

A SZABADSÁG VÁLASZTÁSA

KÁROLYI JULI

ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola

Beérkezett: 2022. december 30., elfogadva: 2023. január 24.

MICHAEL FULLAN: *Freedom to Change: Four Strategies to Put Your Inner Drive into Overdrive*. Jossey-Bass, 2015. 176 p. ISBN 978-1-119-02436-1

A szabadság jelentős részben elhatározás kérdése. Ezt akár Edith Eva Egertől idézhettem volna, de ugyanez Michael Fullan kanadai oktatáskutató kötetének egyik fő üzenete is. Fullan, aki a kilencvenes évek óta számtalan könyvet publikált az oktatásügyi változásmenedzsment és vezetéselmélet területén, ebben a művében is elsősorban az oktatási rendszerben dolgozó tanárok és vezetők szemszögéből vizsgálja a szabadság kérdését, különös tekintettel a változás és változtatás szabadságára.

A szabadság a reklámoktól a politikai szlogeneken át az olcsó önségítő irodalomig és inspiráló idézetekig sokféle kontextusban kerül elő, általában úgy, hogy egyfajta önértéknek tekintik, amiből minél több van, annál jobb. Fullan azonban óva int az ilyen leegyszerűsítéstől. A bevezető fejezetben körüljárja a szabadság két különböző típusát és a köztük lévő fontos különbségeket, illetve meggyőzően érvel amellett, hogy az emberek szabadságának és boldogságának mértéke korántsem egyenesen arányos egymással. Ez utóbbi gondolatmenethez Erich Fromm művei, elsősorban az 1941-ben megjelent *Escape from Freedom*¹ jelentik a kiindulópontot, majd Fullan a sport és az üzlet világából

kölcsönzött példákon keresztül mutatja be, hogyan vezet a túlzott mértékű szabadság a magány, az elszigetelődés nyomasztó érzéséhez vagy épp a konformitás, a csordaszellem (*groupthink*) veszélyeihez. Nem mindegy ugyanis, azt jelenti-e a szabadság, hogy ezt vagy azt szabadságomban áll *nem* megtenni (*freedom from*), vagy épp ellenkezőleg, szabadságomban áll, hogy megtegyem (*freedom to*). A *freedom from* és a *freedom to* kétféle szabadsága közötti különbségtétel a kötet egyik végigvonuló vezérmotívuma.

A tanárok legendás „becsukom magam mögött a tanterem ajtaját, és onnantól a magam ura vagyok” mottója ennek az *freedom from* típusú, elégtelen, sőt, veszélyes szabadságnak a tökéletes példája, ami sok mindent megtestesít az oktatási rendszerek Fullan által több fejlett ország sokféle alrendszerében alaposan megismert hibái közül. Egyfelől, az ilyen módon szabadjára engedett tanár egyúttal mindig rettenetesen magára hagyott tanár is, akinek kevés esélye van fejlődni, vagy legalább megtudni, mit csinál jól, és mi az, ami nem működik, rendszerszinten pedig ez a gyakorlat ahhoz vezet, hogy a spontán, sporadikus módon kialakuló jó gyakorla-

Levelező szerző: Károlyi Juli, 1155 Budapest, Csillagfürt u. 5. E-mail: gavagavagai@gmail.com

¹ Magyarul *Menekülés a szabadság elől* címen 1993-ban jelent meg az Akadémiai Kiadónál.

tok, sikeres kísérletek nem vagy alig tudnak terjedni, a kontroll nélkül zajló káros folyamatok pedig a végtelenségig fennmaradhatnak. Ugye ismerős?

Itt érdemes visszacsatolnunk a szabadság boldogságra és jólétre gyakorolt, sokszor veszedelmesen túlértékelt hatásához. Mi teszi valóban boldoggá az embereket a munkájukban, kérdezi a szerző, ha az nem a minél nagyobb szabadság, sőt, mint számtalan felmérés tanúsítja, még csak nem is a minél magasabb fizetés? Mivel Fullan kifejezetten gyakorlatias útmutatónak szánta a könyvet, a folyó szöveget sokféle lista és infografika szakítja meg. Ezek egyike felsorolja a munkával való elégedettség négy alapvető hozzávalóját: akkor vagyunk igazán motiváltak, ha közben megélhetünk bizonyos mértékű autonómiát; ha látjuk magunk előtt azt a célt, amelyért dolgozunk; ha kompetensnek érezhetjük magunkat; és ha társainkkal együttműködve értéket teremthetünk.

A kétféle szabadság közötti különbség lényegét következőképpen ragadhatjuk meg: nem az elszigetelt egyén „azt teszek, amit csak akarok” anómiás szabadsága tesz minket boldoggá, hanem az, amikor szabad és értelmes módon ténykedhetünk, másokkal együtt. Ennek az együttműködésnek az alappilléreit tekinti át a kötet három központi fejezete. Előtte azonban egy fontos kitekintés következik, amelyben a szerző a kötet címének másik kulcsszavát, a változást vizsgálja meg, kiterjedt változásmenedzsment-szakirodalom és saját kutatói és tanácsadói tapasztalatai alapján. A fejezet központi fogalma a Jeffrey Kluger által széles körben ismertté tett *szimplexitás*. A jelen kontextusban ez arra a működésmódra utal, amikor azért vagyunk képesek hatékonyan változást előidézni, mert sikeresen azonosítjuk egy összetett rendszer néhány olyan reálisan megváltoztatható kulcselemét, amelyekre az erőfeszítésünket irányítani érdemes ah-

hoz, hogy azok ne szétforgácsolódjanak, hanem maximálisan hasznosuljanak.

Rendszerszintű változás (ennek modelljét a szerző számos különféle szektorból származó sikeres és sikertelen esettel illusztrálja – az oktatásügyben csakúgy, mint máshol) Fullan szerint négy reálisan megváltoztatható kulcstényezőn keresztül idézhető elő:

- autonómia és együttműködés megfelelő egyensúlyának megtalálása,
- visszajelzés kultúrájának kialakítása,
- elszámoltathatóság értelmessé tétele,
- változás diffúziójának beépítése a rendszerbe.

Ezek mindegyikét egy-egy külön fejezetben bontja ki a kötet, a szimplexitás fogalmának bevezetésekor azonban röviden abban is eligazít, mi a teendő, miután kulcstényezőinket szerencsésen beazonosítottuk. A szerző itt maga is belátja, hogy az ördög annak részleteiben lakozik, mihez is kezdünk azután ezzel a tudással: a második, lényegesen nehezebb lépés az, hogy rálássunk a négy tényező dinamikájára egy-egy adott helyzetben, majd pedig – és ez itt a lényeg! – képesek legyünk ezt a dinamikát a kívánatosnak vélt változás irányába befolyásolni. A kézikönyvstruktúra van hivatva gondoskodni arról, hogy ez az elsőre nyomasztónak ható feladathalmaz lépésekre bontva, letisztult formában jelenjen meg az olvasó előtt. Minden fejezet végén található egy néhány pontból álló konkrét cselekvési terv, illetve egy kérdés-sor, amely segít a helyzetspecifikus problémák azonosításában, a konkrét szituációkra való reflektálásban.

Az egyik mozzanat, ami összeköti egymással a kétféle szabadságtípust és a változást, az a kontroll fogalma. Bárki (egyéni vagy csoport), aki valaha is megpróbált már kedvező változást előidézni egy rendszerben, amelynek maga is alkotórésze, általában hamar eljut arra a pontra, ahonnan

úgy tűnik, a feladat lényege a kontrolltól való megszabadulás. Ez persze, figyelmeztet a szerző, a *freedom from* típusú szabadság egy esete, és mint ilyen, nemhogy nem elégséges feltétele az érdemi változásnak, de radikális formában nem is feltétlenül szükséges. Az sajnós tény, hogy számos rendszer és szervezet azt az utat járja be, hogy az összetettség növekedésére a vezetés a kontroll végletekig fokozásával reagál, ami nagyon hamar kitermeli a szabotálás kultúráját, a rendszer pedig minden lesz, csak nem hatékony. Fullan sem kerüli ki ezt a kérdést (amelyet számos korábbi, kifejezetten oktatási vezetőknek szánt munkájában bővebben is kifejti), hanem a szimplexitás jegyében arra inti a vezető pozícióban lévőköt, hogy a mindenre kiterjedő kontroll és mikromenedzselés helyett ők is azonosítsák azokat a kulcsmozzanatokat, amelyek érdemi és észszerű kontrollja mellett elegendő rugalmasság marad a rendszerben ahhoz, hogy adaptívan reagáljon a felmerülő problémákra.

Az autonómia és együttműködés kívánatos arányának szentelt fejezet fő tanulsága, hogy mi emberek egymás társaságában tudjuk a legjobbat kihozni magunkból, hiszen nincs stimulálóbb számunkra, mint társaink jelenléte és elismerése. Ezt a jelenléte azonban természetesen strukturálni és szabályozni kell ahhoz, hogy az eredmény valóban együttműködés (sic!) legyen, amikor a részek harmonikusan kiegészítik egymást, szinergiában vannak, mindenki ténykedése erősíti, nem pedig akadályozza a többiekét. A tanári pálya egyik nagy buktatója ennek gyakori hiánya: amikor az egyazon rendszerben dolgozó tanárok ha nem is egymás ellenében, de izoláltan, egymástól teljesen függetlenül dolgoznak egymás mellett. Ez az elszigeteltségérzet komolyan hozzájárul ahhoz, hogy még egy olyan, életminőség szempontjából élenjáró országban is, mint Kanada, a kezdő

tanárok akár 30–50 százaléka rövid időn belül elhagyja a pályát.

A szerző több ponton is külön kiemeli, hogy a csapatmunka fontos és természetes velejárója az egészséges versengés, mert amikor egyének egy világosan megfogalmazott, értelmes és méltó célért közösen munkálkodnak, igenis igyekezni fognak túltenni egymáson, ami mind az egyéni közérzetük, mind a cél megvalósulása szempontjából nagyon hasznos. A vezetők felé azt az elvárást fogalmazza meg, hogy az ő feladatuk az egyéni autonómia és a jól szervezett együttműködés egyensúlyának biztosítása kell hogy legyen, és azt tanácsolja, a csapatmunka iránti fokozottabb elköteleződést honorálják azzal, hogy több önállóságot adnak azoknak a dolgozóknak, akik kitűnnek az együttműködésben.

A visszajelzés és az elszámoltathatóság a munkahelyi szervezeti kultúra két olyan sarkalatos pontja, amelyeknek a szerző külön-külön fejezetet szentel, ami annál is indokoltabb, mivel mindkettőnek van (és nemcsak erre mifelénk) némi fenyegető kicsengése, ám éppen ez az, amit nagyon fontos helyretenni. A megoldás azonban ismét csak nem a *freedom from* csalóka szabadsága, nem a visszajelzés formalitássá silányítása és az elszámoltatás alóli állandó kibújás. Fullan ugyan említ pozitív példákat az értelmetlen és bénító szabályok kijátszására, mint olyasmire, amikor a *freedom from* szükséges előfeltétele a konstruktív változásnak, de elégségesnek nem elégséges, hiszen csak a *freedom to* cél-tudatossága az, ami azt kiteljesítheti. Nem elég tudni, mit nem akarunk – tudni kell azt is, mit akarunk helyette.

A visszajelzés esetében ez például azt jelenti, hogy olyan szervezeti kultúrára van szükség, amelyben a visszajelzés mindenkor címzettje számára nyilvánvaló, saját jól felfogott érdeke, hogy információt kapjon a munkája minőségéről, ezért aktívan keresi az ilyen lehetőséget, hiszen az

nem büntetés, hanem tanulási lehetőség. Ennek persze az az egyik feltétele, hogy a visszajelzés átlátható módon kezelt, jó minőségű, minden érdekelt számára hozzáférhető adatokon alapuljon, ne holmi homályos, egyértelműen soha nem tisztázott, személyfüggő, állandóan változó kritériumoktól függjön. Ugyanilyen fontos a szervezet általános kommunikációs kultúrájának, azaz mindenfajta interakció színvonalának javítása, hiszen – optimális esetben – a visszajelzés is csak egy interakció a sok közül, nem valamiféle lélegzetvisszafojtva várt nagy alkalom, amitől oly sok dolog függ.

Az elszámoltathatóság szintén rendkívül érzékeny téma. Itt a szükséges paradigmaváltás egyik alapjául az a felismerés szolgál, hogy nincs az a felsőbb hatalom, ami olyan hatékonyan tudna nyomást helyezni az egyénre a jobb teljesítmény érdekében, mint a vele azonos státuszú munkatársak. Ők azok, akik a legközelebből látják a munkáját, és akik vele egy csónakban eveznek, a tőlük érkező nyomás ezért mindig hitelesebb és ezért hatásosabb. Természetesen nem arról van szó, hogy a besűgás, gáncsoskodás, kukacoskodás kultúráját kellene erősíteni az iskolákban vagy bárhol máshol, és itt ismét a vezetők felelőssége válik hangsúlyossá. Az elszámoltathatóság előfeltétele ugyanis az, hogy minden résztvevő számára világos legyen a vízió, az a méltó és kellőképpen ambiciózus cél, amiért érdemes erőfeszítést tenni, és ez az erőfeszítés („én is mindent megteszek, de tőled is ezt várom”) jelenti azt az erkölcsi alapot, ami a horizontális elszámoltatást működőképessé teszi. Ez a szerző által „belső elszámoltathatóságnak” nevezett mechanizmus látszólag szemben áll a minden rendszerben jelen lévő, sok helyen rosszul működő és a legtöbbek által hön utált külső elszámoltathatósággal (alias „kontroll”), Fullan azonban épp amellet érvel, hogy a kettő komplementer

viszonyban van és egyformán szükséges. A gyakorlatban ez azt kell, hogy jelentse, hogy erősíteni, fejleszteni kell a belső elszámoltathatóság mechanizmusait, míg a külsőket inkább újragondolni és esetleg épphogy visszanyesegetni kellene.

Ha világos a tevékenység menete, célja és értelme, a főnöknek nem kell a beosztottak nyakán lihegnie, és minden lépésükről elszámoltatni őket. Amikor tehetséges emberek közösen munkálkodnak problémák felismerésén és megoldásán, olyan módon fogják húzni, tolni, motiválni egymást, hogy az önmagában felel a hatékonyságért. Egy ilyen közeg másik fontos velejárója, hogy állandó tanulásra készíti a folyamat résztvevőit, illetve kikényszeríti, hogy mielőbb saját hatáskörben elsimítsák az esetleges érdekellentéteket és nézetkülönbségeket. A vezetésnek ezért is alapvető feladata a célok világos meghatározása, és az is, hogy ezeket a célokat „eladja”, vagyis a beosztottak érezzék őket valóban a magukénak. Figyelemreméltó újrakereztése a külső kontroll értelmes működésének, amikor a szerző azt mondja, tartósan rossz teljesítmény esetén a rendszer fenntartásáért felelős hatóságoknak az a feladata, hogy „megvédjék a rendszert”, vagyis ilyenkor kötelességük beavatkozni, hogy a szükséges folyamatok ne álljanak le, ez a beavatkozás azonban ne legyen büntető jellegű, és alapuljon előzetesen, már a probléma beköszönte előtt meghatározott válságkezelési stratégián.

Tanulságos lehet ezen a ponton szó szerint is idézni az elszámoltathatóságra vonatkozó fejezet végén található gondolatébresztő kérdések közül kettőt. „Elszámoltatható vagyok-e olyasvalamivel kapcsolatban, amire érzésem szerint nincs is ráhatásom, és ha igen, kivel tudnék erről beszélni?” Innen Közép-Európából nézve, ahol sok évszázados hagyománya van az ellenségnek tételezett felsőbb hatalmak által a nyakunkba varrt értelmetlen és

állandóan változó szabályok alóli kreatív kibújásnak, már-már bűnös naivitásnak hat azt feltételezni, hogy közelebb vihet bármifajta megoldáshoz az, ha valakivel, bárkivel beszélni tudunk erről vagy arról a problémánkról. De máris itt a lista következő tétele, ez olyan felelősségünkre kérdez rá, amit már csak nagyon nehezen tudnánk levetkőzni: „Mit tehetek annak érdekében, hogy nagyobb felelősségem legyen a kulcsfontosságú célok tekintetében még akkor is, ha a rendszer maga nem partnerem ebben?” Ez a kérdés, illetve a kötet utolsó, diffúzióról szóló fejezete visszavisz bennünket az egyéni cselekvési szabadság kérdéséhez és az ebből fakadó felelősségünkhöz.

Fullan modelljében a diffúzió, vagyis a pozitív változások terjesztésének feladata az egyén – minden érintett egyén – számára kikerülhetetlen, legyen ő maga bárhol, bármilyen kis csavar egy nagy gépzetben. Nem újdonság, hogy a változás nem fentről lefelé terjeszthető a legjobban, de az már meglepheti az idealistább olvasókat, hogy a tapasztalatok szerint nem is letről felfelé, hanem középről – egyszerre felfelé, lefelé és oldalirányban is. De hol is van ez a közép? Ez a kötet egyik legerősebb üzenete. *A közép ott van, ahol te vagy.*

Ha vezető vagy, akkor is vannak mások fölötted is, nemcsak alattad az adott hierarchiában. Ha tanár vagy, akkor a felfelé az iskolavezetést jelenti, a lefelé pedig az általad tanított diákcsoportokat. Bárhol vagy is, mindenhol vannak mások veled egy szinten, akikkel sok mindenben közös a nézőpontotok, az érdekeitek. Ővelük a legfontosabb keresni a kommunikációt és együtt gondolkodni az értelmes cselekvés lehetőségeiről – arról, mi mindent áll szabadságotokban megtenni.

A kötetet olvasva mindvégig küzdöttem azzal az érzéssel, vajon mennyire tűnnek majd utópisztikusnak ezek a gondolatok egy nemcsak krónikusan alulfinanszírozott, de a végletekig központosított és teljes mértékben politikai célokra alárendelt oktatási rendszer szereplői szemében. Fullannak azonban a jól felépített és áttekinthető könyv végére sikerült meggyőznie arról, hogy minden helyzetben van szabadságunk változ(tat)ni. Ezért is éreztem ideillőnek Edith Eva Eger szellemét megidézni a recenzióm elején: közép-európaiként ő garantáltan tud a változás szabadságáról annyit, mint bármelyikünk, aki székepszissel igyekszik mentegezni a tétlenségét.

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)