

ORBÁN ERIKA

A POZITÍV DEVIANCIÁRÓL ÁLTALÁBAN – ÉS NÉHÁNY PÉLDA TÜKRÉBEN

Hogy az alábbi tanulmányhoz az Olvasó kedvet kapjon, előljáróban következék egy történet. Nincs csattanója. A lényeg, hogy jelzi: valami folyamatban, átalakulóban van.

Kétségkívül élnek közöttünk olyanok, akiknek (nagy) hatása lehet/van a közösségekre. Ennek jelentőségét nem kérdőjelezhetjük meg. Néhány évvel ezelőtt egy fiatal pár egyházi házasság-megáldásban részesült. A szertartást végző pap – „reform-párti” lévén – e rendkívüli alkalomra némi változtatást eszközölt a liturgiában, amivel el is nyerte mind a házasulandók, mind az ünneplő gyülekezet tetszését. Az egyházi vezetőség viszont feddésben részesítette, és „visszatértette” a hatályos normákhoz (jelen esetben a pontosan meghatározott szertartásrendhez), megtiltva a további változtatásokat. És, bár az útmutatás hivatalosan megtörtént, „underground” módon, bizonyos körökben (pl. ifjúsági egyleteken, találkozókön) mégis, azóta is folyamatosan történnek próbálkozások a liturgia-normák „megsértésére”.

Amint a fenti példa is tükrözi, a „másság” szoros összefüggésben áll az ellenőrzéssel, szabályozással. Tudományosan szólva: nem beszélhetünk devianciáról – vagyis az általánostól való eltérésről – társadalmi (esetünkben egyházi) kontroll nélkül, amely egy referencia-csoport vagy -személy által felállított értékrend és normarendszer által valósul meg. Bár ezek sajátosan szociológiai fogalmak, tartalmuk, jelentésük átszövi életünk szinte minden területét. Gondoljunk csak arra, hány élethelyzetben mondjuk: „Ez nem normális!” – Óvodában, ha túl mozgékony a gyerek, iskolában, ha koraérett és túteljesít, falun, ha a gazda gyógynövényt termeszt, vagy sertés helyett struccot tart, vagy ha gondjaink vannak, és félelmetes gondolataink tette kelnek, netán szélsőséges vallásosságot gyakorlunk... Mégis, mi a normális? Mi a norma? Ki határozza meg, és mi szabályozza azt? És tulajdonképpen mit fed a „nem normális” megállapítás? Csak azt, hogy *más* – vagy azt is, hogy *rosszabb*? Esetleg *jobb*? És ha a „nem normális” cselekedetnek, személynek jó „kimenetele”, hatása van a közösségre nézve, meddig marad az „nem normális”? Miképp válhat elfogadottá? E kérdések mentén kutakodom, mert azt tapasztalom – a hagyomány folyamat- és biztonságérzetet keltő jellege mellett vagy ellenére –, e posztmodern világban egyre inkább kitágulnak a határok a teológiában s a lelkigondozásban (is), és a(z egyház-)társadalmi kontrollt kiteljesítő normák sokkal inkább „helyi (közösségi) specialitások” lesznek, mint amennyire eddig voltak.

Mi a deviancia?

Hagyományos értelmezés szerint¹ a deviancia fogalma többnyire negatív tartalommal él a köztudatban. Az elfogadhatatlan, ellenséges, törvénszegő viselkedésmintákat és egyéneket bélyegzik deviánsnak, ami egyben értékítélet. A magyar nyelvű szakirodalom leggyakrabban az állami törvénykezés által is szabályozott bűnözés, és a különböző kultúra-függő, etikai, vallási „bűnös” cselekedetek és magatartásminták gyűjtőneveként használja.

A deviancia szociológiáját tárgyalva a legnagyobb kihívás, hogy megértsük, bizonyos viselkedések miért/mikor minősülnek deviánsnak, és miért fontos ezeknek a viselkedéseknek a megértése – szociológiai szempontból. Elsődleges cél lehet, hogy eloszlassuk a deviáns egyének és csoportok körüli egyoldalú közhiedelmet azáltal, hogy kifejlesztjük a tisztább (meg)értését: hogyan keletkezik, és mi a meghatározása a devianciának. Ezzel a probléma kellős közepében vagyunk, hisz az egyes kutatók között sincs teljes egyetértés: ki, mi deviáns, mi a negatív és pozitív deviancia, és ez utóbbi egyáltalán létezik-e mint olyan.

E dolgozat kísérlet a deviancia fogalmának tágabb értelmezés szerinti körüljárására, egyfajta „egyensúly-állítás” céljából, illetve a pozitív deviancia legfőbb jellemzőinek feltárása érdekében. A legelterjedtebb meghatározások közül az egyetlen érvényes és elfogadható (jelen esetben) a Giddens-féle lehet: „olyan normáknak vagy normarendszereknek a megszegése, amelyeket egy közösség vagy társadalom jelentős része elfogad.” Ha még pontosabban szeretnék fogalmazni, akkor hozzátenném: *tudatos* megszegése. Három összetevője van ennek a Giddens-féle meghatározásnak: normák, *értékek* – egy *közösség*, társadalom, amely ezeket felállítja, ahol érvényesek e normák – és a „megszegés”, ami egy *másfajta* cselekvés. Hogy könnyebben megközelítsük a pozitív deviancia fogalmát, jó volna látni e három komponens közti dinamikát: hogyan változik egy közösség normarendszere a „másfajta” cselekedetek hatására, illetve a meglévő értékek miképp mozgatják, befolyásolják a közösséget viszonyulásában. Hiszen kísérletek igazolják e folyamat kétirányú voltát: nemcsak a törvények, normák (melyeket meg lehet szegni) szabályozzák egy csoport, közösség viselkedését, életét, hanem új magatartásformák is alakítják az emberi együttélés írott és „hallgatólagos” szabályait.²

A pozitív deviancia fogalma a pozitív szervezeti működések tanulmányozásának elindulásával szivárgott be a szociológiába, illetőleg a szervezet-pszichológiába. A kutatók abból indulnak ki, hogy a hagyományos deviancia-értelmezések

1 A Webster Szótár szerint, nagyon tágan értelmezve: deviancia – egy különbözőség, eltávolodás vagy megszegése a normáknak, gyakran negatív és elfogadhatatlan viselkedést eredményez.

2 A pozitív deviancia szempontjából jelentősége van ennek a sorrendnek: normák–törvények–viselkedés–törvények–normák.

nem nyújtanak teljes képet a különböző munkahelyi, szervezeti vagy társas viselkedések megértésében. Remélik, hogy a pozitív deviancia fogalmának kifejlődésével, egy sajátos nyelvezet kialakulásával megvalósul az a fogalmi keret, amely által érthetővé és értelmezhetővé válnak pozitív „norma-bontó” viselkedések is.

A pozitív deviancia (PD) meghatározása³

Ahhoz, hogy megközelítsük a PD fogalmát, először számba kell vennünk az egyik legkutatottabb szociológiai téma, a deviancia irodalmát. A múlt század elejétől kezdve a deviáns viselkedések tanulmányozása sokat felfedett az ember társas voltának jellemzőiről. A korai deviancia-kutatások inkább az *erkölcsileg kifogásolható, tiltott vagy értéktelen* társadalmi jelenségek vagy a *káros, bántó és megbotránkoztató* magatartások tanulmányozására korlátozódtak. Később a *funkcionális szemlélet* (a deviáns szerepe a társadalmi rend fenntartásában), majd a *társadalmi reakciós szemlélet* (a deviáns karrier kialakulása) került középpontba. A jelenkori kutatások az emberi viselkedés változásának függvényeit a *társadalmi rend(szer), a kontroll és a változás* tényezőiben vélik felfedezni, azok által vizsgálják. Bár a kezdetektől sokat változott a deviancia kutatása, a szakemberek többsége valamiben mégis megegyezik. Szinte kivétel nélkül valahányan negatívan közelítik meg a témát: káros viselkedések, marginalizált személyek stb.⁴ Feltételezhetően ez az alapállás is befolyásolta az egyes kutatások eredményeit. Az a néhány kutató pedig (Wilkins, Ben-Yehuda, Dodge), aki kísérletet tett a PD tanulmányozására, erős ellenkezésbe ütközött abban a tekintetben, hogy a jelenség/fogalom egyáltalán létezik-e.

A szociológia irodalma négy fontos tényező szerint értékeli a devianciát, ezek a *statisztikai, a túlkonformitási, a reakciós* és a *normatív* tényezők.⁵ Vizsgáljuk meg, ezek szerint találkozhatunk-e PD-vel egy-egy közösségen, szervezeten, csoporton belül.

A statisztikai tényező szerint

Valószínűleg ez a legáltalánosabban ismert tényező, amely azért „terjedt el”, mert összefügg azzal, amit mi általában a deviánsokról képzelünk. Tömören: e tényező a *többségtől eltérő*, és a „normálisan” megtapasztalttól különböző viselkedésekre vonatkozik. Statisztikai értelemben deviánsak azok, akik olyan cselekedetekbe bocsátkoznak, amilyenbe a csoport többsége nem. Így nézve azok is

3 A pozitív devianciára a továbbiakban PD-ként utalok.

4 Sagarin egy 1975-ös összegzés kapcsán a negyven különböző deviancia-meghatározás között csak kettőt talált, mely nem negatív módon közelítette meg a fogalmat.

5 Spreitzer, M.G., Sonenshein, S. – Toward the Construct Definition of Positive Deviance

deviánsak például, akik rövidnadrágban vagy nagyestélyiben mennek iskolába, amikor a többség „hétköznapien” öltözik.

Ezt a tényezőt figyelembe véve pozitív deviánsakat könnyűszerrel találhatunk különböző szervezeteknél, csoportokban. Quinn-ék szerint⁶ pozitív deviánsak azok, akik egy „rendes körülmények közötti” viselkedés-skálán a „szélső jobb” oldalon helyezkednek el. Ezek skálája igen széles, lehet egy világklasszis sportoló, de akár egy belülről fűtött menedzser is pozitív deviáns. Kortárs csoportjukból az effélék azáltal tűnnek ki, hogy a rendes körülmények között szokásosnak tekinthető viselkedésgörbén ők a szélső jobb oldalra helyezhetőek. És mivel „rendes körülmények között elterjedt”-nek („normálisnak”) vélhető számos viselkedésforma, eszerint deviánsnak – akár negatívan, akár pozitívan deviánsnak – is minősülhet mindenféle cselekedet. Leslie Wilkins szerint a PD szent(eskedő) viselkedés formájában van jelen társas világunkban.⁷ Nagyon szemléletesen ő is az emberi magatartások úgynevezett „haranggörbe”-szerű előfordulásairól beszél. A „haranggörbe” közepén helyezkednek el a „normálisnak” minősülő cselekedetek, és a két ellentétes végén a bűnök vagy nagyon komoly bűncselekmények, illetve a végletesen jó („szent”) viselkedésformák.

A PD statisztika szerinti megkülönböztetése hasznos ugyan, de megvannak a korlátai. Csak a kisebbségbeli számarány dönti el, hogy valaki deviáns-e, akár pozitív, akár negatív értelemben. De hogy hol vannak (ha vannak) pontosan a határok, e tényező szerint nem világos. Michael Jordan karrierje csúcsán például messze kimagaslott a kosárlabdázók közül, és a statisztikai szemlélet szerint pozitív deviáns volt. Hasonlóan, egy sakk-nagymester is pozitív deviáns. De mi van például egy mesterien köpködő egyénnel, vagy egy minduntalan bőfögővel?! Ezekkel a statisztikai deviancia nem tud mit kezdeni. Azt tartja, egyszerűen a saját kategóriájában kell mérni („általánosan elterjedt köpködés”). A pozitív közösségi tanulmányok, a közösségfejlesztés, a szociológia vagy a pozitív pszichológia szempontjából ez nem fontos.

A deviancia-jelenségek statisztikai megközelítésének gyengéje, hogy kizárólag ennek alapján nem választhatjuk szét, mely általánosan elfogadott viselkedésminták fontosak, és melyek kevésbé a pozitív szervezeti kutatók és a közösségek számára. Tehát elégtelen a PD leírására is.

A túlzott konformitás tényezője

E szemlélet szerint a PD tulajdonképpen a *normákhoz viszonyított túlzott konformitás*. Ez a fajta pronormatív viselkedés épp attól válik deviánsná, hogy egy referenciacsoport által helyesnek ítélt határok *főlé* terjed. Példa erre, amit köznapi nyelven munkamániának hívunk. Amikor egy cselekedet (pl. testépítés,

6 Uo.

7 Jones, A. L. – Random Acts of Kindness: a Teaching Tool for Positive Deviance

számítógép-használat, hosszútávfutás) amolyan függőség általi diszfunkcióhoz vezet, azt jelenti, hogy a túlzott konformitás a „hagyományos” deviancia csapdájába esett. Ilyenkor az egyén életét már függősége határozza meg, és nem beszélhetünk PD-ről.

A reakciós tényező

A reakciós szemlélet a devianciát aszerint vizsgálja, hogy *egy cselekedetre milyen reakciók érkeznek a külvilágból*. E megítélés szerint (hagyományosan) egy cselekedet deviánsnak minősül, ha a környezet által negatív megítélést vált ki, mint amilyen a nyilvános megbélyegzés vagy büntetés. A negatív reakciók hiánya pedig azt jelzi: nincs deviáns viselkedés. Egyes kutatók elmarasztalják ezt a megközelítést, mivel figyelmen kívül hagyja a belső szemléleten alapuló (intuitív) deviáns magatartást. Ha például egy rablót nem kapnak rajta, a közösség részéről elmarad a negatív reakció, következésképp a negatív deviánsként való megbélyegzés is. A deviáns tett elkövetését is tanúsítani kell tehát, és a negatív megítélésnek is be kell következnie – e szemlélet szerint.

Ez utóbbi „követelmény” miatt a kimagaslóan jó, erényes cselekedetek e szemlélet szerint nem minősülnek deviánsnak. Nem így Wilkins szerint, aki az elsők között foglalkozott a PD-vel, és épp a kimagaslóan jó, „szent” cselekedeteket minősítette PD-nek. És bár szemléletében túlhaladott, egyediségében épp azért jelentős, mert a későbbi, '80-as, '90-es években készült tanulmányok – e reakciós szemlélet jegyében – inkább vitatják a PD létezését, mintsem tanulmányozzák azt. Erich Good szerint nincs is ilyen jelenség (*reductio ad absurdum*), és vele egyetért Sagarin is, aki azt állítja: a jó, pozitív vagy elfogadható deviancia oximoron, tehát fogalmi ellentmondás. Good azt állítja, hogy a pozitív címke nem a deviancia egy formájára utal, hiszen nem vezet stigmatizációhoz, társadalmi lefokozáshoz vagy hitelvesztéshez.⁸ Vagyis a deviancia mindig negatív, mert a megbélyegzés csak negatív viselkedés következménye lehet.

A normatív tényező

A fenti megközelítési módokat mind hiányosnak vagy *részben* elfogadhatónak véelve most lássuk a normatív megközelítést, amely a legalkalmasabbnak látszik a PD körülírására. Giddenshez hasonlóan Dodge is e szellemben vallja: a deviancia egyszerűen a normáktól való eltávolodás.⁹ Bár a szervezeti kutatások terén ez a szemlélet is inkább negatív módon érvényesült (főleg a lopás és a hazugság dinamikáját vizsgálták), az utóbbi években¹⁰ körvonalazódott, mit vonhat maga után a deviancia egy „építőbb” jellegű megközelítése. Eszerint a követ-

8 Jones, A. L.

9 Spreitzer, M.G., Sonenshein, S.

10 Uo.: Warren (2003), Spreitzer, M.G., Sonenshein, S. (2003)

kezőképpen alakult a PD normatív meghatározása: *szándékos viselkedés, amely előnyös (dicséretre méltó) módon tér el egy referenciacsoport normáitól*. Ezzel inkább a cselekedet, viselkedés önmagában való természetére fókuszál, mintsem arra, hogy eltér-e a normáktól vagy sem. Vagyis a pozitív deviánst inkább az elvárásoktól való eltávolodás jellemzi.

A reakciós szemlélethez hasonlóan itt is szó van a normáktól való eltávolodásról, de három pontban különbözik is attól. (1) A viselkedést nem föltétlenül követi megbélyegzés. A reakciós szemlélet ennél a pontnál úgy csúszik el, hogy azt mondja: ha a cselekedet nem kerül nyilvánosságra, akkor nem lehet deviáns. A normatív szemlélet szerint önmagában kell egy cselekedetet minősíteni. (2) A reakciós szemléletből nem derül ki, mi okozza, hogy egyes viselkedéseket deviánsnak bélyegeznek. Ahhoz, hogy a környezet egy címkét a deviáns viselkedésre ragasztthasson, értékelő kritériumokra hivatkozik – mint normákra. A normatív szemlélet épp ezeket az értékelő kritériumokat ajánlja. (3) Végül a deviáns viselkedések negatív bélyegét a dicséretesség és előnyösség kritériumával helyettesíti. A devianciajelenségek e normatív szemlélete a dicséretesség „bélyegével” a legteljesebb, hisz világosan meghatározza azokat a legfontosabb viselkedésmódokat, amelyeket mindenkinek követnie kellene, elkerüli az észre nem vett cselekedetek reakciós problémáját, és nem esik a túlzott konformitás által a negatív deviancia csapdájába.

A PD *értékelő, minősítő fogalom*. (F)elismeri a felbukkanó „vezetést”. A normatív szemlélet elítélné a köpködőt, mert az nem felel meg az irányadó elvárásoknak. Ugyanakkor ez a szemlélet nem sorolja az élsportolókat a pozitív deviánsok közé, mert az ő cselekedeteik – a teljesítmények – „ellenkezőjét” képezik az általánosan elfogadott elvárásoknak. Ez a megközelítés a PD-t a szabályos és tipikus viselkedéshez viszi közelebb. Van tehát egy referenciacsoport, amelynek az irányadó elvárásai jellegzetes magatartásmintákat szülnek. Abból nő ki a pozitív deviáns, akit, ha a környezete fölfedez, akkor dicsér, magasztal, jó esetben követ.

Fontos hangsúlyozni, hogy a PD – meghatározása szerint – a *szándék* szerinti jó, dicséretes cselekedetekre összpontosít, *függetlenül a végeredménytől*. Hisz a pozitív szándék nem mindig vezet pozitív végeredményhez, épp ezért kritériumként a szándékosság a fontos, nem pedig a végeredmény.¹¹ Hisz az felvetne egy másik fontos paramétert, az idő kérdését. Meddig kell várni egy pozitív végkifejletre? Mi az időkeret? Hiszen megtörténhet, hogy az eredmény érkezése időben „kicsúszik”. Ezért fontos mindennél inkább a szándéokra összpontosítani a normatív szemlélet keretében.

¹¹ Jones, A. L. cikkében leírja diákjai tapasztalatát, miszerint gyakran egy pozitív szándékú cselekedetet (segítőkészség, jótett) mennyire gyanakodva, ha nem is ellenségesen fogadott a környezet.

Két példa pozitív devianciára: közösségfejlesztés és szervezeti felelősségvállalás

Az alább bemutatásra kerülő két példa igen jól tükrözi, milyen széles skálájú lehet a PD megjelenési és alkalmazási lehetősége. Egyik esetben alultáplált gyerekek étkeztetési szokásán való változtatás volt a cél, a második példa a folyami vakság betegségének radikális visszaszorításáról szól. A példák megegyeznek abban, hogy esetükben széleskörű társadalmi problémára keresett/talált megoldási lehetőségről szólnak, és a pozitív deviancia építő kiaknázása révén egy-egy tágabb közösség élete javult meg.

Jerry Stermin¹², a közösségfejlesztő módszerként felhasznált PD egyik legszakavatottabb alkalmazója azt vallja, hogy a sikeres változ(tat)ás titka egy szervezetben belül¹³ olyan személyek vagy csoportok megtalálásán múlik, akik/ amelyek a közösségi normák áthágásával dolgukat lényegesen jobban végzik társaiknál, és ennek pozitív hatása van életükre. Ők a *pozitív deviáns személyek/ csoportok*. Világszerte, minden közösségben vannak deviáns egyének, akiket szokatlan viselkedésük/viszonyulásuk vagy gyakorlatuk képessé tesz *rendkívüli teljesítményekre, vagy jobb megoldások megtalálására*, és társaiknál – akik számára ugyanazon erőforrások állnak rendelkezésre – sokkal jobban teljesítenek. E pozitív deviánsok azonosítása egy-egy közösségen belül olyan, a környezetben rejtett formában már jelen lévő erőforrásokat tár föl, amelyek költséghatékonyabbak, hosszú távon fenntarthatóak, belülről fakadóak és irányíthatóak.

A hagyományos közösségfejlesztési elméletek kontextusában forradalmi jelentősége van a pozitív deviánsok megtalálásának, mégpedig azért, mert általában *ma alkalmazható* megoldást ajánlunk a közösség adott problémájára. És itt a hangsúly az időtényezőn van: hogy alkotó részvételük, példaadásuk azonnal alkalmazható, bonyolult háttérelvezések és előzetes kutakodás, értékelés nélkül.

Első példám egy 1991 és 1999 között zajló, „Mentsük meg a gyerekeket!” nevű vietnami projekt.¹⁴ Alultáplált gyermekek millió nem voltak abban a helyzetben, hogy megvárják, amíg országuk gazdasági helyzete, a megfelelő ivóvízellátás, az élelmiszer-forgalmazás problémái és az egészségügyi gondok megoldódnak. Mindeme bonyolult háttérproblémák ellenére ők *abban a pillanatban*

12 Jerry Stermin több mint tíz éve sikeresen azon dolgozik, hogy a PD szemléletének és módszerének nemzetközileg elismert hitelt szerezzen. Feleségével együtt, a világ számos országában az egészségesebb táplálkozás, a megfelelő egészségi ellátás, a HIV-fertőzések és a női nemi szervek csonkításának visszaszorítása céljából alkalmazták. Előtte a Harvard Business School kutató-professzora volt.

13 Jelen esetben szervezet alatt minden spontán vagy szervezett közösségtámogatási rendszert, egyesületet, csoportot, szervezetet értek.

14 Stermin, J.: Positive Deviance – A New Paradigm for Addressing Today’s Problems Today

voltak fenyegetve, hogy nem érik el a fizikai és intellektuális adottságaik szerinti lehetőségeiket, vagy éppen életveszélyben vannak.

A közösségen belül a PD vizsgálásának módszerével azonosíthatjuk a pozitív deviáns személyeket. Így felfedezhetjük azokat az *egyedi gyakorlatokat, meggyőződéseket*, amelyek képessé teszik a közösség pozitív deviáns tagját a jobb megoldás megtalálására. Ezzel Vietnamban kimutatták, miként lehetséges, hogy bizonyos számú *nagyon szegény család képes megfelelően táplálni gyermekét*, míg hasonló gazdasági helyzetben levő szomszédaik nem. Kiderült, hogy minden szegény családban, ahol egy jótáplált gyermek volt, ott az anya (vagy a gondozó) naponta kiment a rizsföldekre, apró rákokat gyűjtött, és ezt hozzáadta a gyermek ételéhez. Bár teljesen hozzáférhető és ingyenes volt ez az „étrendkiegészítő”, a hagyományos felfogás azt tartotta ezekről az ételekről, hogy illetlen, mi több: veszélyes kis gyermekeknek adni. Ezt a normát kellett fölülírni a PD által. E tápanyagok mellett természetesen voltak más pozitív deviáns „praktikák” is – az etetés gyakorisága, a megfelelő higiénia, a gondozás minősége –, amelyek előnyösen befolyásolták egy gyermek egészségügyi állapotát, függetlenül a pozitív deviáns család anyagi helyzetétől.

E kutatás egyik fontos következménye az volt, hogy nem kellett először megváltoztatni az emberek gazdasági helyzetét ahhoz, hogy egészséges, jól táplált gyermekeik legyenek. Sőt helyi egészségügyi tanácsadók megjegyezték, hogy – szemben a szegény pozitív deviánsokkal – volt jópár gyermek a közösség relatív gazdagabb családjaiból, akik alultápláltságban szenvedtek! A pozitív deviánsok előtérbe állítása által a falubeliek megértették, hogy a jótápláltság (az ő esetükben) nem föltétlenül a gazdagsággal vagy a jóléttel függ össze. És nem föltétlenül kell összességében elemezni, megoldani a probléma-hálózatot, hogy hatékony megoldáshoz jussunk. Ebben az esetben a pozitív deviáns egyéneknek pontosan *ugyanazok az erőforrások* álltak rendelkezésükre, mint „átlagos” társaiknak, akik a referenciacsoportot képezték. Vagyis bármi, amit tettek, amit felhasználtak, elérhető volt szomszédaik számára is. A pozitív deviánsok különleges szemléletével és gyakorlataival azonosulva, azokat a közösség előtt is ismertté téve egy olyan sikeres, cselekvésre sarkalló módszerrel gazdagodtunk, amely hatását *ma* fejtí ki, viselkedésbeli változást idézett elő a közösségen belül, de *hosszú távon* is fenntartható.

A második példa a Merck&Co. amerikai gyógyszergyártó céghez kapcsolódik, amely egy véletlen kapcsán felfedezett egy potenciális ellenszert a folyami vakság kezelésére (1978). Tekintettel arra, hogy e betegség elsősorban a *fejldő országokban* pusztított, a vállalat kutatói tudták: eme országok *költségvetése nem fedezné a gyógyszer fejlesztésének és forgalmazásának költségeit*. Mégis úgy döntöttek, hogy a cég vállalja a gyártással és forgalmazással járó költségeket, és teljesen ingyen biztosítja bizonyos országok számára. Nézzük meg, ez a teljesen önzetlen és minden érdektől mentes cselekedet miért jó példa a PD-re.

Általános norma szerint egyetlen ország sem kap „csak úgy” semmit. A szükségben levő térségben ugyanakkor polgári zavargások voltak napirenden, éhség és egyéb ínséges körülmények uralkodtak. Bár a Merck&Co. *szándéka jó volt*, mivel nem volt kikísérletezve a gyógyszer, voltak kockázatos oldalai a dolognak: mellékhatások, a helyi közegészségügyre tett hatásai, a cég jóhíre stb. Harmadsorban az infrastruktúra – gyógyszerészek, orvosok, utak, kommunikáció hiánya – jelentett problémát. És *nem lehetett megjósolni a következményeket*. A cégnek feltételezhetően volt némi rejtett érdeke, reménye, de korántsem állíthatjuk, hogy a döntést ezek az érdekek határozták volna meg. Találgathatunk és feltételezhetünk e „jótettel” kapcsolatban mindenfélet, főleg azután, hogy a Merck&Co. vállalása hosszútávú sikerekkel járt, de fölösleges, mert azt a „pillanatnyi” döntést úgyszemint magyarázhatjuk, és úgy tűnik, csakis, egyértelműen a PD tükrében értékelhető.

A pozitív deviancia és a kapcsolódó elméletek

A PD hiteles körülírásához, meghatározásához feltétlenül szükséges összehasonlítanunk azt néhány kapcsolódó elmélettel. Miben hasonlít, és miben különbözik a polgárok szervezeti viselkedésétől (Organizational Citizenship Behaviors), vannak-e átfedései a szervezetek társadalmi felelősségvállalásával (Corporate Social Responsibility), és hogyan viszonyul a kreativitáshoz, újításhoz.

(a) *A polgárok szervezeti viselkedése* az emberek hivatásszerűen túlmunkáló, munkahelyi – kitágítva: szomszédsági vagy egyéb közösségi – önkényes, tetszés szerinti magatartását fedí. Nagyjából öt jellemzője van: altruizmus (önzetlenség), tudatosság, sportszerűség (megtartóztatás a „panaszkodástól”), udvariasság és polgári erények. Ezek kétségkívül nincsenek benne egyetlen munkaköri leírásban sem, együttes meglétük pedig semmiképp sem feltételezi a közösség normáitól való eltérést, inkább a szervezet jobb működését segíti. A PD szintén elősegítheti ezt – de nem feltétlenül. Sokkal inkább a referenciacsoport értékeitől való jelentős eltávolodás jellemzi.

(b) *A szervezetek társadalmi felelősségvállalásán* olyan szervezeti tevékenységeket értünk, amelyekből a társadalomnak és lehetőség szerint a programot működtető vállalatnak is haszna származik (emberjogi kérdések, környezetvédelem, jótékonyági adományok, gazdasági fejlesztés stb.). Hogy ezek miért nem mind pozitív deviánsok, azt főképp abból tudhatjuk meg, ahogyan ezt a felelősségvállalást „méri”. Egy vállalat legjellemzőbben a közösségre és a környezetre tett hatása alapján, hírneve szerint minősül, olykor a közösség tagjaival és alkalmazottjaival való viszonya szerint. Nem így a pozitív deviánsok, akik viselkedésükből adódóan szintén hasznosak lehetnek. Ugyanakkor a szervezetek társadalmi felelősségvállalása csak cégekre, vállalatokra vonatkoztatható elmélet, míg a PD egyénekre és szervezetekre is vonatkozhat.

(c) *A kreativitást és újítást* úgy határozhatjuk meg, mint valami újszerűt és hasznosat eredményező jelenséget. De míg az előbbit többnyire egy tulajdonságnak, tevékenységnek, folyamatnak vagy épp következménynek tartjuk, addig az utóbbi inkább egy kreatív ötlet sikeres megvalósítása. A legtöbb esetben azonban a kreativitás vagy az újítás önmagában még nem elég feltétele a PD-nek, hisz nem föltétlenül jelenti a referenciacsoport normáitól való eltávolodást. Bár fordítva ez legtöbbször érvényes: a pozitív deviánsok újítók, néha kreatívak is.

Ezek után a következő jellemzőkben foglalhatjuk össze a PD-t: előnyös, hasznos, dicséretre méltó, önkéntes, a referenciacsoport normájától eltérő viselkedés, amely talán etikailag megkérdőjelezhető, az „átlagos” viselkedés szabályaitól való eltérést (is) jelent, és amelyből épp azért származik haszna a társadalomnak, mert egy ilyen megkérdőjelezhető magatartást ír fölül. Ha a pozitív deviáns egy személy, gyakran pozitív pszichológiai jellemzőket találhatunk személyiség-vonásaiban: intelligencia, hatékonyság, remény, optimizmus, rugalmasság, tudatosság, érzelmi stabilitás, extrovertáltság, barátságosság. Munkája során a gyengeségek javítása helyett a meglévő erősségekre épít. Bár ez a szemlélet messze nem az egyszerű(bb)séget vagy a kockázatmentességet vonja maga után, többnyire döntően befolyásolja a sikert, a teljesítményt. Sajnos azonban nem találtam arra vonatkozó adatokat, hogy a különböző erények – bölcsesség, tudás, bátorság, kitartás, igazságosság, hála, szerénység, humor, spiritualitás – miként határozzák meg a PD kifejlődését és dinamikáját.

A PD alkalmazása, a mérését lehetővé tevő eszközök

Bár a PD-szemléletnek a legbővebben dokumentált sikerei a táplálkozás-fejlesztés területén adódtak¹⁵, számos más téren is kiválóan alkalmazható. Ha egy projektnek a tárgya, célja társadalmi vagy viselkedésbeli változás előidézése, és ha már vannak a közösségben olyanok, akik gyakorolják a kívánt magatartást, a PD megfelelő módszer vagy eszköz lehet a népszerűsítéshez. Fontos megjegyezni, hogy a PD leginkább ott alkalmazható, ahol a megoldandó probléma – ami egy régebbi norma újraértékelése vagy megszegése is lehet – széles körben elterjedt, és akik a kívánt magatartást gyakorolják, kisebbségben vannak (egészségesebb táplálkozás, biztonságosabb szexualitás, alacsonyabb munkanélküliség stb.).

A PD mérése a róla alkotható tapasztalati tudásunk szempontjából fontos. Ezért az elméleti meghatározáshoz nyúlunk vissza: olyan szándékos viselkedések, amelyek lényegesen és tiszteletre méltó módon eltérnek egy referenciacsoport normáitól. Ezt a meghatározást alkalmazva bizonyos magatartásformákat

¹⁵ Jerry Sternin említett írása vagy a Positive Deviance/Hearth – A Resource Guide for Sustainably Rehabilitating Malnourished Children (2003)

vizsgálunk, amelyek együttese szükséges a PD méréséhez. A *szándékosság*on belül értékelhetjük a tett *önkéntes, céltudatos*, saját megítélés szerinti (belső autoritás) jellegét. Egy *referenciacsoport normáitól való eltérés* miatt gyakran *váratlan, nem tervezett* jellege van ennek a viselkedésformának. A cselekedet *erényes* jellegéből fakadóan a PD-nek egyértelműen a *tiszteletre méltó, dicséretes* voltát kell hangsúlyoznunk. Ezáltal az „elkövető” is erényes lesz. Ezeknek a kritériumoknak a különböző mértékű megléte szabályozza a PD-t, és általuk mérhető a hatása is.

A korábban említett pszichológiai tényezők – értelem, önállóság, függetlenség, másra-figyelés, hatékonyság, bátorság – alakulásából is mérhető a PD. A szubjektív jólét, a hosszú távú hatékonyság és az új szervezeti normák kialakulása mind belső hajtóereje, mind következménye lehet a PD-nek.

A PD és a fenntarthatóság

A fejlesztés területén dolgozó szervezetek számára az egyik legnagyobb kihívást a fenntarthatóság elve képezi. A külső „játékosokkal” való együttműködés során az egyének és közösségek életében gyakori a jobbulás, fejlődés. Ezen „javaknak” a külső „játékosok” távozása után is folyamatos fenntartása kivételes jelenség. A hagyományos fejlesztési törekvések szükséglet-alapúak. A kiindulási pont gyakorta a közösség szükségletének felmérése. A program során a közösség a fejlesztési partner által hozzáfér a szükséges forráshoz. Mégis, miután a program lezárul, és a külső végrehajtó partner távozik, a közösségbeliek gyakran „visszaesnek” a program előtti állapotba.

A PD egy radikálisan új szemléletet rejt. A szükséges forrás, a tartalék már megvan *a közösségen belül*, a PD pedig eszköz a közösség számára, hogy megtalálja saját tartalékát. Ezáltal *a közösségi problémákra adandó válasz a közösségen belül található*. Ez a szemlélet nemcsak azt biztosítja, hogy a kritikus erőforrások a közösség birtokában vannak, de azt is, hogy a probléma megoldásának felfedezése is általuk történjék meg és birtokukban is maradjon. A közösségfejlesztési törekvések fenntarthatóságában az efféle „birtoklási” érzet nagyszerű motiváció.

A PD azért szokatlan fejlesztési szemlélet és módszer, mert ahelyett, hogy a közösség gyengeségeire kérdezne: *Mi a gond itt? Mire van szükséged? Hogyan segíthetünk?*, ezt kérdezi: *Melyek a te erőforrásaidd? Mi megy jól itt? Hogyan hasznosíthatod a saját erőforrásaidat*, hogy megoldd a magad problémáit? Alkalmazóik bíznak a bölcsességben és a közösség kiaknázatlan erőforrásaiban.

A normatív PD hangsúlyozása mellett számomra érdekes volt végiggondolni, párhuzamba állítani egy félig (elméletében?) normatív, félig reakciós PD szemléletet is. Hiszen a Jones-féle¹⁶ kísérlet azt mutatja (szándékos, normabontó,

16 Jones, A. L. – Random Acts Of Kindness: a Teaching Tool for Positive Deviance

erényes cselekedetekre is érkezhethet negatív reakció), hogy nem lehet/szabad nagyon éles határt vonnunk a PD alakuló, tudományos szempontból (még mindig) több oldalról megközelített értelmezései közé.

Forrásirodalom

- Angela Lewellyn Jones, *Random Acts Of Kindness: A Teaching Tool for Positive Deviance*, in: *Teaching Sociology* 26. 1998. 179–189.
- Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, *Emerging Positive Organizational Behavior*, in: *Journal of Management* 33 (2007), 321.
- Gretchen M. Spreitzer, Scott Sonenshein, *Toward the Construct Definition of Positive Deviance*, in: *American Behavioral Scientist* 47 (2004), 828.
- Jerry Sternin, *Positive Deviance – A New Paradigm for Addressing Today's Problems Today*, www.positivedeviance.org/resourceguide.
- Positive Deviance/Hearth – A Resource Guide for Sustainably Rehabilitating Malnourished Children* (2003).

Szószerk – Úrasztala – Szerartások

PÁLFFY TAMÁS SZABOLCS

JÉZUS ÉLETÜNK KENYERE

„És monda az angyal nékik: Ne féljete, mert íme hirdetekek néktek nagy örömet, mely az egész népnék öröme léssen: Mert született néktek ma a Megtartó, ki az Úr Krisztus, a Dávid városában.”

*„...én azért jöttem, hogy életük legyen, és bővölködjenekek.”
(Lk 2,10–11; Jn 10,10b)*

Karácsonyt ünneplő Gyülekezet, kedves Testvéreim!

Ilyenkor, karácsony időszakában vásárlási lázban égünk. Az üzletek zsúfolásig megtelnek vásárlókkal. Az újonnan megnyílt, Marosszentgyörgy és Nagyerne között található nagyméretű áruházba a karácsonyt megelőző hetekben, napokban csak órák utáni sorban állás után lehetett bejutni. Az év folyamán céltudatosan félretett kis pénzünket szereteinknek szánt meglepetésre fordítottuk. Sokan úgy gondoljuk, hogy a drága ajándékokkal, a fényűzéssel most karácsonykor leróhatjuk az együvé tartozás kötelességét, amelyet szeretetnek nevezünk. Kínos igyekezettel törekszünk ragyogó tisztává varázsolni családi hajlékainkat, s a tőlünk telhető legnagyobb figyelemmel arra összpontosítunk, hogy rendben legyenek a dolgaink. Az üdvözlőlapokon kellemes karácsonyi ünnepeket kívánunk egymásnak, de gondolunk-e arra, hogy ennek megvalósulása csakis tőlünk függ? Ilyenkor bármit tehetünk, ha év közben megfeledekezünk egymásról, mostani buzgóságunk csak porhítás egymás szemébe.

Elgondolkodtató egy kortárs író megállapítása, mely szerint ez a kínos rendezgetés belső, lelki világunk rendezetlenségére utal. Ezt a megállapítást természetesen nem fogadjuk el minden további nélkül, és nem is általánosíthatjuk, de rejtőzik benne egy csipetnyi valóság.

Kedves Testvéreim! Talán szokatlan számotokra, hogy karácsonyi beszédem alapgondolatául a Lukács evangélista szerinti születéstörténeti részlet mellé egy másik verset is választottam János evangéliumából, amely így hangzik: „én azért jöttem, hogy életük legyen, és bővölködjenekek.” Megérzésem szerint ezek a