor inkább kilépnek, semmint tiltakoznának, miután a családi és közösségi terheik kisebbek. A vállalatoknál az életkor fontos szerepet játszik – *Albert Hirschmann* terminológiájával élve – a „kivonulásban” és a „tiltakozásban” is. A fiatal munkavállaló simulékonyabb és elégedetlensége esetén inkább kilép; az idősebb munkavállalók sokkal ítélkezőbbek, és hangot adnak elégedetlenségüknek.

Bár *Hirschmann* szerint ez az ellentét minden cégnél megfigyelhető, mégis leginkább az élvonal esetében érvényesül, miután ezek a vállalkozások az üzleti középsszerrel és a kimért önvizsgálattal szemben igen türelmetlenek. Éppen azért, mert a rugalmas vállalatok azt várják a munkavállalóktól, hogy mindent végigjárjanak, és éppen azért, mert ezek a vállalatok nem jutalmazták a szolgálatot és a magas kort, a munkáltatók választása teljesen egyértelmű. A fiatalabb ember olcsóbb is, és kevesebb bajjal is jár. Az a sok vállalat, amelyik ténylegesen befektet munkavállalói szakképzésébe, általában hagyományosabb típusú szerve-

zetként működik. *Hirschmann* véleménye szerint olyan vállalatok ruháznak ebbe, amelyek a hűségét vállalati vagyontárgynak tekintik.

Azokban a vállalatokban, amelyek felhagynak a szociális kapitalizmus szerkezetével, a fiatal tehetségre való összpontosítás személyi következménye az, hogy a tapasztalat növekedésével csökken annak értéke. Az interjúim során azt találtam, hogy a tapasztalat jelentőségének csökkenése különösen szembetűnő a tanácsadók körében, akiknél szakmai érdek támasztja alá ezt a vélekedést. A változó intézményekben végzett munkájuk megköveteli, hogy gyanakvóak legyenek a már hosszú ideje beépült munkavállalókkal szemben, akik felhalmozott intézményi tudása akadályként jelenik meg a gyors változás útjában. Természetesen a tanácsadók nem készen érkeznek; például a Boston Consulting Group által végzett munka lehetővé teszi a szaktudás és a tapasztalat közötti kapcsolatot. Az 1990-es években lezajlott fellendülés hatása azonban az volt, hogy elfogadottá váltak azok a felszínesebb, rajtaütéses jellegű tanácsadási formák, amelyek a *Georgina Born* által leírt BBC-beli beavatkozásban is megtestesültek. Abban a rajtaütésben a „szaktudást” inkább az újra való képességként definiálták, semmint hogy a megtanultakra építettek volna. A tanácsadói mérnökösködés (*engineering*) terén bekövetkezett gyors változásnak az új gazdaság által idealizált én egyik kulcselemével kell összefüggnie: azon képességről van szó, hogy lemondjunk egy már létrehozott valóságról, feladjuk azt.

Azon összefüggés, hogy a tapasztalat növekedésével csökken annak értéke, mélyebben ágyazódik be a mai kor agyonhajsolt gazdaságába. A szaktudás leértékelődése tartós vonása a technológiai fejlődésnek. Az automatizálás közömbösen viszonyul a szaktudáshoz. A jelenlegi piaci viszonyok közepette a friss szaktudás megvásárlása továbbra is kevesebbe kerül az átképzésnél. A globális Délen élő jó képességű munkások vonzerejét nem csökkenthetik a globális Északon élő munkások azzal, hogy előhozakodnak szaktudásukkal.

Ezek az összefonódó feltételek sok ember életében jogos félelemmé teszik a feleslegességet. A „szaktudás” durva mantrája önmagában nem elég, hogy szembenézzünk a problémákkal. Mielőtt megvizsgálánám, hogy milyen speciális szaktudás révén lehet szembenézni velük, ezt a gazdasági áttekintést össze kell kapcsolnom a közszférával.

A feleslegesség réme kihívást jelent – az elvben a nélkülözőket támogató – jóléti állam számára. Mit fog felkínálni a félrelökött embereknek?

A megfogalmazott válaszok lajstroma a huszadik század végén nem túl biztató. Még az olyan országokban, mint Nagy-Britannia és Németország, ahol pedig nagyon jó minőségű újraképzési programok vannak, sem sikerült az automatizálásból fakadó munkanélküliséget kezelni. Képzelethiányból fakadóan a 20. századi jóléti állam ostobán kezelte az automatizálást. A tervezőknek nem sikerült megérteniük, hogy a termelési folyamatok természetét miképpen változtatta meg alapvetően az automatizálás. Az acéliparban például ugyanazok az erők csökkentették az öntöde alkalmazottainak a számát, mint az irodai dolgozókéét. Nemcsak a kormány riadt meg ezen átalakulás méretétől: a szakszervezetek is elutasították e kérdés végiggondolását és inkább a most dolgozók védelmét tekintették célnak, nem pedig a jövő munkaerejének alakítását. Az amerikai munkaügyi tárgyaló *Theodore Kheel*, az Automatizálási Ház (*Automation House*) alapítója vadonba űzött profétaként szólalt meg, amikor úgy érvelt, hogy a valódi automatizálással kapcsolatban a nyugati kormányok egyetlen „megoldáshoz” folyamodhatnak: fizetőssé tehetik az olyan korábban nem fizetett munkákat, mint a gyerekgondozást és a közösségi szolgáltatásokat.

A jóléti állam hasonlóan ostobán nyúlt az életkor kérdéséhez. A közpénzből finanszírozott nyugdíj és egészségügyi rendszer fejlődése a huszadik században a jólét újraelosztásának egy formájaként is értelmezhető, amely révén juttatásokat csoportosítunk át a fiatalabbtól az idősebb nemzedékek felé. Most az idősebb emberek növekvő élettartama feszültséget okoz a jólét újraelosztásában, akárcsak a csökkenő születési ráta a fejlett társadalmakban, azaz kevesebb alkalmazott járul hozzá a rendszer működéséhez. Az egészségügy tekintetében az idősebbek veszik igénybe az egészségügyi erőforrások oroszlánrészét. És, ugyan csak pénzügyileg, de – mint azzal mindenki egyetért – a rendszer fenntarthatatlanná vált. Ebben az ingoványban az új kapitalizmus kor-ethosza kulcsszerepet fog játszani. Ez az ethosz a szükségét szenvedő legitimációját csökkenti. Kérdőíves vizsgálatokból az derül ki, hogy a fiatal munkavállalók berzenkednek az idősek érdekében viselt terhek miatt, és még egy hozzám hasonló idősebb korú is megérti ezt az ódzkodást. A fiatalok nem kaptak arra lehetőséget, hogy szavazzanak a jólét újraelosztásáról.

A kulturális attitűdök végül is megakadályozták a közszférát abban, hogy a feleslegesség rémével szembenézessen. Az „új ember” a függőség elkerülését tekinti eredménynek, és a jóléti állam reformerei ezt

az attitűdöt tekintették modellnek. Mindenki saját maga egészségügyi tanácsadója vagy nyugdíjalapjának kezelője. Ez a gyakorlatban, az üzleti világhoz hasonlóan, lecsökkenti a közösségi felelősségvállalást, miközben elfed egy hasonlóan erős összefüggést. A feleslegesség ugyanis szintén függőséghez vezet; az elégtelenség igényt szül a támogatásra.

A *Kathleen Newman* és általam megkérdezett legkeserűbb interjúalanyok azon középosztálybeli középkorú férfiak közül kerültek ki, akik kilököve a régi vállalati kultúrából, nem találják helyüket az újban. Fontos, hogy ne érzelmi alapon közelítsük meg a helyzetüket, ha problémáikat akarjuk megérteni. Az általunk meginterjúvoltak közül kevesen mutatnak önsajnálatot. Mikor egyéni tanácsadóként lépnek fel (és ezzel sokan próbálkoznak), bármilyen útjukba kerülő lehetőséget megragadnak és hajlandók szembenézni – *Newman* szavaival – „lecsúszási félelmükkel”. Ám saját közösségeikben ezek a kisodródott emberek láthatatlanná válnak. Mások kerülnek, hogy túl sok kérdést tegyenek fel, attól tartva, hogy így előhozzák a haszontalanság kérdését. „A barátaid sportról és a gyerekeidről beszélnek, de elkerülik az üzleti kérdéseket” – fogalmazta meg nekem egy középkorú programozó. Amikor a marginalizált emberek a régi cégüknél felépített hálózataikat próbálják mozgósítani, akkor az interjúk tanúsága szerint úgy érzik, „mintha senki sem ismerte volna őket”. A peremlétüket övező hallgatás jelzi Amerika legnagyobb társadalmi tabuját, hibáját vagy kibeszélhetetlen témáját.

A legtöbb általunk meginterjúvolt ember tisztában volt azzal, hogy segítségre van szüksége, de nem tudta, hogy ez milyen formában érkezhet. A közintézmények felkészültsége a „lecsúszókkal” való foglalkozásban ténylegesen nem elégséges. A jóléti állam támogatja a munkával egyáltalán nem rendelkezőket, de ezek az emberek általában „csupán” alulfoglalkoztatottak, és így nem veszik őket számításba. Az alul- vagy részfoglalkoztatás formájában megjelenő peremhelyzet a statisztikai számításokba be nem kerülő emberi erőforrásokkal kapcsolatban is kérdéses, miközben a jelenség nagyon hangsúlyos: egy, az Egyesült Államokra vonatkozó becslés szerint az ötvenes éveikben járók ötöde szenved az alulfoglalkoztatástól. Nincs adatunk az ebben a korcsoporthoz tartozó nőkről, de figyelembe véve a női alkalmazottakkal, és különösen a középkorú női munkaerővel szembeni előítéletet, az alulfoglalkoztatottság az ő körükben sem lehet alacsonyabb.

Az alulfoglalkoztatottság egy jóval általánosabb problémára hívja fel a figyelmet a közszférában. A jóléti politikai vitákban a megalázottság

retorikájával élnek (elvesztegetett életek és hasonló fordulatok); a reform legegyszerűbb módja, ha jobban kihangsúlyozzuk a függőség és függetlenség közötti különbségeket. A szürkére festett feleslegesség és a peremhelyzet nem egyetlen szín, hanem annak számos árnyalata van. Ezeknek az árnyalatoknak a láthatatlanná tételével az állam elkerüli azt a bonyolult kérdést, hogy miképpen kellene támogatni a viszonylag nélkülözőt, és a valamennyire függő helyzetben lévőket. Az ezeknek az összetett problémáknak a kezelésére hivatott politikai eszközökön sokat kellene finomítani, illetve aprólékosan hozzáigazítani a jelenlegi állapotokhoz. A probléma tehát absztrakt módon úgy fogalmazható meg, hogy a jóléti állam le tudja egyszerűsíteni eljárásait azzal, hogy a függőséget, a peremhelyzetet és a szükségét abszolútként kezeli.

A könyv³ végén sorra akarok venni olyan módozatokat, amelyek segítségével a közzféra kezelheti a feleslegességgel kapcsolatos bizonytalanságokat. Ennek megalapozásához két, az emberek tehetségét meghatározó fogalmat azonban alaposabban ki kell fejtenem: a mesteri tudást és a meritokráciát.

Mesterségbeli tudás és meritokrácia

A mesterségbeli tudás olyan kifejezés, melyet a legtöbbször a kétkezi munka esetében alkalmazunk és a minőségre való törekvést jelöli, például hegedű, óra vagy fazék készítésekor. Ez túlságosan szűkös értelmezés. Szellemi mesterségbeli tudás is létezik, vagy hogy világosan fejezem ki magam, a társadalmi mesterségbeli tudás kifejezés életképes ötvözetnek tűnik. A mesterségbeli tudás átfogó meghatározása a következő lehet: valamit a saját magáért – a munka eredményéért – teszek meg. Az önfegyelem és az önkritika megjelenik a mesterségbeli tudás minden területén; a szabványok számítanak, és a minőségre való törekvés önmagában érvényes céllá válik.

A mesterségbeli tudás hangsúlyozza az eltárgyasítást. Amikor *Nicolo Amati* hegedűt készített, akkor nem a hegedűn keresztül fejezte ki magát. Hegedűt készített. Bármilyen érzései is voltak, belehelyezte magát abba a tárgyba, azzal vívódva, hogy vajon a dolgot jól csinálta-e meg. Minket nem érdekel, hogy munkája során vajon *Amati* depressziós volt-e vagy boldog; az izgat minket, hogy miképpen vágta ki az f-lyukakat, s meny-

³ Vö.: 1. lj.

nyire szép a lakkozás. Az eltárgyasítás pedig éppen ezt jelenti, a dolgok önmagukért válnak fontossá.

Az eltárgyasítási szellem még alacsony szakképzettségű, vagy látszólag szakképzetlen munkásokat is büszkévé tehet munkájukkal kapcsolatban. Például egy diákom, *Bonnie Dill* az 1970-es években tanulmányt írt Harlem takarító munkásairól – azaz rosszul fizetett fekete nőkről, akiket gyakran molesztáltak fehér munkaadók a belvárosban. A nap végére ezek a nők megőrizték önbecsülésük bizonyos darabkáit azzal, hogy szépen takarítottak ki egy házat, bár ezért ritkán kaptak köszönetet.⁴ A ház tiszta volt. Amikor ugyanezekben az években bostoni pékeket vizsgáltam, azt tapasztaltam, hogy az egyik családirag működtetett pékségben a legfiatalabb tagokkal igen durván bántak, az apák és nagybácsik igen nagy nyomás alatt tartották őket, mégis a kora reggeli eredmények részben begyógyították a sérelmeket: a kenyér finom volt.⁵ Bár fontos, hogy ne tüntessük fel romantikus fényben a mesterségbeli tudást mint gyógyírt, mégis fontos megértenünk annak következményeit, hogy valamit saját magáért jól csinálunk. A képesség számít egy egyszerre konkrét és személytelen mérce alapján: ami tiszta, az tiszta.

Ily módon értelmezve, a mesterségbeli tudás nehezen illeszthető össze a rugalmas kapitalizmus intézményeivel. A probléma definíciónk utolsó részében rejlik: tenni valamit önmagáért. Minél többet ért valaki abból, hogyan lehet valamit jól csinálni, annál gondosabb. A rövidtávú tranzakciókon és az állandóan változó feladatokon alapuló intézmények azonban nem tartanak igényt erre a mélységre. Sőt, az intézmény félhet is tőle; a vezetőség nyelvi kódja erre az, hogy „megrögzött”. És valaki, ha mélyen beleássa magát egy munkába azért, hogy jól oldja meg, megrögzöttnak tűnhet abban az értelemben, hogy egy dologra összpontosít – és a megszállottság kell a mesterségbeli tudáshoz. Az ilyen ember éppen annak a tanácsadónak a tökéletes ellentétét képezi, aki ki-be rohangál, de sohasem ül le. Sőt, ahhoz is idő kell, hogy szakértelmünket elmélyítsük. Általában 3–4 évet vesz igénybe, hogy egy fiatal, egyetemről kikerült szakember rájőjjön, mi is használható abból, amit megtanult. Miközben a rugalmas szervezet éles eszű emberekre vadászik, bajba kerül, ha azok csiszolni szeretnék tudásukat.

⁴ Bonnie Dill: *Across the Boundaries of Race and Class: An Exploration of the Relationship Between Work and Family Among Black Female Domestic Servants*. Ph.D. diss., New York University, 1979.

⁵ Richard Sennett: *The Corrosion of Character*. New York, Norton, 1998.

Jó példáját találtam ennek a konfliktusnak, amikor visszatértem egy valamikor meginterjúzott programozói csoporthoz egy, az esetleges jogviták miatt megnevezhetetlen nagyobb szoftvercégnél. Ezek a programozók ellenálltak annak a vállalati gyakorlatnak, hogy kiszállítsanak még nem teljesen kész szoftvereket olyan változatokban, amelyeket a fogyasztók küzdelmei és panaszai alapján „javítottak” ki. Bár mélyen megvetették a szakszervezeteket, a programozók kialakítottak egy laza szakmai mozgalmat „kódolt mesterség” névvel, azt követelve, hogy a vállalat hagyjon fel a nagyon nyereséges, de nagyon alacsony minőséget produkáló gyakorlattal. Időt kértek a programok rendberakásához; és azt tekintették tartalmas munkának, ha jól végezték el a feladatot önmaga kedvéért.

A meritokrácia egy másik típusú probléma elé állítja a rugalmas szervezetet. A szó megértéséhez vissza kell térnünk a múltba.

Amikor az öröklés volt az élet meghatározó eleme az európaiak számára, akkor nem lehetett meritokráciáról beszélni annak mai, könynyed értelmében. Az emberek hivatalokat örököltek a templomban vagy a katonaságnál éppen úgy, mint a föld áthagyományozása révén. Ami azt jelentette, hogy nagyszerű véletlen volt, ha egy püspök vallásos volt, miközben ez nem volt munkájának a feltétele. Még komorabban, a hadseregek és a hadi flották világában, egy inkompetens parancsnok, aki függetlenül attól, hogy mennyi szenvedést okozott, a helyén maradhatott; hiszen örökölte azt.

Az öröklés nem szüntette meg a képesség értékét; hanem egy ember életének egy állomása (aktuális társadalmi helyzete) és az illető alkalmassága két párhuzamos társadalmi világot jelentett. A reneszánsz művész próbált elsőként hidat verni a kettő között. *Michelangelo* azt követelte patrónusaitól, hogy fogadják el a zsenialitását – egyedül a zsenialitás szerzett neki rangot. *Benvenuto Cellini* önéletrajza mutatja meg, hogy e követelés miképpen jelentett kihívást az intézmények számára. Fiatalemberként *Cellini* belépett az aranytakácsok céhébe, amely egy elit szakma volt, és ahonnan sok reneszánsz festő elindult. E céhbe főképp, de nem kizárólag öröklés révén lehetett bejutni; a céhen belül az emberek akkor jutottak előrébb, ha egy feljebbvaló meghalt vagy visszavonult. *Cellini* (1500–1571) ambícióktól és saját művészetétől eltelve nagyokat ugrott felfelé, kihagyva a hagyományos lépcsőfokokat. Korrupcióval vádolt meg minden olyan céhet, amely nem a tehetséget jutalmazta kizárólagosan.

Ebben a vádaskodásban egy új, modern hang jelenik meg: a tehetség és a személyes érték egyenlősége. A képesség egyfajta morális presztízst

is magában foglal. Ez a hang egyszerre társadalmi és személyes. A mesterségbeli tudás könnyedén beilleszkedett a középkori céhes keretbe abban a tekintetben, hogy mind a legény, mind pedig a mester elkészíthetett valamit önmaga kedvéért. Most a tehetség mért egy újfajta társadalmi egyenlőtlenséget: a *kreatív és a tehetséges felsőbbrendűséget*, egy értékesebb fajta embert jelentett másokhoz képest. Itt van a kapcsolat a mesterségbeli tudás és a meritokrácia között.

A modern meritokrácia akkor jelent meg, amikor az intézmények ezen egyenlőtlenség szerint kezdték magukat strukturálni. Megszületésének dátumát egyféleképpen kötni lehet a középosztálybeli brit *Samuel Pepys* pályájához, aki az 1660-as években az egyik első hivatalnokként, éles esze révén futott be kormányzati karriert; *Pepys* leginkább az összedadásban és a kivonásban jeleskedett. A haditengerészetnél a flotta ellátmányozásán dolgozott; meg kellett mondania, hány ágyúgolyót és mennyi sózott marhahúst kell felrakni a hajókra. Azt állította, hogy ezt a pozíciót számolási képessége révén érdemelte ki, szemben *Shrewsbury* grófjával, akinek a második nagynénje az éppen uralkodó király unokahúga volt. *Pepys* személyében mintha *Cellini* lépte volna át a bürokrácia falait.

A katonai szervezetek voltak azok a területek, ahol először hódított teret az az elképzelés, hogy tehetségek számára meg kell nyitni a különböző pályákat. Mint a bürokratikus piramis, a katonaság mutatta meg az utat, hogy később miképpen futhat be pályát egy tehetséges ember az üzleti világban. A késő 17. században alapított francia Saint Cyrhoz hasonló katonai akadémiák arra kényszerítették a fiatal tiszteket, hogy megtanulják a röppályák megtervezéséhez szükséges matematikai ismereteket. A katonai akadémiák dolgozták ki az első tehetségfelmérő teszteket, ami radikális újítást jelentett a 18. században. Mind Saint Cyr esetében, mind pedig a porosz katonai akadémiákon ezeket a teszteket nem lehetett manipulálni, abban az értelemben, hogy a vizsgált emberek számok voltak, és nem nevek; egy ember agyának tartalmáról személytelen ítéletet kellett hozni. Ily módon a teszt viszonylag objektív mércét adott az egyén képességeinek felmérésekor, minden bizonnyal objektívebbet, mintha a családi háttérre vagy kapcsolatokra hagyatkoztak volna.

A katonai intézmények nemcsak felfedezték a tehetséget, hanem *eltárgyasították a kudarcot*; az ostobákat elzavarták családi háttérüktől függetlenül. Bizonyos értelemben ez a negatív oldal fontosabb volt, mint a pozitív. A bürokratikus folyamat most már az egyén legbelsőjében lévő valamit mért, megbüntetve őt a képesség hiányáért. A hozzá nem értés

abszolút mércéi csak megerősítették a sikeresek „érdemét”; személytelen mérlegelés alapján adták meg egy személy értékét.

Természetesen a társadalmi és pénzügyi háttér is számított. A 19. század elejéig egy vagyonos ember megvásárolhatott egy hivatali kinevezést – de most megszületett a szakértő katona, a szakértelem különleges presztízsével. Ugyanezen struktúrák jöttek létre idővel más civil társadalombeli szakmák fejlődési pályáján is, követve a katonai mintát – jog, orvoslás, könyvelés, oktatás. Az üzleti élet volt az utolsó: a modern gazdasági iskola fejezi be azt az átmenetet, amelyik már a Saint Cyr esetében elkezdődött. Manapság az üzleti életben megállás nélkül tesztelik és méricskélik a munkavállalókat a munkahelyeken azért, hogy a tehetséget jutalmazzák és még logikusabban, a kudarcról bizonyítványt állítsanak ki, és így támasszák alá. A legtöbb olyan érv, hogy előnyben kell részesíteni emberek csoportjait faji vagy osztályhelyzet alapján, szembekerül azzal a móddal, ahogy a meritokrácia megformálódott mint az egyénekről alkotott személytelen bírálat. Az egyik oldalról az az érvelés, hogy a többségi társadalom diszkriminálja az alávett csoportokat; más oldalról pedig az, hogy a társadalom rendelkezik azokkal a technikai eszközökkel, hogy meghatározza, egyénként ki tehetséges. A vitát csak erősen személyes ítélet alapján lehet végigvinni; a tehetség keresése nem technikai kérdés. A kompetenciával szemben az érdem sokkal mélyebben személyes kategória.

Az *érdem* speciális jelentését megtalálhatjuk egy olyan, több évtizeden át folytatott kutatásban, amelyet egy amerikai szociológus, *Otis Dudley Duncan* végzett a 20. század közepén. Először amerikaiakat, majd más országok polgárait kérdezte meg arról, hogy miképpen rangsorolnák különböző foglalkozások presztízsét, és néhány meglepő hasonlóságot fedezett fel: a sokkal jobban fizetett vállalatvezetőknél és tőzsdealkuszoknál többre értékelték olyan szakértelmiségeket, mint az orvosok, nővérek, tanárok és szociális munkások. Az orvosok és a nővérek megelőzték a rangsor legvégén kullogó politikusokat is. A kérdőíves vizsgálat arra is fényt derített, hogy az olyan szakképzett kézműves mesterekből, mint az elektromos műszerészek és az ácsok, nagy megbecsültségnek örvendenek.

A rangsor mögött álló megfontolás egyértelmű. Mindegyik magas presztízsű dolgozónál találunk belül kifejlesztett képességet, olyan szellemi vagy fizikai szaktudást, amely független a körülményektől. Azt gyanítom, hogy ha *Duncan* a „politikus” terminus helyett „államférfit” használt volna, akkor a politikai osztály nagyobb közösségi megbecsültséget kapott

volna, miután így egy olyan program képzete merült volna fel, amelyik túllép a körülményeken és magának a köznek a manipulálásán. *Duncan* kutatása azt mutatja meg, hogy a foglalkozási presztízs a belső vezérléssel és az autonómiával egyenértékű, és nem pedig a pénzzel vagy a hatalommal. A munka világában az érdem ezen az alapon mérődik meg.

Azt gondolom, *Cellini* megértette volna az érdem és az autonómia egyenértékűségének tételét. Értette volna, hogy a meritokrácia a mester-ségbeli tudás szelleméből irigykedő, erősen személyes jellegű vetélkedést hoz létre. És megütközve figyelné, hogy a hivatali masinéria miképpen tárgyiasítja el az érdemet, hogy miképpen bürokratizálja a tehetséget, amely jelenségek a modern társadalmak fejlődésében jelentek meg. A meritokrácia bürokratikus gépezete a képességet vasketrecbe zárta, ami közben magánzárkaként is funkcionál.

E masinéria megértéséhez minden esetben észben kell tartanunk egy máskülönben magától értetődő tény, és egy finom distinkciót. A magától értetődő tény az, hogy a képességek megítélése Janus-arcú: egy és ugyanazon időben kiválasztják a képességet és kiszűrik az inkompetenciát vagy a képességek hiányát. Ez az önmagától értetődő tény egy kicsit problematikusabbnak tűnik, ha visszatérünk a szociális kapitalizmushoz, ahogy azt *Bismarck* először elképzelte. Intézményei az érdemre, illetve a szenioritás elvére támaszkodtak. A gépezet céljai közé tartozott a kapuk megnyitása a tömegek előtt kompetenciától függetlenül, egészen addig, amíg a tömegek rászánták az időt és szolgálták az intézményt.

A tehetség keresése a modern társadalmakban, de különösen a dinamikus intézményekben a társadalmi nyitottság jegyében zajlik. Csak ezek a legjobbakat szolgáló tesztek, ítéletek és mérőföldkövek szolgáltatnak alapot ahhoz, hogy másokat az elit szint alatt lehessen tartani. A tehetség Janus-arcú keresése teljesen egyértelmű, mikor különböző vállalkozások összekapcsolódnak, vagy amikor egy vállalkozás egyedül a létszámcsökkentés mellett dönt. A bürokráciák gyakran próbálják alátámasztani emberek rétegeinek és kategóriáinak a leépítését azzal, hogy csak az arra érdemes marad. Ez persze lehet egy önigazoló fikció, ugyanakkor az intézményeknek belső késztetése van személytelen, kapkodó vagy önkényes változásokat azon az alapon igazolni, hogy csak a száraz

ágakat vágják le, vagy éppen nagyon személyes ítéleteket hoznak azzal kapcsolatban, kinek kellene maradnia.

A szociológus *Pierre Bourdieu* ezt a Janus-arcú kapcsolatot „distinkciónak” nevezte. A tömegeket *hallgatólagosan* lehetetlenítik el vagy büntetik, miután az oktatási és kulturális intézmények, illetve a munkahelyek az elit státuszt *explicit* módon osztják ki.⁶ *Bourdieu* számára a distinkció ott történik, amikor létrehozzák az árnyékban lévő tömeget azzal, hogy reflektorfénybe helyezik az elitet. Az én véleményem viszont az, hogy a reflektorfény zavaros helyzetet mutat. Ez a meritokratikus tehetségkeresés finom aspektusa – magának a tehetségnek a megmutatása és meghatározása.

A mesteri tudás felől nézve meg tudjuk mondani, hogy mennyire jól teljesít valaki, ha megnézzük munkájának konkrét eredményeit. A helyükről elmozdított vagy elbocsátott emberek számára ezek a produktumok legalább világossá teszik, hogy miért tették őket félre; az indiai szoftverprogramok, illetve a Kínában gyártott árucikkek minősége megbízható tény. Ugyanennyire megbízhatónak tűnhet a tesztelés és a munkahelyi értékelés meritokratikus gépezete. Végül is a mércék egységesítése megtörtént és gyakran nem nevek, hanem számok jelölik a tesztek az objektivitás érdekében. Ám valójában a bürokratikus masinéria valami egészen megfoghatatlant keres; az például számszerűsíthető, hogy milyen típusú munkák tűnnek autonómnak, de az nem, hogy miben is áll egy autonóm cselekvés. A mesterségbeli tudás megköveteli, hogy az ismeretek egy adott területével tisztában legyünk és azokat magunkévá is tegyük; a tehetség ezen új formája nem tartalom-specifikus, és nem is függ attól. Az élvonalban lévő cégek és a rugalmas szervezetek olyan emberekre tartanak igényt, akik nem régi kompetenciákhoz ragaszkodnak, hanem új fogásokat tudnak elsajátítani. A dinamikus szervezet azt a képességet hangsúlyozza, hogy információk és eljárások változó tömegét tudjuk feldolgozni és értelmezni.

A meritokratikus renden belül van egy puha központi eleme a tehetség értékelésének; ez a puha elem a tehetséget sajátos formában potenciális képességként értelmezi. A munka területén egy személy emberi „potenciálja” abban rejlik, hogy mennyire képes mozogni különböző problémák és feladatok között. A mozgás képessége ebben az értelemben a tanácsadók munkájához áll közel, ha azt szélesan értelmezzük.

⁶ Pierre Bourdieu: *Distinction*. Cambridge, Harvard University Press, 1984.

Ám a potenciális képesség komolyabb kulturális következményekkel jár; ez a tehetség káros mércéje.

Potenciális képesség

A *potenciális* kifejezés vörös posztó mindenki számára, akinek egyszer már volt szerencséje ahhoz a pszichológiai klikkhez, amely „emberi potenciál mozgalomnak” nevezi magát. Bár igen gyakran a „segíts magadon, és a fejedesd magad” üzlet egy változata, amely a híveket a legbelül elrejtett én felfedezésére biztatja, az emberi potenciál vizsgálata egészen komoly területként indult. *Abraham Maslow* írásaiban például az emberi fejlődés egy olyan élethosszig tartó tárgyalási folyamatként jelent meg, amely az egyénnél a genetikai képességek és az általa megélt társadalmi tapasztalatok között zajlik.⁷ *Freud* mozgatóerőkre (*drive*) és ösztönökre vonatkozó elképzelései helyett *Maslow* plasztikusabban szeretne volna megérteni az én formájának időbeli fejlődését. A folyamatos fejlődésre vonatkozó meggyőződése ma olyan szerzők emberi képességről szóló írásaiban jelenik meg, mint *Amartya Sen* és *Martha Nussbaum*.⁸ Akárcsak *Maslow*, a genetikus *Richard Lewontin* a biológiát úgy gondolja el, hogy az az emberi képességek bizonyos repertoárját állítja elő, melyet a körülményektől függően változó módon használunk vagy elvetünk az életünk során.⁹

Az emberi potenciál keresése beleilleszkehdhet ebbe a projektbe. A fajtjal, osztállyal és társadalmi nemmel kapcsolatos előítéletek miatt a társadalom nem biztos, hogy hasznosítja minden tagjának tehetségét, bár meg kellene tennie ezt az erőfeszítést. Ez fontosabb követelmény, semmint az intézmények egy adott fajtájánál, a rugalmas szervezetnél jelentkező igények kielégítése. Ehelyett inkább egyenlőségjelet tesz az emberi potenciál felfedezése és az igazságosság között.

Az Egyesült Államokban ez a meritokratikus igény hívott életre egy meghatározott típusú tesztelési módot, az Iskolai Rátermettség Teszteket (*Scholastic Aptitude Tests, SAT*) Az amerikai oktatásról szóló klisé szerint az ország iskolái túl kicsi hangsúlyt fektetnek arra, hogy mit kell tudni, ahhoz képest, hogy miképpen kell tudni. De a SAT először nem azt tűzte ki célul,

⁷ Abraham Maslow: *Motivation and Personality*. New York, Harper and Row, 1987.

⁸ Martha Nussbaum and Amartya Sen: *The Quality of Life*. Oxford, Oxford University Press, 1993.

⁹ Richard Lewontin: *The Genetic Basis of Evolutionary Change*. New York, Columbia University Press, 1973.

hogy kivesézze a tanulást, hanem hogy befejezze a projektet, amely szerint „a tehetségek számára ki kell nyitni a pályákat”. A második világháború utáni években a tesztelők megpróbálták meghatározni, hogy miképpen lehet megtalálni a tanulási képességet kulturálisan hátrányos helyzetű gyerekek között. A tesztelők túlságosan szűk célokat határoztak meg, hiszen a Harvardhoz hasonló egyetemekre való csiszolatlan tehetségek új elitjét keresték.¹⁰ A SAT egy régi amerikai ideálra támaszkodott, *Thomas Jefferson* „természetes arisztokrácia” eszméjére, és abban biztosak lehetünk, hogy *Jefferson* számára a tehetség keresése nem volt Janus-arcú: biztos volt abban, hogy a természetes arisztokrácia könnyedén beleillik a demokratikus társadalmi gyakorlatba.¹¹ Maguk a SAT tesztek kezdték átalakítani ezt a régi eszményt a képesség új módon történő meghatározása révén.

Ha összehasonlítjuk a SAT-ot a Saint Cyr katonai akadémián a tizennyolcadik század közepén alkalmazott tesztekkel, akkor megértjük, hogy mi változott meg. Saint Cyr például arra kérte a diákjait, hogy végezzenek el egy számítást másodfokú egyenlet segítségével, és ezek után megkérte őket arra, hogy magyarázzák meg szavakkal, mi történt a számítási folyamatban. A „haza” (*Patrie*) részben, Saint Cyr a hűség, a bátorság és az önfeláldozás meghatározásait kérte számon. A vizsgáztatók a választ aszerint bírálták el, hogy a diák mennyire helyesen válaszol. Más szavakkal, ezek olyan tesztek voltak, amelyeket mi teljesítmény-tesztnek neveznénk, amely megkövetelte, hogy a másodfokú egyenlethez előzetesen már át tudjuk fordítani a számokat szavakká (próbálják csak ki!), míg a „haza” kérdéshez elégséges kulturális ismeret kellett, hogy kideríthető legyen, a vizsgáztató világképében mi számított helyesnek. Csak néhány meglepetés volt ezekben a tesztekben, a diákok már jóval korábban tisztában voltak azzal, hogy milyen ismereteket vártak tőlük.

A SAT egy ártatlanabb alanyt tételezett fel. A rátermettséget el lehetett választani a teljesítménytől azzal, hogy a vizsgázót egy megoldandó problémával szembesítették, miközben a teszt megpróbálta minimalizálni a megelőző matematikai képzést; a matematikai gondolkodás került mikroszkóp alá. A szavak világában a tesztek a szavakkal való gondolkodás folyamatát tették próbára, és nem a helyes ismeretek meglétét. A szellemi világ itt műveleti, azaz egy a tartalomtól elválasztott folyamat.

¹⁰ Nicholas Lemann: *The Big Test: The Secret History of the American Meritocracy*. New York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.

¹¹ Thomas Jefferson John Adams-nak írt levele. In: Lester Cappon (ed.): *The Adams-Jefferson Letters*. Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1988.

Az, hogy ez miképpen működik, nagyon szépen megmutatkozik a SAT előkészítő könyvében, amikor a teszt látszólag legobjektívabb részével, a szavak jelentésével foglalkozik. Álljon itt a „mélyreható” (*incisive*) kifejezés kétféle meghatározása: „*Huntley mélyreható elemzése után a brókerek azonnal tömeges eladásba kezdtek.*”; „*Cheryl a polgármesteri hivatalról szóló mélyreható beszámolója alapján vált a Pulitzer-díj komoly várományosává.*”¹²

Hogy mi az a kötvény alkusz vagy a Pulitzer-díj, kulturális szempontból irrelevánsnak lett minősítve. De a párba állított definíciók igazi feladványt képeznek. Az első arra kéri a tizenévest, hogy feltételezze a brókerekről, hogy mélyreható információk alapján lépnek, a második pedig azt, hogy hivatalos elismerést lehet szerezni mélyreható információ alapján. A brókerek így olyanok, mint az irodalmi díjak odaítélői? Ha nem, akkor a mélyreható információ azt jelenti, hogy valami, amit korábban nem tudtunk – ebben az esetben a *mélyreható* szinonimája, a feltárt (*exposed*) lenne, és nem az, amit a felkészítők sugallnak, hogy éles eszű/átható (*acute*).

A kétértelműség kezelésének legegyszerűbb módja az, hogy ne foglalkozunk vele túl sokat. A helyes, objektív válasz a kamasz gondolkodásának a felszínén található meg. A jelentés próbálgatásával, az elmélyedéssel azt kockáztatja valaki, hogy rosszul szerepel a vizsgán; és ez a valószínű sorsa annak, aki a tesztet a mesterségbeli tudás szellemében közelíti meg. A vizsga „puha” abban az értelemben, hogy lényege szerint ez a pusztán műveleti gondolkodás szellemi felszínességet kíván meg.

Ennek ellenére az ilyen típusú vizsgák a *belső* képességet hivatottak mérni. A chicagói gettóban elveszett fiatal lányról azt feltételezik, hogy el nem használt képességekkel rendelkezik és kész a válaszadásra: a vizsgateremben a *belső* képességének javulnia kellene, és le kellene vetnie körülményeinek láncait. A tapasztalattól mentes képesség eszméje azonban fikció. Pszichológusok, mint *Howard Gardner*, még tovább mentek, és megkérdézték, hogy miért éppen két mentális tevékenységet, a matematikait és verbálisat tekintjük inkább *belsőnek*, mint a vizuális vagy hallás utáni értést: az építészek képekben gondolkodnak, míg a zenészek hangokban. Még ennél is megfoghatatlanabb az érzelmi intelligencia – amikor maghalljuk, hogy mások szavai, érintése és együttérzése mögött milyen intenciók húzódnak. Márpedig ez egy olyan képesség, ami

¹² Murray Brumberg – Julius Liebb: *Hot Words for the SAT*. New York, Barron's Press, 1989. 75.

jelentősen befolyásolja a világban való praktikus eligazodást. De mindekelőtt ahhoz, hogy megértsük a szavakat, mi vizsgáztatók és vizsgáztatottak azt feltételezzük, hogy a szavak jelölnek valamit.

Ezen ellenvetéseket nem az fűti, hogy tagadjam a képesség létezését, vagy hogy vannak különbségek az emberek között. Hanem inkább az, hogy miközben a „természetes arisztokrácia” keresésének projektjét akarjuk megvalósítani, az emberek szellemi életét felszíni és szűk formákkal azonosítjuk. A társadalmi referencia, az érzékeken alapuló érvelés és az érzelmi megértés ki lett zárva a keresésből, ugyanúgy, mint a hit és az igazság. Furcsa ironia, hogy minél inkább törekedtek arra a modern vizsgáztatók, hogy kiküszöböljék a kulturális előítéletet a munkájukból, annál üresebb lett az általuk vizsgált képesség.

Védekezésül fel lehet hozni – és ezzel élnek is képességtesztelők –, hogy a városi gettóból származó fiatal nő esetében éppen a verbális interpretáció és a matematikai érvelés folyamatai jelentik azokat a gyakorlati képességeket, amelyekkel elboldogulhatnak a világban. Ez a védekezés, sőt a szó, hogy *potenciális* a „potenciális képesség” kifejezésében sajátos viszonyban van a rugalmas intézmények gyakorlatával.

Amint láttuk, ezek az intézmények a tanácsadók esetében megfigyelt szellemi életet részesítik előnyben: a mozgást helyzetek, problémák és csapatok között. A csapattagoknak saját maguknak is ügyesnek kell lenniük a folyamatszerű munkában, miután idővel mozogniuk kell a szervezeten belül is. Ez a fajta munka valós tehetséget igényel. Az előre való gondolkodás képességére van szükség abban a tekintetben, hogy mit lehet tenni a kontextusok és a referenciák átlépése révén – a legjobb esetben a képzelet munkájáról beszélhetünk. A legrosszabb esetben, bár ez a fajta tehetségkeresés elvágja a kapcsolatokat a tapasztalathoz, a körülmények láncolatához, kikerüli az érzékszervi benyomásokat, leválasztja az elemzést a hitről, figyelmen kívül hagyja az érzelmi kötődés ragasztóanyagát, bünteti, ha túlságosan elmerülünk valamiben – azaz egy olyan tiszta folyamatban élünk, amit a filozófus *Zygmunt Bauman* „folyékony modernitásnak” nevez.¹³ Ez éppen a munka társadalmi feltétele az élvonalban.

¹³ Zygmunt Baumann: *Liquid Modernity*. Cambridge, Polity Press, 2000.

Tudás és hatalom

A potenciális képesség megfogalmazása visszavezet a tehetség és a feleslegesség réme közötti összefüggéshez, amely kapcsolat tehát más-képpen néz ki abban a tekintetben, milyen típusú tudás hasznos ma, különösen a gazdaság élvonalában.

A francia filozófus, *Michel Foucault* volt az a modernkori kiemelkedő gondolkodó, aki megmutatta, hogy a tudás milyen módokon tesz lehetővé bizonyos típusú hatalmi formákat. Egy olyan, egyre inkább kidolgozott, sűrű tudás fejlődésére figyelt fel, amely mind teljesebbé tette az egyének és a csoportok fölötti hatalmat; például a pszichiátria fejlődése szerinte szorosan összekapcsolódott a karcser intézmények elterjedésével.¹⁴ A foucault-i rendszer nem foglalkozik a felszínes tudással mint hatalmi eszközzel, és így nem igazán írja le, ahogy a potenciális képességet kutatják és gyakorolják a modern meritokráciában. Megvilágított azonban egy nagyon fontos tényt a meritokráciával kapcsolatban: jelesen, hogy az hatalmi szempontból kiszolgáltatottá teszi az általa uraltak többségét.

Amikor *Michel Young* megalkotta a meritokrácia fogalmát, akkor egy olyan társadalmat szeretett volna durva ecsetvonásokkal, drámaian bemutatni, ahol képzett emberek egy kis csoportja egy egész társadalmat kézben tarthat. *Foucault* ennél részletesebb képet adott az uralom ezen módjáról; az elit a tömegek bőre alá bújjik azzal, hogy hiányérzetet kelt, mintha az emberek kevésbé értenék magukat, és azt sugallja, hogy tévesen értelmezik saját lélettapasztalatukat. A potenciális képesség tesztjei megmutatják, hogy mennyire mélyre tud hatolni a tudás. A potenciális képességre vonatkozó ítéletek jellegükben sokkal személyesebbek, mint a teljesítmények értékelései. A teljesítmény összekapcsolja a társadalmi és gazdasági feltételeket, a szerencsét és a lehetőséget az énnel. A potenciális képesség csak az énnel koncentrálna. Az az állítás, hogy „képesség hűján vagy”, sokkal lesújtóbb, mint az, hogy „elrontottad”. Sokkal erősebben állít valamit arról, hogy ki is vagy. Sokkal egyértelműbben sugallja a feleslegesség érzetét.

Miután az állítás lesújtó, a folyamatos belső tehetségkutatással foglalkozó szervezetek kerülnek, hogy nyíltan véleményt nyilvánítsanak. A munkautyi vezetők gyakran tompítják a kijelentés élet azzal, hogy az emberekben lakozó képességek sokszínűségéről beszélnek, amelyek

¹⁴ Lásd például *Michel Foucault: Felügyelet és büntetés*. Budapest, Gondolat, 1990.

révén vizsgák egész hálóján keresztül lehet menni, és így tovább, és így tovább. Még finomabban, egyes londoni pénzügyi vállalatoknál, a potenciális képességekről alkotott ítéletek általában informálisak, ezekben a cégeknél az idősebb vezetés a fiatalabb kollegáik képességeit illető megérzések, és a kereskedelmi teljesítmény alapján cselekszik: az év végi jutalmakat majdnem úgy osztják ki, mint ahogy az ókori rómaiak a döglött állatok belső részei révén jósták meg a jövőt. Az a rossz érzés, hogy lemaradok, hogy engem nem jutalmaznak, erősebb ezekben a vállalatoknál, mint a befektetési bankok esetében, ahol mind a jutalmat, mind pedig a jövőbeli kilátásokat a kereskedelemben elért múltbeli teljesítmény alapján határozzák meg.

A tehetségtelenek láthatatlanná válnak, egyszerűen kiesnek azon intézmények látóköréből, amelyek titokban a képességet és nem a teljesítményt mérik. Itt a szervezetek azt tükrözik, amit az emberek életükben korábban – az iskolában – már átélhettek. A tehetségtelennek ítélt ifjak nem jelennek meg különálló egyénként, hanem kollektív testté, tömeggé válnak. A meritokrácia *Young* értelmezésében egyszerre egy rendszer és egy eszme: egy rendszer, amely valahová besorolja a személyt, s attól kezdve az intézmény közömbösség eziránt.¹⁵ *Gardner* munkája alapján a probléma összetett, mert a tehetségkutatások nem szándékoznak széles hálót kivetni annak érdekében, hogy leképezzék a különféle emberek által birtokolható különböző képességeket, a potenciális képesség keresése igen szűkre szabott.

A folyamattal kapcsolatban az iskola és a munkahely kulcsfontosságú dologban különbözik egymástól. Bár elvileg egy diák nem tehet semmit belső képességével kapcsolatban, közismert tény, hogy megfelelő oktatói támogatás mellett jelentősen meg lehet növelni az eredményeket, ha a vizsgákat újból leteszik. Ezzel szemben a munka világában ritkán van második alkalom. A rugalmas szervezetekben a munkavállalói akták képezik a vállalat egyik legbiztosabb vagyontárgyát. Amikor egy ilyen aktasort megvizsgáltam, meglepett, hogy az idő során milyen csekély revíziót végzett a személyzetis a személyi aktákban; az első megállapítások adták meg az alaphangot, és a későbbi bejegyzések konzisztensek maradtak; a feljegyzések központi vezetők által használható numerikus formába való átfordítása a dokumentumokat csak tartalmilag tette még merevebbé.

¹⁵ Michael Young: *The Rise of the Meritocracy*. New Brunswick, Transaction Publishers, 1993.

Számos elbocsátott vagy a munkában visszatartott munkás azon véleménye, hogy igazságtalanul ítélték meg, az ítélkezési hatalom egy másik, *Foucault* sémájába nem illő aspektusát mutatja meg. Sok elküldött ember helyesen értelmezi a vele történeteket: valós teljesítményüknél jóval rosszabbul ítélték meg őket. Az az érzés, hogy igazságtalanul bántak velük, a vállalat működtetési módjaira vezethető vissza. Ahhoz, hogy ezt megértsük, érdemes felidézni az élenjáró intézmény dolgozójának bizonyos idealizált vonásait.

Egy az összetételében állandóan változó szervezetben a problémák megoldásához nem rögzített képességére van szükség; diszfunkcionálisnak tűnhet, ha egy problémában túlságosan elmélyülünk, miután a projektek ugyanolyan hirtelen érnek véget, mint ahogy elkezdődnek. A problémaelemző, aki tovább tud lépni, akinek a terméke a lehetőség, úgy tűnik, jobban tud alkalmazkodni a globális piacot manapság jellemző instabilitáshoz. A rugalmas szervezetek által megkívánt szociális készség abban áll, hogy rövid ideig létező csapatokban jól tudjunk másokkal dolgozni. Másokkal, akiket különben nem volna időnk megismerni. Mindannyiszor, amikor egy csapat felbomlik, akkor egy új csapatba lépünk be, és azt a problémát kell megoldanunk, hogy a lehető leggyorsabb időn belül az új csapattagokkal szót értsünk a feladatot illetően. „Bármivel tudok dolgozni”, ez a potenciális képesség társadalmi mintája. Nem számít, hogy ki is a másik ember; gyorsan változó cégeknél ez nem számíthat. Bármely helyzetben a kooperáció készségére van szükség.

Az ideális én ezen tulajdonságai szorongáshoz vezetnek, mert elbizonytalanítják a dolgozók tömegeit. Mint láttuk, a munkahelyeken a hűség és az informális bizalom terén társadalmi hiányt idéznek elő, és erodálják a felhalmozott tapasztalat értékét. Amihez itt hozzá kell tenni a képesség kiüresítését.

A mesterségbeli tudás kulcseleme, hogy megtanuljuk, miképpen tegyünk valamit rendbe. A próba és hiba párosa megjelenik még a látzólag rutinszerű feladatok javítása esetén is; egy munkásnak meg kell engedni, hogy tévedhessen, és hogy utána végig menjen a feladaton újra és újra. Bármilyen belső képességekkel is rendelkezik az egyén, a szak tudás csakis szakaszokban fejlődik, nekibuzdulások és kezdések révén. Zenében például még egy csodagyerek is csak úgy lesz érett művész, hogy időnként ront és tanul a hibákból. Egy felgyorsított intézményben azonban az időigényes tanulás akadályokba ütközik. Túl intenzív a nyomás, hogy az adott személy eredményt produkáljon; ahogy az

oktatási tesztek során, úgy a munkahelyen is az időkényszer arra készíteti az embereket, hogy gyorsan mindenben végig rohanjanak, és ne álljanak meg. A képesség ilyenén módon való kiüresítése összekapcsolódik a szervezetek azon törekvésével, hogy lebecsüljék a múltbeli teljesítményeket a jövő felé pillantás érdekében.

Amikor az emberek arról beszéltek nekem, hogy nem tudták megmutatni, mit tudnak, akkor én ezt úgy éreztem, hogy épp arra gondoltak: megakadályozták szakértelmük fejlesztését. Egészségmegőrző szervezetekben tevékenykedő irodai alkalmazottakkal készült interjúk során a megkérdezettek arról panaszkodtak, hogy az időkényszer hatására „közepes” munkát végeztek a számlák értelmezése során; a gyorsan dolgozó embereket léptették elő jutalomból, miközben az általuk feldolgozott számlák gyakran zúrvarosak maradtak, ha közelebből megnézték őket. A telefonos ügyfélszolgálatokon a vezetés hasonlóképp bosszús, ha egy alkalmazott túl sok időt tölt el telefonálással – túlságosan készségesen válaszol összezavart klienseknek, akik nem tudják magukat világosan kifejezni. Bárki, aki már töltött el időt egy fapados repülőgép-társaság jegykiadó pultjánál, látja a problémát: a türelmetlenség intézményesített.

Elviekben minden jól vezetett vállalat azt szeretné, hogy munkavállalóik tanuljanak a hibáikból, és hogy bizonyos fokig a próba/hiba folyamat révén korrigáljanak. A gyakorlatban a nagy cégek ezt nem követik. És éppen a cég mérete jelenti a legnagyobb különbséget ezen a téren: kicsi szolgáltató (száznál kevesebb munkavállalóval rendelkező) cégeknél a vásárlókkal való törődés sokkal közvetlenebbül függ össze egy vállalat talpon maradásával. A nagy egészségügyi biztosító cégekben ezzel szemben a felszínesség elősegíti a működést; a dolgok helyrehozatalával eltöltött túlságosan sok idő nem hoz hasznot. Az általunk vizsgált vállalatokban ennek az eredménye – amit talán nem lát a frusztrált fogyasztó – jelentős számú, szintén frusztrált munkavállaló megjelenése.

Összefoglalóan, a feleslegesség materiális réme egy bonyolult kulturális drámára világít rá. Hogyan válhat valaki érdekessé és hasznossá mások szemében? A klasszikus módja ennek a mesterségbeli tudás, kifejlesztve egy speciális képességet, egy nagyon sajátos szaktudást. A mesterségbeli tudást egy másik értékfelfogás megkérdőjelezte a modern kultúrában.

Eredetileg a meritokrácia a különleges képességekkel megáldott – *Jefferson* által a természetes arisztokráciába sorolt – emberek számára kívánt lehetőséget nyújtani. Morális köntösbe öltözött azzal az érveléssel, hogy az ilyen emberek megérdemelték a lehetőséget; igazságossági kérdés, hogy ezt a társadalom biztosítja-e számukra. A kezdetekben ez a keresés eliteket ugrasztott össze egymással, a természetes arisztokrácia szemben állt az örökölt privilégiummal. Idővel a társadalom finomította a kiugró tehetség keresésének technológiáját. A később megvalósuló potenciált kutatva a múltbeli teljesítményekkel szemben, a tehetség kutatása jól illeszkedik a rugalmas intézmények sajátos feltételrendszerébe. Ezek a szervezetek ugyanazokat az eszközöket használják egy nagyobb cél érdekében: egyéneket akarnak kiszorítani, illetve előléptetni. Az egyének közötti előnytelen összehasonlítások mélyen személyessé válnak. Ebben a tehetségmustrában azok, akiknél belső erőforrások hiányát állapítják meg, azonnal feledésbe merülnek. A továbbiakban haszon és érték nélkülieknek számítanak, függetlenül attól, hogy mit értek el.

Fordította:
Melegh Attila