

A KAPCSOLATOK KÉMIAJÁRÓL: AZ EGYÉNI VISELKEDÉS HÁLÓZATFORMÁLÓ HATÁSAI

ON SOCIAL CHEMISTRY: THE NETWORK FORMING EFFECTS OF ACTOR BEHAVIOR

Az emberi kapcsolataink értékesek. Napjainkban ez az állítás talán már közhelyszámba megy, mégis gyakran előfordul, hogy több tudatos figyelmet fordítunk egy-egy új technikai kütyü kiválasztására, mint emberi kapcsolataink megválogatására vagy tervezett alakítására. Kutatások sora bizonyítja, hogy kapcsolataink alapvetően meghatározzák életminőségünket, egészségünket és szakmai boldogulásunkat, ennek ellenére legtöbbször csak sodródunk az eseményekkel, és kiengedjük kezünkől az irányítást, ha kapcsolati hálónk alakításáról van szó. Mégis mi okunk lehet erre? Marissa King, a Yale Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszékének professzora szerint alapvetően alábecsüljük egyéni döntéseink súlyát a kapcsolathálózatunk formálódásában; társas sikereinket vagy kudarcainkat személyiségünkkel kapcsolatos hiedelminkkel magyarázzuk; és általában viszolygunk attól az eszközelvű kapcsolatépítéstől, amelyet közkeletűen networkingnek nevezünk.

Marissa King idén megjelent, *Social Chemistry: Decoding the Patterns of Human Connection* című könyvében arra vállalkozik, hogy szociálpszichológiai, idegtudományi és hálózatelméleti kutatások eredményeire támaszkodva széleskörű áttekintést adjon a kapcsolathálózati dinamikákat meghatározó jelenségekről. Munkájában az egyéni kapcsolati hálókra koncentrálna, vagyis a teljes szervezeti, esetleg társadalmi hálózatok vizsgálata helyett egy-egy adott személy közvetlen kapcsolataival, illetve ezek összekapcsolódásával foglalkozik. Az egyéni hálózati megközelítés a könyv egyik jelentős erénye: egyrészt a hálózatelméleti kutatások kevésbé ismert eredményeinek bemutatását teszi lehetővé, másrészt az egyéni kapcsolati hálókra vonatkozó megállapítások nem csupán a szakértők vagy a vezetők, de bármely olvasó számára egyaránt tanulságokkal szolgálhatnak.

A könyv olvasmányos stílusa és követhető gondolatmenete a témában kevésbé jártas olvasót is magával ragadja. A szerző a már említett diszciplínák számos kutatási eredményét részletesen idézi, amelyeket azonban a laikus olvasók számára azonosulható történetekkel, gyakorlatközeli példákkal tesz könnyebben emészthetővé. A könyv további erénye, hogy a szerző mindenhol törekszik a jobbára csak hálózatkutatók számára ismerős szakkifejezések definiálására és precíz használatára, így a témával még csak ismerkedő olvasók számára viszonylag könnyű belépési pontot jelent. King kimondott célja, hogy a könyv egyszerre szóljon a szakértő és a laikus közönséghez, e törekvés azonban helyenként mindkét oldalról áldozatokat követel: a könnyű ismeretterjesztésre számító olvasóknak

néhol csaldódnuk kell, miközben a szakértő olvasók elvárásai az elővezetett kutatások nem kellően kritikai jellegű vagy összehasonlító bemutatásakor sérülnek.

King az antropológus Robin Dunbar elméletére utalva abból indul ki, hogy az emberek személyes kapcsolatainak általában hasonló rétegekből épülnek fel: nagyjából öt bizalmassal, tizenöt közeli baráttal és családtaggal, ötven jó ismerőssel, és százötven aktív, élő kapcsolattal rendelkezünk. Dunbar szerint e koncentrikus körök között magunktól távolodva fokozatosan csökken a kapcsolataink érzelmi intenzitása és reciprocitása, valamint az interakciók gyakorisága. Kapcsolataink ápolása, nyomon követése, illetve ismerőseink egymáshoz fűződő viszonyainak fejben tartása komoly kognitív erőfeszítéseket követel, így érzelmi és szellemi kapacitásaink korlátossága jelöli ki e százötven fős határvonalat. Egészen távoli, gyenge kapcsolatunk viszont akár 1500 személyllyel is lehet: nagyjából ennyi embert vagyunk képesek névről és arcról felismerni.

Ha csak Dunbar elméletét vesszük alapul, aligha tudjuk megmagyarázni azt a hétköznapi tapasztalatunkat, hogy egyes emberek kapcsolati hálójában mégis hatalmas különbségek jelentkeznek. King a Yale Egyetem Hálózattudományi Intézetének igazgatója, Nicholas Christakis professzor metaforájával világítja meg a hálózati struktúrák jelentőségét: a külső szemlélő a grafit és a gyémánt között is kevés hasonlóságot talál. A grafit puha, fekete és bármelyik általános iskolás diák tolltartójában megtalálható; a gyémánt ezzel szemben kemény, átlátszó, ritka és igen értékes. Hiába alkotja mindkettőt ugyanaz az egyszerű elem, vagyis a szén, az atomjaik közötti kapcsolatok eltérő struktúrája egészen más tulajdonságokkal ruhazza fel ezen anyagokat.

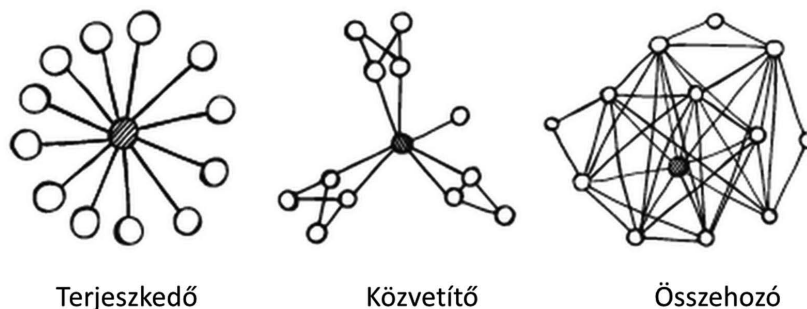
Az egyéni kapcsolati hálókat általában három tulajdonságuk alapján tudjuk megkülönböztetni: vizsgálhatjuk *kiterjedtségüket*, vagyis a kapcsolatok számát, *diverzitásukat*, vagyis a kapcsolatok különbözőségét, illetve *összekapcsoltságukat*, vagyis azt, hogy a fókusz személy ismerősei rajta kívül egymással is kapcsolatban állnak-e. E három tulajdonságból vezethető le a könyv egyik legfontosabb állítása, miszerint a hálók közötti eltérések különböző egyéni kapcsolódási stílusok következményei. A *terjeszkedők* (expansionists) a kapcsolataik számát igyekeznek maximalizálni, a *közvetítők* (brokers) diverz közösségek között teremtenek hidakat, míg az *összehozók* (convenors) sűrű szövésű és otthonos hálózatokat hoznak létre, amelyekben mindenki mindenkit ismer. A kapcsolódási stílus mint koncepció a szerző behaviorista konst-

rukciója: nem foglalkozik a stílusok háttérével, mélyebb gyökereivel, egyszerűen megvalósuló hálózatformáló viselkedésként ragadja meg ezeket. Megállapítja, hogy egy-egy emberre általában jellemző egy-egy kapcsolódási stílus, azonban ez az idő vagy a környezet hatására változhat, befolyásolja a személyiségünk és az aktuális életfázisunk is.

hogy e koncepciók miért szükségesek a vizsgált jelenség megértéséhez. Az ezt követő három fejezetben a három kapcsolódási stílus sajátosságait eseteli, amelyek alátámasztásául számos gyakorlati példát és illusztratív történetet is elővezet. Végül a kötet második felében olyan témákat és kutatási eredményeket ismertet, amelyek általában a hálózatosodáshoz kapcsolódnak: hogyan gon-

1. ábra

Kapcsolódási stílusok.



Forrás: King 2021, p.11.

A szerző modelljében abból indul ki, hogy az egyes emberek kapcsolatokra szánható érzelmi és szellemi kapacitásaik nagyjából egységesek, így a kapcsolatok mennyisége és mélysége fordítottan arányos egymással. A terjeszkedők nagyszámú, de gyengébb és felszínebb kapcsolattal rendelkeznek. Azok, akikre ez a kapcsolódási stílus jellemző, általában jól kommunikálnak és jó hallgatóságok, könnyen teremtenek új kapcsolatokat – ezek ápolására azonban kevés energiájuk marad, rendszerint nem erősögek a társas kötelezettségeik teljesítése. E kapcsolódási stílus előnye, hogy az ismerősök nagy száma miatt sokféle lehetőséghez hozzáférést biztosít, komoly kapcsolati tőkét jelenthet. A közvetítőknek szintén vannak gyenge kapcsolataik, azonban mélyen beágyazottak több, különböző közösség életébe. E kapcsolódási stílussal jellemzett személyek „társas kaméleonok”, olyan magas szelfmonitorozók, akik sikerrel alkalmazkodnak különböző közösségek normáihoz is. A kapcsolataik diverzitása miatt különböző információkhoz férnek hozzá, amelyek gyakran rajtuk keresztül áramlanak a hálózatokban, ezzel informális befolyást biztosítva számukra. Az összehozók ezzel szemben kevesebb de mélyebb kapcsolattal rendelkeznek, olyan többnyire hasonló szereplőkből álló hálózati struktúrákat alakítanak ki maguk körül, amelyekben mindenki ismer mindenkit. Az e stílussal jellemzett személyek sok energiát szánnak a meglévő kapcsolataik ápolására, ugyanakkor nehezebben hoznak létre újakat: a kapcsolódásnak ugyanis feltétele az is, hogy az új barát jól illeszkedjen a már meglévőkhöz. Az összehozók kölcsönös kapcsolatokat keresnek, fontos számukra, mit gondolnak róluk az ismerőseik. A stílus legfontosabb előnye, hogy olyan otthonos és biztonságos kapcsolati háttérrel teremt az összehozók számára, amely segítségével könnyebben birkóznak meg az élet viszontagságaival.

King az első fejezetekben bemutatja az egyéni kapcsolati hálókhoz kötődő alapfogalmakat, és elmagyarázza,

dolgodunk magunkról a kapcsolatainkban; hogyan alakítunk ki barátságokat; mi célt szolgál a bizalom (vagyis a sebezhetőség szükségesség); hogyan működtetjük szakmai és magánéleti kapcsolatainkat; vagy miként befolyásolják a technikai eszközök kapcsolataink mélységét és dinamikáját. Az e fejezetekben megismert tudományos eredmények többsége újszerű és érdekes, ezek bemutatása azonban megítélésem szerint mozaikszerű, a korábbiakban feszes és logikus gondolatmenet itt el-elkalandozik, a témák sorrendje önkényesnek tűnik.

A szerző hálózatosodáshoz kapcsolódó megállapításai közül kiemelendők azok a jellemző hiedelmek, amelyekre recenzióm bevezetésében is utaltam. Az emberek többsége az őket körülvevő kapcsolati kontextust adott-ságnak tekinti, amelyen nem vagy alig képesek változtatni, miközben sokszor az új kapcsolataik kialakulását is a véletlenre bízzák. King szerint az új kapcsolatok létrejöttében ezért a fizikai vagy a társas térben is értelmezhető közelség (proximity) játssza a legnagyobb szerepet: például azokkal barátkozunk, akikkel egy osztályba vagy egy munkahelyre járunk, azzal a munkatárssal beszélünk legtöbbször, aki az irodában az ajtó vagy a kávégép közelében ül. Kapcsolati hálónk következképpen csak a legkritikább esetben tudatos tervezés eredménye. Sőt, az eszközrelvű kapcsolatépítéstől, a networkingtől a legtöbbször egyenesen irtóznak, nem szívesen végezzük, esetleg büntudatot is érzünk miatta. King szerint ennek oka egyrészt az, hogy a networkinget gyakran úgy éljük meg, mintha kéregetnünk kellene, másrészt, ha „megszerzendő erőforrásként” gondolunk embertársainkra, egyben úgy is érezzük, hogy kihasználjuk őket. Ezzel szemben sokkal szívesebben lépünk oda idegenekhez, ha úgy látjuk, mi tudunk segíteni nekik valamiben, mi rendelkezünk olyan erőforrásokkal, amelyekre nekik lehet szükségük.

A könyvben szereplő izgalmas megfigyelések egyike, hogy az emberek jellemzően alábecsülik saját szerethető-

ségüket (vagyis azt, hogy mások mennyire tartják szimpatikusnak őket), illetve másokhoz képest ugyancsak alábecsülik saját társadalmi életük intenzitását – holott más tulajdonságaikat (például IQ-jukat vagy kompetenciaszintjüket) szinte mindig felülértékelik. King rávilágít, hogy az ismerkedés egyik akadálya éppen ebből az alacsony önértékelésből fakad. Amikor ismeretlen emberekkel találkozunk, szeretnénk megfelelni vélt elvárásaiknak, ezért kissé máshogyan viselkedünk, mintha régi barátaink között lennénk. Ettől kevésbé érezzük magunkat önazonosnak, és mivel ez kellemetlen érzeteket eredményez, azt feltételezzük – tévesen –, hogy újdonsült ismerősünk számára sem váltunk szimpatikussá.

A könyv két fejezete foglalkozik dedikáltan a szervezeti kapcsolathálózatokkal. Ezek egyikében a szerző a munkahelyi és a magánjellegű kapcsolataink kezelésének két típusát vázolja fel: a szegmentálók arra törekednek, hogy minél jobban szétválasszák munkahelyi és magánéleti kapcsolathálójukat; az integrálók ezzel szemben igyekeznek átjárást biztosítani életük különböző doménjei között. Mindkét típus esetében vizsgálható az autenticitás és az önazonosság kérdése, vagy az, hogy milyen személyiségelemeket, identitásokat viszünk magunkkal kapcsolati hálónk egyes rekeszeibe; hogyan alakulhatnak a munkakapcsolatokból barátságok, és milyen előnyökkel vagy hátrányokkal jár, ha barátainkkal dolgozunk. King a munkahelyi kapcsolatok vonatkozásában felhívja még a figyelmet a *szponzorálás* jelentőségére. Míg a mentorálás hagyományosan szakmai támogatást jelent, a szponzor nyilvános elismerésekkel támogatja szponzoráltját, vagyis

saját státuszát és kapcsolati tőkét használja fel arra, hogy védencéjét építse. A könyvben idézett kutatási eredmények alapján úgy látszik, a szervezetekben megjelenő szponzori kapcsolatok jelzik előre legsikeresebben egy-egy fiatal tehetség várható előmenetelét.

Az emberi kapcsolatok hálózatai mindannyiunkat körülvesznek, nem tudjuk elkerülni őket, és akkor is befolyásolják az életünket, ha nem vagyunk ennek tudatában. Marissa King *Social Chemistry* című könyve a legfrissebb hálózatelméleti és szociálpszichológiai eredményeket összefoglaló munka, amely egyaránt kínál inspiráló gondolatokat kutatók és gyakorló szakemberek számára. A könyvben szereplő modellek és megállapítások legfontosabb erénye az, hogy egy olyan téma tudatosításában segíti az olvasót, amely többnyire gondolkodásunk vakfoltjában marad. Ennek köszönheti gyors nemzetközi sikerét is: a New York Times, a Financial Times és a Wall Street Journal mellett számos folyóiratban jelent meg róla ismertető, a Harvard Business Review és az Economist pedig további cikkekben foglalkozott a könyv által felvetett témákkal. A hálózat kutatás iránt érdeklődő szakemberek polcáról Magyarországon sem hiányozhat.¹

Baksa Máté
egyetemi tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet

mate.baksa@uni-corvinus.hu

¹ Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.