

Chris Land és Daniel King

Szervezés másképp: Az anarchizmus transzlációja egy civil szervezetben

Noha a kritikai menedzsmentkutatás (KMK) szakirodalmának alpművei felismerték az anarchizmus empirikus jelentőségét és inspirációt merítenek belőle, amikor a szervezés alternatíváiról gondolkodnak (Burrell 1992), viszonylag kevés fajsúlyos munka született a KMK-on belül, amely azt járja körül, hogyan szerveződnek az anarchisták vagy hogyan illeszthetők az anarchista elvek másfajta kontextusba. Jelen cikk ezt az úrt igyekszik betölteni egy brit civil szervezet esetén keresztül, amely az anarchizmusból merített inspirációt nemhierarchikus¹ munkamódszereinek bevezetéséhez. Cikkünk a szervezeti változás e folyamatának elemzésére vállalkozik annak vizsgálatával, hogyan alakulnak át az ötletek és a gyakorlatok azon a transzformációs úton, amelynek során a kiindulópont kontextusából (anarchista közvetlen cselekvés) eljutnak egy másikba (a civil szektorba). Miközben a kezdődő szűkösség és a várható költségvetési megszorítások megteremtették e változás lehetőségének a körülményeit, az „anarchizmus” „nemhierarchikus szervezéssé” történő diszkurzív lefordítása tette lehetővé, hogy ezek az elképzelések valóban megvalósuljanak. A „nemhierarchikus szervezés” koncepciója olyan fogalmi tér, amelynek definíciója tagadáson alapul, ami pedig tág teret enged a különféle értelmezéseknek. Anélkül, hogy az anarchizmust kritikátlanul, a maga teljességében átvinnék, a szervezet tagjai képesek voltak megállapodásra jutni abban, hogy mi az, amit biztosan nem akarnak (hierarchiát), és ki tudtak alakítani egy diszkurzív teret, amelyben demokratikusan döntenek arról, hogy mi válthatja azt fel.

Forrás: Chris Land és Daniel King (2014): Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *ephemera* 14(4): 923–950. Copyright 2016 © Chris Land és Daniel King. Hungarian translation © Replika. A fordítást az eredetivel egybevetette és lektorálta Huszár Ákos.

1 Bár az eredeti *'non-hierarchical'* kifejezés külön vagy kötőjellel írva is visszaadható lenne magyarul, az egybeírással a szerzők azon érvét próbáljuk meg kifejezésre juttatni, hogy ebbe a jelzőbe bármely nem hierarchiára épülő szervezési mód beleérthető. (A szerk.)

Bevezetés

Az 1990-es évek elején Gibson Burrell írta, hogy „egyre növekvő számban bukkannak fel alternatív szervezeti formák, amelyek az anarchizmusból, a szindikalizmusból, az ökológiai mozgalomból, a kooperatív mozgalomból, a libertariánus kommunizmusból, az önszervező csoportokból és – talán a legfontosabb – a feminizmusból merítenek inspirációt” (1992: 82). Ezek a szervezetek alternatívát ajánlanak a kapitalista üzleti vállalatok domináns formáihoz képest, amelyet Burrell az autonóm emberi fejlődés elnyomójaként értelmezett. Ugyanakkor 1992 óta a kritikai menedzsment-szakirodalom figyelmének fókuszába a főáramú kapitalista szervezetekben jelenlévő hatalmi kapcsolatokat állította (Alvesson és Willmott 2002; Costas és Fleming 2009; Fleming és Spicer 2003; Knights és McCabe 1998; Poulter és Land 2008). Az ellenállást ezek jobbára a kontroll kapitalista, illetve menedzserista formáival való szembehelyezkedés módján gondolták el, s nem alternatív, nem kapitalista szervezeti formák kidolgozásának formájában (Ackroyd és Thompson 1999; Fleming 2014; Fleming és Spicer 2010; King és Learmonth 2015; vö. Parker et al. 2014). Miközben ezek a tanulmányok felbecsülhetetlen értéket képviselnek, mert segítettek jobban megérteni a kortárs menedzsment hatalmi és uralmi gyakorlatait, egyfajta kritikai melankóliához vezethetnek (Gibson-Graham 2006). Az uralom és kizsákmányolás szofisztikált formáinak leleplezésével – még az olyan látszólag emancipatorikus menedzsmentmódszerekben is, mint amilyen a csapatmunka (Barker 1993), a részvétel (Cooke és Kothari 2001) vagy az önrányítás (Bramming et al. 2011) – a KMK azt kockáztatja, hogy a hatalmat monolitikusnak, az ellenállást pedig hibaválónak tünteti fel. Ahelyett, hogy új szervezeti gyakorlatok és szubjektivitások előtt nyitna teret, a kritika ezen formája gyakorlatilag zárja az ajtót a valódi változás lehetőségére. Miközben a szervezeti változásokkal kapcsolatos megerősítő kísérletezés kompromisszumot igényel, a KMK a tisztaság politikája felé fordult, amely a szerveződére irányuló kísérleteket tisztességtől értékel. Valójában a kritika a „világi szentség” (du Gay 1998) egyik formájává vált, amelyben a kritikus szubjektum viszonylag biztonságos és kockázatmentes pozíciót foglal el és elkülönítve létezik a „szerveződés” piszkos valóságától (King 2015). Ez partvonalra sodorta az alternatív, talán humánusabb szerveződési formák kifejlesztését. Gibson-Graham (2006: 4) megfogalmazásában: „Az erős elmélet (...) az elismerés gyönyörét, az elfogás örömét, és az utolsó dolog intellektuális leigázásának élményét nyújtja. Nem kínál megkönnyebbülést vagy kijáratot egy olyan helyre, ami ezen túl létezik.”

E melankolikus, kritikai elköteleződés fényében a KMK-n belül viszonylag kevés történt Burrell javaslatának továbbfejlesztése terén, hogy a politikai társadalmi mozgalmakban található „alternatív” szervezeti formák (Reedy és Learmonth 2009) vizsgálatra érdemesek, mint a szerveződés új formáinak lehetséges forrásai (vö. Parker 2011; Parker et al. 2007, 2014; Williams 2005). Ez a tanulmány hozzájárul az anarchista szerveződés kisszámú, ám egyre növekvő KMK-szakirodalmához egy civil szervezet vizsgálatán keresztül, amely tudatosan anarchisztikus modellt választott szerveződési keretrendszerül. A „kritikai performativitásra” irányuló felhívásokkal (Alvesson és Spicer 2012; Spicer et al. 2009) összhangban a kutatás olyan módszertant alkalmazott, amely az „érintetteket bevonó kutatásban” [engaged scholarship] (Van de Ven és Johnson 2006) és a résztvevő akciókutatásban (Kindon et al. 2007) gyökerezik annak érdekében, hogy aktívan elősegítse az alternatív, anarchista ihletettségű szerveződést. Kutatóként az volt a törekvésünk, hogy támogassuk a

demokratikus szervezeti változásokat a kutatás folyamata során. Az esettanulmány a World Education (WE)² nevű kis civil oktatási szolgáltató szervezetről szól, amely a 2000-es évek eleji, a menedzserizmussal jellemezhető időszakot követően úgy döntött, hogy megújítja szervezeti elveit és gyakorlatát annak érdekében, hogy olyan entitássá alakuljon át, amelyben kevesebb a hierarchia és több a demokrácia. Az anarchista társadalmi mozgalmak inspirációjából merítve kísérleteztek a nemhierarchikus szerveződéssel és konszenzusos döntéshozattal, hogy gyakorlataikat összehangolják politikai és etikai értékrendjükkel – ez az a folyamat, amelyet a kutatásunk támogatni kívánt.

Az anarchista szervezetek szakirodalmának rövid áttekintését követően a tanulmány az empirikus kutatásban alkalmazott módszeret vázolja fel, amely a nem szakértők általi tanácsadás, a résztvevő akciókutatás és a félig strukturált interjúk kombinációja. Ezek a módszerek együttesen lehetővé tették, hogy az együttérző elkötelezettség, az intervenció és a kritikai távolság egyszerre valósuljon meg. A harmadik rész részletesebben bemutatja az esettanulmány tárgyát képező szervezetet – illetve áttekintést ad annak történeti fejlődéséről, ami az 1980-as évek angol midlandi radikális aktivista szervezetétől egészen a professzionális oktatási szolgáltatóvá válásig tart –, amely a 2000-es évek végén már öt teljes munkaidőben dolgozó alkalmazottat foglalkoztatott és négyszázezer font értékű forgalmat ért el. Az Egyesült Királyság kormányának 2010-ben bekövetkezett változása, a belső konfliktusok, a vezetőváltás és az egyre szigorúbb finanszírozási rendszer visszaparancsolta a kályhához a WE-t, amely fontolgatni kezdte a visszatérést radikálisabb, anarchisztikus gyökereihez.

A tanulmány negyedik része elemzi ezeket a változásokat, és végigvezeti az olvasót azokon a helyzeteken, amelyek az anarchista, „nemhierarchikus” elvek és gyakorlatok szervezeti bevezetése következtében álltak elő. A transláció szociológiájának fogalmaira (Czarniawska és Sevón 1996) alapozva amellet érvelünk, hogy a szervezeti gyakorlatok és elvek átfordítása az egyik szektorból (anarchista társadalmi mozgalmak) a másikba (önkéntes szektor) nem egyszerűen átvitel, hanem átváltozás is, ami a jelentések és gyakorlatok új összeállítását (*assemblage*) hozza létre, miközben az eredeti inspirációként használja. Az elemzés fő fókuszát az „anarchizmus” „nemhierarchikus” értelmezésre való nyelvészeti és koncepcionális lefordítása képezi. Ennek a diszkurzív elmozdulásnak két fő hatása volt. Először is, eltávolodást jelentett a vitatott politikai állásponttól, mivel néhány szereplő úgy érezte, hogy annak hangsúlyozása megfosztaná a meglehetősen professzionális teljesítményt nyújtó szervezetet a biztos pénzügyi támogatástól. Másodsor, a pozitív – bár vitatható – politikai megközelítés telítettségét felcserélte egy olyan szabadabb értelmezési térrel, amelynek definíciója a tagadáson alapul, és amely helyet biztosít szervezeti gyakorlatokról folytatott demokratikus vitáknak. Ebben az esetben a „nemhierarchikus” nem annyira azt fejezi ki, ami van, hanem ami nincs. Mivel a szervezet hierarchikus felépítése iránt széles körű kiábrándultság adott volt, ez az üres jelző³ vagy inkább „nem jelző” előremozdította a szereplők közötti egyetértést abban, hogy milyen szervezetet nem akarnak létrehozni. Ez lehetővé tette számukra, hogy elköteleződjenek az anarchizmus középpontjában álló (Graeber 2013), közvetlenül demokratikus, autonóm önmeghatározási eszme iránt anélkül, hogy kifejezetten „anarchista” szervezetként definiálnák magukat.

2 A tanulmányban a szervezet valódi neve helyett álnevet használtunk.

3 Itt nem abban az értelemben használjuk az üres jelző fogalmát, ahogyan Laclau (1996), hanem általánosabb értelemben utalunk egy olyan jelzőre, amely a jelenlét helyett a távollétet jelöli.

Anarchizmus, kritika és menedzsmenttanulmányok

Annak ellenére, hogy az anarchoszindikalizmus áramlata bizonyos munkásszövetkezetekben megjelenik, az anarchista elmélet és gyakorlat nagyrészt elhanyagolt terület a kritikai menedzsmentkutatáson belül. Természetesen maga az anarchizmus nagyon vitatott fogalom. A populáris kultúrában az anarchizmust többen kapcsolják össze erőszakos politikai tiltakozásokkal és bombákkal való dobálózással, mint ahányan komoly politikai álláspontként tekintenek rá (pl. Chesterton 2010; Conrad 2011; Pynchon 2006). Elméleti szinten ez többféle pozíciót átfog Robert Nozick libertarianizmusától (1974) Stirner egoista individualizmusán (1995), Kropotkin kölcsönösségén és kollektivizmusán (2006), Bakunyin forradalmi aktivizmusán (1973) át Proudhon föderalizmusáig (1979). Az utóbbi időben az anarchizmust számos „még újabb társadalmi mozgalomhoz” (Crossley 2003; Day 2005) társították, például az alterglobalizációs mozgalomhoz (Feigenbaum et al. 2014; Maeckelbergh 2009), önmagukat anarchista csoportokként azonosítókhoz (Sutherland 2014), környezetvédelmi szervezetekhez (Day 2005; Sutherland et al. 2014) és az Occupy-hoz (Graeber 2013; Halvorsen 2014).

Az anarchiát legegyszerűbb formájában úgy definiálhatjuk, mint „az úr, a legfelsőbb hatalom hiánya” (Proudhon 1970: 203). Ahogy Peter Marshall (2008: x) megjegyzi, ez tükrözi az „anarchia” kifejezés etimológiai gyökereit, amelyek az ősi görög *αναρχία*-ból származnak, és a „vezető nélküli” állapotot jelentik, de általában úgy fordítják és értelmezik, hogy „uralkodó nélküli”. A vezetőnélküliség érzete Neil Sutherland közelmúltbeli munkáiban tükröződik: ő az anarchista szervezetek vezetési mechanizmusaival és gyakorlataival foglalkozik, mint olyan közösségi jelentéskészítési folyamattal, amely hivatalosan kijelölt vezetők hiányában működik (Sutherland 2014). Ez azt sugallja, hogy az anarchisták elsődleges aggodalma a hierarchia létrehozásához, valamint a vezetők – kijelölt egyének vagy csoportok – elkülönítéséhez kapcsolódik, akik hatalmi pozíciókat foglalnak el és autoritást gyakorolnak mások felett.

Ez nem jelenti azt, hogy az anarchista szervezetekben egyáltalán nem létezik vezetés és autoritás. Colin Ward az autoritás három forrását azonosítja, amelyek egyrészt valamely parancsolási láncban elfoglalt formális pozícióból, másrészt speciális tudásból és szakértelemből, harmadrészt pedig „különleges bölcsességből” (Ward 1982: 43) fakadnak. Az anarchista alapelveken alapuló szervezetben a vezetés az éppen aktuális feladat megoldásához szükséges szakértelem szerint mozog, ahelyett, hogy egy szervezeti struktúra formális pozíciója lenne. „Ez a folyékony, változó vezetés az autoritásból származik, de ez az autoritás minden egyes ember saját maga által választott funkciójából ered a feladat végrehajtásában” (Ward 1982: 43). Ez a szervezetmodell egy demokratikusabb szervezeti formát kínál, amely szabad társuláson és kölcsönös segítségnyújtáson alapul, és enyhíti a formális autoritás, illetve hierarchia egyes diszfunkcióit. Bárki számára, aki a felsőoktatásban dolgozik, aligha lesz meglepő, hogy azok, akik a marketinget vagy munkaszervezést tanulmányozzák, az utolsók, akiktől a rektor és a felsővezetés valaha is szakvéleményt kérne az egyetem márkájával vagy az egyetemi igazgatási struktúra átszervezésével kapcsolatban. Ahogyan az informális szervezetekről szóló számos tanulmány is kimutatta, nemcsak arról van szó, hogy „a piramis alján lévők tudása és bölcsessége számára nincs hely az intézmények döntéshozói vezetői hierarchiájában. Gyakran olyan törekvések jelennek meg, hogy az intézmény a formális vezetői struktúra ellenére működjön, vagy másként fogalmazva, hogy szabotálják az intézmény látszólagos funkcióját, mert ez nem az ő választásuk (Ward 1982: 43; vö. Bensman és Gerver 1963; Roethlisberger és Dickson 1939; Roy 1959).

A performatív hatékonyságtól függetlenül azonban az anarchisták elsősorban a közvetlen cselekvésben és autonómiában érdekeltek (Ward 1982: 27). Az autonómián az egyéneknek a kollektív cselekvésben való szabad társulását értik, amelyet közvetlen demokratikus folyamatok révén határoztak meg. A közvetlen cselekvés pedig azt jelenti, hogy felelősséget vállalnak az ügyeikért, ahelyett, hogy a problémát felterjesztenék a feljebbvalók felé, például a politikai képviselőkhez, hogy ők oldják meg azt. Mindkét esetben a hangsúly olyan szervezeti folyamatok megalkotásán van, amelyek támogatják az autonómiát és a közvetlen cselekvést, ahelyett, hogy megfosztanák az egyéneket és a csoportokat attól, hogy saját ügyeiket maguk irányítsák azáltal, hogy az ezzel járó felelősséget és a hatalmat egy maroknyi szervezeti elit kezébe helyezik.

Az anarchizmus és a marxizmus közötti bonyolult történelmi kapcsolat – melyet legjobban a Bakunyin és Marx közötti feszültség illusztrált az Első Internacionálé politikai struktúráinak meghatározásában az 1870-es években (bővebben l. Miller 1984, 6. fejezet) – ellenére közös bennük a kapitalizmussal való szembenállás, amelyet olyan társadalmi rendszernek tartanak, ami megszünteti a munkavállalók szabadságát, és így a munkát a politikai viták központi terepének tekintik. Colin Ward (1982: 27) szerint: „A munkavállaló önállósága a munkahelyeken a legfontosabb terület, ahol a döntéshozatal kisajátítása megtörténhet.” Az anarchizmus központi aggodalma tehát nem az, hogyan érhető el hatékonyságnövekedés a döntéshozatal és az autoritás decentralizációján keresztül,⁴ hanem a politikai felhatalmazás. Az anarchia a rend és a szervezet önmagáért való tagadása helyett olyan szervezeti megközelítést javasol, amely elutasítja az uralom hierarchikus viszonyait, álljanak akár „vezetők”, „főnökök”, „uralkodók” vagy „menedzserek” a hierarchia csúcán, és arra törekszik, hogy a cselekvés koordinálása radikálisan demokratikus és részvételi keretek között történjen. Ez jól illeszkedik így a munkahelyi demokráciára és a munkásszövetkezetekre vonatkozó szakirodalomhoz (Atzeni és Vieta 2014; Cheney 1999; Kokkinidis 2015; Ranis 2006; Srinivas 1993; Vanek 1975; Webb és Cheney 2014).

David Graeber (2013: 154) a kormányzat liberális demokrata felfogását – amely az államot a demokratikus szabadság védelmezőjeként állítja be, és ezért az anarchizmus államellenes álláspontját anti-liberál-demokratának tekinti – elutasítva írja a következőket:

Az anarchizmus nem a demokrácia tagadását jelenti. (...) Az anarchizmus inkább az egyik módja annak (...), hogy a demokratikus elvekből logikájuknak megfelelő következtetéseket vonjunk le.

A közvetlen, nem pedig reprezentatív demokrácia iránti követelésre reflektálva az anarchizmust lehet a „horizontális, radikális, részvételi demokrácia és a hierarchia megsemmisítésének” alapelvein keresztül definiálni (Sutherland et al. 2014: 765). Miközben a vertikális hierarchia bizonyos formái elkerülhetetlenek lehetnek (Freeman 1972; Lagalisse 2010; Nunes 2014), a lapos, nemhierarchikus, radikálisan demokratikus és autonóm szervezeti forma az, amelyhez a legtöbb anarchista szívesen adja a nevét.

Lényeges, hogy ez az eszmény szervezeti „cél” és „eszköz” egyben. Az anarchista szervezetek oly módon ágyazzák az autonómiát és a demokráciát szervezeti gyakorlatukba, hogy kifejlesztik a részvételi demokrácia és reflexivitás különféle formáit, amelynek célja, hogy

4 Ennek az érvek egy közelmúltbeli menedzserista változatához lásd: Hamel (2011). Hamel, meg kell jegyeznünk, ezt a problémát a hatékonyság és a hatásosság szempontjából vizsgálja, nem pedig a szervezet szélesebb értelemének és céljának nézőpontjából.

„modellezzen és elfogadtasson egy másféle víziót arról, ahogyan a világot szervezni lehet, ezáltal reményt adva arra, hogy lehetséges egy másféle világ” (Smith 2008: 203). Ezekben a szervezetekben a szervezés alapelvei öntudatos reflexiókon, kihívásokon méretődnek meg és alternatívákkal való kísérletezésen esnek át (Maeckelbergh 2014), hogy a politikai célok szervezeti eszközévé váljanak.

Természetesen az anarchizmusnak annyi változata létezik, ahány anarchista van, és az *anarchizmusok* pusztja sokfélesége azt jelenti, hogy még az anarchista elméletre vonatkozó bevezető szöveg is mintegy 800 oldalra terjed ki (Marshall 2008). Ugyanakkor a kortárs anarchizmusban vannak jelentős áramlatok, amelyekre szeretnénk felhívni a figyelmet, mivel ezek fontos hatást gyakoroltak arra az esettanulmányban szereplő szervezetre, amelyet a következő szakaszokban mutatunk be, s erőforrást jelentettek olyan mozgalmaknak, mint amilyen az Occupy, amely beemelte a kapitalizmuskritikát és az kapitalizmusellenes szerveződés gyakorlatait a közbeszédbe. A fent tárgyalt anarchista irányzatok egyik központi eleme a horizontalizmus: ez a megközelítés nemhierarchikus és antiautoriter szervezési és cselekvési módokat kíván létrehozni (I. Nunes 2014). Ehhez olyan szervezési mechanizmusokat alkalmaznak, mint a konszenzuson alapuló döntéshozatal, a szóvivők (*spokescouncil*) és reflexiós eszközök a kirekesztés formáinak leküzdésére és „az elkerülhetetlenül fellépő hatalmi egyenlőtlenségek korlátozására” (Maeckelbergh 2011: 164). Miközben ezek a gyakorlatok inkább a találkozásokon történő explicit döntéshozatali folyamatokra összpontosítanak, és kevesebb figyelmet fordítanak arra a szélesebb körű kirekesztésre, hogy egyáltalán kik lehetnek jelen ezeken a fórumokon (Blee 2012), valóban lehetőséget kínálnak egy prefiguratív részvételi demokráciához (Graeber 2013). A részvételi demokráciának ez a megközelítése több mint egyszerű rendszerek vagy módszerek összessége. Ez egy olyan ethosz, amelyben a szervezeti folyamatok reflexív módon jelenvalóvá válnak önmaguk számára (Maeckelbergh 2011). Azzal szemben, hogy a „jó szervezetet” potenciálisan végtelen halogatással az utópiai jövőbe helyezzük, ezek a szervezetek megélik politikai értékeiket a mindennapi szervezeti gyakorlatok során az itt és most-ban, „azt tanulva, hogyan szervezzük a világot másképpen” kísérletezés és közvetlen cselekvés révén (Maeckelbergh 2011: 96).

Annak ellenére, hogy az alterglobalizációs mozgalomra vagy az Occupy-ra vonatkozó vizsgálatok számos jó meglátást kínálnak azok számára, akik a hagyományos menedzsment alternatívái iránt érdeklődnek, csak néhányan alkalmazták ezeket közvetlenül a vezetés és szervezés egyéb eltérő kontextusaiban. A munkahelyi demokráciáról szóló tanulmányok ritkán támaszkodnak az anarchista politikai filozófiára, hogy megértsék a munkavállalók ellenőrzését, és viszonylag keveset tettek azért, hogy kapcsolatot teremtsenek a kortárs anarchista politikai küzdelmekkel és társadalmi mozgalmakkal (kivételeket I. Atzeni és Vieta 2014; Kokkinidis 2015). Azok a tanulmányok viszont, amelyek kimondottan az anarchista elméletre támaszkodnak, többnyire kizárólag a közvetlen politikai szervezeti formákkal foglalkoznak, és nem csatornázzák be ezeket az elképzeléseket és gyakorlatokat a munkaszervezés hétköznapi kontextusába. Ha ezek a szervezési elgondolások túlnyúlnak a tiltakozó mozgalmakon, akkor meg kell értenünk, hogyan lehet átültetni az elveiket és gyakorlataikat más szervezeti kontextusba, és mi történik, amikor az intézményi vállalkozók megpróbálnak anarchista elveket és gyakorlatokat létrehozni a tiltakozó mozgalmak viszonylag szűk területén kívülre merészkedve.

Tanulmányunk következő részei erre a kihívásra vállalkoznak azáltal, hogy megvizsgáljuk, milyen módon vándoroltak át az anarchista elvek egy civil szervezetbe. Számos civil szervezet kifejezetten törekedett arra, hogy nemhierarchikus és emancipációs irányelvek mentén szervezze meg magát (Kleinman 1996), és léteznek diszkurzív tendenciák az ágazatban, amelyek a kölcsönös segítségnyújtás és a közvetlen cselekvés különböző formáinak eszközei révén kívánják a marginalizált társadalmi csoportokat erőforrásokkal ellátni és ezáltal társadalmi változást előidézni. Ebben az értelemben ez az ágazat biztosítja a legjobb kontextust az anarchista szervezeti formákkal való kísérletezéshez. Ezzel nem azt akarjuk sugallni, hogy az ágazat a radikalizmus melegágya. Számos civil szervezet tükrözi a nyereségorientált szervezetek szervező elveit és gyakorlatait, különösen, mivel a finanszírozók intézményre gyakorolt nyomása az elszámoltathatóbb, professzionális vagy akár egyenesen üzleti jellegű működés felé vezet (Sanders és McClellan 2014; Tomlinson és Schwabenland 2010). Noha nem feltételezhetjük, hogy a legtöbb civil szervezet a hagyományos szervezetekhez képest jelentősen eltérő módon működik, azt állítjuk, hogy a civil szervezetek – explicit társadalmi küldetésük miatt – különleges potenciállal rendelkeznek, hogy másképpen szerveződjenek. Az esettanulmányunkban szereplő szervezet meglehetősen egyedi volt ebben a tekintetben, mivel történelmi elődje egy kimondottan anarchista szociális központ volt, amely politikai értelemben radikális társadalmi változást tűzött a zászlajára.

Az esettanulmányban szereplő szervezet és módszereink

2012 áprilisában a World Education elnöke Danielhez⁵ fordult, hogy megvitassák a szervezeti változásokat. Ezen a találkozón elmagyarázta, hogy a WE az elmúlt években drámai változásokon ment keresztül. A szervezet működése az egalitáriustól a hierarchikus, autoriter vezetési stílusig jutott el, ami erodálta mind eredeti ethoszukat, mind a személyzet autonómiáját. Néhány tag nemrégiben el is hagyta a szervezetet, és a legfájóbb, hogy így döntött az igazgató is, a megmaradt alkalmazottak pedig keresik a vezetői hierarchia alternatíváit. Mások a vezetői bizottságban komfortosabban működtek a hagyományos irányítási és ellenőrzési struktúrában. Arra kértek bennünket, hogy szervezzünk meg egy találkozót, hogy kideresszük a palackból a különböző perspektívákat, járjuk körül a hierarchia nélküli szerveződés lehetőségeit, és támogassuk a szervezetet az ennek következményeképp bevezetett változási folyamatban.

Mielőtt belekezdünk az eset részleteinek taglalásába, fontosnak tartjuk, hogy szót ejtsünk a kutatási módszereinkről. A projektet a KMK-ban történt „performatív fordulat” (Spicer et al. 2009; 1. jelen blokk bevezetőjét is) részeként létrejövő résztvevő kutatás szellemében folytattuk, amelynek célja gyakorlatias változások elősegítése a szervezet működésmódjában (King és Learmonth 2015). Az ötlet az volt, hogy szakítsunk a kutatói távolságtartás, az objektivitás, a professzori autoritás és szakértelem hagyományos elképzeléseivel, és működünk együtt, kísérletezzünk a szervezeti tagokkal közösen az új szervezeti modellekkel. Az volt a szándékunk, hogy olyan módon dolgozzunk, amely hasznos lenne a szervezet, és nem csak a

5 Daniel Kinghez, a cikk egyik szerzőjéhez. (A szerk.)

tudományos karrierünk számára. Ehhez három különböző szerepet vezettünk be: részvételi akciókutató, kritikus tanácsadó és kritikus kutató.

Részvételi akciókutatás segítségével (Kindon et al. 2007) a WE-vel közösen azon dolgoztunk, hogy reflexív módon megértsék saját szervezeti gyakorlataikat, és összehangolják azokat az általuk elfogadott anarchista, részvételi, demokratikus értékekkel. Ez a megközelítés hosszú múltra tekint vissza, különösen a Mondragón munkásszövetkezeti csoportjaiban (Whyte 1991), és demokratikus és részvételi szándékai miatt jól alkalmazható az anarchista szervezetek esetében is (Krimerman 2001). A projekt során végig szervezeti tagokkal együtt dolgoztunk a projekt irányadó kutatási kérdéseinek kialakításában. Daniel több mint 18 hónapig dolgozott együtt a WE-vel a „nemhierarchikus szervezési módok munkacsoport” tagjaként. Ebben a minőségében jegyzeteket készített az ülésekről és észrevételeiről, amelyek gyakran szolgáltak egyszerre terepleírásokként és hivatalos jegyzőkönyvként is. Azért dolgozott a WE-vel, hogy megértse problémáit, és különböző anyagokat biztosított a tagok számára olvasásra és felhasználásra olyan koncepciók és gyakorlatok felfedezéséhez, mint a konszenzusalapú döntéshozatal (Seeds for Change 2013) és a prefiguráció (Maecelbergh 2011). A részvételi megközelítés kiterjedt a kutatási folyamat és a tervezés aspektusainak láthatóvá tételére is, az etikai jóváhagyási eljárásoktól az interjúkérdésekig.

Másodszor, néha felvettük a (kritikus) tanácsadó szerepét is. Együtt vezettünk egy találkozót, amely lehetővé tette a tagok számára, hogy elmondhassák véleményüket arról, hogyan szeretnék megszervezni magukat, valamint kifejhessék a hierarchiához való hozzáállásukat és a szervezet erősségeivel és gyengeségeivel kapcsolatos nézeteiket. Szerveztünk olyan találkozókot is, amelyeken más olyan szervezetek is részt vettek, amelyek hasonló változásokon mennek keresztül. A kutatás során Chris leginkább tanácsadói szerepet töltött be, észrevételeket tett azokra a megjegyzésekre, amelyek a szervezeti tagoktól érkeztek, praktikus javaslatokat és elméleti meglátásokat tett bizonyos, a World Education-nél tapasztalt munkahelyi viselkedésmódokkal kapcsolatban. Tandemben dolgozva képesek voltunk megteremteni a közelség és távolság szimultán jelenlétét, ami az érintetteket bevonó kutatás karakterisztikus jellemzője.

Harmadszor pedig hagyományos esettanulmány-kutatást készítettünk interjúkon keresztül keresve a választ kutatási kérdéseinkre. Nyolc, egyenként egyórás interjút vettünk fel a szervezet és a vezetőség tagjaival. Ezekről az interjúkról leiratok készültek, amelyeket elemeztünk, keresve a tagok kifejezett orientációit a hierarchia és a szervezet, valamint a személyes életrajz, a más szervezetekben szerzett tapasztalatok és a WE-narratívák tekintetében. A kutatási projekt ambícióival és ethoszával összhangban az interjúk középpontjában az együttműködésen alapuló kutatási-tervezési folyamat állt. Törekedtünk arra, hogy összehangoljuk tudományos kutatási érdeklődésünket azokkal a szempontokkal, amelyek a WE tagjainak fontosak, hogy olyan reflexív megértést hozzunk létre, amely tudományos szempontból is releváns és mélyebb szervezeti megértést is eredményez. Saját szavainkkal, a kutatási programnak hasznos betekintést kell nyújtania, hogy a különböző szervezeti tagok hogyan értik a „nemhierarchikus” kifejezést és „milyen messze kívánunk eljutni ezen az úton [a nemhierarchikus szerveződés útján]”.

Kikből áll a World Education?

Ez a fejezet a WE éves beszámolóí, weboldala, kiadványai és interjúi alapján történeti beszámolót nyújt a szervezetről. Weboldaluk szerint a WE egy brit regionális jótékonyági szervezet, amely „támogatja az oktatókat és az ifjúsági dolgozókat, hogy kifejlesszék a szükséges készségeket és képességeket ahhoz, hogy értelmezhessék ezt az összetett világot és a felgyorsult társadalmi változásokat”.⁶ A civil szervezet szinte kizárólag projektfinanszírozással működik, jelenleg hat rész munkaidőben dolgozó alkalmazottja és tízfős vezetői bizottsága van. A csúcson forgalma évente közel négyszázezer font volt. Az Egyesült Királyság kormánya által 2010-ben végrehajtott megszorító intézkedések óta a szervezet bevételei – sok állami és civil szervezetéhez hasonlóan – drámai módon csökkentek. A civil szervezetek aránytalanul nagy részben vették ki részüket a megszorításokból, becslések szerint 2010 és 2017 között 1,7 milliárd fonttal csökkent bevételük, nem számítva az inflációt (NCVO 2013).

A WE munkája két fő irányvonalra bontható: az oktatásra és az ifjúsági munkára. Az oktatási projekteket többnyire a középiskolákkal folytatott partnerség keretében végzik, és ezek célja, hogy „a különböző kultúrákról oktassanak” (interjú projekt munkatárssal). Fejlesztési Oktatási Központként (FOK) működnek, ennek keretében képzéseket, oktatási forrásanyagokat biztosítanak, valamint egy olyan iskolai közösségi projektet, amely más országokba történő oktatási utakat támogat. Az ifjúsági munkával foglalkozó láb globális állampolgárságot nyújt részvételi műhelyeken keresztül, ami leginkább olyan utcai kulturális formákban nyilvánul meg, mint például a hip-hop és a graffiti. Ez a megközelítés a Freire pedagógiai megközelítésen alapul, amely párbeszédet folytat „az önmegértés fokozására az értékek és az eszmék reflexív kikérdezése révén”, és „előmozdítja a nyitott és kitekintő gondolkodásmódot többféle kontextus és globális perspektíva megismerése révén” (szervezeti honlap). Sok közösségi szervezethez hasonlóan (Ledwith 1997; Newman et al. 2004) ez a „demokratikus tanulás ... [ahol] freirei értelemben véve mindenki tanár és mindenki tanuló” (exelnök). Az alapötlet az, hogy megkérdőjelezzük a top-down, hierarchikus oktatási rendszereket, amelyeket a fiatalok jól ismernek a formális iskolai képzésből, továbbá az, hogy megkönynyítse az autonóm tanulás közösségi formáját nemhierarchikus kapcsolatokban. Amint azt az éves beszámolójukban megállapítják, „informális megközelítést alkalmaznak a fiatalok nevelésére; ösztönözve a kritikus értelmezések kialakulását egymást áthálózó globális, helyi és személyes kapcsolatokon keresztül; előmozdítják az igazságosság és az egyenlőség érdekében végrehajtandó társadalmi változásokban való pozitív részvételt”.

Ezt a két irányvonalat fogja össze az a nagyívű cél, hogy egy igazságosabb, egyenlőbb és méltányosabb társadalmat hozzanak létre, amely egyénen és közösségeken alapul, akik megértik kölcsönös egymásrautaltságukat és a másokkal való kölcsönös függőségüket globális értelemben: ezt a perspektívát az egyik oktató egy „Global Wombat” (globális

6 A weboldalakon szereplő összes idézetet a szervezet anonimitásának megőrzése érdekében megváltoztattuk. Bár az anonimitás nem volt kiemelt kérdés a szervezet tagjai számára, az intézményeink ezt kutatásaitikai követelményként állították elének. Ahelyett, hogy újratárgyaltuk volna, elhatároztuk, hogy megtartjuk ezt az elvet. Az anonimitás korlátairól a szervezeti kutatásokban lásd Taylor és Land (2014) munkáját.

erszényesmedve) című rövidfilmmel illusztrálta.⁷ Ezen átfogó kereteken belül az egyes megközelítések sok változatosságot mutatnak. Az iskolai oktatási munka formálisabb és strukturáltabb, míg az ifjúsági munka több részvételi, demokratikus megközelítést alkalmaz, amely lehetővé tesz egy bizonyos mértékű önszerveződést projektenként.

Kezdetek: Szociális központ

A kezdeti öt évben a későbbi World Education szociális központként működött (vö. Hodgkinson és Chatterton 2006), ami teret adott helyi aktivisták találkozóinak, egy társadalmi változással foglalkozó könyvtárnak és egy hírlevélnek, permakultúra-keret és zöldség-házhozszállító szolgáltatást üzemeltetett, és többféle oktatási csomagot nyújtott. A csinálj magad alapú anarchista aktivizmusra alapozva „otthont adott sokféle alternatív, radikális társadalmi csoportnak – környezetvédőknek, vadászsztabszabotőröknek, anarchistáknak és közösségi aktivistáknak. A központ közösségébe fogadott mindenkit, aki kivétel nélkül érezte magát a tágabb társadalomban uralkodó gyorsan globalizálódó, homogén kultúrából” (WE éves beszámoló 2012). A központ más aktivista szervezetekhez hasonló lazán strukturált, konszenzusalapú elven működött, és kifejezetten nemhierarchikus, horizontális döntéshozatali struktúrával rendelkezett, amiben – pozíciójától függetlenül – mindenki ugyanannyi fizetést kapott és egyforma befolyással bírt a szervezet működésére (vö. Firth 2011; Kleinman 1996). Ezeket a horizontális, antiautoriter struktúrákat és folyamatokat nyilvánítottan az autonómia és a szabad társulás anarchista alapelvei szerint alakították ki.

Második időszak: A World Education létrejötte

Céljainak elérése érdekében a szociális központ sikeresen folyamodott támogatásért, ami lehetővé tette, hogy részmunkaidős alkalmazottakat vegyenek fel. A második fázis során a hangsúly a környezeti fenntarthatóságon volt, és ekkor kezdtek el iskolákkal dolgozni. A támogatási feltételek és a formális oktatási szektorban való tevékenykedés szervezeti követelményei miatt a WE egyre professzionálisabbá vált, majd átköltözött egy üzleti szolgáltató központba. A World Educationt bejegyezték külön alapítványként, ami idővel átvette a szociális központ helyét – így az lassan elhalt, az ingatlant pedig eladták, segítő a szervezet növekedését. Az átmeneti időszak és az alapítvánnyá válás jogi folyamata a szervezet formalizáltságának és hierarchiájának növekedésével járt, amiben a munkakörök és szerepek meghatározottak.

Harmadik időszak: Formalizálódás és növekedés

A harmadik időszak során a környezetvédelem háttérbe szorult, ahogy a szervezetben a nemzetközi fejlesztés oktatása vált központivá. Így több kormányzati forráshoz jutottak, legtöbbször együttműködésben a helyi önkormányzatokkal, amelyek meghatározott munkák kivitelezésére szerződtek velük. Ebben a fázisban a WE anarchista szociális központba

⁷ <http://www.globalcommunity.org/flash/wombat.shtml>.

visszanyúló történeti gyökerei konfliktusba kerültek a működésükre ható új intézményi környezettel. Attól való félelmükben, hogy „silány”, „amatőr” alapítványnak tűnnek, le akarták „rázni” a „hippi arculatot” (ifjúsági munkás), hogy komolyan vegyék őket mint „professzionális” szervezetet, amivel az „önkormányzat boldogan együttműködne” (oktatási munkás). Az egyik legrégebbi tag elmondta, hogy az önkormányzat hivatalnokait zavarta a világos hatalmi struktúra hiánya, és mindig azt kérdezték, hogy ki a vezető, ki hozza a döntéseket, és – végső soron – ki viseli a felelősséget. A finanszírozás biztosítása érdekében megpróbálták sokkal „üzletiesebben” megszervezni magukat, hogy: „a megrendelők szemében megbízható szakembernek” tűnjünk” (jelenlegi Elnök).

A harmadik időszakban a WE a formalizáció és növekedés stratégiáját választotta, célkeresztjében a „reputációépítéssel” és professzionalizálódással. A jelenlegi tagok mindannyian jobban szervezett, formalizált és kifelé professzionálisnak mutakozó időszakként beszéltek erről a periódusról. Meghatározott színkála alapján tervezték meg a márka arculatát, az irodáikat a város egy előkelőbb pontjára költöztették, kapcsolatokat és együttműködéseket alakítottak ki, ami helyi és országos szintű elismeréshez vezetett. Hagyományos értelemben a WE ekkor volt a legsikeresebb – öt főállású munkavállalóval és 300–400 ezer font közötti bevétellel.

A formális szervezetté alakulás a hierarchia és bürokrácia megnövekedésével járt, ami a hivatalos igazgató kinevezésében kulminált. Ahogy az egyik tag fogalmazott:

Mary elvégzett valami képzést, ahol azt mondták: „kéne nekünk egy igazgató”. Így aztán Maryt kinevezték igazgatónak.

A vezetői bizottság akkori elnökével – aki jó barátja és régi szövetségese volt – együttműködve Mary kinevezte magát igazgatónak. Erről a munkavállalók először akkor értesültek, amikor a fizetésbeli és kommunikációs struktúrabeli változásokat tartalmazó új szervezeti felépítést megkapták e-mailben. Az egyik ifjúsági munkást előléptették koordinátorból menedzserre, az adminisztrátor pedig új titulust – „központmenedzser” – kapott. Ugyan a lépést a professzionalizálódás és hatékonyság fogalmaival magyarázták, de a tagok nagyon negatívan látták ezeket a fejleményeket, és a WE történetének fordulópontjaként tekintettek rájuk. Ez volt az a pont, ahol a formális hierarchia és autoritás teljesen felváltotta az alulról szerveződő, autonóm, anarchista ethoszt, ami korábban vezérelte a szervezetet.

Negyedik időszak: Vissza a múltba?

A negyedik időszak leírható a válság fázisaként. Mint oly sok civil szervezetét az Egyesült Királyság konzervatív/liberáldemokrata koalíciós kormánya által 2010 után bevezetett megszorító intézkedések hajnalán, a WE alapfinanszírozását is megnyirbálták. A WE aktívan fellépett a forrásmegvonások ellen (olyannyira, hogy az egyik interjúzós napunkat egy megszorításellenes plakátkészítő esemény előzte meg), de saját működésüket is átgondolták. A szervezet felépítését és méretét, ami fenntartható volt, amikor még sok forrás állt rendelkezésre, nehéz volt megőrizni. Munkahelyek szűntek meg, és csökkentették a munkaórákat. Az alapfinanszírozás elvesztése után a WE pénzügyei bizonytalanná váltak. Az igazgató bére nem volt gazdaságosan fenntartható, így Mary szabadúszó tanácsadónak állt, és magával

vitte az egyik életképeesebben finanszírozott projektet. Az ifjúsági csoportvezető és a vezetői bizottság tagjai, beleértve az elnököt, aki Mary igazgatói kinevezését aláírta, nagyjából ugyanekkor léptek ki, szervezeti vákuumot létrehozva ezzel.

Hivatalosan kinevezett vezető hiányában a szervezeti koordináció ad hoc jelleget öltött. A viszonylag kevés, többnyire fizikailag is egymás mellett dolgozó munkavállalónak ez önmagában nem jelentett nagy kihívást, viszont inkább volt sodródás, mint eltervezett stratégiai változás. Csak az új elnök – aki társadalmi mozgalmakban szerzett tapasztalattal és egy aktivizmus szakon szerzett mesterdiplomával rendelkezett – kinevezése után kezdte el a csoport alaposabban megvizsgálni saját szervezési gyakorlatait. Az elnök elmondása szerint:

A World Education mint szervezet arra törekszik, hogy igazságosabb, egyenlőbb, demokratikusabb, tisztességesebb világot hozzon létre, úgyhogy eléggé ironikus, paradox, álszent, önelmentmondó, hogy saját szerveződési módja újratermeli az általa megváltoztatni kívánt világ sok problémáját.

A prefiguráció (Graeber 2013; Maeckelbergh 2011) nyelvezetét használva a szervezet több tagja is kifejtette, hogy a saját szervezeti gyakorlatuknak összhangban kellene lennie azokkal az értékekkel, melyeket a munkájuk révén szeretnének elterjeszteni. A WE megközelítését, különösen az ifjúsági munka területén, nagyban alakította Paulo Freire (1970) *Az elnyomottak pedagógiája* című műve, és a tanár/diák kapcsolatot felváltó kölcsönös tanulás elképzelése.⁸ Az ifjúsági munkával céljuk a fiatalok felhatalmazása volt saját életük kézbevitelére a passzív függőséget felváltó aktív kölcsönös segítségnyújtás és autonómia attitűdjé révén. A szervezeti tagok nem érezték, hogy ez a hozzáállás tükröződne a WE által kialakított hierarchikus struktúrában. Egyesek szerint, az elnököt is beleértve, a hierarchikus szerveződés egyszerre volt következménye és oka a tágabb környezeti és társadalmi problémáknak, így nem lehetett része azok megoldásának.

Hogy ezeknek a problémáknak a végére járjunk, jövőképműhelyeket tartottunk a WE-nél, bevonva önkénteseket és a dolgozókat is, ahol átbeszéltük a hierarchiából fakadó problémákat, illetve, hogy a kevésbé hierarchikus működés mennyiben állna közelebb a szervezet ethosához és hagyományához. Ahogy a korabeli éves beszámolójuk írta, „visszatérjünk-e társadalmi aktivista gyökereinkhez, vagy találjuk meg a piaci rést, ami lehetővé teszi, hogy az oktatási terület főáramában maradjunk?”. Ha így nézzünk, a „válságot” úgy értelmezték át, mint ami lehetőséget ad arra, hogy felülvizsgálják a WE szervezeti működését, és hogy a szervezés kritikus, önreflexív folyamatának részeként mérlegeljék azt a jelenkori – horizontális, konszenzuson, részvevő demokrácián és prefiguráción alapuló – anarchista szervezési gyakorlatok végiggondolására (Steyaert és Van Looy 2010). Ezt a folyamatot és annak eredményeit mutatjuk be a következő részekben. Először áttekintjük, hogyan értelmezték a változás szükségességét és az anarchistább önszerveződés kívánatosságát, majd néhány, e változási folyamat „nemhierarchikus szerveződésként” való leírásából fakadó feszültséget vizsgálunk. Elemzésünk azt mutatja be, hogy az „anarchista” elképzelések hogyan értelmeződtek át „nemhierarchikus szerveződéssé”, ami egyszerre tette a változásokat elfogadhatóbbá, és lúgozta ki azok lényegi tartalmát. A fő állításunk az, hogy a – nemhierarchikus

⁸ Sajnos Freire könyvei közül egy sem jelent meg magyarul. Az *elnyomottak pedagógiájának* egy részlete elérhető: http://hunlit.lett.ubbcluj.ro/data/Andras/tantargyak/Pedagogia/Paul_Freire_Az_elnyomottak_pedagogiaja02.pdf. (A szerk.)

gyakorlatok felé való elmozdulásként felfogott – változás tagadásra épülő értelmezése olyan nyílt diszkurzív teret hozott létre, amelyben az önszerveződés közvetlen demokratikus, anarchista formáit gyakorlatba lehetett ültetni. Másfelől viszont ez a nyitottság oda vezetett, hogy két évvel a folyamat kezdete után a szervezetnek még mindig nincs világos és közösen osztott elképzelése arról, hogy a „nemhierarchikus” szerveződés mit jelent, és hogy a WE-t hogyan kellene menedzselni.

Az anarchista diskurzus árnyalatai

A jelenlegi elnök szemében a WE fő célja „egy jobb világ létrehozása”, aminek elérése során „le kéne képeznünk a világot, amit létre akarunk hozni, nem pedig pusztán maradandóvá tennünk a szervezetet”. Ezt az előző elnök is megerősítette, aki amellett érvelt, hogy a WE-nek „a szervezet értékeinek szellemében, a lehető legdemokratikusabb, leginkább részvételen alapuló, a kollektív tanulás erejét nagyra becsülő és mások kritikus meglátásai révén épülő” módon kell megszerveznie önmagát: „egyesítve közös gondolatainkat, hogy a lehető legerősebbé válhassunk”. E kijelentések középpontjában az az elképzelés áll, hogy az eszközöknek, amelyekkel a WE megszervezi önmagát, összhangban kell lenniük az elérni kívánt célokkal: az igazságosság, az egyenlőség és az önrendelkezés előmozdításával úgy a tágabb társadalomban, mint a saját szervezeti gyakorlatukban. Az eszközök és célok ilyesfajta egyesítése képezi az anarchisták prefigurációba vetett hitének alapját (Maeckelbergh 2009: 88). Ahogy David Graeber antropológus megjegyezte az anarchizmus hatását elemezve az antikapitalista aktivizmusra a „seattle-i csatától” a G8 elleni tüntetéseken át az Occupy Wall Street mozgalmáig: „Aktivistakörökben gyakorlatilag mindenkit meggyőzött a prefiguráció elképzelése: az az ötlet, hogy az aktivista csoportok által kialakított szervezeti formának tükröznie kell az általunk megvalósítani kívánt társadalmat” (Graeber 2013: 23).⁹

Egyes tagok tudatosan építettek az anarchista alapelvekre a fenti megközelítés kialakításában, ami a gyakorlatban a közvetlen demokráciára való törekvésként jelent meg – úgy az „életben”, mint a „munkában”¹⁰ –, amit jól illusztrált a 2011-es Éves Beszámoló egyik képe, melyen az elnök a következő kézzel festett feliratot tartja: „Jogot az öngazgatáshoz & az életemet befolyásoló döntésekben való részvételhez!” Az öngazgatásban szereplő „a” betűt lecserélték az anarchisták körbe írt A-jára, ezzel világosan utalva a politikai tradícióra, amiben az elnök el akarta helyezni ezt a követelést. Amikor később megkérdezték erről egy interjúban, az őt inspiráló anarchisták által befolyásolt kortárs mozgalmak lajstromával válaszolt: egyebek között „az olyanok, mint a Climate Camp és az Earth First! összejövetelek és egyéb megmozdulások a 2005-ös G8 találkozó előtt, illetve közvetett, másodkézből származó tapasztalatok, mint a rengeteg olvasnivaló – és nem csak elméleti – arról, hogy az embereknek

9 Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy nem minden anarchista gondolkodó hisz a prefigurációban mint az önszerveződés politikájának legjobb módjában. Erről bővebben angolul lásd Uri Gordon írását: <https://crimethinc.com/2018/06/12/prefigurative-politics-catastrophe-and-hope-does-the-idea-of-prefiguration-offer-false-reassurance>. (A szerk.)

10 Lásd Kathi Weeks (2011) *The Problem with Work* című könyvét a kettő közötti megkülönböztetést övező politikai kérdésekről. Mi pusztán azért hagyatkozunk itt a megkülönböztetésre, hogy jelezzük, a demokratikus önmeghatározás és autonómia kiterjesztése az élet összes területére, beleértve a munkát is, régóta jelen van az anarchista gondolkodásban (Marshall 2008), és egészen nyilvánvalóan erre utaltak a WE-nél folytatott beszélgetések során.

milyen volt részt venniük ezekben a folyamatokban [...] a bolíviai ivóvízprivatizáció-ellenes tüntetések, az Occupy [...] David Graeber”.

Egy szervezet számára, amely – legalábbis az elmúlt időszakban – a főleg államilag támogatott oktatásra fókuszált, az Occupy-tól vagy a zapatista mozgalomtól vett inspirációk eléggé vitatottak voltak, és nem az összes tag osztotta ezt a politikai pozíciót. Miközben az anarchista gondolkodás a beszélgetések tárgya volt, és arra szimbolikusan is hivatkoztak, például a körbe írt A betű hivatalos kiadványokban való megjelenésével, néhányan tartottak tőle, hogy ez nem a legmegfelelőbb imázs egy olyan szervezetnek, melynek továbbra is igénye volt forrásokra, hogy iskolákkal és helyi oktatási hivatalokkal dolgozhasson. Ennek kezelésére az ötlet támogatói az anarchista értékeket a szervezet ifjúsági munkában használt pedagógiai megközelítésével és az alapvető ethoszával összeegyeztethetőnek mutatták be. A szervezés anarchista módját az eszközök és célok közötti konzisztencia hangsúlyozásával a WE munkafolyamatának előtérbe állítása révén legitimálták. Az anarchista önmenedzselés és az ifjúsági munka alapját képező egyenlőség, tisztelet és együttműködő tanulás eszményeinek összekapcsolása megváltoztatta a „bort iszik, vizet prédikál” helyzete, és ez könnyen hozzákapcsolható volt az ifjúsági munka bevett és intézményileg jól ismert gyakorlatához. A megközelítés kockázata abban állt, hogy elmélyítette a meglévő szervezeti törésvonalakat. Az ifjúsági munka oldaláról érkezők már korábban is jobban elköteleződtek a változás mellett, és általában szükséges, pozitív irányváltásként gondoltak rá. Azok viszont, akik a formálisabb oktatási szektorban dolgoztak, akiknek a napi munkájának része volt az iskolákkal és oktatási hivatalokkal való kapcsolattartás, többnyire gyanakvóbbak voltak a „nemhierarchikus” munkafolyamatokkal szemben, és inkább szerették volna a „professzionizálódás” fogalmi keretét alkalmazni, hogy azzal hagyományosabb szervezési formákat legitimáljanak.

A történelem is szerepet játszott a változás legitimálásában. A támogatók nem úgy állították be az anarchizmust, mint valami újdonságot, hanem mint visszatérést a szervezet gyökereihez, például azzal, amikor a korai időszak szociális központjára vagy az ökológiai igazságossági mozgalmakban való részvételre utaltak. A múlt megidézésével az intézményi intravállalkozók olyan narratívát hoztak létre, amiben az anarchizmus eszméje természetesen tűnt a szervezet számára. Ez a lépés egyszerre vonta kétségbe a biztos professzionizálódás és a források sikeres felhajtásának elképzelését a WE alapításkori értékeinek szem elől vesztese jegyében. A narratívát viszont nem fogadta el mindenki, és néhány szervezeti tag – különösen a formális oktatási szférában dolgozók – továbbra is aggódott, hogy a WE-re milyen szemmel néznek majd a külső testületek, és ragaszkodott a „professzionális” megjelenéshez a szervezet korábbi „amatőr”, „silány” és „hippi” megjelenésével szemben.

Az anarchista szervezet amatőrségének ellennarratívájával szembeni harmadik fajta legitimációs stratégia az üzleti felsőoktatásból érkező kutatókkal való együttműködés volt. A professzionális szervezet szükségességének narratívája erős volt, különösen az oktatásból, szakszervezetből vagy helyi önkormányzatból érkezett dolgozók és igazgatótanács-tagok között, akik értelemszerűen a közhivatalokban és magáncégekben megszokott elszámolási és irányítási formákhoz voltak szokva. Ezeknek a szervezési módoknak erős az intézményi legitimációja, így természetesnek és normálisnak tüntek az anarchizmusból vett modellekkel összehasonlítva. Egyfajta intézményi izomorfizmust tükrözően (DiMaggio és Powell 1983) a támogató szervezetet és ügyfeleket olyan színben tüntették fel, mint akik megkövetelik legalább a hagyományos szervezeti struktúra látszatát. Az, hogy üzleti iskolából hoztak be

kutatókat jövőképműhelyeket vezetni, SWOT-elemzést csinálni, és előadást tartani a tudományosan elfogadott, „alternatív” szervezési gyakorlatokról, bizonyos fokú intézményi legitimációval ruházta fel azt, ami egyébként bizonyos tagoknak túl radikális lett volna ahhoz, hogy biztos alapot jelentsen egy szervezet számára, amely továbbra is függött a külső támogatástól és a közszféra szervezeteivel való együttműködéstől.

Az anarchia translációja

Ezeket az újraértelmezéseket lehetséges a „transzláció” lencséjén keresztül vizsgálni. A szociológiai szóhasználatában a „transzláció” egy folyamatot ír le, aminek révén bizonyos gyakorlatok, tárgyak (*artefacts*) vagy eszmék egy adott kontextusból egy másikba helyeződnek át. Ez az áthelyeződés azonban soha nem hagyja a tárgyát (*object*) változatlanul, mivel azt le kell fordítani, hogy beilleszkedjen az új kontextusba. Azzal, hogy új kapcsolatokat alakítanak ki, a fogalmak, értelmezések, gyakorlatok, sőt materiális tárgyak újrakonfigurálódnak, és a folyamat során valami mássá válnak (lásd Czarniawska 2010; Czarniawska és Sevón 1996; Gherardi és Nicolini 2000). Ebben az értelemben a transláció több, mint annak szorosan vett nyelvi értelmezése. Ahogy Czarniawska írja, Latourt idézve:

Fontos újra hangsúlyoznunk, hogy a „transzláció” jelentése ebben a kontextusban jelentősen túlmegy annak nyelvészeti interpretációján: a jelentése „elmozdulás, sodródás, újítás, közvetítés, egy olyan új kapcsolat kialakítása, ami korábban nem létezett, és ami részben megváltoztatja mindkét ágenst” (Latour 1993: 6), vagyis azt, aki a translációt végzi, és azt, amit lefordít (Czarniawska és Joerges 1996: 24).

Az elképzelés, hogy „új kapcsolat” születik, elméleti szempontból fontos, mivel a transláció szociológiája egy tágan értelmezett antiesszencialista megközelítést képvisel (Land 2007). Az emberek, nememberek, jelentések, tárgyak, narratívák és egy sor további aktáns közötti helyi kapcsolatok aktívan hozzák létre az adott tárgyat, gyakorlatot vagy szervezeti újítást. Az egy gyakorlat új kontextusba fordítása során létrejövő kapcsolatok új gyakorlatot alakítanak ki.

Ahogy az előző részben bemutattuk, anarchista elméletek, az ifjúsági munka gyakorlatai és pedagógiai alapelvei, maga a WE története, sőt még üzleti iskolákban dolgozó kutatók is mobilizálva lettek abból a célból, hogy megkíséreljék megkonstruálni az értékek, eszmék és szervezeti gyakorlatok új összeállítását (*assemblage*). Ezek persze nem voltak egyértelműek, és a professzionalizálódás és legitimáció narratíváit az új összeállítás megszilárdulása ellenében mozgósították. Akik a WE-t anarchistább módon szervezték volna meg, szintén le kellett, hogy fordítsák az anarchiát valamibe, aminek egyaránt volt értelme a civil szférában, az oktatásban és az ifjúsági munkában. Az civil szervezeteken jelentős a nyomás, hogy üzletiessebbé váljanak, és a menedzsmentmódszerek hagyományosabb formáit használják (Sanders és McClellan 2014; Tomlinson és Schwabenland 2010). Tekintve, hogy az „anarchista” jelző egy eléggé változékony és vitatható kifejezés, ami ezzel együtt bizonyos társadalmi csoportokban jelentős morális elismerésnek örvend, a folyamat egyik lépése az „anarchista szervezés” nyelvi lefordítása volt valami másra. Ez a lépés szükséges volt ahhoz, hogy az elképzelést egy olyan kvázitárgyként hozzák létre, ami bizonyos mértékű objektivitásra tehetett szert az új kontextusban. Ahogy Czarniawska írja,

Az elképzelések tárgyiasításának legegyszerűbb módja, ha nyelvi tárgyat (*artefact*) csinálunk belőlük azzal, hogy ismétlődően változatlan formában használjuk, ahogy a címkéket, metaforákat, közhelyeket is. (...) Ez egy kísérlet az újratermelésre, a mechanikus fordításra, aminek a célja az áthelyeződés hatásának minimalizálása. A helyi címkézés például különösen fontos azokban az esetekben, amelyekben az elképzeléseknek már létező cselekvési mintákba kell beilleszkedniük, mivel ez a tágabb, társadalmi szintű kategorizációt tükrözi (...) [Például] a szervezeti struktúra szinte bármilyen változása lehetne decentralizáció, de azzal, hogy egyes cselekedeteket így hívunk, kívánatos asszociációkat állítunk fel bizonyos alapelméletekkel (...), mint például a modernitás és közösségi segítségnyújtás [vagy] demokrácia és autonómia (...). A szavakból a gyakori ismétlések révén jönnek létre hasonló kontextusokban megkérdőjelezhetetlenek hitt besorolások – így ad utat a „decentralizáció, miért?” lehetséges kérdése a „decentralizáció, hogyan?” felkiáltásának (Czarniawska és Joerges 1996: 32).

Ahhoz, hogy ez a WE-nél hatékonyan mehessen végbe, az „anarchista szervezet”, sőt talán az „alternatív szervezet” elképzelését – amelyet némely tagok egy nemkívánatos, talán mostanra már nem is igaz, hippy múlttal éreztek átítottnak – nyelvi le kellett fordítani valamivé, ami körül az új szervezeti gyakorlatok összeállhattak. E folyamat kulcspontja az volt, amikor az előző részekben bemutatott elképzeléseket a „nemhierarchikus szervezés” egyszerű címkéjeként fordították le. Ez a címke jól passzolt a változást irányító intézményi intravállalkozók anarchista törekvéseihez, mivel közvetlenül megfeleltethető az anarchizmus legtágabb és leginkább szó szerinti definíciójának, mint a vezető/uralkodó/tekintély (*archos*) nélküiség (*an*). Ez az antihierarchikus pozíció azoknak a tagoknak is tetszett, akik – bár nem voltak anarchisták, de – elégedetlenek voltak a Mary vezetősége alatt a WE által kialakított szervezeti formával.

A hierarchia elutasításának összeállása

Miközben a WE néhány tagját riasztotta az anarchista jelző, abban mind egyetértettek, hogy nemhierarchikus munkamódszerekre lenne szükség. A jelenlegi tagok mind negatívan beszéltek a Mary vezetése alatti időszakról. Főként a szervezet által hagyományosan nagyra tartott demokratikus döntéshozatal eróziójáról panaszkodtak, illetve az elit hierarchikus elválasztásáról azoktól, akikre a döntéseik vonatkoztak. Egy tag szavait idézve, az igazgató távozása volt az, „amiért ez az egész nemhierarchikus dolog elkezdett beúszni a képbe (...) [a hierarchikus megközelítés azzal járt, hogy] sok munkatárs meglehetősen elégedetlen[né vált] azzal, ahogy a dolgok a vezetői tanáccsal mentek, akiknek a nagy része lemondott” (munkavállaló).

Nem csak arról van szó, hogy Mary távozása űrt hagyott volna a szervezetben. Az általa bevezetett hierarchikus menedzserializmust sokan problémásnak gondolták, ami jó alapot szolgáltatott a jelenlegi változásokhoz. A vezetői bizottság és a többi szervezeti tag közötti belső különbségtétel azt jelentette, hogy a stratégiai szinten hozott döntések nem vették figyelembe a WE munkatársainak nézőpontját, ami azt az érzetet keltette, hogy elértük a szervezet missziója.

A tagok a mikromenedzsment és felügyelet elburjánzásáról is beszámoltak. Egyes kommunikációs formákat, mint például az e-mailek, megfigyelték. Felesleges bürokratikus beszámolókra és lepapírozásokra volt szükség, például a tagoknak ki kellett tölteniük egy kérelmet, hogy igénybe vehessék egy adminisztrátor szolgáltatásait, a találkozó előtt két héttel

be kellett adniuk a beszámolókat, és napi teendőikről el kellett számolniuk az igazgató felé. Ahogy egy munkavállaló megjegyezte, „az elmúlt három hónapban fel kellett írnom minden találkozót, amin részt vettem, minden projektet, amin dolgoztam”. Ez az összefoglaló képezte a következő három havi célok felállításának alapját. Ezeket a gyakorlatokat a legtöbben javarészt procedurális időpocsékolásnak tartották. Miközben például az elszámolás és beszámolás nagy hangsúlyt kapott, az ezekből összeállt dokumentumot csak „betették egy mappába”, ami az egészet „értelmetlen feladattá” tette. Összességében a tagokat „bántották” ezek a változások, amiket egyébként konzultáció nélkül vezettek be.

Ha az interjúk menetét is megfigyeljük, néhány tag a nemhierarchikus munkavégzést összevetette saját korábbi munka- és vezetői tapasztalatával is. Az egyik ifjúsági munkás például korábban egy etikus kozmetikai kiskereskedésnek dolgozott, és ezt az élményt úgy idézte fel, mint a „nemhierarchikus” szervezetben elképzelhető működés ellenpontját – ezzel gyakorlatilag eltávolítva a munkáról alkotott saját elképzeléseit és a WE-ben tanúsított aspirációját úgy az előző vezetéstől, mint a magánszférában végzett munkától:

A munka nehéz volt (...) és nem sok pénzért, ööö, és a bemutatott repkedően boldog „mi itt könnyed szívvel nevetgélünk” arculat ellenére ezt igazából durván nehéz jól csinálni. Sok célszámmod van. Az ajtón van egy mérő, ami mindenkit megszámol, aki átsétál rajta. Úgyhogy amikor mi jöttünk be, akkor lehajoltunk, és mindenki azt gondolta, hogy idioták vagyunk, hogy az ajtó alá bukva, majd újból felemelkedve megyünk be az ajtón, de ez azért volt, mert nem akartuk, hogy minket is beleszámoljanak a „bejövők” közé. A nap végén aztán kiszámolták, hogy mennyi terméket adtunk el ahhoz képest, hogy hányan jöttek be, vagyis alapvetően a hány termék per fő arányát, és átlagban minden egyes embernek három terméket kellett volna vennie. Mindenkit észre kellett vened fél perccel azután, hogy belépett az ajtón, két perccel belül meg kellett szólítanod őket, és beszélni nekik három különböző termékről, és elmondanod a különböző esszenciális olajokat és összetevőket minden egyes termékről. És akkor még jöttek a titkos vevők, akik bejöttek és végigcsinálták az egészet, de még ott volt a náci menedzserünk is (ifjúsági munkás).

Ebből világosan látszott, hogy a WE megmaradt tagjai mit nem szerettek volna: olyan hierarchikus menedzsmentet, amelyet az igazgatóság időszaka alatt vagy más munkahelyeken megtapasztaltak. A hierarchiával való szembenállás lehetővé tette a csoport számára, hogy egybeforrjon a változás szükségességének felismerése révén, ami elkerülhetővé tette a visszanyúlást a hierarchiához, de azáltal, hogy az új szervezeti alapelveket tagadásként fogalmazták meg – *nem* hierarchia –, egy aránylag üres, vagy legalábbis meghatározatlan, kitöltésre váró tér nyílt meg. Ha nem hierarchia, akkor mi?

Kétértelműség és „nemjelentés”

Amikor megkérdeztük, hogy mit jelent nekik a „nemhierarchikus” kifejezés, a tagok sokféle perspektívával álltak elő. Némelyeknek, mint például a vezetői bizottság jelenlegi elnökének, a nemhierarchikus szervezés az autonómiát, decentralizációt és együttes munkát jelentette:

Mindenki aktív szerepet játszik az őket befolyásoló döntésekben való részvétel során, és felelősséget vállal a szervezet részeként hozott döntésekért; mindenki előretételeként keresi a támogatást, és támogatja a másikat – inkább hálózati jellegű, semmint beosztotti viszonyon alapuló módon... ööö... szóval ennek az a következménye, hogy egyesek nem hoznak a szervezetben lejjebb levőkre kiható döntéseket az ő beleszólásuk nélkül.

Ez a leírás egybevág az anarchizmus Colin Ward által leírt fő jegyeivel, ami a horizontális hálózatot javasolja az anarchista szervezés alapstruktúrájának szemben a bürokratikus piramissal (Ward 1982: 26). Az idézetben erős hangsúly helyeződik az anarchizmus egy másik sarokkövére, a közvetlen cselekvésre is – vagyis a proaktivitásra és arra, hogy ne mások hozzák helyettünk a döntéseket.

A vezetői bizottság egy aránylag új tagja ugyanezt a megközelítést idézte, amikor a nemhierarchikus szervezetet a horizontalitás, autonómia, közvetlen cselekvés és egyéni felelősség fogalmaival írta le:

lapos menedzsment, nagymértékű autonómia, jelentős egyéni elvárás a szervezeti tagoktól, önállóság, proaktivitás, egymás támogatása, nincs egyértelmű főnök, csak képzett emberek, nem a mások gyengeségeit használjuk ki, hanem egymás erősségeire építünk.

Az oktatási terület egyik dolgozója a fentieket a kölcsönös felelősségvállalás irányából értelmezte újra, amihez hozzátette a nyitott kommunikáció és tisztelet fontosságát:

Szerintem ez a nyitottabb és őszinte kommunikációt jelenti, amit mi mindannyian szeretnénk (...) Hogy magunkat találjuk meg együtt, de ehhez mind hozzájárulhatunk, és tiszteletben tartjuk egymás álláspontját, és kitalálhatjuk, hogyan tudunk előrébb lépni mint szervezet, de felteszem mint egyének is.

Míg az első két nézőpont jól rezonál a közvetlen demokrácia és autonómia anarchista eszméire, ez az utóbbi idézet a tisztesség és „őszinte kommunikáció” előtérbe helyezésével jobban hangsúlyozza a sokszínűség, befogadás és tisztelet/tolerancia liberális megfontolásait.

A szervezet egyik legrégebbi tagja, a pénzügyi koordinátor – még inkább eltávolodva az anarchizmustól – a nemhierarchikus szervezést az irányítás nélküli, „laissez faire” menedzsmentstílusként értelmezte. Miközben ez a megközelítés is az egyéni autonómián és a mások jó munkavégzése iránti bizalmon alapszik, hiányzik belőle a mögöttes hatalom elemzése, ami miatt ez a szervezetek unitarista felfogását tükrözi.¹¹ A szervezeti struktúrában is leképezett, határozottan elkülönülő politikai értékrenddel szemben ez a perspektíva egyszerűen azt feltételezte, hogy érdemes megválni a hierarchiától – ami figyelmen kívül hagyta a társadalmi mozgalmakban és anarchista körökben lezajlott különböző vitákat a hatalom és autoritás kevésbé nyilvánvaló, avagy informális forrásairól és a dominancia rejtett formáiról (lásd Freeman 1972; Sutherland et al. 2014).

A tagadás mint anarchista változási folyamat?

Ahogy a fenti példák is mutatják, a WE tagjai sokféle, gyakran elég tág módon interpretálták a „nemhierarchikus” szervezést, beleértve a tiszteletet, részvételt, nyitottságot, őszin-

¹¹ A szervezettudományban elterjedt besorolás szerint a szervezeti létnek háromféle alapvető megközelítése létezik, ami a vezetési-szervezési elvekre és a szakszervezetek szerepére is kihatással van: az unitarista, ami a szervezeti szereplők közös céljaira és a konfliktusok diszfunkcionális szerepére koncentrálnak; a pluralista, ami különböző érdekű alcsoportok létezését feltételezi, és a köztük való hatékony kapcsolatokat – és a gyakran elkerülhetetlen, de produktív konfliktust – szorgalmazza; illetve a konfliktusalapú, ami a strukturális ellentétek elkerülhetetlenségét hangsúlyozza a kapitalista társadalmakban (lásd Fox 1974). (A szerk.)

teséget, előretekintést, együttműködést, kreativitást, közös munkavégzést, közösséget, hálózatokat, laissez faire vezetést, autonómiát és szabadságot. Azáltal, hogy az anarchista szervezési elveket „nemhierarchikus szervezésként” fordították le, széles körű elköteleződést teremtettek a hierarchiától való elmozdulás mellett. Ahelyett viszont, hogy pozitív tartalommal megtöltve beszéltek volna át, milyen legyen egy anarchista szervezet, a változás irányát a hiány (ne legyen hierarchia) alapján értelmezték. Arra helyezték a hangsúlyt, hogy a szervezet mitől távolodik el, nem pedig arra, hogy milyen célért munkálkodik. Miközben az „anarchizmus” vitatott fogalom, amiben benne rejlik a többféle értelmezés lehetősége, megvolt rá a mód, hogy állításokkal teli jelölővé váljon, ami elkötelezhette volna a tagokat a szervezeti változás mellett. Ezzel szemben viszont a „nemhierarchikus szervezés” – miközben persze megtartotta az anarchizmus központi elemét, a hierarchiára épülő vezetés elutasítását – üres maradt, egy tartalom nélküli nemjelölő, aminek nem volt pozitív töltete. A szervezeti tagok ebből következően bármivel megtölthették, amit kívánatosnak találtak, a prefiguráció meglehetősen anarchista eszményétől, a közvetlen demokráciától és a szabad társulástól kezdve a sokszínűség, a tisztelet és az átláthatóság sokkalta liberálisabb elképzeléséig.

Habár ez a folyamat értelmezhető lenne az anarchizmus mint megkülönböztetett – bár mindig vitatott – szervezeti ideál felhígulásaként is, a valóság ennél sokkal összetettebb. A „nemhierarchikus” egy olyan üres diszkurzív teret hozott létre, amiben a szervezeti tagok demokratikusan megvitathatták, hogy milyen pozitív tartalommal fogják megtölteni ezt a teret, átbeszélve szervezési alapelveket és gyakorlatokat anélkül, hogy ragaszkodniuk kellett volna egy bizonyos politikai vagy szervezetelmélethez. Véleményünk szerint ennek során a hierarchia elutasítása megalapozta annak a lehetőségét, hogy a szervezeti változás egy radikálisan demokratikus *folymatként* játszódjon le, ahelyett, hogy a változás *tartalma* lett volna fontos. A célunk az volt, hogy a kutatásunk révén összehozzuk a szervezeti tagokat, ezzel lehetőséget adva nekik, hogy nyíltan megbeszéljék a szervezeti alapelveket és folyamatokat. A nemhierarchikus szervezés folyamata így megtestesítette a közvetlen demokrácia és önmeghatározás eszményét, ami a kortárs anarchista társadalmi mozgalmakat is jellemzi. David Graeber, amellett érvelve, hogy a „demokrácia” és az „anarchia” kifejezéseket felcserélhetően használták a történelem során, kifejti:

Lényegét tekintve [a demokrácia] az a meggyőződés, hogy az emberek alapvetően egyenlők, és meg kell nekik engedni, hogy saját kollektív ügyeiket az egyenlőségelv alapján intézzék, a nekik leginkább megfelelő eszközökkel. (...) Nem feltétlenül meghatározója a többségi szavazás, hanem inkább a közösségi deliberáció folyamata a teljes és egyenlő részvétel elve mentén (Graeber 2013: 183, 186).

A „nemhierarchikus” közepén levő hiány egy olyan teret hozott létre, amelyben a WE tagjai pontosan a „közösségi deliberáció folyamata” során beszélhettek meg, mit is jelenthet az egyenlőség vagy a részvétel, és hogy hogyan szerették volna, hogy ezek az alapelvek megjelenjenek a saját szervezeti struktúrájukban és vezetési-szervezési gyakorlatukban. A változási folyamat nyílt és demokratikus levezénylése során az anarchista elvek magát ezt a folyamatot befolyásolták, még akkor is, ha a végső szervezeti modell nem jelentette a változás kezdeti lökését adó anarchista/társadalmi mozgalmi szervezési elvek közvetlen átvételét.

Gyakorlati kihívások

Ahogy az egyik alkalmazott elmondta, a folyamat célja „a WE új működési módjának” megtalálása volt. Tekintve, hogy jelen cikk célja annak bemutatása volt, hogyan alakult a szervezeti változás a vitatott anarchista alapelvek mentén, nem volt terünk részletesen feltárni a változási folyamat során kialakuló konkrét gyakorlatokat. Ezzel viszont nem akarjuk azt sugallni, hogy a mindennapi dolgok ne lettek volna fontosak. Épp ellenkezőleg a világosan megfogalmazott szervezeti alapelvek híján a nemhierarchikus szervezés praktikus technikái kerültek a középpontba – de ezek nem voltak beágyazva a politikai tradícióba és a mozgalmakba, amelyekből kinőttek. Az új kontextusba való transláció során újraalkotta és átalakította őket az, hogy kapcsolatba kerültek a politika, demokrácia és szervezés eltérő helyi értelmezéseivel.

Vegyük például a néhány általunk a WE-nél tartott gyűlést a konszenzusalapú döntéshozatalról, amihez a Seeds of Change által kiadott kézikönyvet használtuk (Seeds of Change 2013). Az alapötlet az volt, hogy a WE szervezési gyakorlatainak repertoárját kibővítsük a kortárs anarchista társadalmi mozgalmakban leginkább jellemző szervezési módok (Graeber 2013; Maeckelbergh 2009) egyikével, és ezt használjuk fel arra, hogy elősegítsük a kívánt változás céljával kapcsolatos demokratikus döntéshozatalt, illetve hogy egy viszonylag tartós eszközt nyújtsunk a nemhierarchikus szervezéshez. A szervezeti tagok a módszert a demokratikus folyamatról alkotott korábbi koncepciójuk alapján értelmezték. Néhány aktivista, aki már részt vett társadalmi mozgalmakban, és a konszenzus és közvetlen demokrácia anarchista felfogásával érkezett a gyűlésekre. Mások, akik először működtek együtt konszenzusos alapon, a gyakorlatot a többségi elvű demokrácia általánosabban elterjedt felfogása alapján értelmezték. Az egyik interjúalany például a vezetői értekezleten megjelenő új gyakorlatot a „kézjelekkel való szavazásként” írta le.¹² Amikor ezt megvitattuk, nyilvánvalóvá vált, hogy a konszenzusos döntéshozatallal kapcsolatos kézjeleket ő a többségi szavazás egy formájaként képzelte el, vagyis a konszenzus alapvető elvét és a hozzá kapcsolódó politikai alapelveket nem ültette át. Ehelyett a gyakorlat szükségtelenül bonyolultnak, sőt amatőr módszernek tűnt a többségi alapú „szavazáshoz”. Bár ez egyértelműen előrelépést jelentett az igazgató vezetői diktátumához képest, a lényegi politikai ideológia hiánya a „nemhierarchikus” szervezés középpontjában nyitva hagyta a demokrácia és részvétel domináns hegemon felfogásának – mint az egy ember egy szavazat, illetve a többségi elv – megfelelő interpretáció lehetőségét.

Normatív szemszögből közelítve, ha célunk az anarchizmus mint szervezési mód megvalósítása lenne, akár „félreértésként” is értékelhetnénk az általunk leírt példát. Szociológiai szempontból viszont translációként és transzformációként értelmezhetjük, ahol figyelmet kell fordítanunk a látszólag „kontextusfüggő” tényezők széles skálájára, amelyek valójában létrehozzák az újonnan kialakuló gyakorlatokat.

12 Az eredeti szövegben *voting with jazz hands* szerepel, amely kifejezés korábban az izgalom és elragadtatás (sokszor ironikus) kifejezésére használt nyílt ujjakkal történő kézrázó integetést jelentette, de a spanyol indignados-mozgalmak, az Occupy, illetve Magyarországon például a Hallgatói Hálózat általi újraértelmezése révén az egyetértés csendes, de azonnali kinyilvánításának módjává vált. (A szerk.)

Zárszó

A cikkben bemutattuk annak folyamatát, hogy összetett és néha önellentmondásokkal teli módon a szervezés anarchista elképzelései hogyan ültetődnek át egy civil szervezetbe. Az általunk vizsgált szervezet két dolgot ért el azáltal, hogy az „anarchizmust” „nemhierarchikusként” fordította le. Első körben ez tette lehetővé, hogy többé-kevésbé konszenzust alakítsanak ki a változás szükségességéről és annak hozzávetőleges irányáról. Másodsor, ezáltal olyan diszkurzív teret nyitottak, amiben a változás tartalmáról és a „nemhierarchikus” szervezés jelentéséről zajló demokratikus vita lejátszódhatott. Másfelől viszont a „nemhierarchikus” által kijelölt értelmezési keret formális negativitása azt jelentette, hogy ezt a teret meglehetősen különböző interpretációkkal lehetett megtölteni, amelyek az anarchizmustól a liberális és laissez faire típusú szervezésig terjedtek, valós konszenzus nélkül a mögöttes értékekről vagy a szervezés közösen osztott politikai megközelítéséről. Ez a nyitottság viszont eltérítette a konkrét szervezeti gyakorlatok interpretációját, mint például, amikor a konszenzusalapú döntéshozatal radikálisan demokratikus formáinak eszköztárát egyesek a többségi elv alapján értelmezték.

Összességében a szervezés anarchista formáinak translációja olyan nem természetes kontextusokba, mint például a civil szervezetek, valós potenciállal rendelkezik. Ha azonban az válik kitüntetett céllá, hogy a konszenzusos döntéshozatalhoz hasonló szervezeti innovációk és gyakorlatok kerüljenek átültetésre, akkor elég valószínű, hogy a transláció folyamata olyan új összeállítást (*assemblage*) fog létrehozni, ami csak halványan emlékeztet az anarchista szervezésre. Másrészt az „anarchizmus” „nemhierarchikusként” való translációja – miközben a visszaalakulást és a tartalomvesztést kockáztatja – megalapozza annak a lehetőségét, hogy nyílt és kollektív módon vitassuk meg, mit jelenthet az önmeghatározás, az egyenlőség és a részvétel különböző szervezeti kontextusokban. Ez jelentős előrelépést jelenthet a „kritikai performativitásra” törekvő gyakorlati szakembereknek és szervezetelmélet-kutatóknak egyaránt, szemben a hierarchikus, kapitalista szervezetek kritikai menedzsmentkutatásban megszokott búskomor elemzésével.

Fordította Bánky Bea és Rácz Márton

Hivatkozott irodalom

- Ackroyd, Stephen és Paul Thompson (1999): *Organizational Misbehavior*. London: Sage.
- Alvesson, Mats és André Spicer (2012): Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity. *Human Relations* 65(3): 367–390. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>.
- Alvesson, Mats és Hugh Willmott (2002): Identity Regulation as Organizational Control. Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39(5): 619–644. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>.
- Atzeni, Maurizio és Marcelo Vieta (2014): Between Class and the Market. Self-management in Theory and in the Practice of Worker-recuperated Enterprises in Argentina. In *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land (szerk.) London: Routledge.

- Bakunin, Michael (1973): *Selected Writings of Michael Bakunin*. London: Cape.
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 408–437. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393374>.
- Bensman, Joseph és Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. *American Sociological Review* 28(4): 588–598. DOI: <https://doi.org/10.2307/2090074>.
- Blee, Kathleen M. (2012): *Democracy in the Making: How Activist Groups Form*. Oxford: Oxford University Press.
- Bramming, Pia, Marius Gudmand-Høyer, Dan Kärreman et al. (2011): Roundtable: Management of Self-management. *ephemera* 11(2): 212–224.
- Burrell, Gibson (1992): The Organization of Pleasure. In *Critical Management Studies*. Mats Alvesson és Hugh Willmott (szerk.). London: Sage.
- Cheney, George (1999): *Values at Work. Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*. London: ILR Press.
- Chesterton, G.K. (2010): *The Man who was Thursday*. Hollywood, CA: Simon and Brown.
- Conrad, Joseph (2011): *The Secret Agent*. London: Penguin Classics.
- Cooke, Bill és Uma Kothari (szerk.) (2001): *Participation: The New Tyranny?* London: Zed Books.
- Costas, Jana és Peter Fleming (2009): Beyond Dis-identification. A Discursive Approach to Self-alienation in Contemporary Organizations. *Human Relations* 62(3): 353–378. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726708101041>.
- Crossley, Nick (2003): Even Newer Social Movements? Anti-corporate Protests, Capitalist Crises and the Remoralization of Society. *Organization* 10(2): 287–305. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508403010002006>.
- Czarniawska, Barbara (2010): Translation Impossible? Accounting for a City Project. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23(3): 420–437. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513571011034361>.
- Czarniawska, Barbara és Bernward Joerges (1996): Travel of Ideas. In *Translating Organizational Change*. Barbara Czarniawska és Guje Sevón (szerk.). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara és Guje Sevón (1996): *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Day, Richard (2005): *Gramsci is Dead: Anarchist Currents in the Newest Social Movements*. London: Pluto Press.
- DiMaggio, Paul J. és Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2): 147–160. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-08184-3_17.
- du Gay, Paul (1998): Alasdair MacIntyre and the Christian Genealogy of Management Critique. *Cultural Values* 2(4): 421–444. DOI: <https://doi.org/10.1080/14797589809359308>.
- Feigenbaum, Anna, Fabian Frenzel és Patrick McCurdy (2014): *Protest Camps*. London: Zed Books.
- Firth, Rhiannon (2011): *Utopian Politics: Citizenship and Practice*. London: Routledge.
- Fleming, Peter (2014): *Resisting Work: The Corporatization of Life and its Discontents*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Fleming, Peter és André Spicer (2003): Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization* 10(1): 157–179. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>.
- Fleming, Peter és André Spicer (2010): *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fox, Alan (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Freeman, Jo (1972): The Tyranny of Structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology* 17: 151–164.
- Freire, Paulo (1970): *The Pedagogy of the Oppressed*. Harmondsworth: Penguin.
- Gherardi, Silvia és Davide Nicolini (2000): To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization* 7(2): 329–348. <https://doi.org/10.1177/135050840072008>.
- Gibson-Graham, J.K. (2006): *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Glucksmann, Miriam A. (2004): Call Configurations. Varieties of Call Centre and Divisions of Labour. *Work, Employment & Society* 18(4): 795–811. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017004047965>.
- Graeber, David (2013): *The Democracy Project: A History. A Crisis. A Movement*. London: Penguin Books.
- Halvorsen, Sam (2014): Emerging Spatialities of Social Change: The Production of New Territorialities in the Occupy Movement. Előadás a 5th Latin American and European Meeting on Organization Studies című konferencián. Havana, Cuba.
- Hamel, Gary (2011): First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review* 89(12): 48–60.
- Hodkinson, Stuart és Paul Chatterton (2006). Autonomy in the City? Reflections on the Social Centres Movement in the UK. *City* 10(3): 305–315. DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420daa.015>.
- Kindon, Sara, Rachel Pain és Mike Kesby (szerk.) (2007): *Participatory Action Research Approaches and Methods. Connecting People, Participation and Place*. London: Routledge.

- King, Daniel (2015): The Possibilities and Perils of Critical Performativity: Learning From Four Case Studies. *Scandinavian Journal of Management* 31(2): 255–265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.11.002>.
- King, Daniel és Mark Learmonth (2015): Can Critical Management Studies Ever be “Practical”? A Case Study in Engaged Scholarship. *Human Relations* 68(3): 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726714528254>.
- Kleinman, Sherryl (1996): *Opposing Ambitions; Gender and Identity in an Alternative Organization*. London: The University of Chicago Press.
- Knights, David és Darren McCabe (1998): What Happens When the Phone Goes Wild? Staff, Stress and Spaces and Escape in BPR Telephone Banking Work Regime. *Journal of Management Studies* 35(2): 163–194. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00089>.
- Kokkinidis, George (2015): Spaces of Possibilities. Workers’ Self-management in Greece. *Organization* 22(6): 847–871. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>.
- Krimmerman, Leonard (2001): Participatory Action Research. Should Social Inquiry be Conducted Democratically? *Philosophy of the Social Sciences* 31(1): 60–82. DOI: <https://doi.org/10.1177/004839310103100104>.
- Kropotkin, Peter (2006): *Mutual Aid. A Factor in Evolution*. London: Dover Publications.
- Laclau, Ernesto (1996): *Emancipation(s)*. London: Verso.
- Lagalis, Erica (2010): The Limits of “Radical Democracy”. A Gender Analysis of “Anarchist” Activist Collectives in Montreal. *Altérités* 7(1): 19–38.
- Land, Chris (2007): Technology, Text, Subject. “After” the Human. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science* 3(4): 23–35.
- Ledwith, Margaret (1997): *Participating in Transformation; Towards a Working Model of Community Empowerment*. Birmingham: Venture Press.
- Maeckelbergh, Marianne (2009): *The Will of the Many*. London: Pluto Press.
- Maeckelbergh, Marianne (2011): Doing is Believing: Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement. *Social Movement Studies* 10(1): 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545223>.
- Maeckelbergh, Marianne (2014): Social Movements and Governance. In *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land (szerk.). London: Routledge.
- Marshall, Peter (2008): *Demanding the Impossible: A History of Anarchism*. London: Harper Perennial.
- Milbourne, Linda (2013): *Voluntary Sector in Transition. Hard Times or New Opportunities?* Bristol: Policy Press.
- Miller, David (1984): *Anarchism*. London: J.M. Dent & Sons.
- NCVO (2013): *Counting the Cuts, the Impact of Spending Cuts on the UK Voluntary and Community Sector – 2013 Update*. London: National Council for Voluntary Organisations.
- Newman, Janet, Marian Barnes, Helen Sullivan és Andrew Knops (2004): Public Participation and Collaborative Governance. *Journal of Social Policy* 33(2): 203–223.
- Nozick, Robert (1974): *Anarchy, State and Utopia*. New York, NY: Basic Books.
- Nunes, Rodrigo (2014): *Organisation of the Organisationless: Collective Action After Networks*. Leuphana: Mute/Post-Media Lab.
- Parker, Martin (2011): *Alternative Business. Outlaws, Crime and Culture*. London: Routledge.
- Parker, Martin, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land (2014): *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London: Routledge.
- Parker, Martin, Valerie Fournier és Patrick Reedy (2007): *The Dictionary of Alternatives; Utopianism and Organization*. London: Zed Books.
- Poulter, David és Chris Land (2008): Preparing to Work. Dramaturgy, Cynicism and Normative “Remote” Control in the Socialization of Graduate Recruits in Management Consulting. *Culture and Organization* 14(1): 65–78. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759550701863373>.
- Proudhon, Pierre-Joseph (1970): *What is Property? An Onquiry into the Principle of Right and of Government*. London: Dover.
- Proudhon, Pierre-Joseph (1979): *The Principle of Federation*. Toronto: University of Toronto Press.
- Pynchon, Thomas (2006): *Against the Day*. London: Vintage.
- Ranis, Peter (2006): Factories without Bosses. Argentina’s Experience with Worker-run Enterprises. *Labor: Studies in Working-Class History of the Americas* 3(1): 11–23. DOI: <https://doi.org/10.1215/15476715-3-1-11>.
- Reedy, Patrick és Mark Learmonth (2009): Other Possibilities? The Contribution to Management Education of Alternative Organizations. *Management Learning* 40(3): 241–258. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507609104338>.
- Roethlisberger, Fritz és William J. Dickson (1939): *Management and the Worker*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Roy, Donald F. (1959): “Banana Time”. Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization* 18(4): 158–168. DOI: <https://doi.org/10.17730/humo.18.4.07j88hr1p4074605>.

- Sanders, Matthew L. és John G. McClellan (2014): Being Business-like While Pursuing a Social Mission: Acknowledging the Inherent Tensions in US Nonprofit Organizing. *Organization* 21(1): 68–89. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508412464894>.
- Seeds for Change (2013): *A Consensus Handbook*. Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd.
- Smith, Jackie (2008): *Social Movements for Global Democracy*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Spicer, André, Mats Alvesson és Dan Kärreman (2009): Critical Performativity. The Unfinished Business of Critical Management Studies. *Human Relations* 62(4): 537–560. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>.
- Srinivas, B. (1993): *Worker Takeover in Industry: The Kamani Tubes Experiment*. New Delhi: Sage.
- Steyaert, Chris és Bart Van Looy (szerk.) (2010). *Relational Practices, Participative Organizing*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Stirner, Max (1995): *The Ego and its Own*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sutherland, Neil (2014): *Social Movement Organisations: Democracy, Participant and Leadership*. University of Essex. Unpublished PhD Thesis.
- Sutherland, Neil, Chris Land és Steffen Böhm (2014): Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations. The Case of Autonomous Grassroots Groups. *Organization* 21(6): 759–781. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508413480254>.
- Taylor, Scott és Chris Land (2014). Organizational Anonymity and the Negotiation of Research Access. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 9(2): 98–109. DOI: <https://doi.org/10.1108/qrom-10-2012-1104>.
- Tomlinson, Frances és Christina Schwabenland (2010): Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization* 17(1): 101–21. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508409350237>.
- Van de Ven, Andrew H. és Paul E. Johnson (2006): Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review* 31(4): 802–821.
- Vanek, Jaroslav (1975): *Self-management. Economic Liberation of Man*. Harmondsworth: Penguin Education.
- Ward, Colin (1982): *Anarchy in Action*. London: Freedom Press.
- Webb, Tom és George Cheney (2014): Worker-owned-and-governed Co-operatives and the Wider Co-operative Movement: Challenges and Opportunities within and beyond the Global Economic Crisis. In *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land (szerk.). London: Routledge.
- Weeks, Kathi (2011): *The Problem with Work. Feminism, Marxism, Antiwork Politics, and Postwork Imaginaries*. Durham, NC: Duke University Press.
- Whyte, William F. (1991): *Participatory Action Research*. London: Sage.
- Williams, Colin C. (2005): *A Commodified World? Mapping the Limits of Capitalism*. London: Zed Books.