

# METSZETEK

TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

CROSS-SECTIONS  
SOCIAL SCIENCES JOURNAL

Vol. 6 (2017) No. 4



## Tartalomjegyzék

### TEMATIKUS TANULMÁNYOK -

#### **Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

SZERK.: MOHÁCSI MÁRTA

|   |    |
|---|----|
| Szerkesztői előszó (Mohácsi Márta) .....  | 3  |
| UJHELYI MÁRIA – FILEP ROLAND: Változás-vezetés.....   | 5  |
| BALDA GÁBOR: Az EU tagállamok innovációs és versenyképességi<br>klaszteresedése 2013-ban .....  | 22 |
| SZENDI NIKOLETTA: A gépjárműiparban dolgozók motivációinak,<br>munkatapasztalatának és határidőtartási szokásainak összefüggései<br>a termékfejlesztési projektekben..... | 37 |
| TROY B. WIWCZAROSKI – BORKA RICHTER: Soft Skills Workshops<br>with External Trainers: Getting Them Right.....   | 54 |
| TÓTH ESZTER – DR. CSAPÓNÉ DR. RISKÓ TÜNDE: Az üzleti kapcsolatok erkölcsi<br>újjáépítése – Menedzsment szemlélet keresztény nézőpontból .....                             | 71 |
| DR. JUHÁSZ TÍMEA – KÁLMÁN BOTOND – DR. TÓTH ARNOLD: A gyermekkel<br>rendelkező és a nem gyermekes férfi dolgozók karrier elképzelései .....                               | 91 |

### KÖZELKÉP

|   |     |
|---|-----|
| HORVÁTH JÚLIA BORBÁLA: Relativizált nemi micsodák.....                                      | 107 |
| HIRES-LÁSZLÓ KORNÉLIA: Etnikai kategóriák és a migráció összefüggései<br>Beregszászon ..... | 120 |

### DOKTORI MŰHELYEKBŐL

|  |     |
|--|-----|
| GYÖRFI KINGA: Az ismerőstől az igaz barátig:<br>barátságkép egyetemisták körében .....   | 139 |
| KÓSA RITA DIÁNA: „Nekem állandóan fegyelmennem kell” – a pedagógusi<br>karakterek egy lehetséges hipotetikus modellje .....                              | 160 |
| SIPEKI IRÉN: Esélyegyenlőség és integrációs lehetőségek a pályaaorientációban.<br>Iskolai kompetenciák és a munkaerőpiaci integráció összefüggései ..... | 173 |
| TAKÁCS IZOLDA: Female quotas for women in academia, or natural but slow<br>change that might take decades? Between Scylla and Charybdis .....            | 191 |
| TÓTH-BATIZÁN EMESE EMŐKE: Turizmusra vállalkozva.<br>„Székelyföld, a Kelet Nyugatja, a Nyugat Keletje” .....   | 206 |



**OLVASS FELESLEGESET!**

**SIK ENDRE ÁLLANDÓ ROVATA**

|   |     |
|---|-----|
| FUCSKÓ MÓNICA: Kövér férfiak a munkaerőpiacon .....   | 228 |
| SÁNTA TAMÁS: Implicit munkateljesítmény sztereotípiák Svédországban<br>az etnikummal és a túlsúllyal kapcsolatban ..... | 231 |
| Abstracts .....   | 237 |



## Szerkesztői előszó

Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

MOHÁCSI MÁRTA

---

---

A menedzsmenttel foglalkozó kutatások egyre nagyobb teret nyernek a társadalomtudományok körében. Hazai és nemzetközi vizsgálatok is bizonyítják, hogy a környezeti és a vállalati változások folyamatosan változtatásokat igényelnek a vezetők részéről.

A *Metszetek* tematikus részének első tanulmánya elméleti keretek között foglalkozik a változásmenedzsment kérdéskörével. A változások és változtatások következményeként a vezetőknek más eszközökkel kell a beosztottaikat megtartani, motiválni. Erről olvashatunk a gépjárműiparban zajló folyamatok bemutatásán keresztül. A tematikus szám utolsó blokkja a munkavállalói oldalt képviseli, és ennek 'soft' kérdéseivel foglalkozik. A menedzsment tematikával igyekeztünk a legaktuálisabb kutatási kereteket bemutatni, elméleti és empirikus szinten egyaránt. Hasznos olvasást kívánok az érdeklődőknek!





## Változás-vezetés

UJHELYI MÁRIA<sup>1</sup> – FILEP ROLAND<sup>2</sup>

### ABSZTRAKT

*Napjainkban a szervezetek sikeres vezetésének kérdései és a hatékony és eredményes változásmenedzselés is foglalkoztatják a kutatókat és gyakorlati szakembereket egyaránt. Írásunkban ezt a két kutatási területet kapcsoljuk össze és szakirodalmi elemzés formájában megvizsgáljuk milyen vezetési stílus, szerep, magatartás szükséges ahhoz, hogy eredményesen lehessen átvezetni a szervezeteket a változási folyamatokon, tehát a szervezeti változások megvalósításának magatartási aspektusára helyezjük a hangsúlyt. A témánk szempontjából fontosabb fogalmak definiálását követően előbb a változásmenedzsment irodalmából gyűjtjük csokorba azokat a modelleket, kutatási eredményeket, amelyek a változások vezetésére vonatkoznak, majd a leadership irodalmából vizsgáljuk meg azokat a megközelítéseket, amelyek kapcsolatba hozhatók a szervezeti változásokkal. Tanulmányunk végén igyekszünk következtetéseket megfogalmazni arról, hogy az általunk áttekintett kutatások szerint melyek a sikeres változás-vezetés jellemzői.*

*KULCSSZAVAK: változásmenedzsment, vezetés (Leadership), változás-vezetés, menedzser, vezető (Leader), változásmenedzser, változás-vezető*

### ABSTRACT

#### **Change Leadership**

*Today, researchers and practitioners also interested in the questions of successful leadership of organizations as well as efficient and effective change management. In our paper, we combine these two areas of research and in the form of a literature review examine what kind of leadership style, role, behaviour is needed to successfully convert organizations through change processes. We emphasise the behaviour aspects of change implementation. After defining the concepts that are most relevant to our topic, we first collect models and research findings from the literature on change management, which deal with how to lead changes, and then explore the approaches associated with organizational changes from the leadership literature. Finally, we try to draw conclusions that according to the research we have studied, what are the characteristics of successful change leadership.*

*KEYWORDS: Change management, Leadership, Change leadership, Manager, Leader, Change manager, Change leader*

<sup>1</sup> Tanszékvezető, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék.

<sup>2</sup> Vezetés és szervezés szakos másodéves hallgató.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### Bevezetés

A változások vezetése az egyik legfontosabb és legnehezebb vezetői felelősség. Egyes szerzők szerint ez a lényege a leadership-nek (Kotter 1990, Specter 2013). Hatékony és eredményes vezetés szükséges ahhoz, hogy újraélesszen egy szervezetet és támogassa a változó környezethez való alkalmazkodást (Yukl 2010). A vezetésnek ez az aspektusa különösen a 80-as évektől vált relevánssá, amikor sok magán és állami szervezet szembesült azzal, hogy a túlélés érdekében változtatnia kell azon, ahogy a dolgokat eddig tette.

Ebben az írásunkban a témához kapcsolódó alapfogalmak tisztázását követően áttekintjük a változásmenedzselés illetve a vezetés szakirodalmának a változások vezetésére vonatkozó megállapításait, majd próbáljuk e két megközelítést összekapcsolni, integrálni.

A témánkhöz kapcsolódó alapfogalmak közül először a menedzsment és vezetés (leadership) jelentését szükséges tisztázni. A kutatók közül senki nem állította, hogy a két fogalom jelentése ugyanaz, de az átfedés mértékében éles ellentétek vannak (Yukl 2010). Williams (2017) megfogalmazásában a menedzsment a dolgok elvégzése másokkal, a leadership pedig mások befolyásolásának folyamata a csoport, vagy szervezet céljainak elérése érdekében. A magyar szakirodalomban fayoli vezetési funkcióként emlegetett tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés az angolszász irodalomban menedzsment funkciókat takar (Williams 2017), azaz a vezetés tágabb értelmezését jelenti. A leadership az egyik funkciónak tekinthető, amit ma közvetlen vezetésnek, beosztottak vezetésének nevezünk (Dobák 2002).

Kotter (1990) megkülönbözteti a menedzser és leader szerepeket. Véleménye szerint a menedzselés kiszámíthatóság és rend megteremtésére való törekvés, a vezetés (leading) szervezeti változásokat szándékoz előidézni (Yukl 2010). Írásunkban mi ez utóbbival kívánunk foglalkozni és azonos jelentéstartalommal használjuk majd a vezetés és leadership fogalmakat.

Egy másik, a vezetéssel gyakran szinonimaként emlegetett fogalom a hatalom, ami „egyének, vagy szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására. A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére” (Bakacsi 2015: 153). Amint az a definícióból jól látható a hatalomnak is jelentős szerepe lehet a változások menedzselésében, a változással szembeni ellenállás legyőzésében.

Végül témánk szempontjából szükséges említést tennünk a változás, a változás menedzselés és változás vezetés értelmezéséről is. „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőinek valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában,



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be. Ezek közül irányított szervezeti változásoknak nevezzük azokat, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe (Bakacsi 2015: 283). A változás menedzselés és változás vezetés kifejezések jelentésének értelmezésénél érdemes visszautalni a menedzselés – vezetés fogalmakra. A változások menedzselése az egész változási folyamat megvalósítását, lebonyolítását jelenti. A változás vezetés alatt sokkal inkább az érintettek magatartásának befolyásolását értjük.

### Változás-menedzselés és vezetés

A változás menedzselés és vezetés kapcsolatának vizsgálatánál talán a legkézenfekvőbb onnan elindulnunk, hogy maga a változás menedzselés fogalma vezetői tevékenységre utal, az irányított szervezeti változások definíciójában (Bakacsi 2015) pedig konkrétan is szerepel, hogy a vezetés tudatos beavatkozásáról van szó. A vezetők stratégiai választása az inkrementalistától a radikális változásig egy folytonos skálán mozoghat (Greiner 1967, Greiner – Barnes 1970), melynek egyik végpontja a világosan megtervezett, minimális beleszólást engedő, az ellenállást legyőzni szándékozó vezetői magatartástól a kezdetben még nem olyan világosan meghatározott, erős beleszólást, részvételt biztosító, az ellenállást minimalizáló ellentétes végpontra terjedhet. Több szituációs tényező mellett (Kotter – Schlesinger 1979) a vezető stílusa is jelentősen befolyásolja e stratégiai választást.

A szervezeti változások megvalósításának egyik legfontosabb kulcsa a változásokkal szembeni ellenállás kezelése. Az ellenállás az emberek természetes reakciója, mivel önértéküket szeretnék követni, szabad akaratukat, önállóságukat megtartani (Yukl 2010). Számos szerző számba veszi a változásokkal szembeni ellenállás okait (például: Lewin 1975, Connor 1995, Robbins – Judge 2016). Petrini és Hultman (1995) kissé szokatlan megközelítéssel azt tárgyalja, hogy hogyan okozhatnak ellenállást a menedzserek:

- Nem vonják be a dolgozókat a diagnózisba,
- nem ajánlanak fejlesztési lehetőségeket,
- nem kommunikálják precízen a változás céljait,
- nincs lehetőségük a szervezeti tagoknak véleményt nyilvánítani,
- nem hangsúlyozzák, hogy miért van esély a sikerre.

E megközelítés szerint, tehát a változások vezetőinek is lehet felelőssége az ellenállás kialakulásában. A változásokkal szembeni ellenállás leküzdésére Kotter és Schlesinger (1979) a következő lehetőségeket javasolja:





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- Oktatás és kommunikáció
- Részvétel és bevonás
- Könnyítés, támogatás
- Tárgyalás és megegyezés
- Manipulálás és beválasztás
- Nyílt, vagy burkolt kényszerítés

A sikeres szervezeti változtatási törekvések során ezek jól átgondolt és gyakran nagyon eltérő kombinációit alkalmazzák. Kotter és Schlesinger (1979) két közös jellemzőjét írja le a sikeres erőfeszítéseknek: érzékenynek kell lenni a módszerek előnyeire és korlátaira, és reálisan kell értékelni a szervezet helyzetét.

Kotter (1995) egy későbbi munkájában a változás menedzselés sikertelenségének okait sorolja fel, majd nyolc-lépéses változás modelljében tesz javaslatot arra, hogy hogyan lehet sikeresen átalakítani egy szervezetet. A Kotter által megfogalmazott első két hiba a kiolvasztás szakaszára jellemző, amikor a vezetők megpróbálják elhittetni a változásban érintettekkel, hogy a változás valóban szükséges. Talán a legnagyobb hiba, hogy nem alakítják ki a sürgősség érzését az érintettekben. Kotter becslése szerint a változási erőfeszítések fele ezért bukik meg (Williams 2017). A változás definíció szerint új rendszerek létrehozását igényli, ami pedig menedzserek helyett leaderekkel valósítható meg (Kotter 1995). A második hiba, hogy nem alakítanak ki elég erős irányító koalíciót. Érdemes a szervezet kulcs embereit, menedzsereket, testületi tagokat, fogyasztók képviselőit és akár a szakaszvezetőket is bevonni abba a csapatba, akik támogatják majd ötleteikkel a változások megvalósítását (Williams 2017). A következő négy hiba, amit a menedzserek gyakran elkövetnek a változás szakaszában, ha nincs víziójuk, ha nem megfelelően kommunikálják a jövőképet, nem hártják el a vízió megvalósításának útjában álló akadályokat, és szisztematikusan nem tervezik meg, és nem aratnak rövid távú sikereket (Kotter 1995). E négy hiba elkövetése, vagy elkerülése is jelentős mértékben a vezető magatartásán múlik. Az utolsó két gyakori hiba, amit a változási folyamat harmadik, befagyasztás szakaszában követhetnek el, hogy túl hamar kikiáltják a győzelmet és nem építik be a változásokat a szervezet kultúrájába. Ebben a szakaszban a vezetők feladata, hogy világosan bemutassák az embereknek, hogyan javult a teljesítmény a változások hatására, és egyértelművé tegyék, hogy előléptetéseknél az új elvárásokat veszik majd figyelembe (Kotter 1995).

Garvin és Roberto (2005) a változásmenedzselés bukásához vezethető szervezeti működési zavarokat sorol fel:

- Mindig ki lehet valamit találni az új felvetések ellen, a kockázat elkerülése érdekében. Az ilyen szervezeti kultúrákban a cinikusok és kritikusok dominálnak, a nemleges válaszokat preferálják az igennel szemben.
- A vezetők a prezentálásra helyezik a hangsúlyt a tartalom ellenében.



### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

- Elkerülhető legyen az alaptevékenység átgondolása, sokan inkább új terméket vezetnek be, amely gyakran csak eltereli a valós problémákról a figyelmet.
- A tárgyalás berekesztésével kezdődik a diskurzus. A hivatalos megbeszélések ezáltal már nem többek, mint rituálék, a pletykálgatás lesz a norma.
- Analysis paralysis: Annak ellenére, hogy meglehetősen sok alternatíva mutatkozik a megoldásra, a vezetők képtelenek választani mert egy rossz lépés az állásukba kerülhet.
- „Már megint” effektus: Ahol a vezetők gyakran harangoznak be jelentős változásokat, a beosztottak szinte immunisak, közömbösek lesznek.

Ezek jelentős része a változásokat nem támogató szervezeti kultúrára vezethető vissza.

Spector (1989) szerint a vezetők által kierőszakolt változások gyakran kiábrándítóak és frusztrálóak, mert az új előírások és magatartásformák elvárása helyett stimulálniuk kell a szervezetet a változásra, elkötelezettséget kell kialakítaniuk az új irány iránt és ezt kell majd akciókká alakítaniuk. A hatékony változás vezetés feladatait Spector (2013) öt pontban a következőképpen foglalja össze:

- Világos, konzisztens cél megfogalmazása és kommunikálása
- Igényes teljesítmény célok megfogalmazása
- A felfelé irányuló kommunikáció lehetővé tétele
- Érzelmi kötelék kialakítása a dolgozók és szervezet között
- Jövőbeli változás vezetők fejlesztése

Arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyre dinamikusabb verseny környezet és a szervezetek növekvő komplexitása megköveteli, hogy nagyobb horderejű, transzformációs változásokat ne egyetlen személy, hanem sok, a szervezet különböző szintjein tevékenykedő vezető (leader) valósítsa meg.

Kavanagh és Ashkanasy (2006) szervezeti összeolvadások esetén vizsgálták a leadership és változás menedzselési stratégia hatását a szervezeti kultúrára és a változás egyének általi elfogadására és azt találták, hogy a kommunikáció és az átlátható változási folyamatok nagy jelentőséggel bírnak, mivel gyakran ezek határozzák meg, hogy milyenek tartják a vezetőt és azt is, hogy kit tartanak vezetőnek.

A fejezet lezárásaként összefoglaljuk azokat az irányelveket, amelyeket Yukl (2010) gyűjtött össze a változásvezetésről Beer (1988), Connor (1995), Jick (1993), Kotter (1996), Nadler és társai (1995), Pettigrew és Whipp (1991), valamint Tichy és Devanna (1986) munkáinak felhasználásával.

*Teremtsük meg a sürgősség érzését a változás szükségességével kapcsolatban:* A vezetők fontos feladata meggyőzni a szervezeti tagokat arról, hogy jelentős változásokra van szükség, miért kellene ezek a változások, és miért sürgős azok megvalósítása.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

*Világos víziót kommunikáljunk az előnyökről, mely a változásokkal jár:* A változások iránti elköteleződés kialakításához hasznos a jövőkép kialakítása a közös célok és értékek figyelembevételével.

*Határozzuk meg, hogy kikre van szükség a változások megvalósításánál, és honnan várható ellenállás:* A vezetőknek meg kell érteni a hatalmi viszonyokat és a politikai folyamatokat a szervezetben, meg kell határozni, hogy kinek a támogatása elengedhetetlen a sikeres változáshoz, mekkora ellenállás várható, kiknek a részéről és hogyan lehet a kételkedőket a támogatók közé áttéríteni.

*Építsünk széleskörű koalíciót a változások támogatására:* Elengedhetetlen, hogy a változást belülről és kívülről támogatók koalíciót alakítsanak ki, mert egyetlen vezető képtelen mindenkit meggyőzni. Az is fontos, hogy közép- és alsószintű vezetők is bekerüljenek ezekbe a koalíciókba (Beer 1988).

*Alkalmazzunk munkacsoportokat a változások megvalósításának vezetésére:* Ez különösen akkor lehet hasznos, ha a változások a formális struktúrát és a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat is érintik. Jól át kell gondolni e munkacsoportok összetételét, hogy azok, akik érdemben hozzá tudnak járulni a csoport céljának eléréséhez, tagjai legyenek a csoportnak.

*A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel (change agents) töltsük be:* Különösen fontos, hogy a változás megvalósításáért közvetlenül felelős vezetők elkötelezettek legyenek, támogassák a változásokat minden teltükkel és szavukkal, azonosuljanak a jövőképpel és képesek legyenek azt világosan közvetíteni mások felé. Azokat a kulcspozícióban lévő személyeket, akiket nem sikerül a változás mellé állítani lehetőség szerint le kell cserélni, mert a változást ellenzők a passzív ellenálláson túllépve politikai eszközökkel megakadályozhatják a további változásokat. A visszafojtott, ki nem mutatott ellenállás erőssé tud növekedni és megakadályozhatja a változás sikeres megvalósítását.

*Hatalmazzuk fel (empower) a hozzáértő, kompetens embereket, hogy segítsenek a változások tervezésében és megvalósításában:* Amikor csak lehetséges érdemes delegálni a döntéshozatalt és problémamegoldást a változások megvalósításáért felelős egyéneknek vagy csoportoknak.

*Hozzunk létre drámai szimbolikus változásokat, amiknek hatása van a munkára:* Amikor az emberek azonnal érzik a változások hatását, kézenfekvővé válik, hogy a változások valóban végbemennek és alkalmazkodni kell a helyzethez.

*Készítsük fel az embereket a változásokra, megmagyarázva, hogy hogyan fogja az érinteni őket:* Ne hallgassuk el a kellemetlen következményeket sem. A változások negatív vetületével könnyebb megbirkózni, ha fel vannak rá készülve, és tudják, hogyan kezeljék ezeket a nehéz helyzeteket.

*Segítsük az embereket a jelentős változások okozta stressz és nehézségek kezelésében:* Alkalmat kell adni a szervezet tagjainak, hogy kimutathassák fájdalmukat, haragjukat a változás okozta veszteségeikért.

## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

*Adjunk lehetőséget kezdeti sikerekre, hogy erősödjön a szervezeti tagok önbizalma:* Ennek egy praktikus megoldása apróbb lépésekre bontani egy nagyobb feladatot. Amint az első apróbb célokat sikerül elérni az emberek magabiztosabbá válnak és bátrabban vágnak bele az újabb feladatokba.

*Ellenőrizzük az előrehaladást és tegyük meg a szükséges korrekciókat:* A változási folyamat során lehetetlen minden nehézséget előre látni, ezért sok mindent a tettekkel tapasztalunk, tanulunk meg. A visszajelzéssel, ellenőrzéssel információkhoz jutunk a változások hatásairól és lehetőségünk lesz korrigálni a problémákat.

*Informáljuk az embereket az előrehaladásról:* A változási folyamat nem feltétlen érint mindenkit direkt módon, ezért fontos, hogy informáljuk a szervezeti tagokat az előrehaladásról. Sikerek esetén jó lehetőség az ünneplés, de ha akadályok nehezítik a folyamatot, azt is szükséges kommunikálni és magyarázni.

*Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változások iránt:* Az elkötelezettséget nem csak szavakkal, hanem tettekkel is ki kell mutatni, különösen, amikor nehézségek jelentkeznek a változási folyamatban.

### Változás-vezetés és vezetés

A vezetés egyik fontos feladata, hogy a környezeti változásoknak megfelelő szervezeti változásokat hajtson végre az optimális teljesítmény elérése érdekében. A szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a végső cél a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása. Különösen fontos ez a szervezetek számára kilátástalan helyzetekben. Ilyenkor gyakran radikális változásokra van szükség a túléléshez (lásd 1. ábra). Dobák (2002) szerint a transzformációs változás és a radikális, forradalmi változás koncepciója között jelentős átfedés van. Schumpeter (1980) azt hangsúlyozta, hogy a fejlődés nem kis lépésekből álló folyamatos változást, hanem valamilyen új létrehozását jelenti. (1. ábra)



Forrás: Csedő (2006: 25)



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Ebben a fejezetben röviden említést teszünk a vezetési irányzatokról és részletesebben bemutatjuk azokat, amelyek közvetlenebb kapcsolatba hozhatók a változásvezetéssel. Bemutatjuk a különböző befolyásolási stratégiákat, a meggyőzés eszközeit, amellyel a vezetők élhetnek, majd néhány forrást tekintünk át, melyek a vezetők sikertelenségének okait taglalják. Végül Anderson és Ackerman Anderson (2001) gondolatait mutatjuk be a vezetői szerepek evolúciójáról és a változás-vezető fejlesztéséről.

Kezdetben a kutatók a vezetők külső és belső tulajdonságain keresztül próbálták magyarázni a sikeres vezetést – nem túl sok eredménnyel. A döntésközpontú és személyiségközpontú elméletek a vezetői magatartást elemezték, a kontingencia-lista irányzat pedig felhagyott az egyetlen legjobb út keresésével, és azt állítja, hogy különböző körülmények között eltérő vezetői stílusok lehetnek eredményesek (Bakacsi 2015). Az utóbbi évtizedekben előtérbe került a vezetői szerepek, a karizmatikus vezetés, illetve az üzletkötő és átalakító (tranzakciós – transzformációs) vezetés vizsgálata. Ennek eredményeként a változások vezetésének kérdése jobban az érdeklődés homlokterébe került, mivel az közvetlen kapcsolatba hozható a vezető leader szerepével, valamint a karizmatikus és transzformációs vezetéssel.

Ez utóbbi vezetéselméletek magyarázatot adnak arra a különleges hatásra, amelyet egyes vezetők a beosztottakra gyakorolnak. Nagy érdeklődést mutatnak a leadership érzelmi és szimbolikus aspektusai iránt. Segítenek abban, hogy megértsük, hogyan befolyásolják a vezetők a követőket, hogy önfeláldozóvá váljanak és a szervezeti szükségleteket a saját materialista önértékük fölé helyezték (Yukl 2013).

A karizma görög eredetű szó, „isten ajándékot” jelent. Weber (1947) szerint a karizmatikus vezető kivételes tulajdonságokkal rendelkezik, a követők bízhatnak rendkívüli tudásában. Általában valamilyen krízis idején bukkan fel, amikor a klasszikus feladatmegoldó technikák nem működnek megfelelően és a vezető egy olyan vízióval áll elő, amely megoldást kínál a válságra és vonzza a követőket, akik a vezetőt különlegesnek látják és azonosulni tudnak az ő látásmódjával (Bauer 2005).

A mai vállalatkörnyezet dinamikussága miatt a változások megfelelő menedzselésének szükségessége elengedhetetlenné teszi, hogy a vezetők fel legyenek ruházva olyan képességekkel és készségekkel, mint a vízió kommunikálása és követése (Connel et al. 2002).

A tranzakciós leader jutalmazza a beosztottait a szervezet érdekében tett erőfeszítéseikért. A másképpen gondolkodó transzformációs leader inspirálja a követőket, azok személyes céljait a vállalati célokkal olvasztja össze, el tudja érni, hogy önértékükön felülemelkedve magasabb rendű értékek vezéreljék őket (Bakacsi 2015).

Burns (1978) azt hangsúlyozza, hogy növelni kell a követők etikai kérdésekben való tudatosságát és szükséges, hogy az intézmények megreformálása érdekében mozgósítsák az energiájukat és erőforrásaikat. Olyan fontos értékeket emel ki, mint



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók

az őszinteség, méltányosság, felelősségvállalás és viszonyosság. A követők bizalmat, csodálatot, hűséget és tiszteletet éreznek a vezető iránt és motiváltabbá válnak, mint amilyenek eredetileg voltak. A vezető átalakítja és motiválja őket, hogy tudatosabban legyenek a feladat kimeneteleinek fontosságát illetően, a csapat érdekét a saját önös érdekeik fölül helyezték (Bass 1985).

Bass (1996) szerint a transzformációs vezetés minden helyzetben vagy kultúrában hatékonynak és eredményesnek tekinthető. Az elmélet nem határoz meg olyan körülményeket, amelyek között irreleváns lenne, de a transzformációs vezetés változás-orientált összetevői valószínűleg fontosabbak lesznek dinamikus, bizonytalan környezetben, amely növeli a változás szükségességét (Yukl 2013).

Burnes (2009) határozottan állást foglal erről a kérdésről. Szerinte instabil, turbulens környezetben igazán hatékony a transzformációs leadership, ahol a szervezet egészét érinti a változás. A szervezeti kultúrát érintő változás viszonylag lassú folyamat eredményeképpen érhető el és magas fokú innováció szükséges hozzá, a struktúrát és a folyamatot érintő változás ehhez képest gyorsabban kivitelezhető, ebben az esetben adaptáció történik.

A transzformációs vezetés kapcsolatban áll a vezetői hatékonysággal, például a motivációval és a teljesítménnyel is. Számos kutatási módszert alkalmaznak a témakör vizsgálatára. Ezek közé tartoznak a kérdőíves vizsgálat, a laboratóriumi és terepkísérletek, a leíró és összehasonlító tanulmányok, amelyek számos vezető életrajzi adatait elemzik, valamint az egyéni vezetői esettanulmányok. Esettanulmányok eredményei alapján nem teljesen egyértelmű, hogy a transzformációs, vagy karizmatikus vezetőt tarják-e sikeresebbnek, de az inspiráló jövőkép kommunikációja a legtöbb tanulmányban közös jellemző (Yukl 2013).

Garvin és Roberto (2005) szerint a vezető csak akkor ér el tartós szervezeti változást ha „rábeszélő” stratégiával rendelkezik.

A „rábeszélő” kampány négy fázisa röviden a következő:

1. Bebizonyítani a beosztottnak a változás szükségességét;
2. keretek elkészítése;
3. beosztottak hangulatának menedzselése folyamatos kommunikációval;
4. magatartási irányvonalak befagyasztása, elkerülve ezzel a visszacsúszást a kezdeti stádiumba. (Garvin – Roberto 2005)

A kommunikáció tehát nagyon fontos, ezáltal a teljesítmény befolyásolható, ha a követő (beosztott) beleegyezik, hogy a vezető kívánságai szerint viselkedjen. A menedzserek által a megfelelés megszerzésére alkalmazott befolyásolási stratégiák három nagy kategóriába sorolhatók: büntetés, kölcsönösség és érvelés (Allen et al. 1979, Kipnis 1987, Kipnis, et al. 1980). Az 1. táblázat felsorolja ezeket a stratégiákat és a hozzájuk kapcsolódó közvetlen és közvetett befolyásolási módszereket.

Más-más befolyásolási stratégia lehet célra vezető különböző helyzetekben, és a vezető emberképe is meghatározza, hogy melyik stratégiát preferálja. (1. táblázat)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

1. táblázat. Befolyásolási stratégiák

| <i>Stratégia</i>  | <i>Közvetlen módszer</i>                 | <i>Közvetett megközelítés</i>                   |
|---|--|---|
| Büntetés: Kényszeríti a beosztottakat, hogy tegyék, amit a vezető mond                | 1. Kényszerítés (fenyegetés)             | 2. Megfélemlítés (nyomás)                       |
| Kölcsönösség: Segít a beosztottaknak, hogy azt tegyék, amit a vezető mond             | 3. Alku (csere)                          | 4. Megnyerő magatartás                          |
| Érvelés: Megmutatja a beosztottaknak, hogy értelmet van azt tenni, amit a vezető mond | 5. Tények (vagy szükségletek) bemutatása | 6. Személyes értékekre (vagy célokra) apellálás |

*Forrás:* Whetten és Cameron (2016: 266)

A 2. táblázat szemlélteti az X és Y elmélet fontosabb megállapításait (Spector 2010).

2. táblázat. Az X és az Y elmélet rövid összefoglalása

| <i>X elmélet</i>   | <i>Y elmélet</i>  |
|--|---|
| Az átlagemberek ellenszenvet éreznek a munka iránt, és ha csak lehetőségük adódik, elkerülik azt.  | Az emberek önrányítást és önkontrollt gyakorolnak az általuk kitűzött célok szolgálatában.  |
| Ebből az ellenszenvből adódóan a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni és irányítani kell, valamint büntetéssel kell fenyegetni, hogy a szervezeti célok elérése érdekében erőfeszítéseket tegyenek. | Az átlagember a megfelelő körülmények között nem csupán elfogadja a felelősségvállalást, hanem kifejezetten keresi annak lehetőségét. |
| Az átlagember szereti, ha irányítják, kerüli a felelősségvállalást, viszonylag kevésbé ambiciózus és a biztonságra törekszik mindenek felett.  | Az emberek viszonylag nagyfokú képzelőerővel, találékonysággal rendelkeznek és kreatívak a szervezeti problémák megoldását illetően.  |

*Forrás:* Spector (2010: 170)

Az X elmélet szerint gondolkodó vezetők az irányítás és ellenőrzés „hagyományos” módszerét használják, azaz rendszerint az 1. táblázatban szereplő büntető stratégiát alkalmazzák. Spector (2010) az „önzáró értékhurok” (self-sealing value loop) példáján keresztül mutatja be a vezetők gondolkodását, akik az X elmélet hiedelmét követve szigorúan ellenőrzik a munkát és a teljesítményt, ezáltal a dolgozóknak a büntetés elkerülése és a maximális jutalom elérése a céljuk, de ennek a szintnek a meghaladására nem törekszenek. Tekintve, hogy a dolgozók kevés elkötelezettséget mutatnak a munka iránt minimális erőfeszítést fognak csak tenni, ezért





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

a vezetők megállapíthatják, hogy a kezdeti feltételezéseik helyesek voltak és egyre kevésbé bíznak a munkavállalókban. Ha az Y elmélet megállapításait tartják igaznak, akkor arra törekcsenek, hogy felszabadítsák a kreativitást, az energia áramlását a munkatársak között. A változás megvalósításának alapja, hogy ösztönözze a munkavállalókat új viselkedési minták elfogadására. Egy olyan kultúrában, amely az Y elméletben szereplő értékeken alapul a munkavállalókat motiválhatja az, hogy a viselkedésük megváltoztatásával a szervezet érdekében járnak el. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy amikor a munkavállalók többsége önirányítást és önkontrollt gyakorol és a szervezeti célokkal azonosulni tud, akkor a szervezeti kultúra könnyebben tudja fogadni a változásokat. Amikor ez a típusú hozzáállás egy szervezetben általánossá válik, az egyre inkább megerősödik. A munkatapasztalat segít kialakítani és tovább erősíteni az értékeket (Spector 2010).

A fentiekben bemutattuk, hogy a vezetés szoros kapcsolatban áll a hatékonysággal és a teljesítménnyel, a kommunikáció nagyon fontos és a vezetők különböző befolyásolási stratégiák közül választhatnak. A teljesítmény hanyatlása, krízishelyzet idején változás szükséges, de hogyan is lehet a szervezeti teljesítmény fenntartása érdekében tudatos változásvezetőket fejleszteni? Anderson és Ackerman Anderson (2001) adják meg kérdésünkre a választ. Munkájukban a menedzser és leader szerepek elkülönülését mutatják be evolúciós szemléletben. A 70-es évek végén, 80-as évek elején komoly viták folytak a kutatók körében arról, hogy hogyan lehet a menedzsmentet a leadershiptől megkülönböztetni. Véleményük szerint a menedzserek befelé fordulnak és így néznek a szervezetükre (le és be), azaz igyekeznek a jelenlegi működést optimalizálni, terveznek, szerveznek, döntéseket hoznak, tesznek, áttekintenek dolgokat, problémákat oldanak meg. Ezzel szemben a leaderek a szervezet határain túlra is tekintenek (fel és ki). Ők felelősek a szervezet jövőbeli stratégiai irányának meghatározásáért. Feltételezik, hogy bizonyos változásokra is szüksége lesz a szervezetnek, hogy versenyben maradjon, ezért figyelik, hogy mi történik a rendszeren kívül. Aztán megfogalmazzák és kommunikálják az új teljesítmény elvárásokat, a menedzserek pedig megvalósítják ezeket az új terveket. Idővel aztán a változások kiterjedése és gyorsasága növekedni kezdett és szükségessé vált, hogy a vezetők új víziót fogalmazzanak meg szervezetük számára. A 80-as évek végére, 90-es évek elejére gyakorivá vált, hogy a vezetők úgy érezték, sikertelenek az új vízió megfogalmazásában, nem tudják a tanácsadó cégek által javasolt megoldásokat megvalósítani. Ekkorra tehető a változásmenedzselés megszületése, illetve a változás menedzser szerep megjelenése. A változás menedzserek pozíciót illetően általában a leaderek alatt helyezkednek el a szervezetben. Feladatuk a változások megtervezése, megvalósítás és az ellenállás legyőzése. Ennek az új szerepnek a megjelenése valószínűvé teszi, hogy a fejlesztések és kisebb átalakulások sikeresebbek lehetnek, mint korábban. Ugyanakkor, amikor a szervezeti változások transzformá-





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

ciós jellegűvé válnak a változás menedzser szerepe már nem megfelelő. Ilyenkor válik szükségessé a változás vezető szerep, melynek kulcs kompetenciái a következők:

- Olyan változás stratégiát hoz létre, amely integrálja az embereket, a folyamatokat és a tartalmi igényeket, beleértve azt is, hogyan lehet megváltoztatni a gondolkodásmódot és a kultúrát az új üzleti irányok támogatására
- Tudatos folyamatokban történő gondolkodást szorgalmaz, hogy a változást teljes folyamatokká alakítsa
- Új gondolkodásmódot és létet mintáz meg és vezet be a szervezetben
- Biztosítja, hogy a változás igazodjon és integrálódjon az egymástól kölcsönösen függő rendszerekhez és folyamatokhoz
- Katalizálja az emberek elkötelezettségét, hogy még nagyobb mértékben hozzájáruljanak a változáshoz
- A sikeres változást szolgáló körülményeket teremt és tart fenn (pl.: folyamatos új információ generálással)
- Képzíti a szervezet befogadóképességét a folyamatos változásokra, megújulásra.

A vezetői szerepek „evolúciójában” egyik szerep sem cseréli le a másikat, minden egyes evolúciós szakaszban a korábbi szerepek készségeit magába foglalja az új szerepkör. Ebből adódóan egy kompetens változás vezető rendelkezik a menedzser, leader és a változásmenedzser készségeivel és kompetenciáival is (Anderson – Ackerman Anderson 2001).

A tudatos vezetők úgy teszik magukévá a változást, mint egyfajta életmódot. Megállapítják a változás lehető leghatékonyabb és leggyorsabb megvalósításához szükséges feltételeket. Ez egy következő állomás a fejlődésben de ezzel még nem válnak tudatos változásvezetővé.

Ahhoz, hogy változásvezetőket hozzanak létre a szervezetben, fókuszált vezetőfejlesztési stratégiára van szükség.

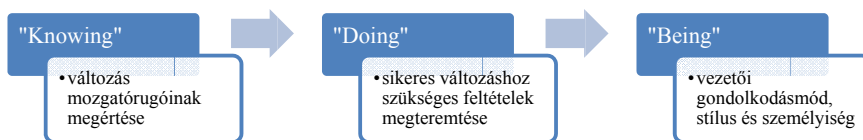
Anderson és Ackerman Anderson (2001) „knowing” – „doing” – „being” modelljében (2. ábra) a „knowing” azt jelenti, hogy a tudatos változásvezetőknek ismerniük kell és meg kell érteniük a változás mozgatórugóit, az észlelés fontosságát, az emberi motivációt, a folyamatokban történő gondolkodást és azt, hogy hogyan lehet befolyásolni a szervezeti kultúrát.

A „doing” a tudatos változásvezető kompetenciáit cselekvéssé teszi és megteremti a sikeres változáshoz szükséges feltételeket, integrált változási stratégiát alakít ki, szembesíti a dolgozók eltérő nézőpontjait és elősegíti a megegyezést, közös elképzelés kialakítását. A „being” az átalakulás alapja és ezért központi szerepet játszik a tudatos transzformációs változás véghezvitelére képes vezető fejlődésében. A „being”, azaz a „létezés módja” mint gondolkodásmód az érzelmek és viselkedés összesített kifejezése, amely magában foglalja az alapvető feltételezéseket, alapvető

## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

hiedelmeket, attitűdöket és értékeket. A magatartás magában foglalja a vezetői stílust és a személyiség jellegét is.

2. ábra. A „knowing” - „doing” - „being” modell



Forrás: Saját szerkesztés Anderson és Ackerman Anderson (2001) írása alapján

Mások érzéseit tiszteletben tartva tudják érvényesíteni akarataikat, a vezetési folyamat közben folyamatosan modellezni tudják a szervezet változásait, amely hitelessé teszi őket és jobb döntések meghozatalát eredményezi.

A transzformációs változási készségek fejlesztése megköveteli, hogy a vezetők és a tanácsadók a szervezet átalakulásának teljes életciklusa során folyamatosan tanuljanak.

Anderson és Ackerman Anderson (2001) szerint a külső szakértelem és útmutatás lényeges szerepet tölt be a változás megvalósításában, viszont hisznek abban, hogy minden szervezetnek arra kell törekednie, hogy fejlessze saját belső átalakítási képességét. Úgy fogalmazznak, hogy számos alapvető üzleti funkció kiszervezhető de az átalakítás nem lehet ezek egyike, a kívülállóknak kell bekapcsolódnuk a transzformációs erőfeszítésekbe és nem fordítva.

Bauer (2005) a változás menedzselés bukásáról elmélkedve mutatja be Johnson (2004) gondolatmenetét arról, hogy hogyan tudja egy vezető saját leadership képességeit megsemmisíteni. Az alább felsorolt magatartásformák tehát nem kívánatosak, ha sikerre akarjuk vinni a változásokat:

- A konfliktus kerülése
- Az alkalmazottak személyes életével való nemtörődömség
- A gyakori és elhamarkodott beavatkozás
- A túlzott karizmatikusság
- Túlzottan szeszélyes vezető.

### Összegzés

Miután áttekintettük a változásmenedzselés illetve a vezetés szakirodalmának a változások vezetésére vonatkozó általunk ismert megállapításait, megpróbáljuk e két megközelítést összekapcsolni, integrálni.

Bakacsi (2015) definíciója szerint az irányított változás vezetői tevékenység. Bár a szakirodalomból kiderül, hogy érdemes erős részvétellel, koalíciók kötésével meg-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

valósítani a változásokat, mégis szükség van a vezető víziójára, stratégiai szemléletére, illetve meggyőző képességére a sikeres változtatás érdekében.

A vezetők stratégiai választása a változások menedzselését illetően az inkrementálistól a radikálisig terjedhet (Greiner 1967, Greiner – Barnes 1970). A választás mögött meghúzódhatnak racionális érvek, hiedelmek, attitűdök és érzelmek is. Kotter és Schlesinger (1979) különböző szituációs tényezőktől függően (ellenállás mértéke, változás sürgőssége...) tesznek javaslatot egyik, vagy másik stratégiára, de valószínű, hogy a vezetők gondolkodása, értékrendje, hiedelmei is befolyásolják választását. Egy X emberképpel rendelkező vezető bizonyára gyakrabban fogja választani a radikális, hatalomgyakorlással, utasításokkal végrehajtott szervezeti változtatást, mint a részvételen alapuló, kis lépésekben zajló inkrementális változtatást.

A kutatók közül sokan határozottan állást foglalnak a változásokkal szembeni ellenállás minimalizálása mellett, azaz megfogalmazzák, hogy intenzív és őszinte kommunikációval, az érintettek bevonásával, elkötelezettségük erősítésével megszüntethető az ellenállás, és sokkal nagyobb esély lesz a sikerre (Petrini – Hultman 1995, Kotter 1995, Spector 2013). A szervezeti változások ilyen formán történő menedzselése demokratikus és kapcsolatorientált vezetést igényel, illetve a karizmatikus és transzformációs vezetéssel is kapcsolatba hozható. Több szerző, többek között Kotter (1995), Garvin és Roberto (2005) és Petrini és Hultman (1995) a sikertelenség, az elkövetett vezetői hibák irányából vizsgálja a változások menedzselésének kívánatos módját. A felsorolt hibák között a világos vízió, az őszinte, nyílt kommunikáció hiánya, a határozatlan vezetői magatartás, a kockázatkerülés, mások bevonásának, koalíció kialakításának elmaradása a leggyakrabban említett okok. Ezek mögött szintén felismerhetőek vezetői stílusok, amelyek nem tekinthetők sikeresnek változási szituációkban.

A vezetéselemlekek tanulmányozása során világossá vált számunkra, hogy elsősorban a vezetés újabb irányzatai foglalkoznak konkrétan is a változások vezetésével. A menedzser és leader szerepek megkülönböztetése eredetileg Zalesnik (1977) nevéhez kapcsolódik, de Kotter (1990) elmélyítette, kiterjesztette és továbbfejlesztette ezt a megközelítést. A leadership véleménye szerint a változásokkal való küzdelem. Anderson és Ackerman Anderson (2001) e két szerepen is továbblépnek és bevezetik a változás menedzser (change manager) és változás vezető (change leader) fogalmakat. Ha a változás vezető szükséges kompetenciáit áttekintjük, felfedezhetjük benne a transzformációs vezetés jellemzőit. A változás vezető képes az emberek gondolkodásmódjának megváltoztatására, a szervezet értékrendjének módosítására, katalizálja az emberek elköteleződését, biztosítja a fejlődéshez és változások befogadásához szükséges feltételeket.

A szakirodalom számos befolyásolási stratégiát ír le a kényszerítéstől a meggyőzésen keresztül az érzelmekre, értékekre hatáig (Whetten – Cameron 2016). Ezek közül a kényszerítés a legkevésbé hatékony (Yukl 2010). A változás vezetőkre nem is jellemző a befolyásolásnak ez a módja.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

Végül említést kell tennünk arról is, hogy több szerző (Anderson – Ackerman Anderson 2001, Spector 2013) a változás vezetők fejlesztését is elengedhetetlennek tartja a szervezeti siker szempontjából.

Összefoglalva szakirodalmi elemzésünket kijelenthetjük, hogy transzformációs vezetőkre, leaderekre, sőt change leaderekre van szüksége a szervezeteknek a nagyobb horderejű változásai megvalósításához. Ezen megállapítás empirikus tesztelése és bizonyítása azonban további kutatási feladatokat hordoz magában.

**Irodalom**

- Allen, R. W. – Madison, D. L. – Porter, L. W. – Renwick, P. A. – Mayer, B. T. (1979): Organizational politics: Tactics and characteristics of actors. In: California Management Review, 22: 77–83
- Anderson, D. – Ackerman, A. – Linda S. (2001): Beyond Change Management, Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco
- Bakacsi Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria
- Bauer Dávid (2005): Leadership szerepe a változások idején. In: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): Változás – és – Vezetés. Aula Kiadó, Budapest
- Beer, M. (1988): The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In: Kilmann, R. H. – Covin, T. J. (eds.): Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. Jossey-Bass, San Francisco
- Burns, J. M. (1978): Leadership, Harper & Row, New York
- Burnes, Bernard (2009): Managing Change. Fifth Edition, Pearson Education Limited, Essex
- Connel, J. – Cross, B. – Parry-Ken W. (2002): Leadership in the 21th century: Where is it leading us? In: International Journal of Organisational Behaviour, 5, 2
- Connor, D. R. (1995): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. Villard Books, New York
- Dobák Miklós (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Csedő Zoltán (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. PHD értekezés, Budapest
- Garvin, D. A. – Roberto, M. A. (2005): Change through Persuasion. In: Harvard Business Review, 83 (2): 104–112
- Greiner, L. E. (1967): Patterns of Organizational Change. In: Harvard Business Review, 45 May-June
- Greiner, L. E. – Barnes, L. B. (1970): Organizational Change and Development. In: Dalton, G. W. – Lawrence P. R. (eds): Organizational Change and Development. Irwin, Homewood, Ill.
- Jick, T. D. (1993): Implementing change. Irwin, Burr Ridge
- Johnson, G. (2004): 5 Ways to Sabotage your Leadership Ability. In: Training, Minneapolis, 41 (Apr.) 17–18
- Kavanagh, M. H. – Ashkanasy, N. M. (2006): The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. In: British Journal of Management, 17 (S1) S81–S103
- Kipnis, David (1987): Psychology and behavioral technology. American Psychologist, 42 (1): 30–36
- Kipnis, D. – Schmidt, Stuart M. – Wilkinson, I. (1980): Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. In: Journal of Applied Psychology, 65 (4): 440–452
- Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 68 (May-June): 103–111
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation efforts fail. In: Harvard Business Review, 73 (2) 59
- Kotter, John P. (1995): Leading Change. Harvard Business School Press, Boston
- Kotter, J. P. – Schlesinger, Leonard A. (1979): Choosing Strategies for Change. In: Harvard Business Review, March-April: 106–114
- Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomban. Gondolat Kiadó, Budapest
- Nadler, D. A. – Shaw, Robert B. – Walton, A. Elise – Associates (1995): Discontinuous change: Leading organizational transformation. Jossey-Bass, San Francisco
- Petrini, C. – Hultman, K. E. (1995): Scaling the Wall of Resistance. In: Training and Development, 49 (10): 15–18
- Pettigrew, A. M. – Whipp, R. (1991): Managing change for competitive success. Blackwell, Oxford, England
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2016): Essentials of Organizational Behavior. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Spector, B. (1989): From Boggled Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change, In: Sloan Management Review 30 (Summer): 29–34
- Spector, B. (2010): Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Second edition. Pearson Education, New Jersey
- Spector, B. (2013): Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Third edition. Pearson Education, New Jersey
- Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1986): The transformational leader. John Wiley and Sons, New York
- Yukl, G. (2010): Leadership in Organizations. Seventh edition. Pearson Education, Inc, New Jersey
- Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations. Eighth edition. Pearson Education, Inc, New Jersey
- Weber, M. (1947): The theory of social and economic organizations. Translated by T. Parsons. Free Press, New York
- Whetten, D. A. – Cameron, K. S. (2016): Developing Management Skills. Pearson Education, Edinburgh
- Williams, C. (2017): MGMT10 Principles of Management. Cengage Learning, Boston
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? In: Harvard Business Review, 55 (3) 67–78



## Az EU tagállamok innovációs és versenyképességi klaszteresedése 2013-ban

BALDA GÁBOR<sup>1</sup>

### ABSZTRAKT

*Az innovációs gazdaság korában érhető módon az innováció központi jelentőségű fogalomként jelenik meg, amelynek irodalma ezért rendkívül szerteágazó: globális, makro- és mikro-szinten, az üzleti és non-business szektor kapcsán, sőt társadalmi vonatkozásban is értelmezik. Jelen írás irodalmi háttere egy történeti áttekintést mutat be az innováció fogalmkörének fejlődéséről, és annak különböző értelmezéseiről.*

*Az irodalmi háttér feltárása után kvantitatív, leíró és magyarázó jellegű statisztikai adatelemzés került leírásra, monotonikus, és deduktív megközelítésben. Kutatásom jelenlegi fázisában makroszintű nemzetközi összehasonlító elemzéseket végzek az EU és a WEF (World Economic Forum) adatbázisán (Innovation Union Scoreboard, illetve Global Competitiveness Index), az SPSS adatbázis kezelő szoftver segítségével. Jelen kutatás célja, hogy választ találjon arra, az innovációs folyamatok, és a versenyképesség alakulása között makroszinten van-e kapcsolat, és ha van, az miként értelmezhető. A későbbiekben hasonló céllal és metodikával nemzetközi mikro-szintű összehasonlító elemzéseket kívánok végezni, majd a makro- és mikro-szintű eredmények összevetésével választ keresni arra, hogy a makro-szintű innovációs politika hogyan befolyásolja a mikro-szintű innovativitást és versenyképességet. Mindezek alapján pedig meghatározni kívánom a hazai innovációs politika sajátos vonásait, optimalizálásának lehetőségeit.*

*KULCSSZAVAK: innováció, versenyképesség, Európai Unió, főkomponens elemzés, klaszterelemzés, differenciáltság*

### ABSTRACT

#### **The EU states innovation and competitiveness clusters in 2013**

*In the era of the innovation economy it is natural that innovation is one of the key definitions, because of its literature is excessively far-reaching: global, micro and macro level, in connection of the business and non-business sector, it's also defined in social context. The literary background of this essay shows a historical overview of the development that occurred in the definition of innovation and its different interpretations.*

<sup>1</sup> Egyetemi óraadó, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

*After exploring the literary background a quantitative, descriptive and explanatory statistic analysis will be written in a monothetic and deductive approach. In this phase of my research I will make macro level international comparative analyzes with the help of the EU and the WEF (World Economic Forum) data base (Innovation Union Scoreboard, illetve Global Competitiveness Index), and the SPSS software. This essay's goal is to determine whether there is a connection between innovation processes and the forming of competitiveness on a macro level and if there is how it can be interpreted. Later with a similar goal and methodology I would like to make international micro level comparative analyzes and then by combining the macro and micro level results, I will determine how the macro level innovation policy influences the micro level innovativeness and competitiveness. Using all of these results I would like to determine the special features of the national innovation policy and the chances for optimalization.*

**KEYWORDS:** *innovation, competitiveness, European Union, principal component analysis, cluster analysis, differentiation*

### Bevezetés

Az innovációs gazdaság korában érthető módon az innováció központi jelentőségű fogalomként jelenik meg, amelynek irodalma ezért rendkívül szerteágazó: globális, makro- és mikro-szinten, az üzleti és non-business szektor kapcsán, sőt társadalmi vonatkozásban is értelmezik. Jelen írás irodalmi háttere egy történeti áttekintést mutat be az innováció fogalmkörének fejlődéséről, és annak különböző értelmezéseiről. Ennek az áttekintésnek egyik célja, hogy világossá váljon a kutatásom egyik alapvető fogalmának sokszínű értelmezése, amely miatt jómagamnak is definiálnom kell, hogy értelmezésemben mit jelent az innováció.

A szakirodalmi áttekintés után az Innovation Union Scoreboard (IUS) és Global Competitiveness Index (GCI) 2013-as évre vonatkozó adatbázisának felhasználásával az Európai Unió tagállamait vizsgáltam. Céлом az volt, hogy kapcsolatot találjak az innováció, és a versenyképesség között. Jelen kutatás leíró, és magyarázó jellegű, monotetikus, és deduktív megközelítéssel.

#### *Kutatási kérdés:*

Az Európai Unió tagállamainak mezőnyében makro-szinten milyen a kölcsönhatás az innováció és a versenyképesség között?

### **1. Az innováció modernkori értelmezésének gazdaságtudományi megközelítése**

Az emberi fejlődés innovációk végtelen sorozatát jelenti, amely éppen a 21. században ért a tetőpontjára, egyben a fordulópontjára is, ahogyan arra a technológiai fejlődés előrejelzésével foglalkozó szakértők, például Ray Kurzweil és sokan mások





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

rámutatnak, amikor az ún. szingularitás 2045-2050 táján nagy valószínűséggel bekövetkezik (Gerdesics – Pavluska 2013). A fogalom modernkori definícióját Schumpeter adta meg először, aki úttörő módon beszélt a megújításról, megteremtve számos kutató munkásságának alapját. Az általa lefektetett alapokat azóta tovább bővítették, mára számos tudomány, sokszor eltérő értelmezésben használja. A kor tudósa még nem használta magát az innováció kifejezést, a fogalom tartamát azonban igen.

A kutatók legtöbbször az ehhez kapcsolódó fogalomrendszeren belül megkülönbözteti az invention, azaz feltalálás, illetve az innováció, azaz megújítás kifejezéseket. Peter F. Drucker legszűkebb halmazként a feltalálást definiálja, melyet ugyan magába foglal az innováció fogalma, de maga a megújítás kifejezés már szélesebb aspektusban értelmezendő. Drucker megkülönböztet originális, azaz saját eredménnyel alapuló innovációt, és adaptív, azaz más szervezettől átvett (Drucker 1985). A szakirodalmak legtöbbször szerint azonban az innováció megléte nem elégséges, annak diffúzióját, azaz elterjedését is tárgyalni kell. A kutatók alapvetően egyetértenek ebben, inkább azt egy-egy tudományos terület más-más árnyalatokkal értelmezi.

Az innovációt számos tudományágban eltérő fázisokra osztják, és egy-egy tudományágra sem jellemző még az egységes fogalmi „mainstream”. Mielőtt kitekintést nyújtanék a különböző gazdasági tudományos értelmezésekre, tekintsük át Schumpeter innovációs értelmezését.

Az innováció Schumpeter-i tagolása:

### 1. Termék- és szolgáltatás-innováció

Schumpeter ebben a kategóriában olyan új termékek, vagy szolgáltatások bevezetését értelmezi, amelyek a fogyasztói társadalomban újdonságnak számítanak (Schumpeter 1943).

### 2. Folyamat-innováció

Az új termékek előállítás, illetve az új szolgáltatások nyújtásának körülményei új eljárásokat, újszerű folyamatok bevezetését igényelték a gazdaságban (Schumpeter 1943).

### 3. Piaci innováció

Az eljárások korszerűsödése, és az újfajta gyártási apparátusok kiépülései, több termék megtermelését hozták. A felleveőpiac bár növekedhetett az újdonságokkal együtt, de sok esetben a kereslet növekedése sajnos elmaradt a kínálat növekedésétől. A túlkínálat új piacok keresését igényelte, ez pedig a piacra vonatkozó innovációk széles tárházát hozta (Schumpeter 1943).

### 4. Beszerzési innováció

A gyártási kapacitások, és a piaci innovációk nyomán megnőtt az igény a vállalatok input felhasználásának bővülése iránt. A nyersanyagok, vagy a vállalati láncszemek által gyártott félkész termékek beszerzése így számos innovációt hozott (Schumpeter 1943).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### 5. Szervezeti innováció

Az átalakult feltételek másfajta dolgozói apparátust igényeltek, másfajta vezetési felfogással. Új szervezetek formálódtak, az iparágak újraszerveződtek, és szintén átalakultak. A vezetői szemléletek megváltoztak. A menedzser réteg megjelenése számos új vezetési stratégiát hozott a vállalatok világában, amivel a gazdasági értelemben vett vállalatvezetés fordulatot vett (Schumpeter 1943).

A gazdaságtudományok egyik kiemelkedő irányzata Peter F. Drucker innovációs fogalomköre alapján fogalmazódott meg, az innovációt lényegében egyfajta társadalmi, közösségi, és családi igényre adott válasznak tekinti (Drucker 1985). Varga értelmezésében a változások menedzselése, és a versenytársakhoz való alkalmazkodás szintén fontos a változáshoz, azonban a Schumpeter-i kreatív rombolás értelmében először rombolni kell az építkezéshez (Varga 2015).

Számos tudományos kutatás pusztán az innovációs és versenyképességi teljesítmény kapcsolatára szorítkozik. Az innováció helyzetét sok esetben a nemzetgazdaságok teljesítményével hozzák összhangba, és ezeket az újításokat sokszor a nemzetgazdaságokra gyakorolt hatással magyarázzák. Varga és számos más kutató szerint is, a nemzetgazdaságok fejlettségét, és versenyképességét ezáltal maga az innovációs mérték határozza meg (Varga 2015). Az IMD (World Competitiveness Report), az Európai Bizottság kutatásai (Innovation Union Scoreboard) vagy például a WIPO (Global Innovation Index), World Economic Forum (The Global Competitiveness Report) és Legatum Institute (The Prosperity Report), illetve az INSEAD. Mind-mind ezeket a hatásokat próbálják kutatásaikkal alátámasztani.

Dinya László és néhány más, vállalkozásokra vonatkozó kutató a beruházási kockázatot, és a szokások változását vizsgálja. Ezen elméleteknél szintén fontos az innováció a versenyben maradáshoz, és a piaci rész növeléséhez, azonban ezek a filozófiák sokkal inkább arra a kérdésre keresik a választ, hogy milyen területeken van lehetőség változásra, és hol lehet új értékeket teremteni (Dinya 2015a, Dinya 2015b).

Ahhoz, hogy nagy léptékben megérthessük az innovációs folyamatokat, érdemes részletezni az innováció születését. Drucker megkülönbözteti a feltalálást, ami magát az új dolog megalkotását jelenti, valamint az innovációt, ami ennek az újdonságnak az implikálását adja, a diffúzió pedig annak elterjedését (Drucker 1985).

A piaci verseny szempontjából tárgyalható Cristensen megközelítése, aki fenntartó és megszakító innovációk halmazát különíti el. Az új dimenziókban működte-tett vállalat piacvezetővé válását fenntartó innovációnak tekinti, amiben a vállalat piacvezetővé válik és helyét folyamatos, újabb innovációkkal őrzi meg (Cristensen 2012). A megszakító innováció esetében az innováció már más célcsoportokat részesít előnyben, ebben az esetben a termék gyártását megváltoztatja az adott vállalat (Cristensen 2012).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Az innovációs folyamat megértésének következő lépcsőfoka az innovációk diffúziója. Az innováció társadalmi fogadtatása, vagy más szóval diffúziója sokszor nem egyértelmű. Az innováció diffúziójának témakörével először Gabriel Tarde francia bíró, szociológus, és szociálpszichológus foglalkozott, aki az 1903-as évektől kezdve elsősorban társadalmon belüli innovációs trendkutatással foglalkozott (Tarde, In: Gerdesics – Pavluska 2013). Később Rogers ezeket a Tarde által bevezetett S alakú diffúziós görbéket használta fel, melyek kommunikációs kutatásai alapjául szolgáltak. Rogers négy alapelemet határozott meg az innováció diffúziójaként: az innovációt, a kommunikációs csatornát, az időt, és az adott társadalmi rendszert (Rogers 2013). A kor társadalmi szkepticusan fogadta Rogers megközelítését. Az osztrák, és brit antropológiai iskolák például társadalmak közötti eltérő innovációs szintekkel magyarázták a diffúziót, ezt az értelmezést pedig a kor antropológiai megközelítéseihez igazították (Gerdesics – Pavluska 2013).

Hagerstadt és Brown a keresleti, és a kínálati oldalról vizsgálták az innováció terjedését. Hagerstadt szerint a társadalom dönt arról, hogy befogadja-e az újdonságot, Brown állítása viszont ezzel szemben az volt, hogy ez önmagában még nem eleendő. Hagerstadt szerint az újdonság befogadásához, és elfogadásához szükséges ugyan a társadalom, de nem elégséges hozzá, tárgyalásában a kormányzati politikák, a non-business, és a business szektor épp úgy szükséges elem, mint a társadalom, és ezek a tényezők is szükségesek ahhoz, hogy úgy alakuljanak az innovációs trendek, mint ahogy alakulnak (Hagerstadt, In: Gerdesics – Pavluska 2015, Brown, In: Gerdesics – Pavluska 2015).

Bass 1969-ben matematikai függvényt fejlesztett ki az új termék fogyasztásáról az idő függvényében, amelyet az 1970-es évektől kezdve a tudósok már különböző országokban, különböző diffúziós szinteken is vizsgáltak (Bass, In: Gerdesics – Pavluska 2013).

Számos kutatás készült ezután is a diffúziós elméletekről, ezek tárgyalása viszont már kutatási elképzeléseimhez nem illeszkedik. Céлом az innováció mikro-szintű értelmezésének történeti áttekintése volt, melyet a diffúziós elméletek logikája tekintetében megtettem. A leírtak alapján kijelenthető, hogy az innováció a társadalmi és gazdasági tevékenységek végzésének a gyakorlatban alkalmazott relatíve újszerű és a korábbinál hatékonyabb módja. Ebben fontos a társadalomra is gazdaságra egyaránt kiterjedő értelmezés, a gyakorlatban történő alkalmazás (amíg erre nem kerül sor, addig nem beszélhetünk innovációról), a relatív jelleg (adott helyen is időpontban érvényes újszerűség, nem feltétlenül csak a világviszonylatban megjelenő abszolút újdonság), továbbá a korábbinál hatékonyabb megoldás (az újszerűség önmagában jelenthet a korábbinál rosszabb megoldást is). Az innováció diffúzióját a nemzetgazdaságon belül a politikai berendezkedés, az intézményrendszer, a business, és non-business szektor szintén befolyásolja. Ezekre a megfigyelésekre számos nemzetgazdaságok teljesítményével foglalkozó kutatás vonatkozik. Felhasználva



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Rogers gondolatait, kijelenthető ugyan, hogy az innovációk különböző mértékben lehetnek jelen egy-egy társadalomban, mégis jól magyarázhatnak innovációs, és versenyképességi változásokat is, ami alapján jól meghatározott klaszterekbe tömöríthetnek nemzetgazdaságokat (Dinya 2015a, Dinya 2015b).

Az innováció saját értelmezése után, most tekintsünk előre. A globalizált világ számos égető problémával küzd, melyet számos módon értelmezhetünk. Egyre erőteljesebb farkastörvények uralkodnak, és aki lemarad, az könnyen ki is maradhat a jövő gazdasági körforgásából. Az előzőekben számos ponton utaltam arra, hogy számos kutató írásában megfigyelhető az innováció, és a versenyképesség egymásra hatása, melyek egyre több szálon futnak egymáshoz. Dinya László írásaiban utalásokat találunk arra, hogy az innováció a versenyképesség tárgyalásában szinte elengedhetetlen, a világ zsugorodásával, és a globális piaci értelmezések térnyerésével pedig a verseny egyre gyorsabb. Tárgyalásában már nem pusztán az üzleti szféra innovációs hatásait lehet vizsgálni innovációs szempontból, kutatásaiban a non-business szektor, azaz a közszféra is megjelenik, ahol utóbbi ugyan másképpen teremt versenyhelyzetet, és másképpen kell megközelíteni a közszféra céljait is, mégis az innovációs eszközök adaptálása, valamint az üzleti szférához való kapcsolódás mára már adott (Dinya 2015a, Dinya 2015b).

Artner egyik, 2014-ben megjelent cikkében a megváltozott gazdasági folyamatok miatt már egyenesen gazdasági, és társadalmi paradigmaváltásról beszél (Artner, In: Dinya 2015a). A recessziós hatások mára már örvényként hatnak a világgazdaságra. Kiss és Kovács munkái alapján az erre adott egyik lehetséges megoldás az üzleti szféra innovációja, melyet a non-business szektorral együtt kell megújítani, mert a business szektor versenyképességére a közszféra is hatással van (Artner, In: Dinya 2015a, Kovács 2014, Kiss 2013).

A paradigmaváltás egyik lehetséges eszköze a „kreatív rombolás”. Ahhoz ugyanis, hogy újra lehessen értelmezni a gazdaságot, és a társadalmat, először újra kell értelmezni közgazdasági értelemben releváns fogalmakat is. A vállalati szektor, a közszféra, és az állami szektor fogalomrendszerét, és az intézmények céljait értelmezni pedig hosszadalmas, és nehézkes feladat (Dinya 2015a, Dinya 2015b).

Előfordulhat ugyanakkor az is, hogy nem történik meg az innováció diffúziója, és ekkor a folyamatot meg kell ismételní mindaddig, amíg el nem érjük az elvárt társadalmi jóléti szintet.

Dinya László éppen ezért érvel amellet, hogy újra kell értelmezni a vállalkozásoknak céljaikat, és új megközelítéseket kell találniuk az üzleti siker definiálásánál. A profit hajszolása helyett jelenleg fontosabb az életben maradás, és a versenyképesség megőrzése. Jóllehet, ez az innovációs hatások ismételt folyamatát teszi szükségessé, de remélhetőleg felfelé ívelő spirált hoz, és nem lefelé húzó örvényt okoz. Csatlakozva ehhez a kutatáshoz, a tanulmány következő részeiben a business, és non-business szektorok innovációs együttállását, nemzetközi összehasonlító vizsgálatokkal kísérlem meg alátámasztani. Számos kutatás létezik, ami a business, és



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

non-business szektorokat indikátorokba rendezve méri, ezekre vonatkozóan pedig számos kutatást lehet végezni a fentebb említett innovációs együttmozgásokra vonatkozóan (Dinya 2015a, Dinya 2015b).

Dinya László 2015-ös tanulmányában („Nonbusiness innovációk és versenyképesség”), éppen ezeket az együttállásokat tárgyalja az IUS (Innovation Union Scoreboard) segítségével. Céлом az, hogy ezen a nyomon haladva a jövőben ezeket az együtt állásokat jobban megvilágítsam.

Az innováció történeti áttekintései, és a paradigmaváltások lehetséges határain lépkedve az innováció eddig adott definíciói korántsem tekinthetők még véglegesnek, a jövőben a jelenlegi definíciók könnyen a kreatív rombolás áldozatai lehetnek, mely azonban szükséges lépés lehet az egységes fogalmi keret megalkotásához.

Schumpeter lefektette a modern értelemben vett fogalom kereteit, amely azonban a világ változásával más értelmezést nyer időről időre. Számos kutató, számos megközelítésben és logikus felépítésben értelmezi az innovációt, és hangsúlyozza logikájának helyességét.

Jelen definiálás elismeri az innováció hármasságát, amely a feltalálás, innováció és annak diffúzióját jelenti, ugyanakkor elfogadja a kreatív rombolás eszméjét is, ami alapján a megújulás néhány esetben hamuból való újjászületést jelenti. Értelmezésben az innováció nem az üzleti szektorra korlátozott, hanem a non-business szektorral együttműködve létezik. Az innováció egyik fontos mozgatórugója a versenyképességnek, újítást határoz meg vállalati-, nemzetgazdasági-, és nemzetgazdaságok fölötti szinten egyaránt.

Az innováció, tárgyalásomban, részleteiben és egészében együtt értelmezhető, komplex fogalomként értendő. Előrelendít, de mindig az adott helyzethez mérten legoptimálisabbat jelenti, elismerve azt, hogy térben és időben nem lehet általánosítható egy-egy „jó gyakorlat” (Dinya 2015b).

## 2. Az EU tagállamok innovációs és versenyképességi klaszteresedése a 2013-as évben

Jelen kutatás tárgyát az IUS (Innovation Union Scoreboard), és a GCI (Global Competitiveness Index) adatbázisai szolgáltatják. A bemutatásra kerülő többváltozós elemzések alapvetően az innováció, és a versenyképesség kapcsolatára keresik a választ.

### *Innovation Union Scoreboard – IUS adatbázis*

Az Európai Unióban számos nemzetállamokra vonatkozó felmérést készítenek, a Közösségi Innovációs Felméréseket (CIS, Community Innovation Survey) az EUROSTAT felügyeli. Az első IUS-hez hasonló innovációs kimutatást először 2000-ben közzölték



### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

még EIS (European Innovation Scoreboard) néven, csak 2010 óta nevezik IUS-nek (Innovation Union Scoreboard). Az IUS adatbázis adatokat szolgáltat az európai térség 34 országára vonatkozóan. 8 kompozit mutatót, és ezen belül 25 innovációs indikátort tartalmaz (IUS 2014)

Az IUS adatbázis 8 kompozit mutatója:

1. kompozit mutató: Humán erőforrás
2. kompozit mutató: Nyitott, kiváló, attraktív kutatási rendszer
3. kompozit mutató: Finanszírozás, támogatás
4. kompozit mutató: Cégek ráfordításai
5. kompozit mutató: Üzleti kapcsolódások
6. kompozit mutató: Szellemi vagyon
7. kompozit mutató: Innovátorok
8. kompozit mutató: Gazdasági hatások

(IUS 2014).

#### *Global Competitiveness Index – GCI adatbázis*

A WEF (World Economic Forum) 2005 óta állít össze versenyképességi indexet a világ országaira vonatkozóan. A Globális Versenyképességi Index GCI (Global Competitiveness Index) a világ 144 országában, 12 kompozit mutatón és 119 versenyképességi indikátoron keresztül készít felméréseket, ahol országonként több ezernyi üzletember megkérdezése alapján gyűjtenek adatokat a versenyképességre vonatkozóan (World Economic Forum 2014).

A GCI adatbázis 12 kompozit mutatója:

1. kompozit mutató: Intézmények
2. kompozit mutató: Infrastruktúra
3. kompozit mutató: Makrogazdasági környezet
4. kompozit mutató: Egészségügy és alapfokú oktatás
5. kompozit mutató: Felsőoktatás és szakképzés
6. kompozit mutató: Árupiaci hatékonyság
7. kompozit mutató: Munkaerő-piaci hatékonyság
8. kompozit mutató: Pénzügyi piacok fejlettsége
9. kompozit mutató: Technológiák fejlettsége
10. kompozit mutató: Piacméret
11. kompozit mutató: Üzleti kifinomultság
12. kompozit mutató: Innováció

(World Economic Forum 2014).

Az adattisztítás során az IUS adatbázis indikátorait jól használhatónak ítélem meg, pusztán néhány esetben találok hiányzó adatokkal, ezeket a cellákat nul-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

lás értékkel töltöttem fel. A GCI adatbázis indikátorai viszont rendkívül széles perspektívában vizsgálnak nemzetgazdaságokat, ezért itt a több, mint 100 indikátorból 81 indikátort ítéltam az elemzés szempontjából relevánsnak (World Economic Forum 2014, IUS 2014).

A két adathalmazt egy adatbázisban egyesítettem a főkomponens-, illetve klaszterelemzésekhez. Az elemzéseket az Európai Unió 24 tagállamára vonatkozóan végeztem el, ami alól speciális gazdasági helyzetük miatt Ciprus, Málta, Luxemburg, és Görögország kivételt képezett.

### 2.1. FŐKOMPONENS-ANALÍZIS

Az SPSS adatbázis kezelő szoftverben összességében 106 indikátorra vonatkozóan végeztem el a főkomponens elemzést. Először megvizsgáltam az indikátorok magyarázóértékét, melyek alapján a 0,5 érték alatti számértékkel bíró indikátorokat kizártam. Ezek alapján az IUS és GCI indikátorai közül 6 innovációs, és 8 versenyképességi mutató esett ki.

A megmaradt 92 indikátor vizsgálatának eredménye 4 főkomponens. Eszerint az első komponens az indikátorok magyarázóerejének közel 31%-át, a második közel 20%-át, a harmadik közel 20%-át, a negyedik pedig közel 9%-át tartalmazta.

A következő lépésben megvizsgáltam az indikátorok magyarázóértékét. Azokat az indikátorokat, amelyek főkomponensre vonatkozó magyarázóereje 0,65 érték alatti volt, szintén kizártam a kutatásból. Azt tapasztaltam, hogy az első főkomponensben 31 darab indikátor maradt és 15 kiesett, a másodikban 11 indikátor maradt és 8 indikátor esett ki, a harmadikban 12 indikátor maradt és 7 indikátor esett ki, a negyedik főkomponensben pedig 4 indikátor maradt és 4 esett ki.

Az így megmaradt indikátorok a versenyképesség és innováció tekintetében már jól meghatározott főkomponenseket alkottak. Az első és negyedik komponens GCI indikátorokat tartalmazó komponens lett, a második inkább IUS indikátorokat tartalmazó, a harmadik pedig IUS és GCI indikátorokat vegyesen tartalmazó. Az adatok magyarázóerejét figyelembe véve 58 indikátor képezte a következőkben a klaszterek főkomponenseit, 34 indikátor magyarázóereje viszont túl alacsony volt, ezért kiesett az elemzés további fázisából.

#### *Tényező és hatékonyságvezérelt versenyképességi komponens (I. komponens)*

Az első komponensben versenyképességi mutatók találhatóak. Az indikátorok közül 14 darab az intézmények tényezővezéreltségét magyarázza, vagyis azt, hogy az országban mennyire stabil a politikai intézményrendszer, illetve azt, hogy ezzel mennyire tud együttműködni az adott nemzetgazdaság vállalati apparátusa úgy, hogy mind a vállalati szektor, mind maga a nemzetgazdaság is versenyképes maradjon





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

nemzetközi szinten. Erre a főkomponensre jellemző a hatékonyságvezéreltség, ami a felsőoktatás és szakképzés, az árupiaci és munkaerő piaci hatékonyság, és a pénzügyi piacok fejlettségét jelenti. Ezt a komponenset ehhez köthetően versenyképességi indikátorok magyarázzák. Az üzleti szofisztikációt, illetve az innováció vezéreltséget innovációs indikátorok magyarázzák. Ez utóbbi a 30-34 év közötti felsőfokú végzettségűek arányát jelenti. Érdekes továbbá, hogy a komponens egyik indikátora, mely az innovációs technológiai hatások szintjét mutatja a versenyképesség szempontjából, szintén ehhez a komponenshez tartozik, ami részletében ugyan, de magyarázza az innováció, és a versenyképesség kapcsolatát.

### *Versenyképességet támogató innovációs output komponens (II. komponens)*

A második komponens IUS indikátorok magyarázzák, ezért ez a komponens jellemzően az innovációs hatás mértékét mutatja meg a nemzetgazdaságokban. Az indikátorok egyrészt az üzleti K+F ráfordítások arányát, a szabadalmi bejelentéseket, és a tudományos élet hazai-, és nemzetközi publikációinak arányát mutatják meg, amelyekhez másrészt a KKV szektor termék és szolgáltatás innovációja, valamint a marketing és szervezeti innovációk társulnak. Erre a komponensre jellemző továbbá az innovatív társulásokban való foglalkoztatottsági arány, valamint a tudás intenzív foglalkoztatottsági arány is. A külföldi szabadalom bevételek aránya is megjelenik ebben a komponensben, amelyhez a GCI mutatók közül a versenyképességi előnyök indikátora társul. Ez utóbbi egyben azt is jelenti, hogy az innovációs mutatók üzleti szférával való együttállása, és a versenyképességi előnyökkel való kapcsolat egymással kölcsönhatásban van.

Ezek alapján kijelenthető, hogy az első és második komponensek együttmozgó klaszter értékei, az innovációs folyamatok és a versenyképességi fejlettség kölcsönhatását jelentik majd a későbbiekben, az eltérőek pedig ennek a kölcsönhatásnak a hiányát.

### *Innováció és versenyképesség vezérelt nemzetgazdaság komponens (III. komponens)*

A harmadik komponensben vegyesen IUS és GCI indikátorok is vannak. Ebben a főkomponensben a nemzetgazdaság mérete és annak import-export hatásai jelennek meg a versenyképesség szempontjából. A felsőoktatás és szakképzés, a nem EU övezetből jött doktoranduszok arányát kifejező indikátorral van kapcsolatban, a vásárlói technikák versenyképessége mellett pedig a komponens több másik, az innováció vezérelt gazdaságokhoz kapcsolódó indikátort is tartalmaz. Ez utóbbiak lényegében az üzleti kifinomultságot, az üzleti környezetet, és a vállalati minőséget jelentik. A komponens tehát kifejezi az adott nemzetgazdaság nemzetközi integráltságának mértékét.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### *Nemzetgazdaság infrastruktúrájának minőségét kifejező komponens (IV. komponens)*

A negyedik komponens a magyarázóérték közel 10%-át adja. Ez a komponens a nemzetgazdasági mechanizmusok közül az infrastruktúra kiterjedtségét, a telekommunikációs lefedettséget, és az országokra jellemző energiabiztonságot fejezi ki. Ezen kívül ez a komponens az importtermékek egészségügyi szabványrendszerének alaposágát magyarázza, valamint a biztonságpolitikai hatékonyság kifinomultságát mind a terrorizmus, mind pedig a bűnözés visszaszorítása szempontjából.

### *Konklúzió*

Az innovációs és versenyképességi indikátorok, az Európai Unió tagállamaira vonatkozóan vegyesen alakítanak ki olyan főkomponenseket, amelyeknek innovációs és versenyképességi összetevőik egyaránt vannak. Tehát makroszinten az innovációs teljesítmény és a versenyképesség egymástól el nem választhatók. Természetesen külön elemzést igényel e két indikátorcsoport időbeli kapcsolata, illetve egymás kölcsönös befolyásolásának jellege. Ehhez a jelen vizsgálatot hosszabb idősrora kívánom kiterjeszteni.

### *Kialakított főkomponensek:*

- Tényező és hatékonyságvezérelt versenyképességi komponens,
- versenyképességet támogató innovációs output komponens,
- innováció és versenyképesség vezérelt nemzetgazdaság komponens,
- nemzetgazdaság infrastruktúrájának minőségét kifejező komponens.

## 2.2. KLASZTERELEMZÉS

Az adatbázis elemzés első fázisának befejezése után, négy jól meghatározott főkomponenst kaptunk. A kapott főkomponensek bevonásával elvégzett nem hierarchikus klaszteranalízis eredménye 5 csoport lett.

### *Elmaradók csoportja (3-as klaszter) (Bulgária, Lengyelország, Románia)*

Ebbe a csoportba 3 ország tartozik. Ezek az országok minden téren messze az átlag alatt teljesítenek. A szakképzés, az árupiac, a munkaerő optimalizálására már ugyan vannak törekvések ezekben a nemzetállamokban, azonban az ezt támogató K+F ráfordítások, szabadalmi bejelentések, a termék-, szolgáltatás-, marketing- és szervezeti innovációk még elmaradnak a várt színvonalról és a versenyképességi mutatók javulásához képest jóval gyengébb tendenciákat mutatnak. A méretgazdaság növekedésének, és az export-import arány megváltozásának szintén nem kedvez a gazda-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

sági környezet, a szemléletváltás hiányában pedig az üzleti kifinomultság, és az üzleti környezet fejlesztése is visszamaradott. Ezekben az országokban magas a korrupció és a bűnözés mértéke, az infrastruktúra és telekommunikációs rendszer pedig erős fejlesztésre szorul.

*Elszakadók csoportja (1-es klaszter) (Cseh Köztársaság, Horvátország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Portugália, Szlovénia, Szlovákia)*

Az Elszakadók csoportjába 8 ország tartozik. Erre a csoportra jellemző az intézményrendszer és az üzleti szféra kooperációjának hiánya, ami alapján a gazdaság számos területén fejlesztésekre van szükség. A felsőfokú végzettségűek aránya elmarad a várt szinttől, az üzleti kifinomultság ezért lemarad a kívánatostól. Ezekben a nemzetgazdaságokban alacsony az üzleti szféra versenyképességére gyakorolt innovációs hatás. A K+F fejlesztések, a megújítási, és szabadalmi törekvések szintén nagyobb támogatóapparátust igényelnének. Ugyan jellemző az innováció és versenyképesség együttállása, azonban mindkét téren negatív mértékben mozognak együtt ezek a gazdaságra ható tényezők.

A nemzetgazdaság mérete, az import és export forgalom növelése szintén elmarad a várt szinttől, az üzleti környezet fejletlen. Ezekben az országokban szigorú szabályozás van, az energiabiztonság, az import termékekre vonatkozó szabályozás szigorú előírásokat követ, valamint a bűnözés felszámolására fordított éves büdzsé is magas.

*Üzleti szféra kifinomultságának csoportja (4-es klaszter) (Belgium, Németország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Egyesült Királyság)*

Ezekre a nemzetgazdaságokra jellemző a versenyképességi és innovációs tendenciák együttállása, azonban ezek fejlettsége még nem elégséges. Ezekben az országokban gazdasági paradigmaváltás van készülődésben, aminek azonban még az első fázisában vannak a csoportba tartozó országok. Ezek a nemzetgazdaságok nagymértékben fejlődnek, import igényük és export teljesítményük jellemzően magas. A gazdaság háttértámogató innovációs rendszere ugyan még fejletlen, mégis a vásárlói technikák, az üzleti kifinomultság és a vállalati minőség szempontjából több szinten fejlettek ezek a nemzetállamok. A gazdaságoknak tehát a saját innovációs táptalaja még nem épült ki, ezért versenyképesség szempontjából ezekre a nemzetgazdaságokra jellemző a piaci hatékonyság visszamaradottsága. A biztonságpolitika és a telekommunikációs fejlettség szempontjából ezek az országok jobb adottsággal rendelkeznek a versenyképességi komponenshez képest, azonban ezen a területen is átlag alatti a teljesítményük.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

*Tényező-, és hatékonyságvezetők csoportja (5-ös klaszter)  
(Ausztria, Észtország, Finnország, Hollandia)*

Ebbe a csoportba, a 2013-as adatok szerint 6 ország tartozott. Ezeknek az országoknak az infrastruktúrája már igen fejlett, a politikai intézményrendszer és az üzleti szféra összehangoltsága érzékelhetően kihat az adott országok versenyképességére. Ezek a nemzetállamok leginkább hatékonyságvezérelt gazdaságok, melyet versenyképes intézményrendszer támogat. A felsőfokú végzettségűek aránya magas, az üzleti környezet hálózatának minősége kiemelkedő. Az innovációs és versenyképességi indikátorok együttállása nem jellemzi ezeket az országokat, az innovációt támogató intézkedések viszont átlagon felüliek. Ezek az országok a piacnövekedés, az export-import arányok korlátai miatt azonban nem tudnak kiugró sikereket elérni, a vásárlói technikák, üzleti kifinomultság, és üzleti környezet szempontjából is, az országok átlag alatt teljesítenek. Ugyanakkor van bennük növekedési potenciál a kiépült infrastruktúra, és a fejlett telekommunikációs rendszer révén. A csoportba tartozó nemzetállamok tényező-, és hatékonyságvezéreltek.

*Tudás-Innovátorok csoportja (2-es klaszter) (Dánia, Írország, Svédország)*

Ezekre az országokra olyan innovációs fejlettség a jellemző, mely támogatja a versenyképességet. Az innovációs hatás ugyan sokkal erőteljesebb mértékű, de a versenyképesség tekintetben is megfelelőek a nemzetállamok mutatói. A 2013-as adatok alapján még ezekben az országokban nem kellett a terrorizmus és bűnözés visszaszorítása érdekében komolyabb anyagi ráfordításokat áldozni. Ezekben a nemzetállamokban a legfejlettebbek a szabadalmi jogok, a szellemi tudásfelhalmozás, valamint a K+F fejlesztések, és a tudásalapú foglalkoztatottság.

*Klaszterelemzés konklúziója*

A csoportok árnyalt képet adtak az innováció és versenyképesség kettőssége szempontjából. Nehéz lenne válaszolni arra a kérdésre, hogy melyik csoporthoz kellene a többi csoportnak idomulnia, az adatok alapján pusztán csak arra van lehetőségem, hogy azt állítsam, hogy a szellemi tőkefelhalmozás szempontjából a Tudás-Innovátorok csoportja, a hatékony üzleti szféra szempontjából a Tényező-, és hatékonyságvezetők csoportja, az üzleti környezet minősége szempontjából pedig az Üzleti szféra kifinomultságának csoportja a legfejlettebb. Az Elmaradók csoportja sok innovációs-, és versenyképességi tényező szempontjából visszamaradott, az Elszakadók viszont ehhez képest már néhány szempontból elkezdtek konvergálni az átlag közeli értékekhez.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### 3. Összegzés

Az innovációs szakirodalom áttekintése során az a tapasztalat szűrhető le, hogy a tudós társadalomban még nem alakult ki egységes fogalomkör az innováció definiálásáról. Számos kutató, eltérő módon értelmezi magát az innovációs folyamatot, és innovációs dimenziókat is, azonban az újítás gondolata általánosítható.

Az irodalmi áttekintés során kiderült, hogy számos kutató az innováció és a versenyképesség kapcsolatrendszerét vizsgálja, azok között kölcsönhatásokat feltételez. A cikkben éppen ezért egy innovációs, és egyben versenyképességi kutatás 2013-as adatokra vonatkozóan azt mutatja be, hogy valóban érdemes ezzel a hipotézissel kutatásokat lefolytatni.

Az elemzés jól definiált komponenseket (4 darab), és jól definiált csoportokat (5 darab) adott, amibe jól illeszkednek az Európai Unió vizsgált tagállamai.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a jövőben hasonló innovációs és versenyképességi összehasonlító elemzéseknek is van relevanciája, ahol számos még megválaszolatlan kérdésre lehet választ találni az innovációs, és versenyképességi folyamatok vizsgálataival.

- *Elmaradók csoportja*: Bulgária, Lengyelország, Románia
- *Elszakadók csoportja*: Cseh Köztársaság, Horvátország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Portugália, Szlovénia, Szlovákia
- *Üzleti szféra kifinomultságának csoportja*: Belgium, Németország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Egyesült Királyság
- *Tényező-, és hatékonyságvezetők csoportja*: Ausztria, Észtország, Finnország, Hollandia
- *Tudás-Innovátorok csoportja*: Dánia, Írország, Svédország

#### *Nyitott kérdések:*

- Milyen innovációs és versenyképességi adottságai fejlődtek, illetve romlottak Magyarországnak a vizsgált időszakban?
- Milyen okokra vezethető vissza az Európai régió innovációs és versenyképességi differenciáltsága?
- Milyen jó gyakorlatot felmutató országok innovációs és versenyképességi stratégiáját lenne célszerű adaptálnia az elmaradó országoknak?
- Milyen más adatbázisok állnak rendelkezésre hasonló elemzések lebonyolítására?



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

**Irodalom**

- Christensen, C. (2012): Disruptiv Innovation. Harvard Business School, Boston
- Dinya László (2015a): Nonbusiness innovációk a gazdaságban. In: Kézirat, SZTE-GTK, 1–17.
- Dinya László (2015b): Nonbusiness innovációk és versenyképesség. In: EMOK XXI. Konferenciája, tanulmánykötet, 28. pp. 417–430.
- Drucker, P. (1985): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest
- Gerdesics Viktória – Pavluska Valéria (2013): Irodalomkutatás az innováció elfogadás-elméletekről In: Pécsi Tudományegyetem (letöltés helye: [http://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/mellekletek/2016/01/gerdesics\\_pavluska\\_irodalomkutatás\\_az\\_innovacio\\_elfogadas-elmeletekrol\\_2013.pdf](http://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/mellekletek/2016/01/gerdesics_pavluska_irodalomkutatás_az_innovacio_elfogadas-elmeletekrol_2013.pdf) , utolsó letöltés ideje: 2018. 05. 11.)
- IUS (2014): Innovation Union Scoreboard 2014. European Union. Belgium (letöltés helye: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf), letöltve: 2015. 03. 02.).
- Kiss János (2013): Az innováció hatása a vállalati teljesítményre és versenyképességre. BCE Vállalatgazdasági Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kovács Olivér (2014): Alapok a versenyképesség modern értelmezéséhez: Magyarország versenyképességének alakulása. ICEG Európai Központ, Budapest
- Schumpeter, J. A. (1943): Capitalism, Socialism, Democracy. Harper, New York
- Varga János (2015): Az értékteremtés lehetséges formái az innovációk innovációjának korszakában. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, 179–188.
- World Economic Forum (2014): The Global Competitiveness Report 2014-2015. European Union, Genova (letöltés helye: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf), letöltve: 2016. 04. 01.).



## A gépjárműiparban dolgozók motivációinak, munkatapasztalatának és határidőtartási szokásainak összefüggései a termékfejlesztési projektekben

SZENDI NIKOLETTA<sup>1</sup>

### ABSZTRAKT

Napjainkban számos új gépjárműmodell fejlesztése történik a világ különböző részén található járműipari vállalatoknál és beszállítóiknál. Az autóiipari szegmensben a termék életciklus rövidülése és a globális piac hatása miatt az időtényező kulcsszerepet játszik a projektek sikeres megvalósításában, és ezzel a termék értékesítésében. A jelen tanulmány az emberi tényezőre fókuszálva a projekttagok magatartását vizsgálja. Elsődleges célja nem az erőforrások hiányából, vagy a tervezés helytelenségéből adódó idővesztések miatt bekövetkező hátráltató tényezőket feltárni. Az ilyen nyilvánvaló okok, veszélyek kimutatása és kezelése a projekt portfólió menedzsment testület hatáskörébe esik, ami jól működik a nagyobb projektszervezetekben. A projekttagok egyéni módon viszonyulnak a határidők betartásához és a feladatok végrehajtásához kapcsoló motivációjuk is eltérő. A szakirodalomban fellelhető és általános kutatások eredményein túlmutatóan azt vizsgálom, hogy azonosítható-e az aktuális járműipari szervezeti projektműködésben önálló jellegzetesség. A kutatás az autóiipari fejlesztési projektben szerzett tapasztalat, motiváció és a határidők betartásának összefüggései alapján a munkavégzés hatékonyságát befolyásoló csoport (team) összetételt vizsgálja.

**KULCSSZAVAK:** autóiipar, termékfejlesztési projekt, határidőtartás, motiváció, tapasztalat

### ABSTRACT

#### **The linkage between motivation, work experience and sense of deadline-keeping in product development projects of those working in the automotive industry**

Nowadays, numerous new automobiles are being developed by various companies and their suppliers around the globe. On account of the reduction of the product's economic lifetime and effects of the global market, in the automotive segments the time factor plays a key role in the successful implementation of the project and consequently in the sale of the product. The current study, focusing on human conditions, scrutinizes the behaviour of the members engaged in the

<sup>1</sup> PhD hallgató (PhD Student), Soproni Egyetem, Széchenyi István Doktori Iskola (University of Sopron, Faculty of Economics).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

*project. It's primary focus is not to reveal the hindering factors due to time-losses arising from the shortage of resources or inadequate planning. These conspicuous reasons and the demonstration as well as treatment of risk, belong to the scope of the board of project portfolio management, which operates well among larger project organizations. Each project member is taking an individual approach towards meeting deadlines, and their motivation about the execution of the given tasks also vary. Beyond the results found both in the professional literature as well as general research, I study whether the unique features of the actual automotive organizational projects can be identified or not. The ongoing research observes, based on the experience acquired from the automobile development project, motivation and adherence to deadlines, the composition of the team impacting work efficiency.*

**KEYWORDS:** *automotive industry, product development project, adherence to deadlines, motivation, experience*

### Bevezetés

Napjainkban számos új gépjárműmodell fejlesztése történik a világ különböző részén található járműipari vállalatoknál és beszállítóiknál. A módszerek és eljárások fejlődése, az erőeloszlás, áramlás és hőtani számítógépes szimulációk, a rapid prototyping olyan lehetőségeket adott a fejlesztők és tervezők kezébe, amelyekről azt gondolhatnánk, hogy a növekvő jármű-komplexitás ellenére is már-már könnyen kezelhetővé tesz egy termékfejlesztési projektet. A termékéletről rövidülése és a globális piac hatása miatt az időtényező kulcsszerepet játszik a projektek sikeres megvalósításában. Egyre gyorsuló ütemben jelennek meg innovációk, mint például az elektromos autók és a vezető nélküli rendszerek. A projektcsapatok a járműiparban a minőséget, a termékek paramétereit folyamatosan tökéletesítik.

Azonban nem csak sikerekről, hanem fejlesztési hibákról, visszahívott termékekről is hallhatunk. Ennek okai többértékűek lehetnek, mint a technológia életképtelensége, túlhaladottsága, a termék rossz piaci fogadtatása. Ha ezektől a tényezőktől eltekintünk, akkor a legtöbb sikertelen vagy bedőlt projekt oka a körülmények tervezés, a hatékony változtatás és kockázatkezelés hiánya miatt fellépő határidő- vagy költségkeret túllépés. A különböző tevékenységekhez fűződő hibákból adódóan a részprojektekben be nem tartott mérföldkövek következményeként a teljes projekt egészére kiható határidőcsúszás az eredmény. Bizonyos mértékű csúszást a tervezett pufferek kompenzálnak, de halmozódáskor láncreakció indul el.

A jelen tanulmány nem az erőforrásbecslés hiányából vagy a helytelen tervezésből adódó idővesztések miatt bekövetkező kiváltó okokat elemzi. Az ilyen nyilvánvaló okok, veszélyek feltárása és kezelése a projekt portfólió menedzsment terület hatáskörébe esik, mely általában létezik, és jól működik a nagyobb projektszervezetekben. A szakirodalomban fellelhető általános kutatások eredményein túlmutatóan azt vizsgáljuk, hogy azonosítható-e az aktuális járműipari szervezeti projektmen-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

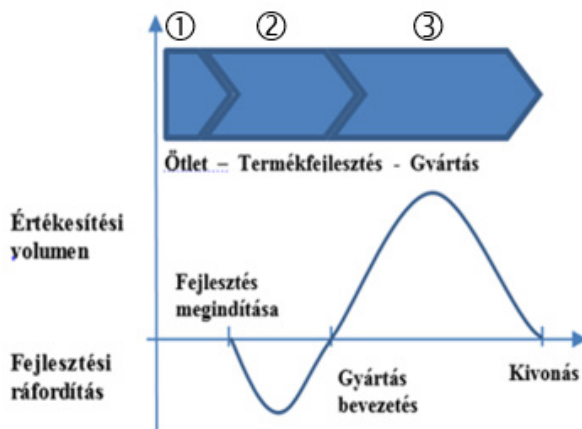
kában önálló jellegzetesség. Az egyének belső motivációja, hozzáállása a teljesítendő projektfeladatok minőségét és a teljes projekt eredményességét befolyásolja. A projekt – definíciója szerint – egyszeri feladat megoldására jön létre, időnyomós helyzetet teremthet, ami az egyéni, csoportos és szervezeti együttműködésre nézve sajátos körülményeket hoz létre. Az egyén saját preferenciái, készségei, meggyőződése mentén hoz döntéseket és veszi ki részét az együttműködésből. A járműipar a legnagyobb innovátorok közé tartozik, ezért a változtatások a szektorra vetítve sajátosak, gyakoriak és jelentős mértékűek. A tanulmány a járműipari projekttagok határidőhöz fűződő viszonya, projektekből gyűjtött tapasztalata és motivációja tükrében elemzi és ábrázolja a projekt teamek összetételét. A vizsgálatnak nem célja a motivátor vagy demotivátor kiváltó okának felderítése.

### Irodalmi áttekintés

Chikán (2008) szerint a versenyképesség függ az innovációtól. Az időben realizált innováció technológiaközpontú világunkban jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatokat.

Termékfejlesztés alatt az új ötletek keresésétől a termék piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összességét értjük (1. ábra). Az életciklus – a vízszintes tengelyen került ábrázolásra – és a termék teljes élettartamát ábrázolja az ötlet alapján megindított fejlesztéstől a termelésből kivonásig. A függőleges tengelyen az ipari szereplő bevételeinek és kiadásának mértékét jelöljük. A termék piacra kerüléséig, az első ① és második ② fázis időtartama alatt nem vagy csak kis mértékben termel bevételt, tehát negatív hatású a szervezet vagyona. A termék-tervezés korai fázisában akkor

1. ábra. A termékfejlesztés folyamata



Forrás: Saját szerkesztés.

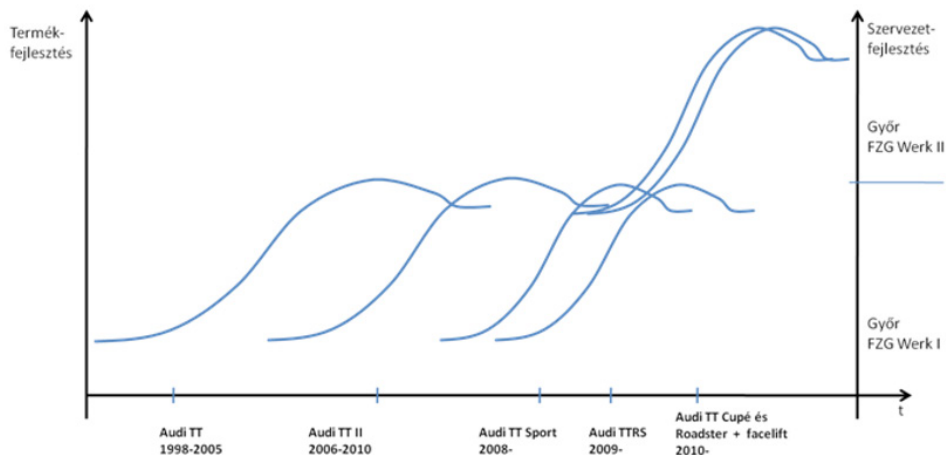




**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

termelődik bevétel, ha résztermék vagy technológia piacosítása mellett dönt vagy fejlesztési konzorciumban együttműködő partnere hamarabb piacra viszi a közösen fejlesztett egységet, és ezzel licencdíj áramlik. Optimális esetben, a harmadik ③ fázisban a szervezet ráfordításait meghaladja a bevétel, és nyereség keletkezik, ami pozitív hatású. Az időtényező kiemelt szerepet játszik a fejlesztésekben. Az életgörbe a már kidolgozott, termelésbe bevezetett termék értékesítési volumen-változását írja le. Szendi és Székely (2015) kutatása szerint a termékek életciklusa lerövidült, az új gépjárműmodellek fejlesztése már nem hét, hanem három-négy évet vesz igénybe, ami a fejlesztőket is nagyobb kihívások elé állítja (2. ábra). Az 1. ábra felhasználásával az AUDI TT példáján szemléltetjük a modellaletta fejlesztésének következményeit. Az ábrában a termékéletciklus-diagramok eloszlása látható az idő függvényében. Megfigyelhető, hogy 2008 előtt két típus létezett. Az ezt követő időszakban ugyanarra a platformra négy típus lett felépítve. Emellett az ábra jobb felső négyzetében az került ábrázolásra, hogy egy újabb gyáregység épült a típusvariancia és a növekvő darabszám lefedésére.

2. ábra. Termékfejlesztési és szervezetfejlesztési ciklusok



Forrás: Saját szerkesztés

Schumpeter (2001, eredeti 1939) elgondolásából kiindulva, járműipari fejlesztések esetén minden növekedési szakasz és érettség után a karosszéria, motor továbbfejlesztése vagy új modell kifejlesztése szükséges. A termékfejlesztés projektek formájában valósul meg, amelyben az emberi erőforrás – a többi erőforrással összevetve – kiemelt szerepet kap. Az idevágó nemzetközi és magyar szakirodalom



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

(Bakacsi 2015 :12) is hangsúlyozza, hogy legjobb termékötlet, stratégia és terv sem valósítható meg jól együttműködő, lelkes emberek munkája nélkül. Az emberi tényező napjainkban sokak szerint annyira fontos, hogy tőkeelemként kezelendő. Különösen igaz ez a megállapítás azokra a tevékenységekre, melyek tudásszükséglete magas, nehezen pótolható, stratégiai fontosságú. Az ilyen tudással bíró szakemberek és vezetők elvándorlása a vállalattól kimutatható, esetenként meghatározó mértékű pénzügyi veszteségként realizálódik.

A termékfejlesztés a különböző szervezeti egységekkel együtt teammunkában, autóiparban egyidejű mérnöki munkában (simultaneaus engineering) valósul meg, azonban az eredményesség és a hatékonyság az emberi erőforrás magatartásától függ. A vezetők az eredményeket csak mások munkája révén érhetik el, azaz a projektcsapat összetétele a projekt hatékonyságát befolyásolja. Minden projekt az idő, költségek és a minőség (projektháromszög) között egyensúlyoz. Az idő versenyelőnyt növelő tényező (termékek időben történő leszállítása, a versenytársak fejlesztéseit megelőzve új termék fejlesztése). Innovátorok szerepe kiemelkedő a termékfejlesztésben (Miller – Roth 1994).

Az időtényező a projektmunkában magában foglalja a meghatározott feladatok és részfeladatok határidőre történő elkészítését, az egyeztetések eredményes lebonyolítását, a projekthatáridők (mérőföldkövek, kezdő és befejező határidők) betartását és az eredmények leszállítását. Ezek a tényezők megmutatják a mutató elhelyezkedését a vevőközpontúság és az öncélú projekttevékenység végpontok között. A fenti paraméterek sérülése esetén a projekt eredményes lezárása veszélybe kerülhet, a tervezett határidő túllépése a költségek változását vonja maga után, kulcsérdekeltek kihátrálhatnak a projektből, támogatásvesztés, projektrizikó halmozódás, szerződészegés esetén szankciók (kötbér) kivetését és végül a fogyasztók, ügyfelek elvesztését vonhatja maga után. Más szempontból vizsgálva a veszélyeket csoportosíthatunk a külső környezeti hatások, a jogszabályok, uniós környezetvédelmi és jármű biztonsági előírások és a belső hatások: a projektcsapat összetételét megváltoztató személyi változások (kulcsember kilépése), a hiányzó szaktudás pótlása többletköltséget, idővesztést is jelent a projekt számára és a tervezésből adódó hibák (kapacitásbecslés, időtartambecslés) szerint is. A szervezeti magatartás három illeszkedési szintje (egyén, csoport és szervezet) közül az *egyén* és csoport illeszkedési szintjére összpontosítva megállapítható, hogy az egyének személyes céljai, a szervezettel szemben tanúsított elvárásai és a szervezet projektszintre lebontott céljainak összhangba hozása a vezetés „meghatározóan fontos” feladata. „A szervezet csak egyéni hozzájárulások, teljesítmények révén érheti el célját” (Bakacsi 2015: 18). Egyrészt, hogy az egyént mi motiválja a szervezeti célok elérésére, beáll-e a szervezeti célok mögé, másrésztől a szervezeten belül működő projektcsapat, hogy képes az egyén céljait támogatni. A motiváció elméletekkel több kutató is foglalkozott (1. táblázat).



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

1. táblázat. A motiváció tartalomelméleteinek összevetése

|                                  | Maslow szükséglet hierarchia           |  | Herzberg két-tényező elmélete                     | Alderfer  | McClelland              | Hunt               |
|----------------------------------|--|--|---|---|-------------------------|--------------------|
| magasabb rendű szükséglet<br>(C) | önmegvalósítás                         | motivátorok (belső)                            | a munka tartalma, felelősség előmenetel, fejlődés | fejlődés  | teljesítmény szükséglet | önmegvalósítás     |
|                                  | elismerés                              |  | teljesítmény, elismerés                           |   |                         | hatalom            |
|                                  | alacsonyabb rendű szükséglet<br>(A, B) | szereket (valahová tartozás, társas kapcsolat) | higiénés tényezők (külső)                         | személyközi kapcsolatok minősége munkatársakkal, beosztottakkal és főnökökkel | kapcsolat               | hatalmi szükséglet |
| biztonság                        |  | munka biztonsága                               |   | létezés   |                         |                    |
| fiziológia                       |  | munkafeltételek, fizetés                       |   |   |                         | strukturáltság     |
|                                  |  |  |   |   |                         | komfort            |

Forrás: Bakacsi (2015: 88)

Maslow (1950) a motivációt kutatva a szükségleteket öt hierarchia szintre bontva ábrázolja amely a létfenntartáshoz nélkülözhetetlen alapszükségleteket, a biztonsági szükségleteket, szociális szükségleteket, elismerés iránti szükségleteket és az önmegvalósítás szükségletét tartalmazza. Az 1. táblázat első oszlopában a szükségletek bontása látható, ahol az A és B pontok közötti tartományban az alacsonyabb rendű, a B és C pontok között pedig magasabb rendű szükségletek állnak szerzőnként összeállítva. Az új szükségletek akkor lépnek fel, ha az alacsonyabb szinten lévő szükségleteket már kielégítették. Motiváló erővel mindig a magasabb szinten lévő szükséglet bír, a kielégített szükséglet már nem motivál. Átvezetve ezt a gondolatot a szervezeti tevékenységre könnyen belátható, hogy az alapszükségleteiért versengő individuum kevésbé hatékony módon tud azonosulni a szervezet céljaival. A motiváció ilyen, alacsonyrendű szükségletekkel táplálása kevésbé jellemző a modern szervezetekre.

Herzberg (1960) motiváció tartalomelméleti modellje két tényezőt emel ki, a munkahelyi elégedettség okozóit (higiénés tényezőket), mint a vállalati politika, vezetés, kapcsolat a felettesekkel, fizetés, kapcsolat a munkatársakkal, munkafeltételek és az elégedettséghez vezető tényezőket (motivátorok), melyeket a teljesítmény, elismertség, maga a munka, felelősség, előrejutás, növekedés csoportokba sorol. Az 1. táblázat harmadik oszlopától jobbra – szerzőnként – a motivátorok csoportosítása került a táblázatba, ahol a D és E pontok közötti tartományban külső, az E és F pontok között pedig a belső motivátorok láthatóak.

McClelland (1985) elmélete szerint a motivációk tanultak, a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérőek. A kapcsolat-, teljesítmény-, hatalomelmélet három szükségletet különböztet meg, amelyekkel a motivációk szervezeti környezet-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

ben magyarázhatók, ezek pedig a kapcsolati motiváció (együttműködés, társas kapcsolatok kialakítása), a teljesítmény motiváció (kitűzött célok elérése), és a hatalmi motiváció (vagy mások kontrolálására).

Más szerzők (Bakacsi 2015, Berde 2014, Dobák 2014, Papp 2016) is megjegyzi, hogy az alapszükségleteken túl a munkahelyeken is létezik egy árnyaltabb motivációs struktúra, ahol fontos tényező a tanulás, tudásszerzés és motiváció. Szervezetfejlesztési szempontból fontos feladat feltérképezni és támogatni a szervezeti tagok egyéni motivációs faktorait. Példaként megemlíthető a nem anyagi motivációs tényezők közül a továbbképzési lehetőség, fontos feladat, új témakör megismerése és különleges feladatok elsajátításának, a munkahelyi specializációnak az elősegítése. Ezek a tényezők nagyobb gyakorisággal fordulnak elő a tanulmány fókuszában álló projektekben, mint a rutinfeladatok területén.

Hunt (1965) a munkahelyi motivációt az egyéni célok irányából és nem az egyéni szükségletek felől közelíti meg. A cél-motiváció elmélet alapján az egyén magatartását a *célok* irányítják, amelyek munkatapasztalattól és életszakasztól, életkortól függően változnak.

Rappaport (1981) alapján az empowerment az egyének önmegvalósításának részévé teszi a szervezet céljait azáltal, hogy teret enged az egyéni döntéseknek a vezetés által kijelölt mozgástervben belül. Az önmegvalósítás kiemelkedő egyéni teljesítményre ösztönöz. Az önmegvalósító egyének belső motivációja az átlagos egyénhez viszonyítva magasabb. Azonban az önmegvalósító egyének magas aránya, többsége a projektcsapatban nem mindig vezet eredményre, illetve nem minden személyiségtípus tud mit kezdeni a „szabadsággal”. Csapatjáték szempontjából a túl önálló, nehezen irányítható egyének túlsúlya negatívan befolyásolja a projektkulturát.

Az idő szerepét a gyártási folyamatokban a történelem során más-más szempontból érzékelték. Taylor és Gantt óta azonban ez is egy az erőforrások közül. Ennek megfelelően van értéke, nyeresége és vesztesége. Bába és Berde (2010) aktuális kutatási eredményei alapján a vezetők több időt töltenek kommunikációval és információszerezéssel, mint tervezéssel és döntéssel. A szervezet méretének növekedésével nőtt az ezekre fordított idő is. Ha ezt az eredményt párhuzamba állítjuk a projektek méretével, hasonló összefüggés lenne kimutatható.

### Kutatás

A kutatás célja áttekintést nyerni arról, hogyan viszonyulnak a projekt tagjai a határidőkhöz, mennyire motiváltak, hogyan viselkednek a projektben. A tanulmány elkészítését korábbi munkahelyi tapasztalataim és személyes élményeim is ösztönözték, mert régóta foglalkoztat a gondolat - az erőforrások hiányát leszámítva - mi lehet még annak az oka, hogy nem sikerül betartani és betartatni a kitűzött határidőket.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

A célcsoportot autóiipari multinacionális nagyvállalatok és kis- és középvállalkozások, beszállítók alkalmazottai alkották, akik projektekben belső vagy külső érintettként szerepeltek. Projektben betöltött szerepük alapján projektvezetőként, projekttagként, projekt-adminisztrátorként vagy külső érintettként olyan feladatokat látnak el, amelyek egy meghatározott cél eléréséhez járulnak hozzá, adott minőségi és szállítási feltételeket, a kitűzött határidőket és rendelkezésre álló források hatékony felhasználását szem előtt tartva. A megkérdezettek autóiipari beszállítóként konstrukcióval, minőségügygel foglalkozó mérnökirodák alkalmazottai Pozsonyban, Ingolstadtban, Győrben vagy Kecskeméten.

A felmérés során kihívást jelentett azon hiteles személyek felkutatása, akik releváns járműipari munkatapasztalattal rendelkeznek, és nem kizárólag napi rutinfeladatokat látnak el, hanem részt vettek már termékfejlesztési projektekben is. Ezen feltételek teljesülése jelentősen leszűkítette a *megkérdezés célcsoportját*, korlátozta azon személyek számát, akik a tervezett mintának megfeleltek, ez alapján a megkérdezettek száma 64 főre szűkült és alacsony elemszámot eredményezett.

A primer kutatás kvantitatív vizsgálati módszereket alkalmazva, standardizált kérdőíves módszerrel készült. A felmérés módja önkitöltős kérdőíves megkérdezés, amely papír alapon történt. A kérdőívek feldolgozásához SPSS 20.0 szoftvert használtam, egy és többváltozós statisztikai elemzéseket készítettem.

A statisztikai elemzések közül a klaszterezést használtam, több változó szerint csoportosítva a megfigyelési egységek számának csökkentését végeztem. A hasonló elemek valamilyen szempont szerint egy klaszterbe, a nem hasonló elemek más-más klaszterbe kerülnek. Célszerű volt a hierarchikus összevonó eljárás választása a kis elemszám és az ismeretlen mennyiségű várható klaszterek száma miatt. Az elemzés célja, hogy a klaszterben lévő elemek közti távolság minimális, de a klaszterek közötti távolság lehetőleg maximális legyen. Hátránya, hogy a klaszteranalízis akkor is létrehoz csoportokat, ha az adatok között nincs kapcsolat. Klaszteranalízis típusai közül a hierarchikus eljárást választottam, amely az egymáshoz legközelebb eső elemeket vagy klasztereket vonja össze, amelyek az utolsó lépésig együtt maradnak.

A rendelkezésre álló minta 64 elemből áll, ami a mintaelemek távolság mátrixának problémamentes tárolását teszi lehetővé. A változók a motiváció, határidőtartás és tapasztalat voltak.

*Motiváció:* a változó jellemzi, hogy a projekttagok milyen mértékben találják feladataikat lelkesítőnek, és tölti el őket a feladatelvégzés végeztével elégedettség. A mérésnél motivációt jellemző tényezőket értékelték a megkérdezettek. A hajtóerők átlaga adta meg az összmotiváció mértékét.

*Határidőtartás:* A határidőtartás változónál a megkérdezettek a projekt szempontjából értékelték, hogy mennyire tartják fontosnak a határidő betartását vagy inkább a legjobb termék létrehozása, eredmény elérése jelenti számukra a magas prioritású, kedvelt feladatot.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

*Tapasztalat:* A tapasztalat mérése egyszerű adatlekérdezés, ahol a válaszadók a megadott értéktartományok közé sorolták be saját projektben eltöltött munkaidejük hosszát. Ez a teljes munkatapasztalattól rövidebb lehet, nem mindenki tölti a teljes szakmai karrierjét projektekben.

A nem reprezentatív minta demográfiai összetétele alapján általános eloszlást mutatott. A 18-25 éves korosztály (4,7%), a 26-35 éves korosztály (18,8%), a 36-45 éves korosztály (54%) a 46-55 éves korosztály pedig (21%) arányban vett részt a felmérésben. A nemek szerinti megoszlás a 2. táblázatban látható. Megfigyelhető, hogy a nők aránya 22% (14 fő) jóval kisebb, mint az ebben a szegmensben tevékenykedő férfiak aránya 78 % (50 fő). A korcsoport szerinti megoszlás a nőknél nagyobb arányú fiatal kezdőt mutat, majd ez a tendencia a korral arányosan csökken. A férfiak csoportjában nő a korcsoporton belüli arány. Közel ugyanannyi nő és férfi választja a korcsoporton belül a feladatkört, kezdetben arányosan több nő, mint férfi.

2. táblázat. Keresztábra elemzés: a megkérdezettek neme és életkora

|  |               | Megkérdezettek életkor szerinti megoszlása |             |             |             |
|--|---------------|--|-------------|-------------|-------------|
|  |               | 18-25 év                                   | 26-35 év    | 36-45 év    | 46-55 év    |
| Megkérdezettek nemek szerinti megoszlása | Nő [14 fő]    | 1<br>7,1%                                  | 3<br>21,4%  | 8<br>57,1 % | 2<br>14,3 % |
|  | Férfi [50 fő] | 2<br>4,0%                                  | 9<br>18,0%  | 27<br>54,0% | 12<br>24,0% |
| Osszesen                                 | 64 fő         | 3<br>4,7%                                  | 12<br>18,8% | 35<br>54,7% | 14<br>21,9% |

*Forrás:* Saját szerkesztés

A 3. táblázat megerősíti az előbbi megfigyelést a nemek arányával kapcsolatban, azonban az is látszik, hogy a nemek csoportján belül arányosan ugyanannyi tapasztalt női alkalmazott van a pályán, mint projekttes munkakört gyakorló férfi. Viszont az is látható, hogy 36-45 éves korosztályban a nemenkénti életkor aránya majdnem egyenlő, a 46-55 éves korosztály képviselői még kevesebben választották ezt a munkakört. A fiatalabb korosztályban a csoportra vetítve több nő vállal projektben feladatot.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

3. táblázat. Keresztábra elemzés: a megkérdezettek neme és projekttapasztalata

|   |               | Megkérdezettek tapasztalata |             |             |                     |
|---|---------------|-----------------------------|-------------|-------------|---------------------|
|   |               | kevesebb,<br>mint 3 év      | 3-5 év      | 6-10 év     | több,<br>mint 10 év |
| Megkérdezettek nemek<br>szerinti megoszlása | Nő [14 fő]    | 3<br>21,4%                  | 5<br>20,0%  | 4<br>28,6%  | 2<br>14,3%          |
|   | Férfi [50 fő] | 6<br>12,0%                  | 10<br>20,0% | 22<br>44,0% | 12<br>24,0%         |
| Osszesen                                    | 64 fő         | 9<br>14,1%                  | 15<br>23,4% | 26<br>40,6% | 14<br>21,9%         |

*Forrás:* Saját szerkesztés

A megkérdezettek nemek szerinti megoszlása után tekintsük meg a szerepek szerinti adatok alakulását. A kutatásban résztvevő 64 fő közül 3 fő megbízóként, 6 fő külső érintettként, 13 fő projektvezetőként, 40 fő projekttagként, 1 fő projektaszisztensként, 1 fő projekttanácsadóként vett részt járműipari projektekben.

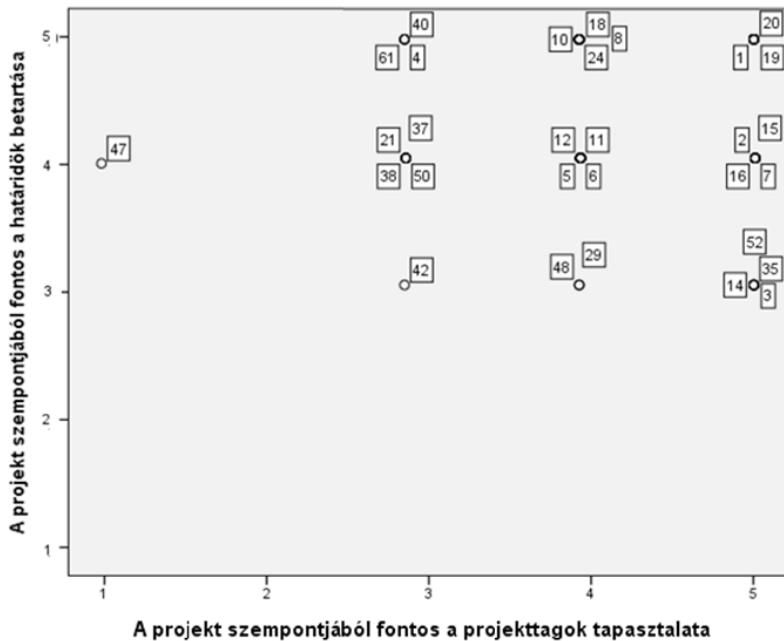
Az adatokból szembetűnik, hogy a résztvevők 62,5%-a projekttagként tevékenykedik, a projektaszisztensek (1,6 %) a dokumentációt és a szervezési feladatokat végzik, párhuzamosan egyszerre akár több projektben is dolgozhatnak. Külső érintettek (9,4%) alatt azokat a személyeket értjük, akik nem részesei a projektnek, de mégis kapcsolatban vannak vele. Például a kontrolling osztály munkatársai nem projekttagok egy karbantartási projektben, de adat ellenőrzéssel már érintetté válnak, azonban egy kontrolling projektben már projekttagként szerepelnek.

Grafikusan ábrázolva azok a különbséget okozó kiugró (outliers) és extrém adatok is láthatók, amelyek a vizsgálat eredményeit torzíthatják. Az x változókat (határidők tartása, motiváció) külön-külön pontdiagrammal ábrázolva látható a csoportok képződése és a kiugró értékek.

A projektben résztvevők gyakorlati szaktudását, autóiparban eltöltött tapasztalatát és projekt határidejének betartását 5 fokozatú Likert-skálán ábrázolva vizsgáltam. A feldolgozott adatok eloszlása a skála 3-5 fokozata körül helyezkedik el, kiugró adatként egy adat (47) szerepelt (3. ábra). A válaszadók többsége inkább pozitívabban nyilatkozik a határidőtartás és a tapasztalat változók esetében. Az optimizmus az iparágra jellemző változékonyság, feladatmennyiség és határidőnyomás ellenére adótnak látszik.

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

3. ábra. Projekttagok tapasztalata és a határidő betartása



Forrás: Saját szerkesztés

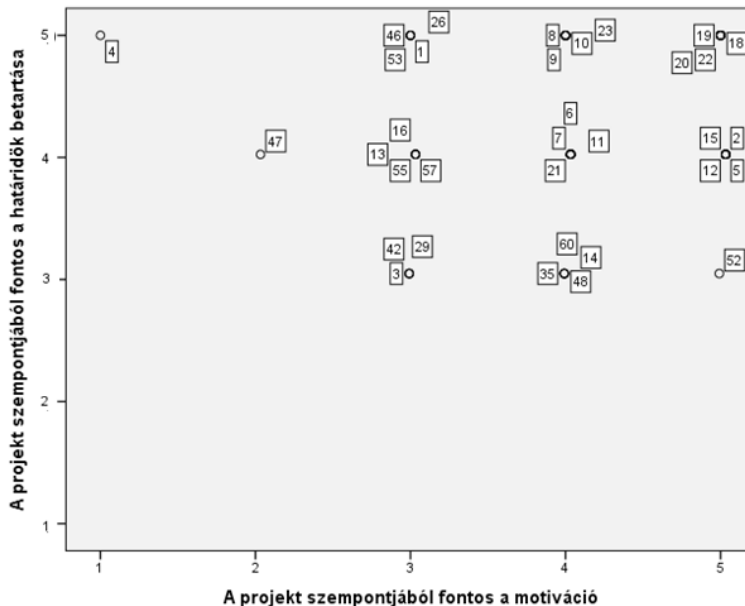
A feldolgozott válaszok többsége ebben az esetben is a Likert-skála 3-5 fokozatán helyezkedik el, kiugró adatként két adat (4) és (47) szerepelt. (4. ábra). Hasonló képet mutat a határidők betartása és a motiváció kapcsolata is, inkább többségben van a pozitív válaszadó.





TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

4. ábra. Motiváció és a határidők betartása



Forrás: Saját szerkesztés

A 4. táblázat az átlagokat és a szórásokat tartalmazza. A válaszadók véleménye szerint a három tulajdonság egyaránt fontos, a határidők betartását látják (4,31) a legfontosabbnak. A motiváció megítélésével kapcsolatban a legnagyobb a szórás, ezzel a válaszok sokszínűsége.

4. táblázat. Átlagok és szórások

|   | Átlag | Szórás | Elemzszám [db] |
|---|-------|--------|----------------|
| A projekt szempontjából fontos a határidők betartása      | 4,31  | 0,687  | 64             |
| A projekt szempontjából fontos a motiváció                | 4,16  | 0,877  | 64             |
| A projekt szempontjából fontos a projektagok tapasztalata | 4,2   | 0,8    | 64             |

Forrás: Saját szerkesztés



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

A kapott eredményeket egymáshoz viszonyítva relatív homogén adateloszlást látunk. Ez utalhat a minta alacsony elemszámából adódó csoportosulásra, vagy természetes klaszterképződésre is. A továbbiakban a statisztikai eljárások közül a dimenziócsökkentő klasztereljárással a megfigyelési egységeket homogén csoportokba soroltam, klasszifikáltam (Sajtos-Mitev 2007). A változók közötti kapcsolat szorosságát és irányát a Pearson-féle korrelációs együtthatóval vizsgáltam (5. táblázat). A statisztikai vizsgálat elvégzése után a kapott korrelációs együtthatók (0,128, 0,339, 0,027) alapján látható, hogy nem korrelálnak egymással, ezért elvégezhető a klaszteranalízis. A Ward-féle eljárás, azokat a csoportokat vonja össze, amelyek a klaszteren belül szórásnégyzetet a legkevesbé növelik. Előnye, hogy kevésbé érzékeny a kiugró adatokra.

5. táblázat. Pearson-féle korreláció

|   |                                     | A projekt szempontjából fontos határidők betartása | A projekt szempontjából fontos motiváció | A projekt szempontjából fontos a projektagok tapasztalata |
|---|-------------------------------------|--|--|---|
| A projekt szempontjából fontos határidők betartása        | Person féle korrelációs együttható  | 1  | 0,128                                    | 0,027   |
|   | A korreláció szignifikancia szintje |  | 0,312                                    | 0,832   |
| A projekt szempontjából fontos motiváció                  | Person féle korrelációs együttható  | 0,128  | 1  | 0,339   |
|   | A korreláció szignifikancia szintje | 0,312  |  | 0,006   |
| A projekt szempontjából fontos a projektagok tapasztalata | Person féle korrelációs együttható  | 0,027  | 0,339                                    | 1   |
|   | A korreláció szignifikancia szintje | 0,832  | 0,006                                    |   |

*Forrás:* Saját szerkesztés

A klaszterelemzésbe közvetlenül a projekt hatékonyságához hozzájáruló – az autóiipari projektmenedzsment eredményességét is meghatározó – három releváns változót vontam be.

A függő változó a „a projekt szempontjából fontos a határidők betartása”, „a projekt szempontjából fontos a motiváció”-tól és a „projekt szempontjából fontos a projektagok tapasztalata”-tól függ. Az esetek összegzése alapján látható, hogy nincs hiányzó adat.

A klaszterek esetében grafikusan dendogrammal ábrázolva, a megfelelő helyen elvágva bármilyen klaszterszám előállítható a megrendelők igényeinek megfelelően. Az első klaszterelemzésnél 4 klasztert kaptam, míg a második kiugró értékek (4,47) nélkül elvégzett klaszterelemzés után, az esetszám 62-re redukálódott és így 3 klaszter maradt.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

A mintát vizsgálva megállapítható, hogy az első klaszterbe 21, a másodikba 34 és a harmadikba 7 elem tartozik (6. táblázat).

*Határidők betartását* vizsgálva az első klaszterben az átlag értéke (4,24) a teljes átlag (4,31) értékéhez viszonyítva alacsonyabb, de több mint a harmadik klaszterben. Ebben a csoportban vannak azok a projektrésztvevők, akik számára a határidők betartása kevésbé fontos, mint az átlag számára.

*Motiváció szempontjából* a csoport átlagértéke (3,71) kisebb, mint a teljes átlag (4,24) értéke. A klaszter tagjai nem annyira motiváltak, mint a többiek és a kisebb mértékben képesek lelkesen, odaadással hozzátenni a projekt sikeréhez. A motivációt elemezve látható, hogy a legnagyobb értéket a második klaszterbe került csoport mutatja. Az átlagostól nagyobb értéket ebben az egy klaszterben figyeltem meg.

*A projekttagok tapasztalata* szempontjából vizsgálva az első klaszterben csoport-átlag (3,71) kisebb, mint teljes átlag (4,27). A csoport tagjai arányosan kevesebb projektmenedzsment tapasztalattal rendelkeznek, mint a csoportra jellemző átlagos tapasztalat mértéke.

6. táblázat. Klasztercentroidok és átlagok három klaszter esetén

|                | Csoportátlagok                                | 1. klaszter                              | 2. klaszter                        | 3.klaszter   | Összesen    |
|----------------|---|--|------------------------------------|--|-------------|
|                | Tagság fő / %                                 | 21<br>34 %                               | 34<br>55 %                         | 7<br>11 %  | 62<br>100 % |
| Változók       |   |  |                                    |  |             |
|                | határidők betartása                           | 4,24                                     | 4,62                               | 3,00   | 4,31        |
|                | motiváció fontossága a tapasztalat fontossága | 3,71                                     | 4,65                               | 3,86   | 4,24        |
|                | fontossága                                    | 3,71                                     | 4,53                               | 4,71   | 4,27        |
| Egyéb változók |   |  |                                    |  |             |
|                | életkor                                       | 18-25 év<br>26 - 35 év                   | 26-35 év                           | inkább<br>26-35 év   | -           |
|                | neme (férfi/nő)                               | többségében<br>nő                        | hasonló<br>arányban                | inkább<br>férfi  | -           |
|                | projekttapasztalat hossza                     | inkább 3-5 év                            | változó                            | inkább több,<br>mint 10 év                                 | -           |
|                | betöltött szerep                              | Projekttag,<br>projekttaszítos           | Projektvezető,<br>megbízó          | projekttag   | -           |
|                | Klaszterek elnevezése                         | pontos, megbízható<br>feladatvégrehajtók | kiváló, tapasztalat<br>alkalmazott | nagy tapasztalatú,<br>de túltervezére<br>hajlamos szakértő | -           |

*Forrás:* Saját szerkesztés



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

A klaszterek pontosabb jellemzésére egyéb változókat is bevontam az elemzésbe. Az életkor, a nem, a projekttapasztalat és a projektben betöltött szerep változókat.

Az *első klasztert* alkotó projekttagok számára nem annyira fontos a határidők betartása, projektfeladatok megoldásához kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, a feladatok megoldása kevésbé lelkesíti őket. Ebben a klaszterben vannak azok a projekttagok, akik a projekt munkájához pontos és megbízható munkájukkal járulnak hozzá.

A *második klaszterben* a határidők oszlopban eredményül kapott átlag értéke alapján megállapítható, hogy a csoportban lévők számára kiemelkedően fontos a határidők betartása. A csoportban résztvevők motivációjához tartozó átlag értéke nagyobb, mint a teljes átlag értéke. A tapasztalat szempont alapján elemezve szintén pozitív eredményt kapunk. Itt többségében tapasztalt, motivált, kiváló alkalmazottak vannak.

A *harmadik klaszterben* a határidők betartására vonatkozó elemzés szerint a csoport átlagának értéke kisebb, mint a teljes átlag. Ebbe a csoportba tartozók számára a legkisebb mértékben fontos a határidők betartása. Viszont a tapasztalat mértéke mind a teljes átlag értékénél, mind a csoportátlagok értékeinél magasabb. A motiváció mértéke az első és második klaszter értéke közé esik. Ebben a csoportban nagy tapasztalatú, de túltervezésre hajlamos alkalmazottakat találunk. Életkor szempontjából inkább középkorú férfi munkavállalók adták a válaszokat.

A késések és csúszások elfordulása megszokott számukra. A harmadik csoportba tartozó több éves projekttapasztalattal rendelkező projekttagok már kevésbé szentelnek kellő figyelmet a határidők betartásának. Fókuszukban a termék (létrehozása és paramétereinek fejlesztése) áll, inkább mérnöki szemlélettel rendelkeznek.

Az ideális projekt úgy működne, hogy minden projekttag érdekelt a szervezeti célok megvalósításában, motivált, szem előtt tartja a kitűzött határidőket, azonban a gyakorlatban ez máshogy valósul meg. Az egyéni célnak összeegyeztethetőnek kell lennie a szervezeti célokkal a hatékony működés érdekében. A szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összhangja fontos. Adottak a munkakörhöz szükséges kompetenciák: felelősségtudat, megbízhatóság, etikus magatartás. A szervezetek teljesítményértékelési rendszerének kiépítése rávilágított a hiányzó kompetenciákra. Teljesítményértékelés eredménye előléptetés, hiányzó kompetenciák pótlására irányuló soft skill képzések (például időmenedzsment), vagy a munkavégzéshez kötődő egyéni kompetenciák (hatékony munkavégzés a csapatban) fejlesztése.

A megkérdezettek 54%-a tartozik abba a csoportba, akik betartják a határidőket, motiváltak a feladat elvégzésére és több éves projekttapasztalattal rendelkeznek.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### Összegzés

Kutatásomban a projekttagok határidőhöz fűződő viszonyát vizsgáltam. A versenyelőnyök folyamatosan változnak. Termékfejlesztési projektek esetében azonban a versenytársak műszaki fejlesztéseit megelőzve a vevők igényeinek gyorsabb felismerése, innovatívabb termékek létrehozása változatlanul kiemelt piaci előnyt jelent. Termékfejlesztési projekt sikere a projekt team összetételétől (motivált-, tapasztalt projekttagoktól) és a projekttagok időtényezőhöz fűződő viszonyától függ. A második klaszter projekttagjai számára a határidők betartása fontos, motiváltan látnak neki az elvégzendő feladatok végrehajtásának, és több éves projekt tapasztalattal is rendelkeznek. A projekt hatékonyságát és eredményességét a második csoport tagjai határozzák meg. A projektben a projekttagok viselkedését figyelemmel követi a projektvezető. Előrelátó módon számolnia kell azzal, hogy különböző tapasztalatú, motivációjú és hozzáállású munkavállalók dolgoznak a projektben. A sikeres projektet a különbségek kiegyensúlyozására fel lehet építeni. Heterogén csoport létrehozásával hatékony munkát végeznek a projekttagok, szélsőséges csoportdinamikai hatásokat azonosítani és kezelni kell. Termékfejlesztési projektekbe olyan érintetteket célszerű a csoportba beosztani, akik kiegyensúlyozzák egyes fontos projekttagok hiányosságait, támogatják őket az új termékek megvalósításában. Egy-egy projektben az összes magatartástípus előfordulhat, mert az alkalmazottak különböző módon viszonyulnak a határidőkhöz. A szélsőséges halmozódásnál hangsúlyozom, hogy nem feltétlenül rossz szakemberekről van szó, hanem olyanokról, akik például hajlamosak túl precíz és aprólékos munkát végezni vagy hosszasan vitatják, hogy melyik megoldás lenne a helyesebb. A kiegyensúlyozott csoport ellenben túllép ezen a vitákon és elkezd megvalósítani a legkézenfekvőbb ötletet. Elősegíti ezt a folyamatot egy független mediátor alkalmazása vagy a projektvezető határozott iránymutatása. Örök érvényű igazság, hogy a jól működő kiválasztási folyamat szerepe fontos. Fokozottan igaz ez a projektekre, ahol időszakosan a napi rutin munkától hektikusabb állapotok fordulhatnak elő.

### Irodalom

- Bába É. – Berde Cs. (2010): Az idő, A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Berde Cs. – Móré M. (2014): A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között. In: *Vezetéstudomány* 11. sz., Budapest
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula kiadó, Budapest
- Dobák M. et al. (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. In: *Magyar Tudomány*, 175. évf. 12. sz.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Hunt, J. (1988): *Managing People at Work*. McGraw Hill, London
- McClelland, D. C. (1985): *Human Motivation*. Scott, Foresman, Glenview, Illinois
- Miller, J. G. – Roth A. V. (1994): *A Taxonomy of Manufacturing Strategies*. In: *Management Science*, Catonsville
- Papp I. (2016): *Elvárások és realitások a munka világában*. In: *Taylor Gazdálkodás – és Szervezéstudományi folyóirat*. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VIII. évf. 2. sz. No 23. Szeged.
- Rappaport, J. (1981): *In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention*. In: *American Journal of Community Psychology*, Vol 9, Illinois
- Sajtos L. – Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Schumpeter, J. (2001, eredeti 1939): *Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*. Vandenhoeck – Ruprecht Verlag, Göttingen
- Szendi N. – Székely Cs. (2015): *Analysis of Knowledge Sharing Process in Automotive Industry Projects*. In: *Gazdaság és Társadalom*, Sopron



## Soft Skills Workshops with External Trainers: Getting Them Right

TROY B. WIWCZAROSKI<sup>1</sup> – BORKA RICHTER<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*Soft skills development workshops can serve multinational organizations towards the improvement of internal communication between employees of various language backgrounds attempting to collaborate on tasks and issues in performing their daily activities. Employer and management expectations of these workshops may not be consistent with those of employees and this gap can lead to employee pushback and even refusal to internalise and utilise the envisioned workshop key learning points that management wants them to develop. On the bases of years of professional experience as co-trainers holding soft skills development workshops and receiving employer and employee feedback on their work at dozens of multinational companies in Europe, the authors discuss critical milestones which must be met by management, in order to lay the groundwork for more successful soft skills workshops at their organisations.*

**KEYWORDS:** *employee development, soft skills, management, workshop development, employee motivation*

### ABSZTRAKT

#### **Sikeres és eredményes soft skill fejlesztő tréningek**

*A soft skill fejlesztő tréningek segíthetik a multinacionális szervezetek különböző nyelvi háttérrel rendelkező alkalmazottai közötti kommunikáció fejlesztését a mindennapi tevékenységek ellátásához szükséges feladatokkal és felmerülő ügyekkel történő együttműködésben. Elképzelhető, hogy a tréningekkel kapcsolatos munkáltatói és vezetői elvárások nincsenek összhangban a munkavállalókéval, amely munkavállalói ellenálláshoz vezethet, valamint a menedzsment kérése alapján fejleszteni kívánt főbb tréningpontok elsajátításának és hasznosításának megtagadását válthatja ki.*

*A soft skill fejlesztő workshopokat tartó társtrénernek több éves szakmai tapasztalata és a rengeteg európai multinacionális cég munkáltatói és munkavállalói visszajelzései alapján a szerzők megvitatják mindazon kritikus mérföldköveket, amelyeket a menedzsmentnek el kell érnie annak érdekében, hogy megalapozzák a jövőben tartandó soft skill tréningek növekvő sikerét munkahelyi szervezetükben.*

**KULCSSZAVAK:** *munkaerő-fejlesztés, soft skill-ek, menedzsment, tréningfejlesztés, munkavállalói motiváció*

<sup>1</sup> Egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Intézet.

<sup>2</sup> Főiskolai docens, Kodolányi János Főiskola, Angol Nyelv és Irodalom Tanszék.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

## **Introduction**

Management at multinational organizations focus on engaging employees to cooperate with them to achieve various targets, such as those for which a soft skills workshop would be used to prepare employees to realize. Factors which can lead to acceptable levels of employee engagement in such a workshop towards accomplishing goals set by management are many. While management can gauge indications of how best to motivate their employees via employee engagement data supplied (e.g. by their own HRM departments), communication using forums, team meetings and even direct consultations with individual employees may be the best ways to ensure that one's employees are on board before scheduling a workshop. Scientifically and experientially validated approaches exist that may lead to changes in individual employee performance, and these are supported by strategic, planned employee development and performance programs used to transform organizational cultures by transforming employee thinking and attitudes. However, any such transformative processes are by no means guaranteed of any success. Additionally, such approaches require a high degree of managerial focus, engagement and investment above and beyond what is expected of employee engagement, in order to realize the intended changes. This is particularly true for workshops focusing on soft skills, since the concrete learning outcomes and return on investment can be harder to measure and validate. In their article on reasons for training and development failure, Phillips & Phillips (2002) highlight the importance of management reinforcement and support. Tellingly, there is a marked discrepancy in the perception of such reinforcement and support depending on the perspective. In one particular study, "[s]ome 40 percent of managers said they encouraged and coached their employees with the training, while the participants indicated that 0 percent actually provided encouragement and coaching". (Phillips – Phillips 2002: 7)

Management often attempts to use in-house surveys to determine employee attitudes and levels of engagement, but these are potentially flawed before they are even distributed. For example, do companies wish to focus on measuring employee engagement or to focus on improving employee engagement? Other potential pitfalls include viewing engagement as a survey or short-term or even one-off program, instead of as an ongoing, methodical process to achieve goals such as higher performance, supported by carefully strategized workshops after ensuring the employees are actually supportive of the planned training activities and their intended outcomes.

A recent Gallop Poll on employee engagement interpreted by Harter and Mann (2017) carefully categorizes responses into three categories: engaged, not engaged and actively disengaged. It should be noted here that organizations should not understand employee engagement to mean that percentage of employees who are not dissatisfied or are merely content with their management/employer, but





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

rather a state in which there is strong employee involvement in company processes which require individual and in-group commitment bolstered by a requisite level of enthusiasm necessary to effectively participate and achieve the goals set by management. Involvement, commitment and enthusiasm are three core essentials required of employees in any workshop, in order for it to have any hope of success.

### **Knowledge management and so-called soft skills**

In deciding to request external trainers be hired to assist management in achieving specific employee developmental targets, management decides to invest a portion of a specific budget in knowledge creation, skills development and/or reinforcement. One of the advances in thinking in the management sciences in the 1990s was the increased attention to what has become referred to as a learning-based economy and its related concept of knowledge management. Changes in the characteristics of the business environment that have contributed to this include the internationalisation and globalisation of business, organisations becoming more lean, the convergence of products and services, and the fast and vast development of technology and knowledge, all accompanied by a heightened rate of change. Effective management of an organisation's knowledge assets is now recognised as a decisive factor in business success. In other words, an organisation's knowledge assets is 'centre stage'. (Davenport, De Long – Beers 1998). By the second decade of the 21st century, Drucker's (1995) prediction that knowledge would become the key economic resource and dominant source of competitive advantage can be seen to be correct. Despite the attention to the issue of knowledge management, there is as yet no agreed definition of the terms, nor consensus about approach. Management approaches (see e.g. Davenport – Prusak 1998; Nonaka – Takeuchi 1995; Sveiby 1997; Winter 1998) tend to see knowledge as processes based on individual and organisational competencies (know-how, skills, attitude). Salleh and Goh's view of knowledge management (Salleh – Goh 2002, cited in Chong 2005) emphasises that it is a process of leveraging knowledge as means of achieving innovation in process and products/services, effective decision-making, and organisational adaptation to the market for creating business value and generating a competitive advantage to organizations. It is against this theoretical backdrop that Chong (2005) seeks to identify critical enablers of knowledge management. Of the eleven such enablers that he identifies, four are particularly pertinent to this paper: employee training, employee involvement, employee empowerment and top management leadership and commitment. The first three are directly implicated in the work of external trainers, who provide the training aimed at enhancing employee involvement and activating employee empowerment; the fourth is necessary and essential enabler not only of the organisation's knowledge management, but of the success and



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

efficacy of the trainers' work. Chong focuses on the role of top management. In the day-to-day reality of training procurement and provision, this commitment is transmitted also through lower levels of management which may be more directly involved and affected. This paper suggests that in order for soft skills training and transfer to be effective, management's role, both direct and indirect, is crucial and often underestimated.

Organizations in industries as diverse as product manufacturing, health care, logistics, banking, automotive and IT customer service companies collectively invest millions of Euros in the development of what is known as knowledge workers. One definition of knowledge workers, supplied by Reich (1991), refers to the ability for problem-identifying, problem-solving and strategic brokering capabilities. As well as possessing higher education degrees, what classifies knowledge workers as distinct from those of past generations is their direct connectedness to and reliance on IT systems and solutions in performing everyday tasks and their overall work. Additionally, what also distinguishes today's workers from those for most of the previous century is that the level of knowledge in their specialist's area which they bring to their employers in the form of e.g. a college or university degree is now less important than ever before. Instead, the workplaces of today demand more imperative skills, including an ability to conceptualize problems and solutions and to then implement those solutions via their being entered into an IT-driven process management system. In entering the details and related data into such a system, an employee's solution to a particular problem becomes integrated into a larger, company-specific process. The solution therefore becomes one which is backed up by the name and reputation of the employer.

The ability to integrate one's ideas and answers to any of the issues which appear during one's working day into the formalities, scrutiny and rigor of i.e., a managed supplier approval, part order, customer order, product manufacturing or customer issue resolution process requires specific sets of knowledge on the employees' part. We know that Reich (1991) argued even twenty years ago that companies should emphasize the development and improvement of four basic skills: abstraction, system thinking, experimentation and collaboration. Accordingly, even before handheld 'smart' devices, tablets and laptops appeared in most workplaces, companies needed their employees to be savvy in the use of what are collectively known as soft skills, in order to be effective in their jobs. In view of the crucial nature of these skills, the term 'soft' implying a 'lighter' form of skill than 'hard skills' is, in our opinion, most misleading. Soft skills are ubiquitously needed in the exercise of any business activity, whether directly or indirectly. This is being increasingly acknowledged by management (who are themselves aware of and dependent on their own soft skills). A recent empirical study identified the top 10 such skills that executives see as essential: integrity, communication, courtesy, responsibility, social skills, positive attitude, professionalism, flexibility, teamwork, and work ethic (Robles 2012)



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Soft skills integrate cognitive, communication and management skills in interacting with fellow employees (internal customers) and those outside one's own organization (external customers), and knowledge workers are more likely than other workers to use all of these skills (Béjaoui 2000). Moreover, these three groups of skills are some of the skill domains frequently identified for those working in a knowledge-based economy, as most of these workplace competencies have developed from new work organization practices brought about by technological and IT advances since the 1980s. Yet, IT alone is not the reason for the increase in the need to develop employees' knowledge bases in e.g. soft skills. Economic realities and innovations in management concepts and work organization have also contributed to the restructuring of the workplace. These changes have been and continue to be manifold in nature, including job rotation, team-based work organization, greater involvement of lower-level employees and compacted management structures. Findings from the literature demonstrate how, with new work organization practices being brought to bear, the use of different workplace competencies intensifies (Green et al. 2000).

Together with the appearance of the knowledge-based workplace environment demands rose for competencies specifically required by organizations to manage all the many changes they were forced to implement in order to adapt to IT-driven, 21st century business environments: the workforce's ability to function in an uncertain and ever-changing environment, the aptitude to successfully handle non-routine and abstract work processes, the ability to make decisions and accept the corresponding responsibilities, the ability to harmoniously function in group and interactive work situations and to support system-wide interpretations and standards (Compare Berman, Bound – Machin 1997). Berman et al. (1997) also argue in favour of improving interaction and communication skills for all workers, thus promoting strong capabilities for them to work in group situations and to provide more workers with high levels of specialized professional expertise and entrepreneurial skills, especially among middle-level professional and managerial personnel.

### Training needs in soft skills

In considering the importance of developing employees further, in order to remain competitive in a knowledge-based and knowledge-driven society, both management and the external trainers it hires must take into account the fact that workers are often expected to do more than simply carry out a set of prescribed tasks. This demand relates not only to the innovation capacity of employees, but also to the ability of management to create an environment in which knowledge production and diffusion are optimized and to implement innovation in their own work, as well as in their organizations as a whole. Indeed, employees demonstrating a high degree



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

of innovative capacities, creativity, curiosity and a willingness and ability to question the status quo can directly contribute to the development of new knowledge and ideas for the organization to use. The potential benefits are self-evident, but the path to realization is less so. Despite carefully targeted and developed training content and delivery, studies still indicate that most of what is learned is not applied on the job. One cause may be that the environment is not adequately prepared for transfer. Without such preparation, the training efforts may fall short of achieving the objectives of the training. The role of managers in creating an appropriate transfer climate can be decisive, yet managers seem to be often unaware of their influence and would benefit from initiatives aimed at helping them to understand their own impact and at encouraging them to make changes (Phillips – Phillips 2002) The post-training environment needs to include opportunities for application, support, feedback and the modelling of behaviours. (Craig 1999) These are all areas in which supervisors can proactively positively affect transfer.

In our experience, management often focuses on the transfer of declarative knowledge and skill acquisition as the sole necessary outcomes of the trainings they order from external trainers. Yet, experience also tells us that non-behavioural factors should also be taken into consideration, especially in the understanding of how they may assist management and the trainers they engage to be able to make a distinction between the effective and non-effective performance of those employees management chose to participate in the contracted training or who signed up on their own. The term non-behavioural refers to many situations that can arise whenever social interaction occurs, and refers to situations between individuals – even within groups – that are pervasive (i.e., non-episodic), such as ongoing tensions at a workplace due to unresolved issues or even recurring difficulties that inform any number of unspecified behaviours. Incompatibility between two colleagues or among several colleagues or opposition to a new boss or rule is a persistent element that endures over time and involves (mis)perceptions that generate individual episodes of conflict, which are then behavioural, as these play themselves out also on the basis of how individuals behave in confrontational situations. (Compare Appelberg et al. 1996 and Jehn – Bendersky 2003)

Knowledge of the existence of such non-behavioural factors at a workplace, especially within and/or among members of the group of employees to be trained, is crucial for external trainers. Without it, their ability to assist employees to be trained to be able to meet new performance requirements management will be making on their work becomes practically impossible. In other words, the basis for contracting the external trainers loses all foundation. Examples of these factors, in the case of non-behavioural factors, which specifically undermine the effectiveness of external trainers during a workshop, consist of the degree of an employee's (un)willingness to work in collaboration with co-workers or as a part of a team. Another example of such a factor could be the same employee's readiness to serve in a coordinating



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

role in a task during a workshop which that employee had hitherto felt unprepared to do. Common examples we also meet at the companies we have trained at include employee (un)willingness to accept new or replacement technologies, company names and logos, as well as their (un)willingness to focus on the customer, instead of on a process or company 'norm'. Equally important, we also identify as outcomes of our training work the overarching need for those employees who we are training to be receptive to the need to be trained, in order to meet new work or managerial demands and for them to be able to recognize for themselves just how vital their acquisition and proper use of the key learning points we provide them are for their continued success in their positions. For some participants, the knowledge we impart to them may be vital for their career advancement.

### **The foreign language component**

Globalization intensifies the importance of any business organization to have a strong international orientation. Within any multinational company, employees not only require a strong command of the sector-specific and company-specific jargon in their mother tongues, but equally need to demonstrate competency in the usage of such jargon in one or more foreign languages. Furthermore, employees at such organizations must not only be able to understand and empathize with counterparts from other cultures, they must be able to convince their colleagues that they are capable of meeting their needs. (Compare Fritz et al. 2010)

That having been said, none of these abilities are a given and employees should not be left on their own in learning their use or in honing related skills. Organizations therefore must promote an in-house culture which assists its employees to be open to deepening their foreign language knowledge, as well as ensure means for them to further maintain and develop their sector-specific and company-specific foreign language jargon, languages and intercultural competencies. External trainers are a key vehicle for ensuring this happens, especially when the trainers are native speakers with relevant experience and knowledge.

The key to the success of any such training lies in management's working to prepare the ground for the external trainers, especially in those cases in which the employees are hesitant or even resistant to receiving the training on offer in another language than the employees' native tongue. The willingness to become cognitively receptive to accepting the parity of the importance of foreign language command with the employees' command of their areas of expertise in guaranteeing task fulfilment by contractors or negotiating in considerably stressful situations using e.g. English as the language of communication. Certainly, without the refining of the essential linguistic skills needed for effective and successful communication using a



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

foreign language in the workplace with colleagues, suppliers and customers, business opportunities may be lost or even left unexplored through misunderstanding, failure to understand or out-and-out incompetence.

### Competence

As well as cognitive skills, the workplace also demands non-cognitive and ‘soft’ skills, such as interpersonal skills, persistence and communication skills. While such skills cannot always be measured in any objective manner (or only with unfeasible expenditure of effort and cost), the literature does discuss them quantifiably in terms of how well an employee puts them to use. This is called competence. Francoise Delemare Le Deist and Jonathan Winterton J. (2005) discuss the prevalent definitions and usage of the term competence in great detail in the context of training activities at business organisations in the USA, UK, France and Germany. As the literature on how best to define this term is too broad for inclusion in this paper, we refer to their discussion, especially as it attempts to holistically clarify the concept of competence by incorporating knowledge, skills and competences. Returning to our own discussion, the term ‘competence’ is often used to indicate the combination of knowledge, skills and behaviour needed to improve on the job performance of an employee. In terms of competence, in any case in which an employee is in possession of exactly the right combination of knowledge, skills and behaviour to obtain the expected level of performance on the job, one may consider that employee to be competent. The term competence stresses the need to be able to utilize a combination of skills and characteristics, in order to become and stay competent at work. While it is true that any employee is in possession of a wide range of characteristics, it is also true that some of these will weaken and others will strengthen that employee’s performance on any given day or in a specific situation. An employee’s strong characteristics might be able to compensate for that employee’s weak ones, but not always. For management, the ability of an employee to grow into a job over time or to meet – and even exceed - the requirements of a job over time, poses a challenge to which management must be able to react. For management to be capable of adjusting the competences of any employee to meet new targets or to qualify that employee for a new position within the organization, management must provide some kind of training or learning opportunity. Failure to develop the workforce in a company is a failure of management.

Research tells us that employee competencies encompass those talents, skills and capabilities that contribute to multi-factor productivity gains and which are necessary for the sustainable economic growth and development of an organization (Hartog 2001; Sianesi – Van Reenen 2003). However, it must be noted that research





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

is not uniform as to how to classify competencies. Heijke, Meng – Ramaekers (2002), distinguish three groups of competencies: those acquired in school and are then used in the workplace; those acquired in school, which assist workers to gain new competencies on-the-job; and those acquired mainly in a working context. Kellermann (2007) classifies competencies into five groups: academic, general-academic, scientific-operative, personal-professional, social-reflexive, and physiological-handicraft. Earlier, Bunk (1994) aggregated these competencies into four different groups: specialized, methodological, participative and socio-individual. Other classifications are added depending on the data available (Allen – Van der Velden 2001). Thus, there is no general agreement about competency classifications, and economic theory does not provide any clear categorization.

Organizational competencies refer to the ability to work under pressure, to work independently and with attention to detail. Specialized competencies require an ability to carry out activities and tasks responsibly and competently and presume that the specialized individual possesses the required knowledge and skills to successfully do so. Methodological competencies include the ability to react to problems appropriately, using prescribed procedures and being able to find functional solutions to problems, based on experience. Generic competencies may be applied in many different contexts. Such competencies include critical thinking skills, as well as (in)formal communication skills. Participative competencies include those involving planning, accepting tasks in a positive manner, decision-making and even the willingness to assume responsibilities. Team-oriented behaviour and interpersonal empathy belong to the sphere of socio-emotional competencies. All these fall under the purview of soft skills training.

### **Motivation and effectiveness**

In the field of foreign language learning and teaching, motivation has long been recognised as a crucial factor in success. In their seminal work, Gardner & Lambert (1972) proposed a framework for understanding the differing motivations that learners bring to their study of a foreign language, distinguishing between instrumental and integrative motivation. Essentially these terms answer the question of why learners want to learn a language. In the case of instrumental motivation, they have a practical reason linked to potential utilitarian gains, such as meeting a requisite for admission to tertiary education, facilitating their travels or because they need the language knowledge for their job. Integrative motivation, on the other hand, focuses on learning a language to better understand and get to know the people who speak the language and their culture, i.e. for personal reasons, such as heritage or marrying someone from another culture or because they want to read



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

the works of a particular author in the original. The link to intrinsic motivation (“motivation to engage in an activity for its own sake” (Pintrich – Schunk 2002: 245) and extrinsic motivation (“motivation to engage in an activity as a means to an end” (Pintrich – Schunk 2002: 245) is clear, as is the applicability of the constructs to business soft skills training outcomes. Extensive research on these forms of motivation has validated their usefulness and tended to support intrinsic or integrative are being the more highly valued form of motivation, especially in educational settings. In business settings, however, the focus has been rather on extrinsic or instrumental motivation for immediate actions taken because of an expectation that they will lead to the achievement of future goals. In addition, there has been a growing recognition that people can be both motivated in the several ways at the same time, and that the interplay of these components is not necessarily additive over time (See Lepper – Greene 1978). In fact, deliberate interventions in consequences, such as rewards, can lead to a decrease in intrinsic motivation to perform the behaviour (even if it they positively affect the occurrence of the behaviour). In this context, the Self-Determination Theory put forward by Deci and Ryan offers a somewhat different approach. Focusing on the three innate psychological needs that they see as universal, namely competence, autonomy and relatedness (Ryan – Deci 2002), they distinguish two types of motivation: autonomous and controlled, emphasising that the quality of motivation is more important than the amount of motivation. Whilst an intrinsically motivated action is by definition autonomously motivated with the perceived locus of causality internal, extrinsically motivated actions are more complex. Four different types can be identified depending on the degree of relative autonomy, with integrated regulation being the qualitatively best type (Deci – Ryan 2002). In this case the external reason for the activity is fully assimilated with the self and the self’s core values. The desirability of such motivation for work situations raises the question of what affects it. Numerous field and laboratory studies suggest autonomy as being the most important facilitator of integration. Support for autonomy stems from social context and interpersonal ambience. Furthermore, in the case of autonomous extrinsic motivation “internalization is facilitated by explicit or implicit endorsement of behaviours by significant others”. (Gagné – Deci 2005, 339) The implication for businesses is therefore that the motivational environment in which the employees work affects the employees’ motivation for training. Most specifically, the behaviour and attitude of the manager can support the development of integrated regulation. Such optimal motivation in turn affects the degree of transfer – which is the real goal of any training programme. While management decisions have direct implications on how external trainers design and deliver workshops, their impact may be limited before the ordered workshop has even begun. One of the reasons for such limitation may be found whenever there is a disconnect between management and participant





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

(employee) perception, attitude, motivation and ability. As one example, Kim et al. (2015) report on trainee attitudes toward an organization as determinative to the effectiveness of any workshop, based on their research into Korean employees. The research of Tannenbaum & Yukl (1992) is considered to be ground-breaking in their examination of trainee motivation, but they also attempted to qualify the effectiveness of any workshop by investigating such elements as the locus of the workshop, the media used by the trainers, the sequence of materials or even that of their contexts. Psychologists inform us that any study of motivation is even more complex. Kanfer (1990: 78-9), for example, reminds us how “motivation is not directly observable”, and discusses three critical components of motivational outcomes in the workplace, “direction, intensity and persistence of effort”. Motivation, as a complex, opaque determinant force, acting on and even against management intention, workshop content and design, trainer delivery and overall workshop effectiveness, belies an understanding of the human (employee) psyche and attitude at around the time a workshop will be delivered. Motivation, in this sense, encompasses the divergence of human intentions, managerial and trainee (employee) goals, trainee behaviour and trainee performance - all affecting the outcome of management strategies for employee “development, learning and their performance of complex, sequential behaviour patterns” (Kanfr 1990: 82). Tannenbaum & Yukl (1992) also emphasize how individual and situational characteristics may impact training motivation. Colquitt & LaPine (2000) discuss the elements of achievement motivation, job involvement, organizational (also: career) commitment, career exploration and planning, as well as self-efficacy are all individual characteristics affecting training motivation among participants.

Workshops are normally held to various groups, either to teams selected by management for a specific developmental purpose towards a strategic goal or to a diverse group of employees who volunteer (sign-up) to a training option of their choice, for their own reasons. Both situations can have a positive effect. If an employee signs up voluntarily, possibly even having to lobby their supervisor for support or permission to attend, this makes a positive attitude likely. When employees have no choice and have to attend a training, this can result in lower motivation to learn; however, the opposite effect could also be possible: the perceived value of the training could be enhanced by the evident importance that management attaches to it. (Machin – Treloar 2004) Regardless, groups being trained are made up of individuals; therefore, individual differences certainly impact group functioning during the training itself. As individuals differ in so many ways, management and trainers must understand how these differences may significantly the outcome of the workshop, both for the individual and the target group as a whole. These differences include personality, level of experience and expertise in a professional area (in)directly related to the workshop content, general mental ability, personal/



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

career motivation and values. There are additionally also significant implications of culture on how well the target group will work together. Research has shown how culture, specifically individualism and power distance, may actually weaken the relationship between directive management and behaviours across groups from different cultures (Euwema, Wendt, – van Emmerik 2007). As multinational organizations frequently order workshops in which participants come with mixed cultural diversity, it is also important to understand how and why cultural diversity influences target group processes affecting the outcome of a particular training. (Inter)cultural research into this element of understanding training effectiveness will become crucial, as the prevalence of multicultural target groups in multinational organizations increases.

### Effectiveness

The measure of training effectiveness has become associated with Kirkpatrick's (1967) hierarchical model of training. Although it has been criticized for being vague and for the lack of causal relation between the levels (See Alliger et al. 1997) the model continues to be widely used due to its relevance and suitability for evaluating training programmes in a structured, organized way. The model identifies four levels of training outcomes: reaction, learning, behaviour, and results. Essentially, these four levels related to satisfaction (reaction), learning, application (behaviour) and business impact (results). External trainers are often limited to collecting the reactions, that is, the feelings and impressions, of the participants after the training, usually directly at the end of the session. Whilst this is valuable information, revealing what the participants felt about the programme and how useful they consider it to be, it is still the lowest of the levels in the Kirkpatrick hierarchy. The next level, learning, can also be assessed, to some degree, in the course of the sessions. Nevertheless learning logically also requires later assessment, for longer-term retention. As for behaviour and results, these are arguably the most important outcomes of training but are harder to define, identify and collect data on. From the point of view of the organization, the training becomes valuable if it contributes to the achievement of business objectives, if it is aligned with business needs. These two levels – behaviour and results - are external to the training itself and beyond the scope of what external trainers can usually hope to affect. Yet, they are crucial for the success of the training and the work of external trainers is greatly helped by measures taken in-company to ensure that training has the right focus and direction, and can be developed so as to be in line with specified business objectives.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

## Conclusions

In closing, on the bases of all the issues and elements discussed above, we would make the following suggestions to any business organization's management whenever contracting external trainers to assist in employee development. These suggestions are broken down into four groups, as follows: 1) Attitude – This is the most crucial element that management often needs to change, when contracting external trainers. We do not question the expertise, knowledge or know-how of those hiring us to hold employee development workshops. We do not pretend to be engineers, lawyers, bankers, quality control experts or logistics managers, but we are experts at what we do. External trainers need to be treated with the same respect and courtesy that we bring with us to the company at which we will be holding our workshops. While we understand that there are some individuals offering similar services who are not qualified to do so, we are capable of proving our worth, in demonstrations, if necessary. This means that management needs to serve the external trainers as a kind of goodwill ambassador to the employees. Questioning the abilities or knowledge of the external trainers in front of employees to be trained is to sabotage the workshop before it is held. 2) Communication - Learning content management (LCM) can only be done well by ensuring honest, open and continual communication with the external trainers. External trainers need to know and understand those issues between management/the company and employees which might impinge on the successful outcome of the key learning objectives of the planned workshop. Discussions with external trainers should also deliberate on how to handle conflicts/issues between the various business units to be represented by individual participants in the workshop. External trainers should also be aware of what issues to avoid mentioning or allowing discussion on during the workshop. Similarly, management policy/stand on some foreseeable potentially sensitive issues should be clarified ahead of time. External trainers need to be aware of the company's core values and how these are manifested (and are expected to be manifested) in daily practice. 3) Organizational Needs Management - As employee development and training are necessities for any business organization, management needs to ensure that it lays the foundation for the training with its employees beforehand and ensure positive reinforcement of the learning objectives after the training has been held. This can be formalised in a set of actions to be taken before and after the workshop (such as pre-work, pre-workshop briefings, post-work, post-workshop briefings) While some managers and employees may feel that the development, management and delivery of any training is rather a distraction, by developing a sound working relationship with external trainers to hold series of workshops and managing the content in collaboration with them, management will better serve the core needs of their operations. 4) Mitigate Business Risks – Without training in soft skills, management is placing its company's business at risk.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Workshops benefit companies by helping to protect them from the liabilities of losing customers and their hard-won reputations, if they do not periodically provide the right training to their employees. External trainers enter a company with an objective ear and eye: they can often recognize potential behavioural and attitude problems employees or business units have that management misses, offer workshop participants guidance and solutions, practice using remedies in role plays and exercises, and then communicate identified problems and the remedies offered during the workshop back to management. In other words, training reduces business risk and can inform management of potential trouble.

In closing, soft skills development workshops ordered by management can serve to improve their organisations in diverse ways. The expectations participants and management have of these workshops may diverge in significant ways. Without employee interest and active engagement in the learning opportunity, the outcomes of the workshops may fall short of management's objectives. Indeed, if managers do not succeed in communicating their expectations successfully to their employees, pushback can undermine the entire endeavour. By working together with external trainers as partners and not as outsiders, management can maximize the benefits of the workshops they contract. In doing so, management must be attentive to resistance, pushback and attitudes among employees foreseen as participants and strive to create the necessary climate in the office before a workshop is held. Managers must explicitly lend both the trainers and the workshop itself crucial support by ensuring adequate information flow and that positive messages about the trainers, the training program and the expected outcomes of the workshop are provided to employees. Through the establishment of a functioning partnership, external trainers and what they provide organizations will assist management to obtain smoother business operations through better prepared employees and be able to better deliver expected key learning and developmental content during the workshop itself.

### References

- Allen, J. – Van der Velden, R. (2001): Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434–452.
- Alliger, G.M. – Tannenbaum, S.I. – Bennett, W. – Traver, H. – Shotland, A. (1997): A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Appelberg, K. – Romanov, K. – Heikkilä, K. – Honkasalo, M. – Koskenvuo, M. (1996): Interpersonal Conflict as a Predictor of Work Disability: A Follow-Up Study of 15,348 Finnish Employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 40, 157-167.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Béjaoui, A. (2000): Sur la mesure des qualifications: application à l'émergence de l'économie du savoir, Ottawa: Human Resources Development Canada.
- Berman, E. – Bound, J. – Machin, S. (1997): Implications of skilled-biased technological change: International evidence. NBER working paper No. 6166, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Bunk, G. P. (1994): Teaching competence in initial and continuing vocational training in the Federal Republic of Germany. Vocational Training European Journal, 1, 8–14.
- Chong S. C. (2005): Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management, Journal of Knowledge Management Practice, June 2005, 1-9.
- Colquitt, J. – LaPine, J. A. (2000): Toward and integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, Vol 85, No. 5, 678-707.
- Craig, S. I. (1999): Transfer of training. Online Notes to: Seminar in Industrial Psychology. <http://www.geocities.ws/rpippsych/transferoftraining.html>. Accessed 1 August 2017.
- Davenport, T. – De Long, D. – Beers, M. (1998): Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, 39(2), 43–57.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1998): Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Delemare Le Deist, F. – Winterton J. (2005): "What is competence?" Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.
- Drucker, P. (1995): Managing in time of great change. New York: Truman Talley Books.
- Euwema, M.C. –Wendt, H. – Van Emmerik, IJ. H. (2007): Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. Journal of Organizational Behavior. 28, 1-23.
- Fritz Mocsáriné, J. – Hajdú, Z. – Juhász, Cs. – T. Wiwczaroski (2010): Harmonizing (L2/SP) competencies with labour market needs. ESPWorld. I (27), Vol 9. [http://www.esp-world.info/Articles\\_27/FRITZ\\_HAJDU\\_WIW CZAROSKI2009.pdf](http://www.esp-world.info/Articles_27/FRITZ_HAJDU_WIW CZAROSKI2009.pdf). Accessed 5 July 2017.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. 26, 331-362.
- Gardner, R. C. – Lambert, W. E. (1972): Attitudes and motivation in second language learning. Rowley, MA: Newbury House.
- Green, F. –Ashton, D. – Felstead, A. (2000): "Estimating the Determinants of Supply of



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Computing, Problem-Solving, Communication, Social and Team-working Skills”, Paper presented at the Seminar “Skills Measurement and Economic Analysis”, 27-29 March, 2000, University of Kent at Canterbury, Canterbury.
- Harter, J. – Mann A. (2017): The Right Culture: Not About Employee Happiness. Business Journal. April 12, 2017 edition.  
[http://www.gallup.com/businessjournal/208487/right-culture-not-employee-happiness.aspx?g\\_source=employee+engagement&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/208487/right-culture-not-employee-happiness.aspx?g_source=employee+engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles). Accessed 1 August 2017.
- Hartog, J. (2001): On human capital and individual capabilities. Review of Income and Wealth, 47(4), 515–540.
- Heijke, H. – Meng, C. – Ramaekers, G. (2002): An investigation into the role of human capital competencies and their pay-off. Research Memorandum. Maastricht:ROA.
- Jehn, K. A. – Bendersky, C. (2003): Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. Research in Organizational Behavior, 25, 187-242. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X).
- Kanfer, R. (1990): Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In: Dunnette, M.D. – Hough, L. (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 75-170.
- Kellermann, P. (2007): Acquired and required competencies of graduates. In: Teichler, U. (Ed.), Careers of university graduates: Views and experiences in comparative perspectives. Dordrecht: Kluwer, 115-130.
- Kim, S. – Hahn H. J. – Lee, J. (2015): Organizational Attitudes as Precursors to Training Performance. Human Resource Development Quarterly, 26/4, Winter 2015, 409-429.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In Craig, R. L. – Bittel, L. R. (Eds.), Training and Development Handbook. New York: McGraw-Hill, 87-112.
- Lepper, M. R. – Greene, D. (1978): (Eds.). The hidden costs of reward. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Machin, M. A – Treloar, C. (2004): Predictors of motivation to learn when training is mandatory. In: Katsikitis, M., (Ed.), Proceeding of the 39th APS Annual Conference. Australian Psychological Society, Melbourne, Victoria, Australia, September, 157-161.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Phillips, J. J. – Philips, P. P. (2002): Eleven reasons why training and development fails... and what you can do about it. Training, 39(9), 1–10.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Pintrich, P. R. – Schunk, D. H. (2002): Motivation in education: Theory, Research, and Application (2nd ed.) New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Reich, R. (1991): The Work of Nations. Simon and Schuster, New York.
- Robles, M. M. (2012): Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly 75(4) 453–465.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2002): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.
- Salleh, Y. – Goh, W. K. (2002): Managing human resources toward achieving knowledge management. Journal of Knowledge Management, 6(5), 457-468.
- Sianesi, B. – van Reenan, J. (2003): The Returns to Education: Macroeconomics. Journal of Economic Surveys, vol. 17, issue 2, 157-200.
- Tannenbaum, S. I. – Yukl, G. (1992) Training and development in work organizations. Vol.43:399-441.
- Sveiby, K. (1997): The New Organisational Wealth. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Winter, S. (1998): On course, competence and the corporation. Journal of Law, Economics and Organisations, 4(1), 163–180.





## Az üzleti kapcsolatok erkölcsi újjáépítése – Menedzsment szemlélet keresztény nézőpontból

TÓTH ESZTER<sup>1</sup> – DR. CSAPÓNÉ DR. RISKÓ TÜNDE<sup>2</sup>

### ABSZTRAKT

*A globalizáció történelmi időközön átívelő, igen összetett folyamat. A nagy földrajzi felfedezésekhez köthető a kezdete, a világkereskedelem és a világpiac kialakulásával folytatódott és jutott el jelenkori állapotáig. A globalizációnak pozitív és negatív hozadékai egyaránt vannak. A pozitív hozadékok között ki kell emelnünk, hogy a világ egyre nagyobb területein élvezik a tudomány és a technika vívmányait, egyre több ember jut tanulási lehetőséghez, alapvető szükségleteket kielégítő javakhoz. A vállalkozások hatékonyságát növeli, új lehetőségeket kínál, hiszen gyakorlatilag határok nélküli hozzáférést biztosít nyersanyagokhoz, munkaerőhöz és tudáshoz. A negatív hatások között meg kell említeni a bioszféra pusztulását, a gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségek fokozódását, különösképpen a fejlődő országokban. Számos vállalat az egész világra kiterjesztette működését és olyan hatalmas gazdasági erővel, befolyással rendelkezik, hogy felettük korlátozott a kormányok szabályozó képessége. A profitért folytatott küzdelemnek magas ára van, amit a vállalatok gyakran a társadalmi-természeti környezetre hárítanak. Tanulmányunk célja áttekinteni, hogyan lehetne ember-, illetve környezetbarátabbá tenni napjaink üzleti kapcsolatait – a keresztény filozófia szellemében. Meg kell jegyezni, hogy habár tanulmányunk a keresztény alapú nézőpontra fókuszál, természetesen globalizált világunk üzleti kapcsolatainak vizsgálatakor nem szabad kihagyni az egyéb világvallások meghatározó szerepét sem.*

**KULCSSZAVAK:** globalizáció, gazdaság, menedzsment, erkölcs, vallás, közjó

### ABSTRACT

#### ***The moral restoration of business relations – Management from a Christian point of view***

*Globalisation is a complex and worldwide process overarching historical times and continents. It started with the great geographical discoveries, continued with the emergence of world trade and the development of a truly global market reaching its present status. Globalisation has both negative and positive effects. Out of the positive effects it has to be emphasised that more and more zones of our planet benefit from the advances in sciences and techniques, more and more*

<sup>1</sup> Ügyvivő szakértő, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világgazdasági és Nemzetközi Kapcsolatok Intézet, Világgazdasági és Nemzetközi Üzleti Tanszék.

<sup>2</sup> Adjunktus, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Kereskedelem Intézet.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

people have better access to work, education and the necessary commodities to meet their basic needs. Globalisation has brought efficiency and new opportunities to companies, providing practically free access to raw materials, labour and knowledge. Out of the negative effects degradation of the biosphere, the greater social and economic inequality especially in the developing countries has to be pointed out. Some companies are operating worldwide and have acquired great economic power and influence. Governments have only limited possibilities to regulate their operation. The expenses of profit maximisation are high, which are often 'paid' by the social-natural environment (as externalities). The aim of our study is to overview how current business relations could be formed to be more human and environment friendly from the point of view of Christian philosophy. It has to be pointed out that our study is focusing on the Christian point of view, although in our globalised world when studying business relations we should not forget about the role of other world major religious groups.

**KEYWORDS:** globalisation, economy, management, moral, religion, common good

*„Régóta eltorzultak a legalapvetőbb gazdasági kapcsolatok, és kihaltak a gazdasági élethez tartozó erények, mint az igazmondás, a megbízhatóság és a szorgalom. Türelmes anyagi és erkölcsi újjáépítésre van tehát szükség, miközben a hosszú nélkülözésben kimerült népek kormányaiktól életszínvonaluk érezhető, gyors emelkedését, valamint jogos igényeiknek megfelelő kielégítését várják (II. János Pál pápa CENTESIMUS ANNUS 1991/27).”*

### Bevezetés

Korunk gazdasági-társadalmi történéseihez, a globalizációhoz, a modern kommunikációs technológiáknak köszönhető információátviteli sebességhez pozitív és negatív hatások egyaránt társulnak. Harrington et al. (2014: 8) így fogalmaz: „A 'globalizáció' kifejezés elsősorban a munkára és a tőkére vonatkozó input és output egész földet behálózó mozgására, valamint a társadalmi kapcsolatok növekvő hálójára utal.” A vállalatok gyakorlatilag határok nélkül tudnak hozzájutni a működésükhöz szükséges alapanyagokhoz, nyersanyagokhoz a legjobb minőségben és a legjobb áron. A tevékenységeikhez nélkülözhetetlen tudáshoz és emberi erőforrásokhoz úgyszintén a világ bármely pontján kvázi szabad hozzáférésük van a legjobb, legkedvezőbb lehetőségeket keresve. A hidegháború befejezésével és a fejlődő piacok megnyílásával az üzleti élet világszinten jelentősen felpezsdült, ami előnyöket, lehetőségeket, de veszélyeket is hozott magával. Akik korábban el/ki voltak zárva a világgazdaság rendszeréből, ma már szereplői, hasznélvezői, formálói lehetnek. A világ egyre nagyobb részén jutnak az emberek alapvető szükségleteiket kielégítő javakhoz, ivóvízhez, orvosi ellátáshoz, tanulási és munkalehetőséghez, tudnak részélni a tudomány és technika vívmányaiból. A vállalatok hatékonysága megnőtt, egyre több termék és szolgáltatás jelenik meg a piacon és válik egyre nagyobb tömegek számára hozzáférhetővé. Mint negatív hozadék meg kell említenünk, hogy



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

nemcsak a világ termelési szintje emelkedett meg, hanem a vagyon és a jövedelem eloszlásának egyenlőtlensége is, mind az egyes országokon belül, mind pedig a különböző országok között. Szintén kedvezőtlen tendencia a kulturális homogenitás fokozódása, továbbá leginkább a nyugati kultúrákban az individualizmus előtérbe kerülése, a haszonelvű-énközpontúság terjedése és a családi kapcsolatok egyre gyakoribb felbomlása (Harrington et al. 2014). „Dicsérnünk kell azokat a sikereket, melyek hozzájárulnak az egyén jólétéhez, például az egészségügy, a nevelés és a kommunikáció területén” írja Ferenc pápa (Tornielli – Galeazzi 2015: 58). Elismeri, hogy a globalizáció sok embernek segített kiemelkedni a szegénységből, sokakat azonban éhhalálra ítélte. Elfogadja, hogy összértékben nőtt a világ gazdagsága, de rávilágít, hogy nőtték az egyenlőtlenségek is és újfajta szegénység jelent meg a bolygón. Igen sokan nap, mint nap bizonytalanságban élnek, terjednek egyes betegségek, nő a félelem és a reménytelenség még a gazdagabb országokban is, halványul az életöröm, gyakori a tisztelet hiánya és az erőszak, és egyre nyilvánvalóbb az egyenlőtlenség (Ferenc pápa 2013). Naponta 24.000 ember hal éhen a nagyvilágban. 25 millióval nő évente az ínséget szenvedők száma. Világszinten 300 millió gyermek nem kap a szervezete fejlődéséhez szükséges táplálékot. 11 millió kisgyermek hal meg éhség vagy alultápláltság következtében évente. A hagyományosan polgárháború sújtotta övezetekben (pl. Szudán) a gyermekek 60 százaléka nem jut minden nap élelemhez (Kriston 2010). Programadó szövegében azt is említi Ferenc pápa, hogy miközben kevesek jövedelme hatványozottan emelkedik, a többség egyre távolabb kerül ezen szerencsés kisebbség jólététől (Ferenc pápa 2013). Ez a különbség olyan ideológiákból ered, amelyek védelmezik a piacok teljes körű autonómiáját és a pénzügyi spekulációt. Ferenc pápa felhívja a figyelmet a politika igen fontos feladatára, miszerint annak a közjót és az embereket kell szolgálnia. Úgy fogalmaz, hogy az emberi jogokat nemcsak az elnyomás, a terrorizmus, vagy a gyilkosságok sértik, hanem a szélsőséges szegénység élethelyzeteinek és az igazságtalan gazdasági struktúráknak a fennállása is, amelyek óriási egyenlőtlenségeket okoznak. A globalizáció nem gátolhatja meg az országokat, a nemzetközi szervezeteket abban, hogy minden lehető megtegyenek azért, hogy ez a méltánytalan helyzet megoldódjon, de legalább is jóval kevésbé egyenlőtlen rendszereket építsenek ki. A pápa kiemeli, hogy napjainkban egész néptömegek érzik magukat kirekesztettnek és peremre sodródottnak munka, lehetőségek, kiutak nélkül. Az embert olyan árucikknek tekinti a jelenlegi gazdasági rendszer, amit használat után el lehet dobni. Ezt a pápa a „szemetes kosár” kultúrájának nevezi. „Már nem a kizsákmányolás és elnyomás egyszerű jelenségéről, hanem valami újról van szó: a kirekesztés révén gyökerében sérül az életterünkül szolgáló társadalomhoz való tartozás; már nem zátonyra futva, nem perifériára kerülve vagy hatalom nélkül élnek emberek, hanem egyenesen azon kívülre kerültek. A kirekesztettek nem „kizsákmányoltak”, hanem elutasítottak, „maradékok” (Tornielli – Galeazzi 2015: 60).” Az Evangélium gaudium kezdetű enciklikát sokan támadták, kritizálták, marxizmussal, pauperizmussal vádolták. John Grapper például,



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

a Financial Times ismert szerkesztője az apostoli buzdítás azon részét bírálta leginkább, amely a piac abszolút autonómiáját védő ideológiák és a pénzügyi spekuláció ellenében foglal állást (Tornielli – Galeazzi 2015).

### 1. A pénzügyi piacok hatalma

„Korunknak mindennél inkább szembeötlő jelensége és jellegzetessége, hogy nem csupán anyagi eszközök, hanem mérhetetlenül nagy hatalom és despotikus gazdasági mindenhatóság halmozódik fel néhány ember kezében, akik többnyire nem is tulajdonosai, hanem csak kezelői és működtetői a rájuk bízott vagyontömegeknek<sup>3</sup>, amely fölött korlátlan teljhatalommal rendelkeznek. Ezt a hatalmat azok tudják a legkíméletlenebbül gyakorolni, akik a pénztőkét birtokolják és uralják, mert így fennhatóságuk alatt vannak a kamatok, uralják a hiteléletet, ennek következtében az egész gazdaság vérkeringését ellenőrzik, és olyannyira ők vezérlik a gazdaságnak ezt az életető elemét, hogy akaratuk ellenére senki még csak lélegezethez sem juthat (Tornielli – Galeazzi 2015: 10).”

A pénzügyi piacok hatalma világszerte növekszik, ami a munka céljainak haszonelvűbb megközelítését, valamint a vagyon maximalizálását erősíti, és a rövid távú előnyöket a közjó rovására hangsúlyozza. A globalizációnak köszönhetően a tőke csaknem korlátlan szabadságra tett szert, függetlenedett az országhatároktól. A multinacionális vállalatok profitmaximalizáló stratégiájuk szerint termékeiket az egyik országban állítják elő, egy másik országban adóznak, támogatást, pályázati forrást pedig egy harmadik országban igényelnek. Amennyiben egy adott országban a működési feltételek, üzleti környezet kedvezőtlené válik számukra (pl. munkabérek emelkednek, környezetvédelmi szabályozás szigorodik), gyakorta lépnek tovább olyan országba, ahol számukra kedvezőbbek a működési feltételek. Kibúvót jelent számukra, hogy az országok kormányai csak nemzeti szinten tudják ezen nemzeteken átívelő vállalatok működését szabályozni (támogatni, ösztönözni, korlátozni), így a működési rendjük szinte teljesen követhetetlen, gyakorlatilag autonóm (Harriington et al. 2014).

Fidrich (2002) szerint a vállalatok nemzetek feletti terjeszkedésében nagy szerepe volt többek között a világpiachoz való hozzáférésnek, valamint a 70-es évektől uralkodóvá vált neoliberális gazdaságpolitika szellemében a szabad kereskedelem

<sup>3</sup> Ezt a jelenséget a közgazdasági szakirodalom az „ügynökproblémának” nevezi, amikor is elválnak egymástól a tulajdonosi és a menedzseri szerepkörök alapvető érdekei. A jelenség központi kérdése, hogy „a tulajdonosok menekülnek az operatív irányítástól, hiszen az a hatalom mellett gonddal, bajjal, felelősséggel is jár, míg a részvényekben vagy egyéb likvid, személytelen vagyontárgyakban, „papírokban” megtestesülő pénz csak hatalom. Hozzá sem kell nyúlni, s kamatozik, osztalékot fizet, árfolyamnyereséget hoz.” (Tóth 2016: 29) Kérdés, ugyanakkor, hogy a menedzser vajon mennyire lelkiismeretesen és kinek az érdekeit követve jár el a vagyon kezelésekor?



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

útjában álló korlátozó intézkedések (vámok, kereskedelmi kvóták stb.) eltörlésének az OECD, GATT és WTO egyezményei keretében. Ezek alapján megállapítható, hogy a II. Világháborút követően kialakult nemzetközi gazdasági pólusok (USA, EGK, Japán) száma emelkedett, új gazdasági pólusok jelentek meg a nemzetközi piacon (Kína, India stb.), melyek felülírták az addigi kereskedelmi szabályokat.

Tóth (2007) írja David Kortzen (1996) munkáját idézve, hogy 1991-ben a világ 100 legnagyobb gazdaságából 50 tőkés társaság volt, valamint a 10 legnagyobb tőkés társaság összesített kereskedelmi forgalma meghaladta ugyanebben az évben a világ 100 legkisebb országának összesített GNP-jét. Kritikaként hozzáteszi azonban a szerző, hogy írásában nem jelentette meg Kortzen a listát, amiről megállapításait megfogalmazta. Egy új listát állított össze Tóth (2007) az IMF és a FORBES 2005-ös adatai alapján. Ebből az derül ki, hogy a világ 100 legnagyobb gazdasága között 58 nemzetállam és 42 vállalat (nemzetközi vállalatcsoport) helyezkedett el. Kiemeli, hogy a British Petrol éves forgalma nagyobb volt, mint például Finnország vagy Görögország éves GDP-je, valamint azt, hogy az alapvető élelmiszerek piacának 70-90%-át 4-5 vállalat kontrollálta. A 150 legnagyobb gazdaság vonatkozásában már egyértelműen a vállalatok voltak túlsúlyban, azaz 83 vállalat és 67 nemzetállam szerepelt a listán. 2016-ban a világ 100 gazdasági nagyhatalma között már 70 vállalatot találunk és csak 30 nemzetállamot. A nagyvállalatok aránya növekvő tendenciát mutat, 2015-ben számuk 63 volt a top 100-as listán (Green 2016). Hozzá kell azonban tennünk, hogy a hivatkozott 1991-es, 2005-ös és 2016-os számadatok más-más forrásból származnak, de a vállalatok növekvő gazdasági erejét és így a nemzetközi tendenciát is elég egyértelműen körvonalazzák.

## 2. A gazdasági tevékenység értelme

Ahhoz, hogy megértsük a jelenleg uralkodó gazdasági rendszer (számunkra kedvezőtlennek tartott) tulajdonságait, röviden tekintsük át az ezt meghatározó főbb fogalmakat. Korunk értelmezése szerint a 'gazdálkodás' a minél nagyobb profit, haszon és jólét érdekében végzett tevékenységeket összesíti. Idegen nyelvű megfelelője, az 'ökonómia' a Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint közgazdaságtant, valamint a javakkal való ésszerű, takarékos gazdálkodást jelenti, melynek célja a vagyon, tulajdonságok célszerű elrendezése, elosztása (Internetes hivatkozás 1.). A kifejezés az 'ökosz' ógörög szóból ered (görögül 'oikos'), mely ház, háztartás, házigazdaság, család, családi gazdaság jelentéssel bír (Internetes hivatkozás 2.). Vegyük észre, hogy egyik szó jelentésében sem jelenik meg a növekedésre, gyarapodásra, többetre való törekvés vagy hajlam, a cél mindössze a javakkal való gazdaságos, racionális bánásmód.

Az ökonómia eszerint való értelmezése közel 2000 évig volt jellemző a közgazdaságtanban, majd az „utilitárius fordulatot” követően a haszonelvűség szemlélete



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

vált irányadóvá.<sup>4</sup> Az utóbbi két-háromszáz évben a gazdasági-társadalmi folyamatok vezérfonalává az ökonomizmus vált. Erről akkor beszélhetünk „ha a gazdaságosság, hatékonyságra, versenyképességre való törekvés már nem az emberi haladást szolgálja, hanem öncélként jelenik meg (Tóth 2016: 30).” Míg az ökonómia célja a jólét hosszú távon való elérése, szolgálata volt az egész közösség számára, a javak beosztó felhasználásával, addig az ökonomizmus a gazdasági cselekedetek szűken vett érintettjeinek rövid távú hasznát veszi számításba, ezáltal támogatva a javak korlátlan felhalmozását (ibid). Az ökonomizmus tehát fetiszizálja a gazdaságosság jelenségét, a nyereség és haszon maximalizálását tartva egyedüli elvként szem előtt. A haszonelvű gazdaságtan vezérfonala tehát elsősorban a verseny, a nyereség és a haszon fogalmak mentén szerveződik, amit Schumacher 'A kicsi szép' című művében így fogalmaz meg: „Az elmarasztaló ítéletek mai tárházában kevés szónak van olyan lesújtó és döntő jelentése, mint a „gazdaságtalannak”. Ha egy tevékenységre rásütöttek a gazdaságtalanság bélyegét, nemcsak hogy kérdéssé vált a létezéséhez való joga, de egyszer s mindenkorra el is vesztette azt. Amiről egyszer kiderült, hogy gátolja a gazdasági növekedést, az szégyenletes dolog, és ha valaki mégis ragaszkodik hozzá, azt vagy szabotőrnek, vagy örültnek tekintik (Schumacher 1991).”

### 2.1. A KÖZJÓ ÉRTELMEZÉSE

A közgazdaság tehát kezdetben a javakkal való ésszerű gazdálkodást jelentette, mai értelmezésében mégis nagyobb szerepet kap a haszon és profit maximalizálására való törekvés. De vajon mi változott időközben? Hogyan és miért módosult a cél? A magyarázatot a „közjó” fogalmában érhetjük tetten, amelynek elérése a 'köz' gazdaságának eredeti motivációja volt. A (köz)jó fogalma – mint látni fogjuk – kulcsszereppel bír a gazdasági rendszerek jellemzőinek beazonosításakor is.

A Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint a közjó „a közösség, a társadalom érdeke, java, boldogsága, jóléte, ill. mindaz, ami ezt elősegíti, előmozdítja (Internetes hivatkozás 3.).” A közjó tehát minden ember érdeke, csak közösségként érhetjük el, egymással együttműködve, emberi mivoltunkban kiteljesedve.

A közgazdaság (ökonómia) kifejezés Arisztotelész nevéhez köthető. Az ő gazdasági elmékedéseinek fókuszában is a 'jó' keresése állt, amire szerinte minden emberi cselekedet irányul. Meggyőződése volt, hogy az ember számára a 'legfőbb jó' a boldogság, minden ember célja, hogy megtalálja a legnemesebb boldogságot, ezt elérni pedig csakis az erényeken keresztül lehetséges. Etikáját ezért erényetikának is nevezik (Internetes hivatkozás 4.). A gazdálkodással, vagyonszerzéssel kapcsolatban kétféle utat különböztetett meg: a „természetes gazdagság” a helyes életre

<sup>4</sup> Az utilitarizmusról részletesebben a 3. fejezetben olvashatunk. A témáról kiváló összefoglaló ad Tóth Gergely *Gazdaságkép* (2016) című könyve.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

törekszik, ennek célja a boldog (értsd: jó) élet szempontjából elégséges mennyiségű vagyon megszerzése, mely elengedhetetlen a család, a közösség és a városállam boldogulása végett. A vagyonszerzés telhetetlen, öncélú művelése, amelyet „mesterséges gazdagságnak”, „pénzkeresésnek” nevez, azonban elítélendő, a vagyon határtalan gyarapítása nem vezet igazi boldogsághoz. Ebből a gondolatmenetből kitűnik, hogy az ökonómia a jó elérése szempontjából fontos és hasznos (szükséges és elégséges) jelenség, azonban ezen túl nincs hozzáadott szerepe a boldogság megtalálásában (Arisztotelész 1984). Hasonló gondolatokat fogalmaz meg Arisztotelész a kereskedelemmel kapcsolatban is: addig, amíg a vagyontárgyak cseréje az önellátást szolgálja az támogatandó és helyes, attól kezdve azonban, hogy az a vagyonszerzésre és pénzhalmozásra összpontosít, természetellenessé válik, amely akadályozza az emberek magasabb erényeinek kialakulását, telhetetlenné tesz, aláássa a közösségi életet, politikai egyenlőtlenségeket szül, röviden gátolja a jó elérését.

Aquinói Szent Tamás, a középkor karizmatikus bölcselője Arisztotelész filozófiájából kiindulva igyekezett azt összhangba hozni a keresztény tanítással, kísérletet téve egy átfogó filozófiai rendszer felállítására. Szent Tamás számára „a jó az, ami a másik számára tökéletesedést képvisel, s így törekvésének a célja. A jó az, amire minden ember érdeklődése irányul. Az ember legfőbb célja a boldogság (Internetes hivatkozás 5.)” Túllépve tehát az arisztotelészi hitvalláson a legfőbb jónak azt az állapotot tartja, ami a személyes érdekeken túl mások jó(l)létét is szolgálja – jöllehet Szent Tamás ezt is önérdékként definiálja. Más szavakkal: „az jó nekem hosszú távon, ami a közösségemnek is jó, s már középtávon sem éri meg potyautasnak lenni (Tóth 2016: 59).” Ez a közösségi szemlélet érhető nyomon a kereskedelemről és a cseréről alkotott gondolataiban is. Ezek szerint a csere csak abban az esetben ildomos, ha mindkét félnek haszonnal jár és az üzlet méltányos áron köttetik.

A közjó értelmezésénél érdemes még megemlítenünk Bernard de Mandeville holland származású orvos és író gondolatait, aki a „dicsőséges forradalom” és az ipari forradalom közötti időszakban élt Angliában. Politikai röpiratként jelent meg az 1690-es évek végén 'A lázongó kas avagy a megjavult gazemberek' c. írása. Második kiadására 1705-ben került sor, azonban visszhangot még nem igazán keltett. 1714-ben, majd 1723-ban 'A méhek meséje' címmel került ismét kiadásra, ekkor azonban már elméleti fejtegetéssel egészíti ki parabolisztikus meséjét a szerző, ami immár igen nagy port kavart fel. Korának társadalmi, gazdasági folyamatait, értékrendjét egy méhkas működésére vetíti le. „Ha panaszkodsz, hát balga vagy: tisztes kas hogy lehetne nagy? A világ javaival élni, harcban győzni, közben henyélni s bűnt kerülni: utópia, gyarlóbbat agy nem szült soha... Pusztá erénytől nem virágozik föl egy nemzet; s ki visszavágyik az aranykorba, kész e vajon élni becsületben – de makkon (Mandeville, 2004: 24)?” Műve alapvetően etikai és antropológiai fejtegetésekből áll, ami a közjó a magánbűnök szülötte paradoxonára épül. Az egyéni vétkek gazdasági szempontból a társadalom javára válnak, végső soron tehát - a közösség szem-





### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

pontjából - hasznosak „Mi teszi nagygyá, hatalmassá, legyőzhetetlenné az államot? A gazdagság. Milyen erkölcsi tulajdonságok járulnak leginkább hozzá a gazdagodáshoz? A rosszak. Ez tehát annyit jelent, hogy a bűnök – gazdasági vonatkozásban – értékek (Heller 2004: 239-240).”

### 3. Az utilitarizmus és kritikája

Jeremy Bentham angol filozófus és jogbölcse (1748-1832) a hasznosságot és az érdeket az élet és az életvitel alapelvevé tevő etikai irányzat (utilitarizmus) megalapítója. Számára valamely jogi politikai intézmény hasznossága attól függ, hogy az a bizonyos intézmény mennyiben mozdítja elő a legtöbb ember lehető legnagyobb fokú boldogságát. Hangsúlyozta, hogy a hasznosság-elv a gyakorlati életben ténylegesen alkalmazható, megadható a kalkulus, melynek segítségével bármely két tetről eldönthető, hogy melyik hasznosabb. Szerinte az egyéni hasznosság - még ha bűnök formájában is - a közjóhoz vezet (Csapóné 2008).

A gazdaság morálökonómiai értelmezése az 1700-as évek közepéig tartotta egyeduralmát a világon. A fordulópontot Adam Smith, „a közgazdaságtan atyjának” sokat idézett könyve okozta, amikor is a „Nemzetek gazdagsága” (1776) című művében megfogalmazza a 'láthatatlan kéz' jelenségét. A költői kép arra az önműködő erőre utal, amely meglátása szerint akarva-akaratlanul elrendezi (és a lehető leghatékonyabb állapotot eredményező módon rendezi el) a piaci viszonyokat, amennyiben a gazdaság szereplői saját érdeküket követve cselekednek a különböző tranzakcióik során. Ettől számítjuk a korábban említett „utilitárius fordulatot”, amelynek további kulcsfigurái Bentham és John Stuart Mill voltak. A haszonelvű gazdaságtan ettől kezdve napjainkig domináns pozíciót vívott ki magának mint gazdasági paradigma.

Az utilitarizmus az erkölcsfilozófia egyik legjelentősebb ága, melynek központjában az egyén önérdekkövetése áll. A haszonökonómia elveinek megtestesítője a homo oeconomicus-nak nevezett embertípus, aki célja, hogy cselekedetei útján maxímálja saját hasznosságát, élvezetét, boldogságát. A boldogság, és a jó keresése, mint alapelv tehát ebben a filozófiában is jelen van, a gazdaság átfogó célja pedig „a lehető legnagyobb boldogság elérése a lehető legtöbb ember számára”.<sup>5</sup> Bentham szerint a lehető legnagyobb számú élvezet kiszámításához „azoknak a fájdalomát és gyönyörét is be kell kalkulálnunk, akiket majd érint a cselekedetünk. Vagyis nem érdemes a saját hasznunkat mások haszna elé helyezni, mert az élvezetek és fájdalmak kalkulációjából akár az az ítélet is születhet, hogy nekem kell lemondanom az élvezetről, hasznokról, mert ezzel mások nagyobb 'boldogsághoz' jutnak.” (Szabó 2017: 188) Hasonló gondolatokat fogalmaz meg Mill is, aki szerint a legnagyobb ha-

<sup>5</sup> Az eredeti kifejezés Beccaria, olasz jogtudóstól származik, „La massima felicità divisa nel maggior numero” (Bentham 1977)



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

szon elérésére akkor képes az ember, ha „elsősorban mások javát keresi, a saját élvezetét pedig csupán annyiban, amennyiben az szükséges életének és képességeinek fenntartásában (Szabó 2017: 195).”

A boldogság keresése és a félelemtől való megszabadulás vágya mellett az önmeghaladás képessége is természet szerint jellemzi az embert. A három alapvető emberi adottság közül ez utóbbi testesíti meg leginkább az ember társasági (közösségi) voltát, amely szerint a szigorúan vett önérdékkövetés mégsem mindig kielégítő. Egy ponton belátjuk, hogy mások boldogsága a saját boldogságunkra is visszahat, sőt, annak eredője lehet, ezért mások boldogságáért tenni úgy is kívánatosná válhat, hogyha ezzel adott esetben a saját érdekeimen túl, vagy azzal szemben kell cselekednem (Tóth 2017).

A haszonelvű gazdaságot irányító utilitarizmus így látszólag mégis szolidáris a közszemmel szemben. Talán a közgazdászok egy része sincs tisztában azzal, hogy a haszonelvű gazdasági paradigma igenis számol a másik emberrel, tervez vele, számításba veszi szükségleteit! Az általános (ámde téves) definíció szerint az utilitarista felfogás pusztán önérdékkövetést jelent, amelyben az önző szereplő egy esemény lehetséges kimeneteleit pusztán magára vonatkoztatva szemléli. Ennek oka Fromm szerint az lehet, hogy az objektív önérdék mint korábbi közfelfogás, amely figyelembe vette a közösség érdekeit is, az elmúlt háromszáz évben szubjektív önérdékké, kvázi önzéssé degradálódott. Amiről ma valaki azt gondolja, hogy összhangban van saját érdekével, az innentől kezdve valós önérdékévé is válik (Fromm 1975).

Valós kritikaként róható fel a filozófiának, hogy a közösség legnagyobb hasznát keresve az egyéni érdek, így maga az ember feláldozhatóvá válik a „köz oltárán”, amennyiben ezzel teljesül a legnagyobb hasznosság állapota. A haszonökonomia eszmeiségében ez védhető érvelés, jóllehet súlyosan sérti az emberi méltóság elvét, amely tagadja, hogy az embert csupán eszköznek tekintve „szükséges veszteségként” írhatnánk le a célért vívott harcban. Problémás továbbá, hogy a többség érdeke minden esetben felülírja a kisebbség érdekeit, hiszen azok veszélybe sodorják a legnagyobb jólét elérését, még akkor is, ha erkölcsileg a kisebbségnek van igaza.

A homo oeconomicus-sal mint a haszonelvű gazdaság emberi prototípusával kapcsolatban is megfogalmazhatók ellenérvek. Az önző emberi magatartást axiómaként kezelni súlyos hiba. Míg bizonyos tudományokban léteznek megkérdőjelezhetetlen szabályok, az emberi természet nem determinisztikus jellegű. A gazdasági életben legjobb esetben is törvényszerűségekről beszélhetünk, ami merőben eltér a természettudományok törvényeitől (Muzslay 1995). Ez számunkra annyit jelent, hogy még ha a kapitalista szemlélet és a globalizációs folyamatok erősödése eredményeképpen ma valószínűleg tényleg önzőbb az emberi viselkedés, mint száz vagy ezer évvel ezelőtt, ezt akkor sem jelenthetjük ki kétségek nélkül. Baranyi ezzel kapcsolatban a következőket írja: „Az ember önző voltát abszolút érvényes kiindulópontként kezelő nézet esetén tehát tetten érhető a mögötte meghúzódó ideológia,





**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

amelynek képviselője nem akarja felfedni, hogy állításai valójában nem megfellebbezhetetlen természettudományos tényeken, hanem meghatározott antropológiai előfeltevéseken nyugszanak (Baranyi 2017: 331)."

Az utilitarista szellemiség terjedése magával hozta a legnagyobb élvezetek, boldogság pénzben történő mérését, amely a közgazdaságtan keretein belül magától értetődő volt. A pénz megkönnyítette az előnyök számszerűsítését, a különböző alternatívák összehasonlítását gyakorlati és könnyen kezelhető eszközt szolgáltatva a döntéshozóknak. Innen már egyenes út vezetett ahhoz, hogy egyes tevékenységek hozadékát különböző pénzügyi mutatók segítségével mutassák ki, és a nyereség-, haszon- és profitmaximalizálás motivációja dominálja a gazdasági folyamatokat. Ez a szemlélet túlságosan lesarkítja a gazdasági döntéshozatalt, főleg, ha visszagondolunk Arisztotelész kiindulópontjára és emberi értékeket, erényeket keresünk benne. „S bár az utilitarizmus nem állítja tételelesen, hogy a pénz lenne a boldogság elsődleges forrása, a gyakorlatban mégis első helyre teszi, hiszen a dolgokat szigorúan a gazdasági-társadalmi hasznosság szempontjából nézi. Így lehetséges az, hogy az egészség, a tanítás, és egyáltalán az élet a társadalom számára kiadások és bevételek alapján nyer kifejezést (Szabó 2017: 197)."

Ezeknek a tényezőknél a számszerűsítése azonban nem egyszerű folyamat. Ezért a közgazdászok között egyre inkább elfogadott nézet, hogy különbséget tesznek a jólét és a jóllét fogalmai között. A jólét (angolul well-fare) klasszikus gazdasági fogalom, amit a jóllét (angolul well-being) olyan tényezőkkel egészít ki, mint a fentebb felsorolt egészség, hosszú élet, családi és baráti kapcsolatok, a közösség ereje, kulturális értékek, stb., melyek pénzben nehezen mérhetőek. A pénz mint mérce mindenhatósága ellen szól az is, hogy régóta közzismert tény, hogy az anyagi javak többlete egy bizonyos ponton túl nem nyújt nagyobb boldogságot tulajdonosának. Ezért is fordulhat elő, hogy a világ országainak boldogság rangsorában mégis az első 50 között szerepel Costa Rica, Chile, Guatemala, Trinidad és Tobago és Üzbegisztán (Internetes hivatkozás 6.). A közgazdaságtan „Easterlin-paradoxonként” hívja azt a jelenséget, amelyben a névadó közgazdász megcáfolja azt a null-hipotézist, miszerint a gazdagabbak természetesen boldogabbak is. Bár eredményei szerint valóban létezik a két tényező együttállása, de oksági kapcsolatról nem beszélhetünk. A gazdasági növekedés nem szükségszerűen növeli az emberek boldogságérzetét, részben azért, mert az „abszolút jövedelem” nagyságán túl fontosabb a „relatív jövedelem” szintje, amelyet pszichológiai mechanizmusok magyaráznak, mint például a saját helyzetünk másokéval való összehasonlítása, valamint bizonyos (pozitív vagy negatív) események beépítése az értékalkotás folyamatába (Easterlin 1974).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

### 4. A „status quo”

A XIX. századtól kezdve a pénzügyi szemlélet vezérelte gazdaság egyeduralma ténykérdés, látjuk azonban, hogy számos rés üthető a pajzsán. Tóth Gergely (2017) szerint a második világháború utánra a morálökonómia „hattyútáncát” járja, bár elismeri, hogy számos emberközpontú kezdeményezés, mint a minimálbér, a szakszervezetek felállítása, a modern munkajog intézménye, a környezettudatos vállalatirányítási rendszerek, vagy a társadalmi felelősségvállalás már legitim fogalmak. Mégis, amikor a közgazdaságtan modellszerű rendszerében gondolkodunk, egy durván leegyszerűsített, csupán a tőke és a munka termelési tényezőkre koncentrált keretben gondolkodunk. A haszonökonómia uralma mellett „alternatív iskolának” számít bármi, ami nem a gazdaságosság és versenyképesség elveit hirdeti.

Elmúlt, darabjaira hullott az a korábban érvényben lévő közfelfogás, ami a gazdasági-társadalmi kapcsolatokat tudat alatt is irányította. A közös szemlélethez márpedig elengedhetetlen egy olyan mindenki által elfogadott és követett erkölcsi-etikai mérce, amely által megítélhető egy cselekedet minősége, pozitív vagy negatív előjele. Közös álláspont vagy közmegegyezés nélkül a békés társadalmi együttélés csupán utópia. A jelenségről Baranyi így ír: „Az európai politikai gondolkodásmód és közmorál – nagyrészt a magát „felvilágosodásnak” nevező eszmeáramlat eredményeként – megfosztotta magát az alapvető bizonyosságok forrásától: a bibliai keresztény alapoktól. A nyugati civilizáció országaiban ugyan továbbra is elismerik az etikai normákat és hangoztatják fontosságukat, azonban e normák eredeti közegükből kiragadva talajvesztetté, ézszerűen alá nem támaszthatókká váltak (Baranyi 2017: 334).” A globális (üzleti) folyamatok által támogatott változás azt eredményezte, hogy a társadalom alrendszerei (család, gazdaság, politika-jog, kultúra-vallás, tudomány) eltávolodtak egymástól és külön életet kezdtek élni. Ennek legnagyobb veszélye, hogy egy olyan állapotba kerül a társadalom, ami már nélkülözi a közösen vallott értékrendet, a korábban elfogadott és betartott keretrendszer értelmét veszti és semmivé lesz. Ebben az állapotban az alrendszerek nem képesek már a közjót szolgálni, ami pedig minden társadalom célja lenne, a társadalometika – mint irányító központ – eszköztelemné válik. Érdekkellentétek lépnek fel a különböző alrendszerek között (pl. egy üzletkötés emberi, környezeti vs. gazdasági megfontolásai közt), ami hosszú távon társadalmi-ökológiai válsághoz vezethet. Végül az etikai normák (köz)elfogadásának hiánya olyan állapothoz vezet, melyben „szabadon megtehető szinte bármi, ami az adott részrendszer logikájának megfelel, még akkor is, ha az homlokegyenest ellenkezik a közjóval (Baranyi 2017: 335).” Így történhet meg, hogy bizonyos cselekedetek bár etikátlanok, mégis teljesen jogszerűek. Kérdés, hogy ez a fejekben-lelkekben erős disszonanciát eredményező lelkiállapot meddig tartható fenn? Hogyan lehetséges olyan társadalmakban élni, amelyekben a cselekedetek megítélése nem egységes? Az „egyetlen közös elv, hogy nincs közös elv” nem



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

elégséges rendezőelv, az eszmei vákuumot valami más, valami új paradigmának kell betöltenie (Baranyi 2017).

### 5. A menedzsment fejlődése – motivációs elméletek

A menedzsment tudományos elméletei nagy fejlődési utat tettek meg az elmúlt száz évben. A mérőföldköveknek tartott tudományos munkák mindegyike (Taylor 1911, Mayo 1933, Maslow 1943, McGregor 1960, Herzberg 1966, Hackman – Oldham 1975, Csíkszentmihályi 1990, Pink 2009 In Szilas 2017) konzisztens emberképpel rendelkezik, amelynek része a munkához való hozzáállás is. Anélkül, hogy részletes és teljes körű áttekintést adnánk ezekről a munkákról, Szilas (2017) írása alapján ismertetünk a továbbiakban pár érdekes elméletet.

A taylorizmus legnagyobb eredménye a tudatos munkaszervezésben érhető nyomon. Taylor a munkafolyamatok szervezésének leghatékonyabb módját szerette volna tudományos alapokra helyezni, ennek érdekében elválasztotta egymástól a szellemi és fizikai munkavégzést a teljesítmény mérhetősége és ellenőrizhetősége céljából, valamint hangsúlyozta az anyagi motiváló tényezők fontosságát. Ez a munkát végző embert „lebutítva” ábrázolja, aki számára legfontosabb ösztönző a pénz. A munkavállalókon keresztül, a pénz által (mint korábban láttuk) relatív egyszerű a szervezet működtetése, az érzelmeket nélkülöző, racionális döntéshozatal során az embereket pusztán termelési tényezőnek (eszköznek) használva kell megfelelni a hatékony munkaszervezés elvárásainak. Taylor szerint az anyagi juttatások szerepe a munkavállaló motiválásában kizárólagos jellegű, és az embert egyáltalán nem érdekli a munkavégzés eredménye, vagy jellege. Bár az anyagiak fontosságában nem tévedett, az ebből levezetett egysíkú gondolkodás, és a „tökélyre fejlesztett”, „leghatékonyabb” részfeladatok sokszor embertelen volta miatt mégis 'redukcionista' jelzővel illetik emberképét. A Human Relations mozgalom képviselői (Mayo, Maslow, Bernard és mások) nem osztották Taylor nézőpontját. A legkimunkáltabb emberképet McGregor 1960-ban írt művében, a „The Human Sides of Enterprise”-ban ismertette, amelyben az X és Y elméletében kifejti az emberi természet és ezzel együtt a vezetői szemlélet két merőben eltérő típusát. A X elmélet hasonlít a taylori emberképre, ennek értelmében a vezető beosztottját lusta és felelőtlen embernek tekinti, akit leginkább csak az anyagi juttatásokkal, büntetéssel, valamint rendszeres ellenőrzésekkel és szigorú elszámoltatással lehet munkára készíteni. Ezzel szemben az Y elmélet vezetői alapfeltevése az, hogy az ember szellemi kihívásokat keresve, örömmel dolgozik, a munkafeltételek rendelkezésre állásakor feladatát önállóan, felelősen és kreatívan látja el. Bár számára is fontos az anyagi megbecsülés, nem ez a fő motiváló erő a munkavégzésre. „A McGregor által felvázolt gondolatmenet talán legjelentősebb eleme a vezető emberképre vonatkozó választásának és az ebből fakadó



### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

felelősségének a hangsúlyozása. Az X vagy Y elmélet szerinti alapfeltevések az emberi természetről és az ebből fakadó menedzseri gyakorlat egyfajta önbeteljesítő jóslatként működnek (Szilas 2017: 415).” Az „amilyen a hited, úgy legyen neked” szemléletnek megfelelően tehát a vezető képes befolyásolni munkavállalója hozzáállását, s felszabadítva őt az emberi természet (itt: gyarlóság) eleve elrendelt állapota alól megteremti a szabad utat a kreativitásnak, önmegvalósításnak és a felelős munkavégzésnek. Az önként vállalt és örömteli munkavégzést ösztönzi továbbá a közösségi életben való részvétel és a munka tartalmának, eredményének fontossága is. A menedzsment szakirodalom későbbi képviselői is egyetértenek ezzel a pozitív hozzáállással. Maslow szerint az ember motivációinak legmagasabb szintjén az önmegvalósítás, kiteljesedés iránti vágy áll, amelyhez például a hivatásként végzett munkán keresztül vezet az út. Herzberg motivációelméletében a pénz csak a munkavállaló elégedetlenségének elkerülésére való, (és bár ezt ’motivációs tényezőnek’ hívja), a munkavállaló igazi elégedettségét elérni az úgynevezett ’higiénés tényezőkkel’ lehet. Ezek a tényezők a munka lényegi tulajdonságaihoz, tartalmához kapcsolódnak, úgy mint a munka kihívás jellege, érdekes volta, a munkavállaló kompetenciáinak megfelelő feladatok, valamint az önálló munkavégzés és a fejlődési lehetőségek.

Említésre méltó még Hackman és Oldham 1975-ben publikált „munkaköri jellemzők” modellje, melynek kritikus pontja a „munkakör-gazdagítás” elve. Ennek kapcsán hangsúlyozzák mennyire fontos a munkavállaló számára, hogy az általa végzett munka értelmes legyen és létezzen kézzel fogható eredménye. Bár akkori ez az újdonság erejével hatott, az azóta eltelt 40 év alatt a menedzsmenttudomány mára alapvetésként kezeli a munkavállalók erre irányuló elvárását<sup>6</sup>. A munka értelme és eredményessége iránti igényben ismét felismerhetjük az önmeghaladás alapvető emberi képességét, amit jóllehet a haszonelvű gazdaság igyekszik elnyomni. A mai „mainstream” menedzsmenttudomány joggal hangsúlyozza a tudatos vezetői értékalkotást, amely emberképe szerint a felelős munkavállalók önös anyagi és egyéb érdekeiken túl szeretnének egy magasabb rendű cél érdekében, a „köz” javára is cselekedni a munkavégzésük által/során (Szilas 2017).

A tömören felvázolt fejlődési út rávilágít arra, hogy a menedzsmenttudomány száz év alatt túllépett a (bántóan) leegyszerűsítő taylori modellen és mára egy „többdimenziós” emberképre való nyitottság jellemzi (Szilas 2017: 417).” A fenti elméletek pedig egyre közelebb vezetnek bennünket a humanista jellegű keresztény szemlélethez, amely a Bibliára támaszkodó társadalometikában gyökerezik.

<sup>6</sup> További utalások Perez Lopez (1991), Alford és Naughton (2001), Seligman (2002), és Pink (2009) munkáiban találhatóak (Szilas 2017).



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

**6. Merre tovább? – Keresztény társadalmi elvek az üzleti életben**

Már fentebb hangsúlyoztuk mennyire fontos a társadalom működőképessége szempontjából, hogy létezzen egy mindenki által elfogadott, közös erkölcsi alap, ami vezérelvként szolgál az élet minden területén. A társadalometika célja ezzel, hogy segítse az igazságos és közjót szolgáló döntések meghozatalát. A keresztény alapokkal bíró társadalometika a Felvilágosodás koráig szolgálta iránytűként, ettől kezdve azonban egyre inkább veszített népszerűségéből. Ez a törés - nem véletlenül - egybeesik az Adam Smith nevéhez köthető, a haszonelvűséget hirdető gazdasági paradigmaváltással is.

A keresztény társadalometika régen és most is a bibliai tanításokon nyugszik, a társadalom aktuális kérdései mellett a szervezeti kérdésekre és az egyéni kihívásokra is a Biblián keresztül keresi a választ. Az egyén szerepe megkérdőjelezhetetlen a folyamatban, alkotó (atomszerű) szerepe a társadalomban kulcsfontosságú. Muzslay István, a Leuveni Katolikus Egyetem közgazdász professzora erről a következőket írja: „Korunk egyik súlyos tévedése az a felfogás, hogy a közgazdaság az életünk olyan adottsága, amellyel szemben tehetetlenek vagyunk, hogy a gazdaság a saját mechanizmusainak, kérérlhetetlen törvényeinek alávetett folyamat. A közgazdaság nem fizikai törvények által irányított gépezet, a társadalmi és gazdasági rend megteremtője nem a piac ármechanizmusa, hanem az emberi értelem és akarat (Muzslay 1995: 9).” Vagyis korunkban a domináns nyereségmaximáló gazdasági szemléletre hivatkozni és a piac farkastörvényeire mutogatni az erényes és emberséges cselekedetek helyett gyengeségre vall. Mindig az ember az, aki dönt és ezzel valamilyen érték mellett teszi le a voksát. Tévedés lenne azonban azt hinnünk, hogy pusztán az egyéni cselekedeteken keresztül megoldhatjuk a XXI. század morális kihívásait. „Nem lehet pusztán egyéni cselekvéssel megoldani társadalmi szintű problémákat, mert a társadalmi szint az egyéni szinthez képest új minőséget, önálló, magasabb szerveződési egységet képvisel a struktúrák, a hálózatok, a tovagyűrűző, illetve szinergikus hatások miatt (Baranyi 2017: 330).” Ugyanez visszafelé is igaz. A Katolikus Egyház Kompendiuma szerint „Az a társadalom, amely az együttélés minden szintjén maradandóan az embert akarja szolgálni, a közjót mint minden ember és az egész ember javát jelöli meg elsőséget élvező céljaként. A személy saját magában, figyelmen kívül hagyva, hogy lényének legfontosabb eleme a másokkal és másokért való létezés, nem képes megtalálni teljességét (Internetes hivatkozás 7.).”

A Római Katolikus Egyház társadalmi tanításai további ajánlást tesznek a témával kapcsolatban. Az angolul Catholic Social Thought vagy Teaching címmel jelölt írások az elmúlt 120 évben születtek meg, amelyben az éppen regnáló Pápa a kor kihívásaival kapcsolatos gondolatait osztja meg olvasóival<sup>7</sup>. „A katolikus társadalmi

<sup>7</sup> Összefoglalásukat lásd Tóth (2016) 7.5. fejezetében.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés és munkavállalók

tanítást<sup>8</sup> az Egyház szociális enciklikái (körlevelei) ismertetik, melyek az adott időszak aktuális társadalmi kérdéseiben kívántak és kívánnak iránymutatást adni a társadalmi kérdésekre fogékony, azokért tenni akaró keresztények, hívők és nem hívők számára (Kék 2017: 210).” Ezek a körlevelek nem dogmatikus, minden hívőre nézve kötelező érvénnyel bíró elvárások, hanem ajánlások, amely által az erre fogékony olvasó könnyebben össze tudja hangolni hitét a hivatásával a társadalom különböző - így a gazdaság - területén is. Az egyház társadalmi tanításai számos témában foglalnak állást (politika, jogok, alapelvek, család, munka, környezet, béke, stb.), ezek közül a gazdaság különös fontossággal bír. Tóth Gergely 'Gazdasággép' (2016) című könyvében hozzávetőleges becslést készít, amely szerint az eddig megjelent 17 pápai körlevél tartalma 62 százalékban tartalmaz gazdaságelméleti jellegű utalást. A legelső 'Rerum novarum' kezdetű, 1891-ben publikált apostoli írásban XIII. Leo arra hívja fel a papság figyelmét, hogy kötelességük a legfontosabb társadalmi kérdésekben állást foglalniuk és amennyiben ez lehetséges, kivenni a részüket a kérdések rendezésében. (Ettől kezdve rendszeresen jelennek meg egy adott témát boncolgató enciklikák.) Ezzel együtt azonban fontos megjegyezni, hogy „a katolikus Egyház egyrészt nem kíván sem a politikába, sem a gazdasági-pénzügyi életbe illetéktelenül beavatkozni, hiszen tiszteletben tartja az egyes tudományok autonómiáját, másrészt nem kíván konkrét megoldási javaslatokat előírni a felmerülő társadalmi-közösségi problémákkal kapcsolatban. Amit meg kell tennie (...): le kell fektetnie az emberi együttélésben fontos alapelveket és nevükön kell neveznie az értékeket (Kék 2017: 217).” Ezek az értékek nyújtanak támaszt a gazdasági döntések meghozatalakor is.

Az Egyház tanítása szerint több ilyen alapelv is van, ezek közül esetünkben kiemelkedő a (korábban már sokat tárgyalt) közjó szolgálata, az emberi méltóság tisztelete, a szubszidiaritás, és a szolidaritás elve.

A Magyar Katolikus Lexikon a közjót így definiálja „(lat. bonum commune): anyagi és szellemi javak és lehetőségek összessége, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy közösség tagjai boldogulásukat szabadon és hathatósan munkálhassák, de előállításukra önmagukban, egyenként nem képesek. Lényegét tekintve a társadalom által saját tagjainak nyújtott segítség alapvető életfeladataik teljesítéséhez (tehát társadalmi teljesítés és nem az egyéni javak és sikerek összessége) (Internetes hivatkozás 8.)”

Az emberi méltóság tisztelete az ember istenképmási státuszából ered, emiatt az emberi méltóság megkérdőjelezhetetlen. Az embert, mindig mint valakit, nem mint valamit kell számításba venni! Ezen elv értelmében a munkavállaló sokkalta több

<sup>8</sup> A témának nagy szakirodalma van, mi itt csak a katolikus egyház társadalmi tanításaival foglalkozunk. Max Weber 1920-as publikációja óta növekvő érdeklődés övezi az egyház (nála a protestáns) és tanítása gazdaságra gyakorolt hatását.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

mint eszköze a munkának. Gondolatai, érzései lehetnek és vannak ezzel kapcsolatban, amit a munkaadójának figyelembe kell vennie.

A szubszidiaritás elve szerint a társadalom központosított irányítása nehézkes és pontatlan, ezért „az alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező problémát, végrehajtandó feladatot a probléma szintjén kell megoldani (Kék 2017:211).” Ez jogokat és kötelezettséget is jelent az adott szint számára, ami, ha úgy érzi mégsem boldogul a rá bízottakkal, segítséget kérhet (és kap is) a felettes szinttől. A szubszidiaritás többet jelent a feladatok egyszerű ledelegálásánál. Ebben az esetben a vezetők tudják és elfogadják, hogy a beosztottak hibázhatnak is, és ezzel együtt vállalják a jogok és kötelezettségek átruházásának következményeit.

A szolidaritás elve megfogalmazza az emberek egymásrautaltságát, amely a közös fogalmában is megjelenik. A közösségi tudat, az egymásért érzett és viselt felelősség jelenik meg ebben az alapelvben. Gyakorlati megvalósulása a társadalmi és/vagy gazdasági értelemben kiszolgáltatott helyzetben élőkkel vállalt együttérzés, az ő tevéleges segítségük karitatív intézmények felállítása és működtetése által, érdeklik számontartása a döntéshozatalban.

### **7. Az emberközpontú (keresztény) vállalkozás alapelvei – Az ember és a munka viszonya**

A Szentírás több helyen is kiemelt figyelmet szentel az ember munkához való viszonyának. Maga a Teremtés könyve is a hat napos isteni munkavégzésről szól, melyet követően a hetedik napon a Teremtő megpihen és élvezzi munkája gyümölcsét<sup>9</sup>. Ezzel együtt az Isten meghívja az embert, hogy 'munkatársává' válva folytassa az általa megkezdett munkát és ebben az értékalkotó folyamatban 'talentumai' szerint ő is vegyen részt. II János Pál pápa 1981-ben írt *Laborem exercens* kezdetű enciklikájában megfogalmazza az emberi munka teológiai háttérét. Ebben szétválasztja a munkavégzés objektív és szubjektív jellegét a következők szerint: a munka objektív jellege az az értékteremtő, alkotó folyamat, amely eredményeként egy termék, szolgáltatás lát napvilágot. A szubjektív nézőpont azt a tevékenységet jelöli, amely által az ember megvalósíthatja önmagát, kibontakoztathatja képességeit. Az ember a szubjektív értelemben alanya a munkának, nem pedig eszköze vagy termelőereje, és mint ilyen minden esetben több és fontosabb, mint a munka objektív értéke. A két termelési tényező kapcsán a Pápa megjegyzi, hogy míg a munkaerő személyes jellegű, addig a tőke eszköz tulajdonságokkal bír, ezért a munka sohasem válhat a tőke

<sup>9</sup> „Elkészült tehát az ég és a föld, s azok minden ékessége. A hetedik napra befejezte Isten a munkáját, amelyet végzett, és a hetedik napon megnyugodott minden munkától, amelyet végzett. Megáldotta Isten és megszentelte a hetedik napot, mert azon nyugodott el minden munkájától, amelyet végezve teremtett Isten.” (Ter 2, 1-3)



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

eszközüvé – azaz a munka van az emberért és nem fordítva! (Az emberi méltóság elve) (II. János Pál pápa 1981)

Globalizált világunkban egyrészt tendencia, hogy próbáljuk minél kevesebb emberi munkával előállítani a szükséges anyagi javakat, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a bérmunka világa napjainkban is meghatározó, hiszen a javak egy jelentős részét még mindig a fejlődő országokban (India, Kína, Délkelet-Ázsia és Afrika országaiban) állítják elő bérmunka igénybevételével.

A fő kérdés az, hogy mi a vállalkozás alapvető célja? Minek az érdekében és kinek a javára tevékenykedik? A szükségletek (igazságos) kielégítése vagy a profit hajszolása fontosabb-e? Kétségtelenül ezekre a kérdésekre többféle válasz adható, még egyazon vállalkozás esetében is. A profit realizálása szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres vállalkozásnak. Fontos tényező, hogy a véghezvitt tevékenységek szolgálják a köz javát is, ugyanakkor figyelembe kell venni az externáliák kezelését is. Az önmeghaladás képessége tehát ismét megjelenik, legalább vezetői szinten, amikor a menedzser ráérez arra, mi az a termék vagy szolgáltatás, amely a másik boldogságát is szolgálhatja. Ebben a szellemiségben a vállalat nyeresége három részre oszlik, (1) a vállalkozás saját részére, mely garantálja folytonos működésének feltételeit, (2) a munkavállalók hányadára, akik nélkül a profit, termék vagy szolgáltatás nem jött volna létre, és (3) részben a közösség javára. Ehhez azonban egy nagyon fontos előfeltétel beteljesülése szükséges. Nevezetesen kell, hogy legyen egy karizmatikus, emberi értékek által vezérelt (nem feltétlenül hívő) vezető, aki számos különleges vállalkozói képességet ötvöz. „Indítéka a létfenntartás mellett a kibontakozás, kreativitás, a vállalkozói szellem, a társadalmi presztízs és a vágy a közjó szolgálatára (Tóth 2017: 412).”

Ezzel összhangban az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa 'Az üzleti vezető hivatása'<sup>10</sup> (2014) című kiadványában a vállalkozások gyakorlati alapelveit a következőként foglalja össze:

1. A világ szükségleteinek kielégítése termékek és szolgáltatások biztosításával és azok folyamatos fejlesztésével
  - 1.1. Az a vállalkozás, amely hasznos, jó termékeket állít elő, és amely olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek ténylegesen az embert szolgálják, az a közjó elérését segíti.
  - 1.2. Szolidaritás vállalása a szegényekkel, a szükséget szenvedőkkel. (szolidaritás elve)
2. Hatékony és értelmes munkaszervezés
  - 2.1. A vállalkozás az emberi munka méltóságát állítja előtérbe, ezáltal is szolgálva a közösséget.

<sup>10</sup> Elgondolkodtató „Lelki tükröt” találnak az érdeklődők a kiadvány végén, ahol az üzleti vezetőket 30 figyelemfelhívó kérdéssel keresztül értékelhetik saját munkájukat.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- 2.3. A vállalkozás lehetővé teszi, hogy alkalmazottai saját felelősségükre cselekedjenek, hozzájárulva a vállalat küldetésének megvalósításához. (szubszidiaritás elve)
3. Törekvés a fenntartható jólétre és a javak igazságos elosztására
  - 3.1. A vállalkozás a rendelkezésére álló tőkével, emberi és környezeti erőforrásokkal ésszerűen és fenntartható módon gazdálkodik.
  - 3.2. A vállalkozás igazságosan osztja el az erőforrásokat az összes az érintettek között (alkalmazottak, beszállítók, vásárlók, befektetők és a közönség).

### Következtetés, összegzés

A keresztény társadalmi elvek közel háromszáz évvel ezelőttig befolyásolták a gazdaság szereplőit is. Ezek az elvek a bibliai tanításokon alapultak és lényegük az volt, hogy egységes keretét adják a főbb erényeknek. A globalizációs folyamatok erősödésével ez a keret felbomlott és helyébe a haszon és nyereségmaximalizáló szemlélet lépett, ami sokszor az emberi méltóság megsértésével éri el célját. Bár az utilitarista szemlélet alapfilozófiájában benne van a többi ember tisztelete és érdekeinek figyelembe vétele, vezérgondolata mégis a „lehető legtöbb hasznot a lehető legtöbb ember számára”. Ebből a gondolatból adódik az ellene megfogalmazható legrelevánsabb kritika apropója is, az egyéni érdek feláldozható a köz oltárán, ha a többség érdeke ezt megköveteli.

Tanulmányunkban igyekeztünk áttekinteni a különböző menedzsmentfilozófiák emberképét, és egy emberközpontúbb alternatívát felvázolni a keresztény típusú vállalatirányítás tárgyában. A magát megszólítva érző Olvasóban talán további kérdések merülnek fel a 'hogyan tovább' és a gyakorlati példák kapcsán. Meglátásunk szerint a hazai tapasztalatok és lehetőségek további vizsgálati kérdéseket rejtenek magukban.

### Irodalom

- Arisztotelész (1984): Politika. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Baranyi, Á. (2017): Keresztény társadalometika. In: Baritz, S. L. – Dabóczy, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság, KETEG Alapítvány
- Bentham, J. (1977): A Fragment on Government. Cambridge University Press, 2001, p.xiv, [https://books.google.hu/books?id=hTSwCKh2P2UC&pg=PR14&lpg=PR14&dq=quotation+beccaria+la+massima+felicita+divisa+nel+maggi-or+numero&source=bl&ots=Alq0iD93u7&sig=98ZAYssoexv0TwBYDSSNSX\\_](https://books.google.hu/books?id=hTSwCKh2P2UC&pg=PR14&lpg=PR14&dq=quotation+beccaria+la+massima+felicita+divisa+nel+maggi-or+numero&source=bl&ots=Alq0iD93u7&sig=98ZAYssoexv0TwBYDSSNSX_)



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- tHU0&hl=hu&sa=X&ved=0ahUKEwju3ZbhYo3WAhWpMLQKHxt0BvkQ6AEIM-TAC#v=onepage&q&f=false, Utolsó letöltés: 2017. augusztus 05.
- Csapóné R. T. (2008): Üzleti etika. Főiskolai jegyzet, Budapesti Gazdasági Főiskola KVIFK
- Easterlin, R. A. (1974): The Economics of Happiness. <http://www-bcf.usc.edu/~easterl/papers/Happiness.pdf>, Utolsó letöltés: 2017. július 26.
- Ferenc pápa (2013): Evangelii gaudium. <http://uj.katolikus.hu/konyvtar.php?h=451>, Utolsó letöltés: 2017. július 25.
- Fidrich, R. (2002): Nemzetek feletti vállalatok a globalizáció korában. Magyar Természetvédők Szövetsége. <http://mek.oszk.hu/01400/01450/01450.htm>, Utolsó letöltés: 2017. július 25.
- Fromm, E. (1975): In: Tóth Gergely, Gazdasággép. L'Harmattan – KÖVET Egyesület, 2016, 60.
- Green, D. (2016): The world's top 100 economies: 31 countries; 69 corporations. (2016.09.20.) <https://blogs.worldbank.org/publicsphere/world-s-top-100-economies-31-countries-69-corporations>, Utolsó letöltés: 2017. július 25.
- Harrington, M. – Childs, M. – Briel, E. (2014): Az üzleti vezető hivatása. Gondolatok. Az Igazságosság és Béke Pápai Tanács és KÉRME Egyesület, Budapest
- Heller, Á. (2004): Cinizmussal a képmutatás ellen. In: Mandeville, B.: A méhek meséje avagy magánvétek – közhaszon, Helikon Kiadó
- II. János Pál pápa (1981): Laborem excercens. <http://uj.katolikus.hu/konyvtar.php?h=203> Utolsó letöltés: 2017. augusztus 04.
- II. János Pál pápa (1991): Centesimus Annus. <http://uj.katolikus.hu/konyvtar.php?h=86#JB20>, Utolsó letöltés: 2017. augusztus 13.
- Kék, E. (2017): A katolikus Egyház társadalmi tanításának rövid ismertetése. In: Baritz, S. L. – Dabóczy, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság. KETEG Alapítvány
- Kriston, L. (2010): Megdöbbenő adatok: itt az éhínség világtérképe! [http://www.piacessprofit.hu/klimablog/fenntarthato\\_fejlodes/megdobbento\\_adatok\\_itt\\_az\\_ehinseg\\_vilagterkepe/](http://www.piacessprofit.hu/klimablog/fenntarthato_fejlodes/megdobbento_adatok_itt_az_ehinseg_vilagterkepe/), Utolsó letöltés: 2017. augusztus 13.
- Mandeville, B. (2004): A méhek meséje avagy magánvétek – közhaszon. Helikon Kiadó
- Muzslay, I. (1995): Gazdaság és erkölcs. Márton Áron Kiadó, Budapest
- Schumacher, E. F. (1991): A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Szabó, K. R. (2017): Az utilitarizmus. In: Baritz, S. L. – Dabóczy, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság. KETEG Alapítvány



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Szilas, R. F. (2017): Keresztény emberkép és menedzsment. In: Baritz, S. L. – Dabóczi, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság. KETEG Alapítvány
- Tornielli, A. – Galeazzi, G. (2015): Ferenc Pápa. Ez a gazdaság öl. Jezsuita Kiadó Budapest
- Tóth, G. (2007): A valóban felelős vállalat. KÖVET Egyesület, 2007
- Tóth, G. (2016): Gazdasággép. L'Harmattan – KÖVET Egyesület, 2016
- Tóth, G. (2017): Ugorjuk át a keresztény közgazdaságtant! In: Baritz, S. L. – Dabóczi, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság. KETEG Alapítvány
- Tóth, J. (2017): A közjó vizsgálata az érdekek rendszerén keresztül. In: Baritz, S. L. – Dabóczi, G. (szerk.): Emberközpontú gazdaság. KETEG Alapítvány

Internetes hivatkozások:

1. A magyar nyelv értelmező szótára: „ökonómia” szócikk <http://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=%C3%B6kon%C3%B3mia>, Utolsó letöltés: 2017. július 10.
2. Wikipédia: „oikosz” szócikk: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Oikosz>, Utolsó letöltés: 2017. július 10.
3. Magyar Katolikus Lexikon: „közjó” szócikk: <http://lexikon.katolikus.hu/K/k%C3%B6zj%C3%B3.html>, Utolsó letöltés: 2017. július 10.
4. Wikipédia: „Arisztotelész etikája” szócikk: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Arisztotel%C3%A9sz\\_etik%C3%A1ja](https://hu.wikipedia.org/wiki/Arisztotel%C3%A9sz_etik%C3%A1ja), Utolsó letöltés: 2017. július 10.
5. Wikipédia: „Aquinoi Szent Tamás” szócikk: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Aquin%C3%B3i\\_Szent\\_Tam%C3%A1s](https://hu.wikipedia.org/wiki/Aquin%C3%B3i_Szent_Tam%C3%A1s), Utolsó letöltés: 2017. július 10.
6. World Happiness Report, 2017, <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf>, Utolsó letöltés: 2017. augusztus 30.
7. Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma. A Közjó elve. 165. cikk, p 67. <http://www.fvr.hu/new/images/stories/documents/kompendium.pdf>, Utolsó letöltés: 2017. július 15.
8. Magyar Katolikus Lexikon. „közjó” szócikk: <http://lexikon.katolikus.hu/K/k%C3%B6zj%C3%B3.html>, Utolsó letöltés: 2017. július 10.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

## A gyermekkel rendelkező és a nem gyermekes férfi dolgozók karrier elképzelései

DR. JUHÁSZ TÍMEA<sup>1</sup> – KÁLMÁN BOTOND<sup>2</sup> – DR. TÓTH ARNOLD<sup>3</sup>

### ABSZTRAKT

A munka és család összehangolása fokozottabb figyelmet kap a társadalomtudományi kutatásokban. Sokáig a vizsgálatok elsősorban a kisgyermekes nők helyzetével foglalkoztak, ám későbbiekben a kutatók hamar felfigyeltek arra a tényre, hogy nemcsak a nőknek, de a férfiaknak is gondot okoz e két terület összehangolása.

Mint ahogy Bencsik-Juhász (2012) írja: „Miután a tényleges munkapiacon a férfiak foglalkoztatása a meghatározóbb és elfogadottabb, az ezzel járó minden előnnyel (például magasabb bérezés azonos munkakörökben) és hátránnyal (például hosszabb munkaidő), nem véletlen tehát, hogy a nők egyre erőteljesebb munkaerő-piaci jelenlétével és aktivitásával a hagyományos családi szerepmegosztások is lassan formálódnak és átalakulnak” (Bencsik – Juhász 2012: 616).

A közvélemény lassan két elvárás-rendszert tekint a férfiakkal szemben: még mindig tartósan, és erősen él a köztudatban a hagyományos családfenntartó szerep, miközben részt vár a férfiaktól a gyermeknevelésben is. Kérdés, hogy ezek a folyamatok hatással vannak-e a férfiak karrierterveire?

A tanulmány a gyermekkel rendelkező és a gyermekkel nem rendelkező férfi dolgozók karrier elképzeléseit mutatja be. A szerzők egy kvantitatív felmérést készítettek a kérdés megismerésére. A 2016-os kutatás alapján elmondható, hogy e két csoportba tartozó férfiak különböznek a kérdést illetően.

**KULCSSZAVAK:** a gyermekkel rendelkező és a gyermekkel nem rendelkező férfi dolgozók, karrier, munka és magánélet összeegyeztetése, nemi szerep, konfliktus

### ABSTRACT

#### **The Career Concepts of Male Workers with or without Child**

The question of reconciliation of work and family is getting highlighted in social studies. For a long time, a lot of studies concentrated on young mothers; however, researchers have realized that this problem proves difficult to men as well. As Bencsik-Juhász write: "As the actual labor market primarily employs and caters for men, with all the inherent ad-vantages (like higher

<sup>1</sup> PhD, SAP tanácsadó.

<sup>2</sup> Jogász (osztatlan) hallgató, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

<sup>3</sup> PhD, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

wages for the same job) and disadvantages (like longer working hours), it is no wonder that the stronger labor-market presence and activity of women also changes the traditional family roles" (Bencsik – Juhász 2012: 616). The public opinion has been starting to expect double sets of obligations from the fathers, the traditional family supporter role is still strong, while men are also expected today to take part in child-rearing. The question is whether these processes effect on men's career.

This study presents career perspectives of male workers with or without child. The authors made a quantitative survey in order to get to know this question. Based on research conducted in 2016, it is possible to say that men with or without child are different in this question.

**KEYWORDS:** male workers with children or without children, career, work and private life reconciliation, gender role, conflict

### Bevezetés

Napjainkban az egyik egyre inkább fontos menedzsment feladattá nőtte ki magát a munka és magánélet összehangolásának problematikája. A kérdés sokáig női kérdésként merült fel, mivel a klasszikus családmódelben a férfi volt a kereső, a nő feladata pedig a háztartás vezetésére és a gyermeknevelésre korlátozódott. Ezért a dolgozó nőknél jelentkezett elsősorban a munka és magánélet konfliktusa, mivel a családi gondok miatt romlott a munkahelyi teljesítményük. A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején azonban egyre inkább azt lehetett tapasztalni, hogy ez a konfliktus nemcsak a nőket, hanem a férfiakat is érinti. Ennek egyik oka minden bizonnyal legalább részben az a tendencia, hogy a munka világába belépő nők száma világszerte növekszik. Például egy amerikai vizsgálat alapján az USA-ban 1970 és 2000 között a dolgozó nők száma szignifikáns növekedést mutatott (Blau – Ferber – Winkler 2006).

A házas nők munkába állása miatt fokozódott a háztartásban és a gyermeknevelésben a férfiakra jutó otthoni feladatok száma és az e feladatok ellátására fordítandó idő. Mivel ezt az időt a férfiak vagy a munkahelyüktől veszik el, vagy a pihenéssel tölthető időből, ennek a következménye a fáradtság és a csökkenő munkahelyi teljesítmény lesz. Ez a férfiaknál is hasonló konfliktusok forrása lehet, mint a nők esetében. A szociális elvárásoknak megfelelni kívánó, hagyományos szerepkört megvalósító férfiak konfliktusa azonban elsősorban abból adódik, hogy a munkahelyi teljesítmény érdekében a családtól és a háztartási munkától veszik el az időt, ami otthoni vitákhoz, problémákhoz, esetleg váláshoz is vezethet. Igaz, ezeket a konfliktusokat a férfi munkavállalóknál nehezebb azonosítani, miután ők nem szívesen beszélnek az ilyen típusú problémájukról (Juhász 2014).

Természetesen felvetődik, hogy ez a kérdéskör mennyire intenzíven jelenik meg a férfiak életében különösen, ha a karrierjüket vizsgáljuk. Ennek hátterét elemzi a jelen tanulmány.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

A továbblépés előtt a szerzők szükségét érzik, hogy tisztázzák azokat a fogalmakat, amelyekkel kapcsolatban már jelen munka címe is kérdéseket vet(het) fel. A magyar nyelvben használatos „családos”, „gyermekkel rendelkező”, „gyermekes” kifejezések több jelentésárnyalatot is hordoznak. Vizsgálatunk alanyait az alapján csoportosítottuk, hogy házasságban – vagy a jelen vizsgálat szempontjából általunk ezzel egyenértékűnek tekintett élettársi kapcsolatban – élnek-e, és van-e gyermekük vagy sem. Arra a férfira, aki házas és vele, valamint feleségével/élettársával egy családban élő gyermeke is van, a jelen tanulmányban, a továbbiakban a gyermekkel rendelkező vagy a gyermekes férfi kifejezést használjuk. A többi férfit gyermekkel nem rendelkező vagy nem gyermekes férfinak tekintjük.

Kérdésünk, hogy a gyermekes férfiak esetében ez a tény a pályafutásukkal kapcsolatos elképzeléseikre hatással van-e? Különösen azért, mert a nőkkel végzett vizsgálatok hivatkoznak arra, hogy a gyermek igenis befolyásoló tényezőként hathat a karrierdöntésekre (Juhász 2012, KSH 2011). Létezik-e ilyen jelenség a férfiaknál is? Ezekre a kérdésekre keresi a tanulmány a választ egy 2016-ban végzett saját vizsgálat alapján. Mielőtt azonban erre rátérnénk, tekintsük át a témára vonatkozó szakirodalmat a teljesség igénye nélkül!

### **A munka és magánélet konfliktusára vonatkozó szakirodalom rövid áttekintése**

A munka és magánélet összeegyeztetésének kérdésköre a nők tömeges munkaerőpiaci megjelenésével került a menedzsment vizsgálatok fókuszába. Az összehangolás problematikája rámutatott arra, hogy ma már nem feltétlenül csak a bérezéssel lehet ösztönözni a munkavállalókat. A karrier és a magánélet közötti kölcsönhatással kapcsolatban számos tudományos teória született.

Friedman és Greenhaus (2000) elmélete szerint a munka és a magánélet reciprok módon függ össze: a munkahelyi problémák a magánéletre gyakorolnak negatív hatást, a magánéleti gondok viszont a munkateljesítményt befolyásolják hátrányosan, tehát egy kétarcú jelenségről beszélhetünk.

Clark (2000) határ-teória elve szerint a munkavállalók mindegyikének két élet-szférája van (otthoni és munkahelyi), melyek között nap, mint nap ingázik.

1999-ben látott napvilágot Edwards és Rothbard erőforrás megosztási elmélete. Ez a feltételezés az erőforrások felhasználására összpontosít: az egyén megosztja idejét, figyelmét, energiáit a magánélet és a munkahely között. Fontos, bár ritkábban említett erőforrás, a hatalom (döntéshozó szerep) is.

A szakirodalom kvalitatív áttekintő elemzései (Eby 2005, Korabik 2008) alapján nem egyértelmű a nemek közötti különbség mértéke a munka és magánélet közötti konfliktust tekintve, de jelentősnek tűnik.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Byron 2005-ös metaanalízisének eredménye alapján viszont a férfiak és a nők megkérdezéses vizsgálatában a válaszadók között nem volt jelentős a különbség. A képet részben árnyalja a kétkeresős család, a szülői szerep és a konfliktus jellege (időhiány, feszültség, vagy viselkedés miatt) valamint az a tény, hogy ha csökkentjük a megkérdezettek között az azonos munkát végzők számát.

Ollier-Malaterre és Foucreault 2017-es megállapítása szerint a család-munka interakciók az egyén szélesebb kulturális, intézményi és gazdasági környezetébe ágyazottak. A régebbi elméletek gyakori feltevése, hogy a férfiaknak és a nőknek a munka és magánélet összehangolásához köthető konfliktushoz való viszonya közötti eltérés a hagyományos férfi és női identitáson és szerepeken alapul.

Más tanulmányok (Fahlén 2014) megállapítása szerint viszont azokban a kultúrákban, ahol közösen megosztják a párok a háztartási teendőket, sokkal kisebb a nemek közötti különbség.

Duxbury, Higgins és Lee (1991, 1994) szerint a hagyományos nemi szerepek nagyban befolyásolják az egyéni érzékenységet a környezeti hatásokra. A munkára nagyobb hangsúlyt fektető férfiaknál a munkahelyi problémákra való fokozottabb érzékenység miatt könnyebben alakulnak ki a munkahelyi okokra visszavezethető családi problémák. A nők ugyanakkor érzékenyebben reagálnak az otthoni problémákra és ez többnyire a munkateljesítményükön is meglátszik. Ezt a hatást fokozza az önazonosság-szemlélet is, ami a hagyományos női-férfi mintákból ered.

A nők részvétele a bevételek biztosításában szinte minden családban megfigyelhető lett. Ez a jelentős változás az 1970-2000 közötti időszakban zajlott le. Az említett időszakot vizsgáló amerikai tanulmány megállapításai alapján az 1970-es években az amerikai családok zöme egykeresős volt. (Blau – Ferber – Winkler 2006) 2000-re viszont a megkérdezett családok több mint fele kétkeresős lett, ahol a párok egyformán keresnek, vagy a nő keres jobban.

Lachance-Grzela és Bouchard (2010) vizsgálatai azt mutatják, hogy a férfiak és a nők különbözőképpen élik meg munkahelyi és otthoni szerepeiket. Részen az az oka ennek, hogy a férfiak munkavégzése zömmel munkaerőpiaci, fizetésért végzett munka, míg a nőknél sokkal nagyobb szerepet játszik a háztartás vezetése. Amennyiben a nő munkát vállal, csak úgy tartható fenn a család, ha a férfi nagyobb mértékben vesz részt a házimunkában. Mintegy kompromisszumként nagyon sok nő dolgozik részmunkaidőben, hogy a karrierje is haladjon és eközben a családját is elláthassa. Férfiaknál ugyanakkor a részmunkaidős állások és egyéb alternatívák (pl. távmunka) nem jellemzőek. A család gazdasági struktúrájának jelentőségét az adja, hogy ez az átmenet és a kapcsolat a munkahelyi és az otthoni életszínért között.

Míg a női munkavállalás népszerű, széles körben kutatott téma, a férfiak részvételét a háztartásban jóval kevesebben vizsgálják (Behson 2015). Ezek az újabb elemzések megállapítják, hogy az apák szülői szerepéhez szorosan kapcsolódik a közreműködés a gyermeknevelés mindennapi feladataiban.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

Diekman és Eagly (2000) számos vizsgálat alapján mutatta ki a hagyományos nemi szerepek erőzóját. A munkába álló nők viselkedésében gyakran megfigyelhető a férfi magatartásformák (határozottság, agresszivitás, versenyhajlam, teljesítménykényszer) felé konvergálás, másképpen megfogalmazva a maskulinizáció. Ezt jól magyarázza a „doing-gender” elmélet, amely szerint a férfias vagy a nőies viselkedés a környezet által támasztott elvárásokhoz igazodik. Ráadásul a dolgozó nők nem is érzékelik, hogy magatartásuk már eltér a hagyományos nemi szerepektől.

A munkahelyi elégedettség nemcsak a magánéletre hat kedvezően, hanem fontos tényezője a vállalati versenyképességnek is. Mégis a munkáltatók meglehetősen mezevek a reformokat illetően, pedig a fiatal generáció már egyértelműen kinyilvánította igényét, hogy családjával több időt szeretne tölteni. A 2017-es Modern Families Index kérdőív adatai már jól igazolják azt a tényt, hogy a fiatal apák és anyák (az úgynevezett millenniumi szülők) munkához és családhoz való viszonya alapjaiban más, mint az idősebb generáció tagjaié. Így például a fiatal szülők – közülük is elsősorban az apák – jóval nagyobb számban hajlandóak lennének kisebb fizetésért is dolgozni, azért, hogy többet lehessenek a családjukkal. (Working Families 2017)

### A kutatás módszertana

A szerzők 2016-ban, vizsgálatot végeztek annak megismerése céljából, hogy a férfiak miképpen vélekednek saját karrier elképzeléseikről, azt milyen tényezők (pl. házasság, gyermek) befolyásolják akár pozitívan, akár negatívan. A válaszadóknak egy internetes kérdőívet kellett kitölteniük teljesen anonim módon, önkéntesen. A mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt, ami alapján a vizsgálat nem tekinthető reprezentatívnak. Összesen 191 válaszadó vett részt a kutatásban.

A kérdőív több kérdéscsoport mentén járta körül a témát. Az első kérdéscsoport a minta specifikációját foglalta magában, azaz a válaszadók életkorát, lakóhelyét, családi állapotát, beosztását térképezte fel. A második kérdéskör a munkára és a családra vonatkozó elfoglaltságokat mérte fel, a harmadik terület a karrier szerepét vizsgálta a válaszadók életében, míg a negyedik a női és a férfi karrier megítélését.

A kérdőív jellemzően zárt kérdésekből épült fel, amelyek metrikus és nominális változókból álltak. A kiértékelés módja az egy- és többváltozós statisztikai módszerek alkalmazása volt: gyakorisági-, átlag-, szórásanalízisek, khi-négyzet próba, non-parametrikus vizsgálatok.

Jelen tanulmány a következő kérdéseket vizsgálja meg:

- Alapvetően különböznek-e a gyermekkel rendelkező és a gyermekkel nem rendelkező férfiak karrier elképzelései?
- Van-e összefüggés a férfiak által a munkahelyen töltött idő és aközött, hogy van-e velük egy családban élő gyermek vagy sem?





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

- Van-e összefüggés a férfiak által a háztartási /gyermeknevelési feladatokkal töltött idő és aközött, hogy van-e velük egy családban élő gyermek vagy sem?

### A kutatási eredmények

#### A MINTA SPECIFIKÁCIÓJA

A kérdőívre 191 válasz érkezett, mind férfi válaszadóktól.

Amennyiben a résztvevők életkorát vizsgáljuk elmondható, hogy legnagyobb arányban a 41 és 50 éves kor közöttiek válaszoltak (32,5%). Hasonlóan nagy számban érkezett kérdőív a 21 és 30 éves korcsoportba tartozóktól is (26,7%).

A megkérdezettek igen nagy arányban éltek a közép-magyarországi régióban (143 fő, azaz 74,9%). Kis számban minden további régióból érkezett kérdőív.

A válaszadó férfiak közül 95 budapesti volt, megyeszékhelyen és egyéb városban élt 74 fő, a többiek községben laktak.

Legnagyobb arányban érettségivel rendelkeztek (53,4%), de sokuknak volt felsőfokú végzettsége is (31,4%).

A megkérdezettek közül 136 fő házasságban vagy kapcsolatban élt, 39 fő nőtlen volt, míg 10 fő elvált, a többiek egyedülállóak.

Amennyiben a gyermekek számát vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy sokuknak nincs gyermeke (42,4%), két gyermeket nevelt a megkérdezettek 26,7%-a, egy gyermeket a 18,8%-a, a többieknek három vagy több gyermeke volt, azaz a gyermekes férfiak aránya 57,6% volt.

A 191 megkérdezettből 95 volt beosztott, 24 fő felsővezető. A közép, illetve az alsó szintű vezetők száma 36, illetve 19 fő volt.

#### A MUNKÁBAN TÖLTÖTT IDŐ

A legtöbb férfi 8 és 10 óra közötti időt tölt munkahelyén (53,4%), de sokan vannak olyanok is (14,1%), akik 10 óránál is többet. A 8 óránál kevesebbet dolgozók aránya összesen 23% volt.

Azok a férfiak, akiknek gyermekük van, rendszerint több időt töltenek a munkahelyükön, mint akiknek nincs gyermekük. A 8 és 10 órát munkahelyükön töltők közül 64,7% nevel gyermeket (66 fő), míg az ennél több időt munkahelyükön dolgozó férfiak közül 81,5% gyermekes. A 4 óránál kevesebbet munkában töltött aktív férfiak 80%-a gyermektelen (8 fő).

Ha azt vizsgáljuk, hogy a gyermekkel rendelkezők milyen arányban töltenek különböző időt a munkahelyükön, azt látjuk, hogy a legtöbben (60%) 8-10 órát, míg a legkevesebben (1,8%) 4 óránál kevesebbet. Ezek az arányszámok a gyermekkel nem rendelkező férfiaknál rendre 44,4%, illetve 9,9%. (1. ábra)

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

1. ábra. A férfiak által a munkahelyen töltött órák (%)



Forrás: Saját diagram

A szerzők megvizsgálták, hogy van-e kapcsolat aközött, hogy valakinek van-e gyermeke, és aközött, hogy mennyi időt tölt a munkahelyén. A Pearson-féle Khi-négyszet próba szignifikáns összefüggést mutatott<sup>4</sup>. Az ábra alapján az is megállapítható, hogy a gyermekkel rendelkező férfiak több időt töltenek a munkahelyükön, mint a gyermektelenek. Ez a tény első látásra meglepőnek tűnik, de egyben jelzi, hogy mennyire erősen hatnak a magyar férfiakra a hagyományos szociális elvárások (a férfi dolgozzon). Ezek az elvárások annyira erősek, hogy a munkahelyén kívül is dolgozó 100 férfi 66%-a a gyermekes férfiak közül kerül ki. A Pearson-féle Khi-négyszet próba itt ugyan nem mutatott szignifikáns összefüggést a gyermekkel rendelkező és nem rendelkező férfiak, valamint a munkaidőn kívüli munkavégzés időtartama között, igaz, nem is volt megbízható a teszt.<sup>5</sup> Ám maga a 66%-os arány így is figyelemreméltó.

### A CSALÁDRA ÉS A HÁZTARTÁSRA FORDÍTOTT IDŐ

Ugyancsak a hagyományos szerepminták hatásának erősségét jelzi a 2. ábra, ami a háztartással, a gyermekneveléssel töltött időt ábrázolja.

A legtöbb férfi kevesebb, mint két órát foglalkozott a háztartási teendőkkel függetlenül attól, hogy volt-e gyermeke. Ebben a kategóriában ugyan némileg maga-

<sup>4</sup> Pearson-féle Khi-négyszet: 30,432 df: 4 szign.: ,000 p<0,05.

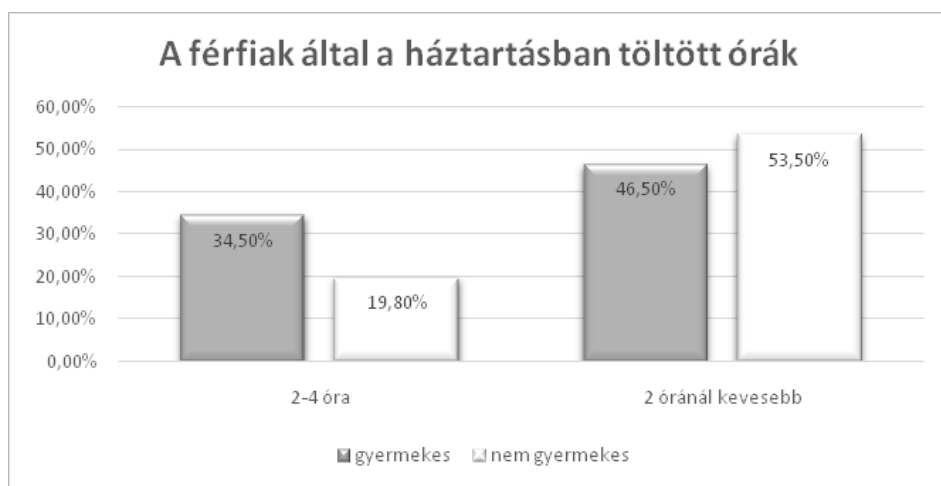
<sup>5</sup> Pearson-féle Khi-négyszet: 9,47 df: 4 szign.: ,051 p>0,05.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

sabb lett azok aránya, akiknek nincs családjuk. A két óránál kevesebb időt háztartási munkával töltők közül 46,5% gyermekes, 53,5% gyermektelen volt. Magasnak bizonyult továbbá még azok aránya is, akik 2-4 órában láttak el háztartási teendőket. Az összes gyermekkel rendelkező megkérdezett férfi 34,5%-a tartozott ebbe a körbe, míg a gyermekkel nem rendelkezők közül ez az arány 19,8% volt. Itt már eltolódott a megoszlás a gyermekes férfiak irányába, ugyanis 38 férfi töltött 2-4 órát háztartási munkával, míg itt a gyermekkel nem rendelkezők esetén ez a szám csak 16 fő volt.

2. ábra. A férfiak által a háztartásban töltött órák (%)



Forrás: Saját diagram

## A MUNKA ÉS A KARRIER KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

A szerzők rákérdeztek arra is, hogy a kutatásban résztvevők mennyire tudják összehangolni a munkájukat a karrierjükkel. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy milyen mértékben képesek erre. Az egyes az egyáltalán nemet jelentette, míg az ötös a teljes mértékben válasznak felelt meg. A gyermekkel rendelkező férfiak általában össze tudták egyeztetni családi kötelezettségeiket a munkahelyi teendőkkel. Ezt a válaszok átlaga is mutatta, amely 3,85 lett.

A 110 gyermekes férfi közül 32 teljes mértékben, 40 pedig részben volt képes erre. Ezek a számok a nem gyermekes 81 férfi esetében a következőképpen alakultak: 24 fő tudta teljesen, illetve 26 fő részben összehangolni a munkáját a családi életével.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

Amennyiben az egyes kategóriákat tekintjük azok között, akik teljes mértékben képesek összeegyeztetni otthoni teendőiket a munkával, 57,1% gyermekes volt. Azoknál a válaszadóknál, akik csak részben tudták összeegyeztetni a feladatokat, a gyermekesek aránya 60,6% lett. A kutatók elemezték azt, hogy-e kérdésben van-e szignifikáns különbség a gyermekes és a gyermektelen férfiak között. Miután az összeegyeztetés megítélésére vonatkozó metrikus változó nem volt normál eloszlású, a különbségek megvizsgálására nonparametrikus vizsgálatot alkalmaztak a szerzők. A Mann-Whitney-teszt eredményeit az egyes táblázat mutatja:

1. táblázat. Mann-Whitney-teszt eredménye (p=0,05)

|                              | <i>Mennyire tudja összeegyeztetni a munkahelyi teendőit a családi kötelezettségekkel?</i> |
|------------------------------|---|
| Mann-Whitney U               | 4358,5  |
| Wilcoxon W                   | 7679,5  |
| Z                            | -0,268  |
| Asymp. Sig. (2-tailed)       | 0,788   |
| a Grouping Variable: gyermek |   |

Forrás: Saját táblázat

A táblázat adatai azt mutatják, hogy e tekintetben nem különböztek szignifikánsan a gyermekes és a nem gyermekes megkérdezettek.

A „Mennyire fontos az Ön számára a karrier?” kérdésre szintén egy ötfokozatú Likert-skálán kellett válaszolniuk a résztvevőknek. Az egyes az egyáltalán nem fontosat, az ötös a nagyon fontosat szimbolizálta. A válaszok 3,93-as átlagot mutattak, ami azt jelenti, hogy a vizsgálatban szereplő férfiak számára kardinális volt a szakmai pályafutás. Az összes válaszadó 39,8%-ának volt nagyon fontos a karrierje (ez 76 főt jelentett), 31,4%-uk (60 fő) ítélte részben jelentősnek. Összesen 22 fő válaszolta, hogy nem, vagy csak részben nem fontos a szakmai cél. Kérdés volt, hogy e tekintetben különböznek-e a gyermekes és a gyermekkel nem rendelkező válaszadók. A vizsgálat a metrikus változó nem normális eloszlása miatt megint nonparametrikus elemzés volt. Az eredményt a 2. táblázat foglalja össze:



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

2. táblázat. Mann-Whitney-teszt eredménye ( $p = 0,05$ )

|                        | <i>Mennyire fontos Önnek a személyes karrierje a szakmájában?</i> |
|------------------------|---|
| Mann-Whitney U         | 3159,500  |
| Wilcoxon W             | 9264,500  |
| Z                      | -3,616  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000  |

Forrás: Saját táblázat

A táblázat azt mutatja, hogy a két csoport e kérdésben szignifikánsan különbözött egymástól. A gyermekkel rendelkező férfiak számára kevésbé volt fontos a karrier (átlag: 3,67), mint a nem gyermekeseknek (átlag: 4,27).

A szerzők azt is megvizsgálták, hogy a karrier fontosságát mennyire magyarázza az életkor illetve, hogy valakinek van-e gyermeke, avagy sem. Az F-próbával végzett elemzések azt mutatták, hogy a kor és a gyermek szignifikánsan hat a karrier fontosságára, igaz e két faktor, viszonylag kis mértékben magyarázta a karrier szerepét.<sup>6</sup>

A gyermekes férfiak 59,1%-a gondolta úgy, hogy van számára karrierlehetőség a cégénél, ahol dolgozik, míg 39,1%-uk szerint nem volt előrelépési perspektíva. A gyermekkel nem rendelkezők 40%-a látott előrelépési lehetőséget, míg 25,9%-uk szerint nem volt ilyen a cégnél.

A gyermeket nevelő férfiak 75,5%-a úgy nyilatkozott, hogy a szakmájában van karrierlehetőség, 22,7%-uk szerint nincs ilyen. Ha a gyermektelen férfiakat vizsgáljuk, akkor azok 75,3%-a látott karrierlehetőséget szakmájában, míg 7,4%-uk nem.

A gyermekkel rendelkező férfiak 39,1%-ának (43 fő) mind a céges, mind a szakmai karrierje fontos volt. Elég magas volt azok aránya, akiknek a szakmai karrierje a legfontosabb (33,8%, azaz 37 fő). Azok között, akik nem gyermekesek, ez az arány rendre 45,7% -nak és 39,5%-nak bizonyult.

A céges és a szakmai karriert egyaránt fontosnak ítéelő válaszadók között a gyermekesek aránya 53,8% volt, míg a kifejezetten a szakmai karriert előnyben részesítők között ugyanez a csoport 53,6%-ban volt jelen. E kérdésben nem különböztek szignifikánsan a családos és a nem családos munkavállalók.<sup>7</sup>

A gyermekes apák 72,7%-a gondolta úgy, hogy van számára karrierlehetőség a cégen kívül (ez 80 főt jelent). A gyermekkel nem rendelkezők közül 42% látott kar-

<sup>6</sup> F próba: F: 3,597 szign.: ,004  $p < 0,05$  R négyzet: ,089.

<sup>7</sup> Pearson-féle Khi-négyzet: 4,659 df: 4 szign.: ,199  $p > 0,05$ .



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

rierlehetőséget a munkahelyen túl (58 fő). E tekintetben szignifikánsan különbözött a két csoport egymástól.<sup>8</sup>

A gyermekes férfiak 51,8%-a nyilatkozott úgy, hogy létezik karrier otthon is és a munkahelyen is, míg a gyermekkel nem rendelkezők 58%-a gondolta ezt így. A gyermekkel rendelkezők közül sokan voltak olyanok is, akik szerint ez nem így van (33,6%, azaz 37 fő). Együttesen 37 főnek nem volt ezzel kapcsolatos véleménye. A 104 válaszoló közül, aki szerint létezik karrier otthon és a munkahelyen egyaránt, 57 férfi volt gyermekes. 50-en mondták azt, hogy nincs karrierlehetőség a családon és a cégen belül, közülük nagyobb arányban voltak gyermekesek, számuk 37 fő.

Az összes megkérdezett közül a legtöbb esetben a feleség többet keresett a férjénél, 99-en válaszoltak így. 18 válaszadónál a férj és a feleség keresete azonos volt, míg 31 válaszadó esetében volt a férfi fizetése magasabb. A gyermekkel rendelkező férfiak 64,5%-ának több volt a fizetése a párjénál. A nem gyermekes férfiak 88,4%-a egyedülálló volt. E tekintetben szignifikánsan különbözött a gyermekes és a nem gyermekes válaszadók csoportja.<sup>9</sup>

### A NŐI ÉS A FÉRFI KARRIER MEGÍTÉLÉSE

Egy következő kérdéscsoportban állításokat fogalmaztak meg a szerzők, amikről a válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett eldönteniük, hogy mennyire értenek egyet az adott megállapítással. Az egyes az egyáltalán nem, az ötös a teljes mértékben megfelelője.

A férfiak 20,4%-a értett egyet teljes mértékben azzal, hogy a férfiaknak karriert kell építeniük. Magas volt azok aránya is (30,4%), akik inkább értettek egyet az állítással.

A férfiaknak csupán 4,2%-a fogadta el, hogy a nőknek karriert kell építeniük. Legtöbben egyet is értettek, és nem is az állítással (40,8%). A többiek hajlottak afelé, hogy a nőknek nem kell karriert befutniuk.

A válaszadók leginkább azzal nem tudtak azonosulni, hogy a szakmai karrier előbbre való a családinál. 77 fő ezzel egyáltalán nem (40,3%), míg 57 fő inkább nem (29,8%) értett egyet.

A legtöbb férfi úgy gondolta, hogy támogatnia kell párja szakmai karrierjét. Teljes mértékben helyesnek ítélte ezt meg 78 fő (40,8%), míg inkább elfogadta 64 fő (33,5%).

A válaszadók közül 117 fő (61,3%) úgy nyilatkozott, hogy teljes mértékben támogatja a párja családi karrierjét. Inkább volt ezen az állásponton 27 fő (14,1%). Mindössze 3 fő volt, aki inkább nem fogadta el ezt.

<sup>8</sup> Pearson-féle Khi-négyzet: 13,979 df: 2 szign.: ,001 p<0,05.

<sup>9</sup> Pearson-féle Khi-négyzet: 48,161 df: 3 szign.: ,000 p<0,05.



### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

A férfiak általában megbeszélik a szakmai karrier lehetőségüket a párjukkal. Teljes mértékben így volt 66 főnél (34,6%), inkább ez a gyakorlat élt 57 főnél (29,8%), egyet is értett és nem is 46 fő ezzel a megoldással (24,1%).

Kevés férfi volt, aki úgy vélekedett, hogy szakmai karrierjéről csak maga dönthet: 15 fő (7,9%). A legtöbben nem tudtak azonosulni ezzel: 52 fő (27,2%).

A férfiak úgy gondolták, hogy a nőknek a szakmai karrier lehetőségüket meg kell beszélniük párjukkal. Ezt teljes mértékben vallotta 68 fő (35,6%), és inkább elfogadta 60 fő (31,4%).

Kevesen voltak azon az állásponton, hogy a nő szakmai karrierjéről csak maga dönthet. Mindössze 11 férfi tudott azonosulni ezzel. 51 férfi nem utasította el az állítást, 48 válaszadó pedig inkább nem értett vele egyet.

A férfiak közül 88 fő egyáltalán nem fogadta el, hogy a szakmai karrierje fontosabb kell, hogy legyen, mint párja szakmai karrierje. 41 fő inkább nem értett egyet ezzel a megállapítással. 5 fő volt csupán, aki teljes mértékben osztotta ezt a véleményt.

A nők családi karrierje csak 5 fő esetében volt egyértelműen fontosabb, mint a párjáé. Elutasító volt ezzel az állítással 84 fő (44%), míg 46 fő tudott valamilyen mértékben azonosulni vele (24,1%).

Megoszlanak a vélemények azzal kapcsolatban, hogy a férfiak könnyebben építenek-e szakmai karriert, mint a nők. Teljes mértékben egyetértett ezzel 32 fő (16,8%), inkább egyetértett 58 fő (30,4%), egyet is értett és nem is 54 fő (28,3%). A többiek hasonló arányban választottak a szélső lehetőségek közül.

A legtöbb férfi nem vallotta, hogy a férfiak fizetése magasabb ugyanabban a pozícióban, mint a nők: 48 fő (25,1%) számára ez elfogadhatatlan volt, 28-an (14,7%) inkább nem értettek egyet vele. Azonban elég sokan voltak olyanok, akik részben jóváhagyták az állítást (46 fő, 24,1%), míg teljes mértékben azonosulni tudott vele 26 fő (13,6%).

Nem egyértelműek a válaszok abban a tekintetben, hogy a férfiak előbbre jutási lehetősége jobb-e a munkahelyen. Teljes mértékben támogatta ezt 26 fő, míg inkább azonosult vele 45 fő. Teljesen elutasította 39 fő, és inkább nem értett egyet ezzel 37 fő. A többiek egyet is értettek, és nem is az állítással.

A legtöbb férfi úgy gondolja, hogy egy nőnek támogatnia kell párja szakmai karrierjét. Ezt teljes mértékben helyesnek ítélte meg 75 fő (39,3%), míg inkább egyetértett vele 55 fő (28,8%).

A vizsgálat során elemzésre került, hogy a fenti esetekben van-e szignifikáns véleménykülönbség a gyermekkel rendelkező és a gyermek nélküliek között. A 3. táblázat azokat az eseteket tartalmazza, ahol igazolható volt a szignifikáns eltérés.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetés, vezetés és munkavállalók**

3. táblázat. Szignifikáns véleménykülönbségek ( $p=0,05$ )

|   | <i>Mann-Whitney U</i> | <i>Wilcoxon W</i> | Z      | <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> |
|---|-----------------------|-------------------|--------|-------------------------------|
| A férfiaknak kötelező karriert építeniük.             | 3562,000              | 9667,000          | -2,436 | ,015                          |
| A nőknek kötelező karriert építeniük.                 | 3375,000              | 9480,000          | -2,995 | ,003                          |
| Számomra a szakmai karrier előbbre való a családinál. | 3695,500              | 9800,500          | -2,120 | ,034                          |
| Egy nő szakmai karrierjéről csak maga dönthet.        | 3504,000              | 9609,000          | -2,594 | ,009                          |

*Forrás:* Saját táblázat

A vizsgálatok azt is alátámasztották, hogy valamennyi állítás esetében a gyermekkel nem rendelkezők erőteljesebben tudtak azonosulni a fenti megállapításokkal.

### Összegzés

A tanulmány egy 2016-os saját kutatás néhány eredményét foglalta össze. A vizsgálat többek között arra kereste a választ, hogy a gyermekkel rendelkező és a nem rendelkező férfiak között van-e különbség a tekintetben, ahogyan a szakmai életpályájukról és annak lehetőségeiről vélekednek. A fenti minta esetében azt tudják megállapítani a szerzők, hogy számos tényező esetében eltérően vélekednek erről a kérdéstről a gyermekkel rendelkező és a nem rendelkező férfi munkavállalók.

A válaszok többnyire azt tükrözik, hogy a gyermekes férfiak számára a karrier szerepe nem olyan fontos, mint a gyermekkel nem rendelkezőknek. Ezzel összhangban van az az eredmény, ami szerint a gyermekes férfiak nagyobb arányban vállalnak részt a háztartási feladatokból, mint a gyermek nélküliek. Látszólag ellentmond az előbbi megállapításoknak az a vizsgálati eredmény, hogy a gyermekkel rendelkező férfiak több időt töltenek a munkahelyükön, mint a nem gyermekesek, de ennek magyarázata lehet az a tény, hogy nekik egy család eltartásáról kell gondoskodniuk.

Ez azt is mutatja, hogy a család, a férfiak esetében is, hatással lehet arra, hogy miképpen döntenek a karrier elképzeléseiket illetően. Az eredmények azt mutatják, hogy a férfiak többsége elismeri párja szakmai karrierrel kapcsolatos igényeit és hajlandó megbeszélni, illetve támogatni is azokat.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók

A szerzők tovább folytatva a kutatást azt fogják vizsgálni, hogy ez a determináló hatás melyik nemnél milyen erősségű, és mi befolyásolja annak intenzitását.

További vizsgálati terület lehet az ún. millenniumi generációs szülők vizsgálata, mivel a szakirodalom szerint (Working Families, 2017), ők már sokkal kedvezőbben viszonyulnak a fenti kérdésekhez, mint az idősebb korosztály. Márpedig a jövő munkahelyeinek nemcsak dolgozói, hanem vezetői is egyre inkább közülük fognak kikerülni, ami a versenyképességre is komoly hatással lehet.

### Irodalom

- Behson, S. J. (2015): *The Working Dad's Survival Guide: How to Succeed at Work and at Home*. Motivational Press
- Bencsik A. – Juhász T. (2012): Men on Parental Leave in Hungary. In: R Ginevičius, A. V. – Rutkauskas, J. Stankevičienė (szerk.) *Business and Management 2012: 7th International Scientific Conference*. Konferencia helye, ideje: Vilnius, Litvánia, 2012.05.10-2012.05.11. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press, pp. 616–623.
- Blau, F. D. – Ferber M. A. – Winkler, A. E. (2006): *The Economics of Women, Men and Work*. Saddle Back. NJ: Prentice Hall.
- Byron, K. (2005): A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and Its Antecedents. In: *Journal of Vocational Behavior*, 67. pp. 169–198.
- Clark, S. C. (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. In: *Human Relations* 53(6). pp. 747–770.
- Diekman, A. B. – Eagly, A. H. (2000): Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 26. pp. 1171–1188.
- Duxbury, L. E. – Higgins, C. A. (1991): Gender Differences in Work–Family Conflict. in: *Journal of Applied Psychology*. 76. pp. 60–74.
- Duxbury, L. – Higgins, C.- Lee C. (1994): Work–Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. In: *Journal of Family Issues*. 15. pp. 449–466.
- Edwards, JR. – Rothbard NP. (1999): Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person–Environment Fit in the Work and Family Domains. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 77(2). pp. 85–129.
- Fahlén S. (2014): Does Gender Matter? Policies, Norms and the Gender Gap in Work-to-Home and Home-to-Work Conflict Across Europe. In: *Community, Work & Family*, 17. pp. 371–391.



**TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Menedzsment: vezetők, vezetés és munkavállalók**

- Friedman, S. – Greenhaus, J. (2000): Work and Family - Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices. New York: Oxford University Press
- Juhász T. (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. pp. 211–216.
- Juhász T. (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek. Publikon Kiadó, Pécs
- KSH (2011): Munkavégzés és családi kötöttségek. www.ksh.hu, pp. 1–41.
- Lachance-Grzela, M. – Bouchard, G. (2010): Why Do Women Do the Lion's Share of Housework? In: A Decade of Research. Sex Role. doi:10.1007/s11199-010-9797-z
- Ollier-Malaterre, A. – Foucreault, A. (2017): Cross-National Work-Life Research: Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations. In: Journal of Management, 43, pp. 111–136.
- Working Families and Bright Horizons: The Modern Families Index 2017. [https://www.workingfamilies.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/Modern-Families-Index\\_Full-Report-1.pdf](https://www.workingfamilies.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/Modern-Families-Index_Full-Report-1.pdf)





KÖZELKÉP

## Relativizált nemi micsodák

HORVÁTH JÚLIA BORBÁLA<sup>1</sup>

### ABSZTRAKT

A társadalmi nemek megfogalmazásának sokat vitatott iránya a gender-elmélet, s annak azon elképzelése, hogy a biológiai nem másodlagos, és az attól eltérés szabadon választható. A kapcsolódó társadalmi konstrukció, a transzgender vagy transzneműség fogalma, az 1990-es években kialakult a poszt-strukturális filozófia szülöttje volt. Napjainkban a témában számos elmélet keveredik, s úgy tűnik, hogy egy viszonylag szűk létszámú kisebbség igyekszik befolyásolni a többség irányultságát. E cikk a gender-elméletek radikális irányzataira tér ki, azokra, amelyek oly módon próbálkoznak az egyén identitásának megváltoztatással, hogy a született, biológiai nemet relativizálják, vagy szembeállítják a társadalmi nemmel. Ez esetben nem a biológiailag transz-neműekről (transzszexuális, interszexuális stb.) lesz szó, hanem a választott, vagyis a társadalmi nemi értelemben vett szerepek, és ahhoz kapcsolódó ideológiák taglalásáról, amely mellett megemlítődik egy praktikus alternatíva, a köztes vagy intermentalitás fogalmának vázlata.

**KULCSSZAVAK:** társadalmi nemi szerepek; gender-teóriák; mentalitásváltozás; köztes mentalitás, intermentalitás; a nők története; a biológiai és a társadalmi nem

### ABSTRACTS

#### **Relativized gendergizmos**

Gender-theory is an arguable direction of social gender phrasing; especially its concept, that deviances from the biological orientation are optional. The notion of transgender or trans-sexuality as a social construction evolved in the 1990's from post-structuralist philosophies. Nowadays multiple theories are mingled, and a relatively small minority seems to determine the majority's traditional orientation. Present article is to discuss radical wings of gender theories, especially the ones that aim to alter the individual's identity by relativizing the natural born biological sex, or by opposing it with social gender. Instead of dealing with the biological trans-gender (trans-sexuality, intersexuality, etc...), present work researches chosen gender, or the social gender roles and the corresponding ideologies; as well as a practical alternative, the intermentality outline topic.

**KEYWORDS:** gender-theories; mentalitychange; intermentality, the history of women, biological and social gender

<sup>1</sup> PhD, kulturális antropológus.



## KÖZELKÉP

### Bevezető

A XX. század második felében elterjedt funkcionalista megközelítés – a nő első sorban anya, és részére a munkamegosztás javarészt a reprodukciót szolgáló feladatokat jelenti –, nemkívánatossá vált. Addig a férfi és a nő közötti nemi különbséget a *sex* szóval jelölték, amely szintén változott, és megszületett a gender fogalma. A gender-elmélet eredetileg a tipizált férfi- és női szerepek tetszés vagy szükség szerinti gyakorlását jelentette. A Robert Stoller pszichoanalitikus által bevezetett alap-meghatározás ontológiai alapokon nyugszik (Huszár 2009: 20). Fő gondolata, hogy a nemek közötti eltérést nem döntően a testi- biológiai különbség, hanem a mindenkori társadalom által konstituált férfi és női nemi szerepkörök határozzák meg. A megértésben és a megértetésben több definíció is született.

Félreértések már a kezdetkor kialakultak (1970-80-as évek), például az angol *gender* kifejezés lefordíthatatlansága miatt. A latin nyelvekben, a megegyező kifejezések (francia: le genre, spanyol: el genero) eredetileg nem jelölnek biológiai hovatartozást (bár a névelő: 'le' hímnemet jelez), ezért a *sex* és a gender jelentése minduntalan összekeveredett. A másik gondot a biológiai *sex*/*sexus* és a társadalmi gender szétválasztásának megértetése okozta. A kortárs Scott úgy vélte, hogy a 'gender' nemcsak a biológiai test kulturális tartalommal értelmezett kategóriája. E véleményével azon feministák közé tartozott, akik nem értettek egyet a szexuális különbség és a társadalmi nem (gender) azonosságával.<sup>2</sup>

A gender fogalmát, az 1990-es évektől napjainkig minduntalan újrafogalmazták. Lacan a társadalmi nemi szerepek területéről mint a biológia és a kultúra konvergálásáról, de nem okozati összefüggéséről beszélt (Lacan 1977). Mason definíciója: „gender rendszer alatt a női és férfiviselkedésre vonatkozó társadalmilag konstruált elvárásokat értjük, melyek változatos formában ugyan, de minden ismert emberi társadalomban megtalálhatóak.” (Mason 1997: 158). Eszerint, a gender rendszerében (gender system, gender studies) a nemek közötti munkamegosztást, a jogokat és kötelességeket konszenzuson alapuló elvárások szabályozzák. Hozzátette, hogy mindez a hatalmi, autonómiai, jóléti szférában egyenlőtlenségi viszonyokkal jár (Mason 1997: 150-175).

A megállapítások szinte mindegyikét kritika érte. Scott azt írta: „A gender a nemek közötti, észlelt különbségeken alapuló társas viszonyok alkotóeleme”, egyben a „hatalmi viszonylatok elemi kifejeződése.” (Scott 1986: 1067). Ugyanakkor hangsúlyozta, hogy a gender és a hatalom kapcsolatán kívül más módon is elképzelhető az emberek közötti dominanciaviszonyok kifejeződése (Scott 1986). Utóbbira utalt Risman is, aki nem kizárólag a gender irányt vélte a társadalom felosztására alkalmasnak, de struktúra-alkotó erőként jelentősnek tartotta (Risman 2004).

<sup>2</sup> Ld. bővebben: Braidotti, Irigaray, Schor, Weed munkáiban



## KÖZELKÉP

A teoretikus pártolók viszont ellenálltak. Elméletüket továbbfejlesztendő kijelentették, hogy a gender fogalmát nem a biológiai nem esszenciális adottságként kezelésére, hanem a biológiai nemnek mint *konstrukció* alapjára kellene építeni (Butler 1993). Butler ezen úton továbbmenve, az eszmekör egyik szélsőséges szószólójává vált, szerinte a „gender” kifejezés a test által, annak szocializációja és kulturalizációja folyamán felvett kulturális jelentést jelöli.” (Butler 1993: 2). Később, Laplanche a gendert a szexus elé helyezte, amely szerinte bizonyos diszkurzív intervenciók révén közvetítődik. Példaként hozta, hogy az újszülöttnél a szexuálisan és genitálisan megkülönböztetett testképet megelőzi az ún. gender-hatás. (Laplanche 2007).

A radikális vonalhoz csatlakozók alapvető törekvése volt elfogadtatni azon elképzelést, hogy mivel szerintük az emberek társadalmi és/vagy nemi megnyilvánulásai biológiailag is sokfélék, ezért azok egyéni kontextusba helyezhetők. A gendert mindössze felelősnek, és nem okozónak tartották amiatt, hogy a biológiai nem ténye megkérdőjeleződik. Hivatkozásként az egyetértők megerősítésként, a tiltakozók kritikaként Butlert idézték<sup>3</sup> Butler: „A biológiai nem egy elméleti konstrukció, ami idővel kényszerűen materializálódik. A biológiai nem nem egy egyszerű tény, vagy a test statikus állapota, hanem folyamat, amelynek során szabályozó normák materializálják a biológiai nemet.” (Kuby: 2008: 63-64).

Idővel az ötletgazdák e megközelítéseket is felülírták, és a társadalmi nem fogalmát egy tág rendszerben intézményesült struktúrának tekintették, amely alkotó módon vesz részt önmaga meghatározásában és fenntartásában.<sup>4</sup> A kifogásokkal együtt, a viták rámutattak arra, hogy a társadalmi nemi szerepek megfogalmazásában ilyen vagy olyan módon változtatásra mutatkozik igény. Jobb híján a gender eszmekör fokozatosan ismertté vált, s irányait tekintve további radikális elgondolások láttak napvilágot.

### A transzgender

A fogalom sokféle értelmezéssel társult, köztük szubverzívnek ítélt elméletekkel (Gressgård 2010:13). Ilyen például a heteroszexualitást túlhaladott moralitásként kezelő, és vele szemben a változtatható nemi identitás elfogadásának, továbbá a *biológiai nem* és a *megélt nem* közötti szabad választás hirdetése. A transzgender terjedése jelentősnek mondható; alakuló szervezetek, kiadványok, folyóiratok és internetes portálok adnak hírt a szerteágazó, s egyre szaporodó irányzatokról. Eszerint léteznek a több-neműek, a több mint egy nemi identitással rendelkezők (férfi, nő vagy egyéb), amely változtatható két- (bigender), három- (trigender), vagy több nemű (polygender) identitásra. További kategória a nem-nélküliek csoportja, akik

<sup>3</sup> Ld. még: Sandy Stone gender-mainstreaming írásaiban.

<sup>4</sup> Ismertebb elméletgazdák: Derrida, Foucault, Lacan, Butler, ill. ld. lentebb.



## KÖZELKÉP

nem rendelkeznek konkrét nemi hovatartozással, vagy nem érzik magukat semmilyen neműnek (pl. nemtelen (agender), nem-semleges (genderneutral). Önálló csoport még a változó genderrel rendelkezők, akik különböző időszakokban különböző nemi identitásúak vallják magukat (változó nem (gender fluid). A harmadik nem kategóriáját (thirdgender) a férfi és a női identitástól különböző, harmadik nemi csoport alkotja, vagyis a nemek közötti, két bináris identitást (férfi és nő) gyakorló.<sup>5</sup>

Az elképzelések óriási vihart kavartak a mérsékeltebb gondolkodásúak körében. A konzervatív Kuby, a született nemiség relativizálásáról beszélt, és felháborodva idézett a Hamburgi Egyetem tanulmányozatából, amely felvázolta a modern gender- perspektívákat: „A gender-aktivisták célja 'a nemek egyértelműségének megszüntetése' [sic!] és 'egy képlékeny identitás kialakítása'. A transzgenderek a 'kétne-műség merev normáját támadják'. Azt akarják, hogy jogilag ne a biológiai, hanem az önkényesen választott nem legyen érvényben, és ezt jegyezzék be a hivatalos iratokba.” (Kuby 2008: 65-66). Kuby és követői<sup>6</sup> tiltakozásának fő oka volt, hogy attól tartottak, a transzneműek hivatalos elismerésével „a heteroszexualitástól való minden szexuális eltérés normálisnak és megengedettnek nyilvánítható.” (Kuby 2008 :65).

A posztfeminista pártolók viszont a gender ezen irányzatát tökéletes elméletnek tartották, mivel az egyazon emberben létrejött férfias és nőies személyiségjegyek elegye szerintük előnyt ígér, és kiterjedt személyes szabadságot biztosít az önmegvalósításhoz. Konzervatív körökben viszont ezúttal is a nemiség relativizálásáról beszéltek (Kuby 2008). Továbbá veszélyesnek tartották, hogy az óvodában és az iskolában elhagyják a tradicionális szerepek begyakorlását (pl. anya a konyhában főz, apa autót szerel az udvaron), és az újfajta nevelésben a tudatosan kreált újgeneráció kinevelését látták.<sup>7</sup> Intő jelnek vették az Európai Parlament döntését, miszerint a tankönyvekből, számítógépes játékokból, marketingből, plakátokról számítani kell a szokásos férfi és női magatartásformák megjelenítését.<sup>8</sup> Mások a transzgendert és kapcsolódó kategóriáját a teljes gender-iránnyal azonosították, s annak tudatos konstruáltságáról, politikatartalommal telítődéséről beszéltek:

<sup>5</sup> A nemi identitás-meghatározások száma folyamatosan nő (napjainkban 50-70 közé tehető a publikált kategóriák száma). Takács Boglárka, 2013. július 2.: <https://www.nyest.hu/hirek/on-binaris-nemu>; Transvanilla, 2018. január 7.: <http://transvanilla.hu/genderqueer/genderqueer-identitasok>; Tomka Ferenc, 2017 copyright: <http://tomkaferenc.hu/alapkerdesek/hazassag-szerelem-szexualitas-tudomanyos-szemmel/a-szexualis-forradalomtol-a-gender-forradalomig/> – A letöltések ideje: 2017. szeptember 20.

<sup>6</sup> Pl. Lee Mundy, Dominik Klenk, Konstantin Mascher, Tomka Ferenc stb.

<sup>7</sup> Pl. az USA elnöke rendeletben előírta, hogy az állami iskoláknak és közintézményeknek kötelezően lehetővé kell tenniük, hogy a nemüket megváltoztató amerikaiak ne a születésükkor bejegyzett nemük szerinti mosdót használhassák, hanem a választott nemük szerinti. Eddig tizenegy állam tiltakozott ellene (2016. május).

<sup>8</sup> Az Európai Parlament Állásfoglalására Irányuló Indítvány. A6-0199/2008





## KÖZELKÉP

„Hallott már a szomatikus fundamentalistákról? Ezt a címkét ragasztják mindenkire, aki abból indul ki, hogy az emberiséget nők és férfiak alkotják, hogy csak nők és férfiak léteznek, nem pedig nemek sokasága. A szomatikus (szóma, görög szó, jelentése: test) fundamentalista, aki egyúttal keresztény is, azt hiszi, hogy Isten az embert nőnek és férfinak teremtette, és még nem fogta fel, hogy minden „gender”. Az angol nyelvű 'gender' kifejezés a szociális nemet jelenti, ellentétben a „sex” kifejezéssel, amin a biológiai nemet értjük. A gender tehát tágabb értelemben az érzett nemi identitást kifejező nemi szerep. A genderrel pedig éppenséggel jogok járnak, a gendert figyelembe kell venni a törvényekben, a szabályozásokban és a kulturális értékek alakításában. Ami pár évtizeddel ezelőtt csupán néhány tudós elméletében fogalmazódott meg, az időközben politikai programmá vált.” (Mascher, In: Klenk, 2009 :3)

A transzgender hívei – noha közülük többen tiltakoznak az ellen, hogy identitásuk nem szexuális alapú –, a legtöbb alkalommal testileg is kinyilvánítják 'gender-váltásukat' (öltözködés, operáció, mentalitás, attitűd stb.). Ilyen esetekben valójában nem a mentalitás keveredéséről, hanem a tradicionálisan férfias és nőies szerepkörök, viselkedési sztereotípiák *ideológiai* átvételéről van szó, amely nem értékelhető a biológiai nem megváltoztatásaként. A gender irányzat ugyanakkor rámutatott arra, hogy a XX-XXI. századi ember életmódja, viselkedése és mentalitása jelentősen változott. Az emberek többsége kevésbé hordoz magában tisztán feminin, és tisztán maszkulin jegyeket. A jelenség definiálására számos kísérlet történt, s a mintakövetésről több spirituális okfejtés is napvilágot látott. Visszatekintve, e próbálkozások a maguk módján katalizátorként szolgálhattak a gender-eszmék tárgyalat irányzatai kialakításához.

### A hímnős, az androgün

Az újfajta férfi- és női szerepkeveredést némely elgondolás az androgínia címszó alatt tárgyalta, amely rendszeresen felbukkan a tudományban, és a közgondolkodásban.<sup>9</sup> Az androgün- allegória valójában a biológiai hímnösségre épül, mitológiai és ókori történetei lírai példákat hoznak az egész kettéhasadásáról, és az egymás-kéréséről. Erre építve Alfermann egyik írásában hosszan taglalta, hogy az egalitárius társadalmakban a nemi szerepek nem lehetnek kizárólagosak, és az ember mentális androgünként, igénye szerint váltogathatja szociálpszichológiai szerepeit, miközben biológiai neme állandó marad (Alferman 1992).

Szerinte e komplementer kombinációban integrálódnak a férfias és a nőies vonások, amely újszerű viselkedésformát eredményez. Ugyanő feltételezte, hogy az

<sup>9</sup> Bővebben ld.: Platón, 189a-193d; és pl. C. G. Jung: Analitikus pszichológia.



## KÖZELKÉP

újonnan kialakult attitűd mentes lesz a korábban, egyik vagy másik fél számára kötelezően előírt viselkedési előítéletektől. Összességében az androgünben összeadódó személyiségjegyek szocializációs előnyökkel járhatnak, mivel az egyén már nem *csak* férfi, vagy *csak* női szemmel látja a világot (Alfermann K. F. Wessel – H. A. G. 1992).<sup>10</sup>

### Dialektikus szexualitás

Fenti elmélethez mások is csatlakoztak. Hell, a férfivélemények közül Kolbenschlagot idézte, aki pl. úgy vélte, hogy a hímnős-konceptió segítheti a női öntudat kialakítását. Az afelé vezető út első lépéseként a női jelenlét és alkotás szükségességét határozta meg (Hell, 2006): „Ha a nő nem dolgozik, nincs lehetősége arra, hogy felülemelkedjen a hétköznapi világán, és autonóm lényvé váljon.” (Hell, 2006:105). Hangsúlyozta, hogy az aktivitás nem a férfiak melletti kiszolgáló- aktivitást jelenti – mint pl. titkárnő, beosztott, vagy feleség –, hanem az egyénnek teljes önállóságot kell elérnie a magánéleti kapcsolatokban is: „Ahogy a nő öntudatára ébred egzisztenciális álmából és alárendeltségéből, a nagy Ő széttöredezik szeretőkkel, barátokkal és férjakké. A szeretett férfi sokoldalú kell, hogy legyen, képesnek kell lennie arra, hogy el tudja játszani mindazokat a szerepeket.” (Hell 2006: 105-106). Kolbenschlag határozottan elutasította a homoszexualitással vont párhuzamot, s azt a feltételezést, hogy az aktivitással nő a férfiasabbakká válnak: „sokkal inkább azt jelenti, hogy a dialektikus szexualitás, az alkotó én érdekében feladjuk a sztereotip nemi szerepeket.” (Hell, 2006: 81-89).

Todorov az erények kapcsán fejtegette, hogy bizonyos szempontból mindenki hiányos és rendellenes, de az emberibb emberré válás modelljét ő is az androgünben látta. Szerinte a férfit a benne rejlő nőiesség menti meg a rossztól. Példaként vizsgálva említette a férfiak egymás közötti alpári viselkedését és erőszakosságát, amelyeket a nőies jegyek szelídíthetnek, miáltal akár kiküszöbölhetők a hibás személyiségjegyek. Mintegy elmarasztalásként azonban fölvetette a kérdést, hogy vajon a nőknek egyáltalában szükségük van-e a férfiasságra (Todorov 1991).

### Feminista konstitúció

Feminista körökben radikális elgondolások is születtek a témában. Trebilcot például kidolgozta a monoandrogínia és a polyandrogínia fogalmát (Trebilcot 1982). Előbbi szerint minden embernek fejlesztenie kell magában a tradicionális férfi és női szere-

<sup>10</sup> Alfermann egy skála segítségével tipizálta a férfias és a nőies tulajdonságokat, s megalkotta a maskulin, a feminin, az androgün és a határozatlan (vagy bizonytalan) személyiségtypust. Mindebből a feminin férfiak és maskulin nők és variánsainak kategóriáját állapította meg. Alfermann/ K. F. Wessel – H. A. G.



## KÖZELKÉP

pekhez kapcsolódó pozitív tulajdonságokat, amelyek keveredésével újonnan kialakult személyiségtípus jöhet létre, és akkor az emberek hasonló tulajdonságokkal bírnának. E nézet követendő személyiségprofilról írt elő, és előírányozta, hogy az emberek konstruált, egyedüli ideálnak feleljenek meg; tehát férfiasak, és egyben nőiesek is legyenek. Az ekképpen létrejövő ideális típusról, az elméletgazda szerint minden egészséges embernek példát kellene vennie.

A polyandrogínia, szabadságtartalmánál fogva a társadalmi nem megválasztásában jóval megengedőbb volt a monoandrogíniánál. Az elmélet hívei szerint az embernek lehetősége van arra, hogy született nemétől függetlenül bármelyik biológiai nemhez kötött, erkölcsileg és pszichológiailag elfogadható, de a saját egyéniségéhez közelálló tulajdonságokat átvegye, és társadalmi nemi szerepeit is azok alapján válassza.<sup>11</sup> Eszerint, ha egy nő úgy érzi, hogy a férfias sztereotípiáknak jobban eleget tud tenni, válassza azokat, miközben visszautasítja, hogy a viselkedésbeli irányultságot a biológiai nem határozza meg. *Összességében a mono- és a polyandrogínia elmélete elhatárolódott mindenfajta kötelezősétől, amikor hangsúlyozta, hogy nem feltétlenül követendő ideálokról van szó, sokkal inkább a választás szabadságáról.*

### A doing gender

Judith Lorber írása, a 'Night to His Day': The Social Construction of Gender a maga korában (1994) című esszé valódi bestsellerré vált, amelyben a szerző arról szól, hogy a mindennapi életben miként konstituálódnak a társadalmi nemi szerepek (Lorber 1994). A kifejtésben az interakcionista doing gender-elképzelésre hivatkozott, miszerint a társadalmi nemek a hétköznapi interakciók révén újrakonstruálódnak. Lorber szerint a konstrukciók által olyan elkülöníthető státusok jönnek létre, amelyek társadalmi intézményként is felfoghatók.

A státusokban viszont – állította Lorber – társadalmi rétegződés figyelhető meg: férfiak és nők hierarchikus viszonyban állnak egymással; a férfiak tevékenysége magasabb rendű és értékesebb, mint a nőké. A társadalmi nemi egyenlőtlenség tehát továbbra is azt jelenti, hogy nők és férfiak társadalmi státusa nem azonos. Lorber a nőiség és a férfiség fogalmát önmagában üresnek tartotta, vagyis csatlakozva a szabadon választható nemi tartalmak elvéhez, azt társadalmi konstrukció és tanulás révén gondolta kitölteni. Hasonló véleményt fogalmazott meg Rudman és Glick: szerintük a férfiak és nők között megfigyelt viselkedésbeli eltéréseket a nemekre vonatkozó kulturális hiedelmek hozzák létre (Rudman – Glick 2008).

<sup>11</sup> Pl. uo. ill. Joyce Trebilcot, Carolyne Bird, Jessie Bernard, Carolyn Heilborn stb.



## KÖZELKÉP

### Dinamizmus- és queer- és egyéb elméletek

Fentiek kiegészítendőek a dinamizmus- és a queer-elmélettel. A dinamikus vagy konstruktivista gender-felfogás a dichotómiák felszámolását helyezte célkeresztbe. Követői szerint az ellentétpárok alkalmazása újratermeli a biológiai kiindulópontú társadalmi nemi kategóriákat. Ezen apriori, bipoláris meghatározásokkal szemben – pl. aktív-passzív; fölérendelt-alárendelt; női másság-férfi azonosság; értékes-értéktelen dichotómiák – a dinamizmus-elmélet fluid-természetű (változó) gender-identitásokat proponál. A magyarázat szerint erre azért van szükség, hogy az egyén változatos szerepkörökben, változatos kontextusokban, különféle performanciákat alkalmazhasson.<sup>12</sup>

A queer-elmélet alapgondolata, hogy a társadalom tagjai, a nemi identitás és irányultság szemszögéből nézve, mindössze a bináris oppozíciók elavult rendszere révén képződött hetero- vagy homoszexuális emberek csoportja. Az indok ismerős: a társadalmi nem, a szexus és a szexualitás fogalmai csupán társadalmi konstrukciók, amelyek tradicionális alapjának helyébe, az egyén önmaga által választott szexuális orientációját kell léptetni (LMBTQ (+IA) = leszbikus, meleg, homoszexuális, biszexuális, transznemű, hermafrodita + queer, + I = interszexuális, + A = aszexuális).<sup>13</sup>

Az elmélet sor helyes irányát és szükségességét azzal indokolták, hogy szabad utat biztosít az egyén részére abban, hogy szexualitását, identitását egyfajta szocializációs korrekcióval bármikor módosíthassa. A queer-szemlélet követőinek a homo-irányultságok (leszbikus, homoszexuális stb.) kifejtésével és azok egyenlő mértékre emelésével, nem titkolt célja volt a gender addigi határainak áthágása. Butler és társai tkp. dekonstruálták a biológiai nem fogalmát, amely szerint a született nemiséghez kapcsolt cselekvés nem egy adottságnak megfelelő viselkedésformák, hanem szabadon választható kulturális szubjektumok kifejezése (Butler 2005).

### Gender-kritika

A gender „újrafogalmazott” ideológiája először az ENSZ 1995-ös pekingi női világkonferenciáján került nyilvánosság elé. A záródokumentumban hivatalosan bevezették a gender mainstreaming kifejezést, amely „mint a nők, a melegek, biszexuálisok, transzszexuálisok elismeréséért, egyenrangúságáért, és a kérdés hirdetéséért folytatott „fő-áramlat” jelent meg (Dale O’Leary 1997). Holott – amint az a fentiekben

<sup>12</sup> Queer-elmélettel foglalkozó publikációk, pl.: Judith Butler: *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, London New York, Routledge, 1990. Steven Seideman: *Deconstructingqueertheoryor the under-theorization of the social and the ethical*. In: *Social Postmodernism*. Cambridge, 1995. Lisa Duggan: *A különbözőség közössége*. Replika 1998/XII.

<sup>13</sup> Referencia-lista: <https://www.e-ir.info/2014/10/31/lgbt-politics-queer-theory-and-international-relations/> Letöltés ideje: 2017. december 5.



## KÖZELKÉP

már elhangzott –, a gender fogalmát eredetileg a nemek társadalmi egyenlőségének érvényesítésére alkották meg azzal a céllal, hogy férfiak és nők azonos mértékben részesüljenek a társadalmi javakból. Az ellenzők – pl. Dominik Klenk – ezúttal is szót emelt: „Ha közelebről megnézzük, egy olyan koncepció körvonalazódik, amelynek csak az előtérben célja a nemek egyenlősége; a háttérben a nemek mint kategóriának, a férfi és a nő közötti különbségnek a felszámolásáról van szó. Ezt szolgálja a 'gender' fogalmának politikai eszközként való bevezetése. Az adott 'férfi és nő', 'férfias és nőies' meghatározások sikeres kiküszöbölése felé tett első lépés – így magyarázzák nekünk a gendermainstreaming teoretikusai – a 'nem' egyértelmű fogalmának elhomályosítása és a nemi kategóriák összezavarása.” (Klenk, 2009: 4)

Mindezt kiegészítve megemlítenéd, hogy a korai, és modern gender-struktúra is, általában véve inkább férfi-centrikus, mint egyenlőségre törekvő, amelyet többen szóvá tettek. Scott a munka- egyenlőség- egyetemesség kategóriákat vizsgálta, amelyből azt szűrte le, hogy a nyilvános terek általában – és benne kiemelten a munka világa –, legtöbbször a férfiaság szférájaként jelenik meg. A fő probléma szerinte nemcsak az, hogy a férfiasnak tartott tevékenységek továbbra is felülértékelődnek a nőiesekkel szemben, hanem hogy a nemek teljesítménye a korábbi, sztereotip megítélésekhez kötődik: „[...] kitermelik azokat az implicit sémákat is, melyekkel az értékes és értéktelen munkát jellemezzük, melyek szerint a politikai életben való részvételnek más-más értéket tulajdonítunk, és mely következtében az egyetemességre való hivatkozások valójában a maskulinitást előfeltételezik, irányában elfogultak.” (Scott 1994: 287)

Lorber tematikus értelmezésében a gender olyan társadalmi intézmény, amely társadalmi státusokat hoz létre, és azok nem egyenlők. Szerinte a társadalom tagjai ugyanazokat a tevékenységeket, amennyiben férfi végzi, értékesebbnek tartja, minek következtében az azonos etnikai csoportba vagy osztályba tartozó férfiak automatikusan a nők fölé kerülhetnek (Lorber 1994). A konstruált gender eszmekörben a nemi kategóriák így szilárdak maradnak, és folyamatosan újratermelik az androcentrikus megkülönböztetéseket, miközben a feminizmus egyik legfontosabbnak mondható célkitűzése, a bináris oppozíciók (férfi: értékes – nő: értéktelen) kiegyenlítése, és törlése elmarad. A gender-eszme problémáinak megoldására tehát az ellenzők visszatértek volna az eredeti megfogalmazáshoz, és az ésszerű konszenzust keresték, vagyis azt, hogy férfi és nő, biológiai nemét megtartva, a feladatokat egyenlő jogokkal és kölcsönös megállapodás szerint végezhesse.

A megállapodást a komplementerség jegyében is lehet értelmezni, miszerint két megváltozott társadalmi nemű ember is remekül kiegészítheti egymást, ami jó érv, és logikusnak is tűnik, de a gender-hívők és a nem-hívők részére ez kissé elégtelen magyarázat lenne. A gender-elmélet korai és radikális irányzatai arra a kérdésre, hogy társadalmi értelemben mi a nő, és mi a férfi, azt válaszolják, hogy a társadalmi neme mindenkinek az, amelyiket választja magának. Női-szemponitú és kultúrkriti-



## KÖZELKÉP

kai értelemben viszont a nő továbbra is az, amivé identitását a férfi alakította/alakítja, s azokat a sztereotip szerepmintákat, erkölcsi erényeket és normákat szükséges követnie, amelyek által a férfi látni, és láttatni kívánja őt. A szélsőséges gender-eszmekör viszont mindezeket inkább erősíti, mintsem az egalitárius megítélés irányába tolná.

### Megoldások válaszra

A nők szempontjából a gender elmélet mérsékeltbb és radikális irányzatai sem értekelhetők pozitívan, mert a szabadon megválasztható nemi szerepek hirdetői részére nem az a kérdés, hogy a társadalmi nemi szerep milyen legyen, hanem az, hogy férfias legyen vagy nőies legyen-e. A gender-kritikusok egyik szószólója írta: „[A gender- hívek] a férfi és a nő nemi különbözőségét társadalmi konstrukciónak tartják, melyet a 'heteroszexuális patriarchátus' talált ki. Szerintük így nemcsak egy kisebbséget helyeznek elnyomás alá és diszkriminálnak, hanem általánosságban jogtalanul korlátozzák az ember szabadságát. 'Kényszer- heteroszexualitás' áll fenn, amit meg kell haladni, amennyiben az ember maga határozhatja meg – 'biológiai nemétől' függetlenül – saját társadalmi nemét.” (Kuby 2008: 63) Másfelől, a modern irányokat tekintve a gender azért nem lehet előrevívő, mert a született nemi orientációjukat negligáló egyének (pl. transz-irányultságú férfiak) a gender által bekerülnek a nők csoportjába, miáltal a nőket újból egy különösen kezelt, szubszexualitású csoport részeként tartják számon, mely bármely ekvivalencia igyekezete ellenére sem lehet egyenértékű a férfiak csoportjával.

A társadalmi nemi szerepek változásának más oldalról megközelítése viszont magyarázatot adhat a társadalom szélesebb körei részére. Az *anya-háziasszony-partner-dolgozó* prioritás a kétezredik év első felére tartósan megfordulni látszik. Korábban a nemi szerepek között a férfias és a nőies sztereotípiák elkülönítve futottak, az anya és az apa feladatköre és státusa elvált egymástól. A létfenntartás gyakorlati fogalma átalakult, a közéleti megnyilvánulások képzettséget, gyakorlatot kívánnak meg, és döntési helyzeteket generálnak. Az új feladatoknak a nők (és sok esetben a férfiak is), csak életstílusuk, gondolkodásuk megváltoztatásával tudtak megfelelni. A mentalitásváltozás hatására a tradicionális női szerepek háttérbe szorultak, és a sztereotip férfiszerepek követése az érvényesülés érdekében szükségessé vált.<sup>14</sup>

A tényleges társadalmi nemi szerepek megválasztása – a biológiai nem megtartása mellett – új mentalitásformákat hoztak létre, amelyek önmagukban lehetnek *férfi-*

<sup>14</sup> Ld. kortárs, ill. a kor női szerepeit vizsgáló magyarországi kutatók eredményei: Acsády Judit, Gyáni Gábor, Hell Judit, Horváth Júlia Borbála, Hrubos Ildikó, Huszár Ágnes, Kapitány Ágnes-Kapitány Gábor, Kéri Katalin, Kiss Róbert, Koncez Katalin, Kopp Mária, Nagy Beáta, Neményi Mária, Pongrácz Tiborné, Schadt Mária, Tóth Olga (stb.).



## KÖZELKÉP

*asak és/vagy nőiesek* is. Az egyénben a feladatok elvégzése érdekében keverednek a sztereotip viselkedés- és gondolkodásformák, miáltal körülírható a köztes- vagy intermentalitás fogalma (Horváth 2008; 2015). Az intermentalitás értelmezhető egyfajta emancipációs folyamat részeként, ill. törvényszerűen bekövetkező jellegzetességként abban az értelemben, hogy a fennmaradáshoz és az érvényesüléshez szükséges gondolkodás és tulajdonságok átvételét kívánja meg nőktől – és férfiaktól.

### Összegzés

Ahogy a fentiekben történt kiemelés: a gender eredetileg nem a férfiak és nők biológiai, hanem viselkedés- és mentalitásbeli változtatására törekedett. Az elképzelés korai, és későbbi irányultsága közötti különbség az, hogy utóbbi az ember, és kiterjesztve az emberiség egy olyan alapvető alkotóelemét relativizálja, amely nélkül könnyen nem-létezővé válhat. Vagyis férfi és nő létezése és biológiai különbözősége napjainkban is alapeleme a folytonosságnak. A szabadon megválasztható társadalmi nem esetében, az idézett véleményekben azt tartják lényeges kérdésnek, hogy egy nő, akarata szerint élhet-e férfiéletet, vagy egy férfi női életet, amely a tradicionális formák és elvárások közepette tiszta formában szinte lehetetlen.

Mindezeket egybevetve tény, hogy a társadalmi nemi szerepkövetés konvencionális határainak átlépése folyamatban van. Iránya, mértéke és a felkínált lehetőségek az útkeresés jegyeit és szükségességét mutatják. A gender hívók és ellenzők a társadalmi nemi szerepek kapcsán érveket és ellenérveket sorakoztattak fel. Kiemelt kérdés volt, hogy a nemi szerepváltozás a biológiai nem negligálásával, vagyis a nemiség relativizálásával jöjjön-e létre.

A gyakorlatban a társadalmi nemi szerepek változtatása azonban más kategóriát képez, hiszen valóban nem létezik olyan férfi és nő sem, aki tiszta formában csak férfias, ill. csak nőies tulajdonságokkal rendelkezne. A társadalmi nemi szerepek diverzitása a hétköznapiakban sokkal inkább változás, mintsem mesterséges változtatás eredményeként értékelhető, amely a szükséges mentalitásváltozás mellett jöhet létre. A másik jelentős kérdéskör volt, hogy a transz-neműség elenyésző számú érintette miatt jogos-e, és érdemes-e egy faj biológiai felforgatása.

### Irodalom

- Alfermann, D. (1992): Maskulinität/Femininität versus Androgynie. In: K.F. Wessel – H. A. G. Bosinski: Interdisziplinäre Aspekte der Geschlechterverhältnisse in eifersich wandelnden Taschenbuch Zeit. Bielefeld
- Butler, J. (1993): Introduction. In: Butler, Judith: Bodies That Matter. On the Discursive Limits of „Sex”. Roudedge. New York. 2-63





## KÖZELKÉP

- Butler, J. (2005): Jelentős testek. A „szexus” diszkurzív korlátairól. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Európai Parlament (2008): Az Európai Parlament Állásfoglalására Irányuló Indítvány. Online: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+MOTION+B6-2008-0051+0+DOC+XML+V0//HU> letöltve: 2008. január 23.
- Gressgård, R. (2010): When transtranslates intotolerance – or wait monstrous? Transsexual and transgender identity in liberal humanist discourse. Sexualities. Online version: DOI: 10.1177/1363460710375569 2010 13:512-550 letöltve: 2018. január 10.
- Hell Judit (2006): Van-e feminista filozófia? Áron Kiadó, Budapest
- Horváth Júlia Borbála (2008): Újnőkorszak. L'Harmattan, Budapest
- Horváth Júlia Borbála (2015): Lánylegény. L'Harmattan, Budapest
- Huszár Ágnes (2009): Női nyelv? Férfi nyelv? Gender nyelvészet Magyarországon. Magyar Tudomány, Budapest
- Klenk Dominik (2009): A nemek összezavarása. Gender mainstreaming. A férfi és a nő vége? Kairosz Kiadó, Budapest
- Kuby, G. (2008): A nemek forradalma. Kairosz Kiadó, Budapest
- Lacan, J. (1977): „The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis, 1964.” In: Alan, S. (ed.) The Seminar, vol. 11. Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis, London
- Laplanche, J. – Fairfield, S. (2007): „Gender, Sex and the Sexual.” In: Studies in Gender and Sexuality. 2007. Online DOI: 10.1080/15240650701225567. 201-219
- Lorber, J. (1994): 'Night to His Day': The Social Construction of Gender. Yale University Press. In: Phillip Hamilton McMillan of the Class of 1894, Yale College, New Haven, 1-11
- Mason, K. O. (1995): Gender and Demographic Change: What Do We Know? International Union for the Scientific Study of Population [IUSSP], Liege
- O'Leary, D. (1997): The gender agenda. Redefining equality. Christl Vonholdt. Vital Issues Press Lafayette, Los Angeles
- Platón (2001): Az állam. Lazi Kiadó. MEK/<http://mek.niif.hu/03600/03629/03629.htm> 2018. március 8.
- Risman, J. B. (2004): Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism. Gender & Society. North California State University press, Volume 18, issue 4: 429-450. North California, 429-450
- Rudman, L. A. – Glick, P. (2008): The Social Psychology of Gender. How Power and Intimacy Shape Relations. Guilford Press, New York



## KÖZELKÉP

- Scott, J. W. (1986): Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, New York City, 1053-1075
- Todorov, T. (1991): *Face à l'extrême*. Seuil, Paris
- Tomka Ferenc (2017): A szexuális forradalomtól a gender-forradalomig. <http://tomkaferenc.hu/alapkerdesek/hazassag-szerelem-szexualitas-tudomanyos-szemmel/a-szexualis-forradalomtol-a-gender-forradalomig/> 2017. november 23.
- Trebilcot, J. [1982] (2012): Two form of antagonism. In: Thomas A. M. – Jane S. Z. – David de Grazia: *Social ethics: Morality and Social Policy*. Thomas Mappes Paperback, New York. 689-695



KÖZELKÉP

# Etnikai kategóriák és a migráció összefüggései Beregszászon

HIRES-LÁSZLÓ KORNÉLIA<sup>1</sup>

## ABSZTRAKT

A tanulmányban megpróbáljuk bemutatni, hogy Beregszászon végzett, a hétköznapi etnicitás vizsgálatára szervezett fókuszcsoportos beszélgetésekben, milyen migrációs tendenciák rajzolódnak ki, és ezekben a migrációs folyamatokban miként jelenik meg az etnicitás. A tanulmányban elsősorban a kutatás során tapasztaltakat foglaljuk össze, melyet 2016 nyarán végeztünk és reflektálunk egyes leírásban azokra a változásokra, melyek azóta történtek 2017 nyaráig. A tanulmány elsősorban leíró jellegű és csak az etnicitás, etnikai kategóriák tárgykörén belül értelmez dolgokat, nem célunk összehasonlítani a következtetéseket korábbi migrációs kutatások eredményeivel. Az elemzésben a szociálkonstruktivizmus módszertani megközelítést alkalmazzuk, és célunk a diskurzusok segítségével bemutatni: miként konstruálódnak a vélemények, illetve az eltérő vélemények miként alkothatnak egységet.

**KULCSSZAVAK:** migráció, etnicitás, Kárpátalja, fókuszcsoport, diskurzuselemzés, szociálkonstruktivizmus

## ABSTRACT

### *Ethnic categories and the context of migration in Beregszász*

*In the paper, we try to demonstrate what migration trends in Beregszász have been conducted in focus group discussions on everyday ethnicity, and how ethnicity appears in these migration processes. In the study, we mainly summarize the findings of the research, which we carried out in the summer of 2016 and reflected in some descriptions of the changes that have taken place since the summer of 2017. The study is primarily descriptive and only interprets issues within ethnicity and ethnic categories, we do not aim to compare the conclusions with previous migration research results. In the analysis, the social constructivism methodological approach is applied. Our aim is to present the discourses: how the opinions are constructed and differing opinions can form unity.*

**KEYWORDS:** migration, ethnicity, Transcarpathia, focus group, discourse analytical approach, social constructivism

<sup>1</sup> Főiskolai adjunktus, kutató, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Hodinka Antal Nyelvészeti Kutatóközpont.



## KÖZELKÉP

### 1. Bevezető

A 2013 decemberétől 2015 nyaráig történt események Ukrajnában markánsan átalakították az ország politikai és gazdasági helyzetét. Az országban eleinte békés tüntetésként indult az a folyamat, amelynek eredménye volt a teljes hatalomváltás, és ezt a főváros, Kijev utcáin vívott harcok kísérték. A Krím-félsziget elcsatolását követően a keleti országrészben elkezdődtek a zavargások, és az ukrán nacionalista új rezsimmel szemben az oroszbarát szimpatizánsok fegyvert ragadtak. Az egyszerű zavargásból végül hidegháborús helyzet alakult ki (bővebben az Ukrajnában történekekről lásd Fedinec – Halász – Tóth 2016, Csernicskó 2016). A háború kitörését követően az emberek hétköznapijaiba már nemcsak a politikai és gazdasági instabilitás szivárgott át, hanem az is mind gyakoribbá vált, hogy a sorkatonaság, katonai behívók elől a férfiak, legtöbbször családapák, menekültek külföldre, majd a család többi tagja is követte őket családegyesítés céljából. Ennek a változásnak köszönhetően a Kárpátalján élő magyarok élete is átalakult, és az alakulás jelenleg is folyamatban van. A Beregszászon készített vizsgálat (2016) az etnicitás tárgykörén keresztül egy új társadalmi változás bemutatását is szolgálja – az etnicitás és a társadalmi folyamatok vizsgálatában a migráció, mint a kárpátaljai magyarság jövőjének és megmaradásának egyik legfontosabb kérdésévé kezdi kinőni önmagát.

Több elemzés is napvilágot látott már a kárpátaljai magyar identitással kapcsolatosan (Orosz – Molnár 2007; Csernicskó – Soós 2002; Gereben 1999; 2005; Hires-László 2010), ezek többé-kevésbé olyan jellegű vizsgálatok voltak, amelyek az identitás képlékenységét, a konstruktivista szemléletet figyelmen kívül hagyták. Az eddigi vizsgálatok azt a strukturalista szempontot követték, amely az identitás kemény tulajdonságait hangoztatva statikus mivoltát értelmezik nemzeti keretek között, míg az újonnan elterjedt etnicitás vizsgálatokban azokra a „puha” identitást alakító tényezőkre keresik a választ, amelyek az etnikai csoporthoz tartozás során relevánssá válnak egy személy identitásának alakításában (Brubaker – Cooper 2000). Vagyis az utóbbi szemlélet nem zárja ki annak alakulását, esetlegesen a teljes megváltozását sem. A konstruktív identitás jellemzői – konstruáltság, esetlegesség, labilitás, sokféleség, képlékenység – olyannyira gyökeresen megváltoztatták az identitás vizsgálatát, hogy a korábbtól teljesen eltérő megvilágításban, fogalmakkal írják le az etnikai csoportokhoz tartozást (Brubaker – Cooper 2000; Stachel 2007). A szociálkonstruktivizmus megközelítésében – szemben a konstruktivizmussal – lehatárolja a jelentések tartalmát, azt hogy az elképzelések, valamint attitűdök miként és hogyan fejlődnek a társadalmi kommunikációban (Galbin 2014).

### 2. Elméleti keret: szociálkonstruktivizmus és az etnicitás

A szociálkonstruktivizmus egy episztomológiai (módszertani) megközelítés, ahol arra világitanak rá, hogy a különböző vélemények miként alkothatnak egységet, mi-



## KÖZELKÉP

ként konstruálódnak (Berger – Luckman 1991), és nem pedig ontológiai, mint a relativizmus, amelyben két végletként jelenik meg az objektív valóság és a megvalósult valóságok (Hammersley–Atkinson 2007). Az egyén és a csoport interakciója a társadalmi rendszertől függ, fogalmak vagy gondolatok az interakcióban résztvevőktől. A szokatlan jelenségek ismétlése és az azok szerzőinek másolása eredményeként jön létre a korábban szokatlan jelenség intézményesülése (Cojocar 2010 in Galbin 2014:84). A valóság társadalmilag megalkotott; a valóság megalkotása nyelvhasználaton keresztül történik, éppen ezért használják a diskurzuselemzést a társadalmi jelenségek alakulásának elemzéséhez, így a beregszászi lakosokkal végzett beszélgetést is a diskurzus elemzés (Jorgensen–Phillips 2002) módszerével a szociálkonstruktivizmus szemléletével végezzük.

A témául választott hétköznapi etnicitás vizsgálatában szociálkonstruktivizmus mentén az válik lényegessé, hogy milyen társadalmi, gazdasági és politikai körülmények között, illetve milyen hatások közepette történik meg az etnikai különbségek és közösségek reprodukciója. Feischmidt (2010) megfogalmazásában összefoglalja – egy a témában megjelent összefoglaló kötet bevezetőjében – mindazokat az eredményeket, melyek az említett nézőpontváltás következtében az etnicitás kapcsán megjelentek: „Az etnicitás szerintünk mindenekelőtt egy viszonyt és hozzá kapcsolódóan egy strukturálisan is fontos látásmódot jelöl, amely az elhatárolódás és a különbségtétel társadalmi praxisaiban realizálódik. A társadalmi viszonyokba ágyazva a különbségeknek egy meghatározott rendjét hozza létre: ami az etnikai kategóriával jelölteket elkülöníti a homogénnek tekintett jelöletlenektől, és a relációhoz többnyire egy hatalmi viszonyt társít” (Feischmidt 2010: 7–8). Értelmezését úgy folytatja, hogy az etnicitás nem más, mint küzdelem, amit a közösség nevében folytatnak különböző erőforrásokért, melyhez párosul az identitáspolitika, amely az „intézmények és beszédmódok teremtésével erősíti az alteritás hangjait” (Feischmidt 2010: 8). Összességében tehát úgy tekintünk a továbbiakban az etnicitásra, mint különböző etnikai kategóriák alapján egyénenként eltérő módon megalkotott élethelyzetek, jelenségek, vélemények. A kategóriák kulturális tölteteinek eltérő relevanciájára fektetjük a hangsúlyt, illetve a társas identitás kapcsán nem hagyjuk figyelmen kívül a kategóriák közötti átjárhatóság lehetőségét sem.

### 3. Hétköznapi etnicitás kutatása Beregszászon

A kárpátaljai magyarság hétköznapi etnicitás vizsgálatához készült tehát az a beregszászi lakosokkal végzett fókuszcsoportos beszélgetés (a módszerről bővebben Vicssek 2006), amelynek egy szegmense az elvándorlással foglalkozott. A beszélgetés témakörei főként a mindennapokban átélt és megtapasztalt etnicitással kapcsolatba hozható témakörökre épített. Fő *kutatási kérdésünk* az volt, hogy: Mikor, milyen élethelyzetekben, szituációkban, körülményekben, intézményekben, fizikai és mentális



## KÖZELKÉP

terekben élük át és tagolják etnikai ismérvek mentén a mindennapi életüket, és főként társadalmi tevékenységeiket Beregszász lakosai? Mely életterek, események azok, amelyek etnikailag semlegesek? A beszélgetések során több mindennapos probléma mellett lett megkérdve a migráció is. Az elvándorlással kapcsolatban elhangzott vélemények feldolgozására vállalkozunk jelen tanulmányban. A beszélgetés többi témaköre közé tartozott a városban tapasztalható problémák, az állampolgárság, iskoláztatás (tannyelv-választás), állampolgárság, etnikai kategóriákba sorolás, nacionalizmus a mindennapokban, a politikai élet követése, baráti kapcsolatok, érdekérvényesítés lehetőségei stb. A beszélgetések kezdeményezéseként több olyan témakört is említettünk, ahol csak a város mindennapjait, a mindennap megélt problémákat vitathatták meg a résztvevők. A vizsgálatot az Erdélyben (Kolozsváron) végzett, fent már említett hasonló jellegű kutatás inspirálta (Brubaker és mts. 2011). A továbbiakban részletesen bemutatjuk a beregszászi kutatás legfontosabb paramétereit, melyek a kutatás eredményeinek értelmezésénél válhatnak lényegessé.

Összesen hat beszélgetést sikerült megszervezni, lebonyolítani illetve elkészíteni a hanganyagok átíratát. A hanganyagok a két és három órás időintervallumban mozognak. A csoportok létszáma három és hat között mozgott, összesen 29 adatközlő vett részt. A kutatás tervezésénél több szempontot is állítottunk a beszélgetéshez felkért adatközlők kiválasztásához, melyből néhányat kénytelenek voltunk rugalmasabban kezelni. A kivitelezés idejében csak azokat a személyeket tudtuk megszólítani egyéni kapcsolatokon keresztül, akik bizalommal voltak a kutatás szervezőjével, és ennek a bizalomnak köszönhetően merték elmondani a véleményüket. Ugyanis a szervezés és lebonyolítás idején már nem zajlottak harcok az országban, de a félelem nagyon sokakban ott volt. A szervezésnél elvként szerepelt, hogy aktív korosztályú, beregszászi lakosok legyenek az interjúalanyok, ennek ellenére egy csoportos beszélgetés során egy kollektívával, egy összeszokott csapattal beszélgettünk, ahol részt vettek a környező települések lakosai is. Valamint a résztvevők között három nyugdíjas volt jelen, akik kiemelték véleményüket, hangoztatva, hogy nyugdíjasként ők másként látják a körülöttük zajló dolgokat, eseményeket, a fiatalabb korosztállyal szemben. Azokat a véleményeket, melyek a környék településeiről származóktól hangzottak el, csak a kárpátaljai magyarságra vonatkozó témáknál használtuk fel, illetve a városban tapasztalható jelenségek értékelésénél mint külső véleményezőket iktatjuk be elemzésbe. A kiválasztással szemben támasztott szempontok módosítása mindkét esetben (a nyugdíjas korosztály beemelése és egy-két környék falvaiban lakók megkérdése) a kutatás következtetéseinek levonásában csak pozitív töltetet adott. Az előre támasztott kritériumokkal a település csak egy bizonyos rétegének véleményét ismerhettük volna meg, míg így – a módosításnak, bővítésnek köszönhetően – újabb meglátások is bekerülnek az elemzésünkbe, és ezzel a lépéssel közelebb kerülhetünk a szociálkonstruktivizmus által előírt eltérő vélemények feltérképezéséhez. A kutatásban résztvevő 29 adatközlőből 16 beregszászi születésű és 3 olyan



## KÖZELKÉP

adatközlő volt, aki nem beregszászi lakos. Azok az adatközlők, akik bekerültek a városba, tizenöt éve legalább már a településen élnek és azt megelőzően is a legtöbben a Beregszászi járásában éltek. A legmesszebből egy técsői származású hölgy volt, aki mellesleg ötvenhárom éve él a városban.

A kutatás megszervezését előzte meg az a próbabeszélgetés, melyet a beregszászi főiskolán dolgozó városlakókkal készített a kutatás vezetője. Ezen a beszélgetésen próbálta ki a csoportos beszélgetés lebonyolításának metódusát, illetve tesztelte a hétköznapi etnicitás vizsgálatához elkészített vezérfonalat. Az elemzésekben olykor erre a beszélgetésre is hivatkozunk. A próbabeszélgetés tapasztalatai alapján a kutatás vezetője módosított a beszélgetés menetén, ahol első ízben került az etnicitással kapcsolatos témákat, és toborzásnál a várossal kapcsolatos dolgokra fektette a hangsúlyt. A próbabeszélgetés során kevésbé tértek ki az etnikai tényezőkre a résztvevők, így a többi beszélgetés szervezésénél a toborzás során már konkretizálta a beszélgetés tárgyát, megjelölve az etnicitást. Kihangsúlyozta, hogy jó volna, ha a beszélgetés során megvitatnák az ukránok és magyarok együttélését a településen. Ezzel a tudatosan előírányzott etnicitással kezdődött tehát a beszélgetés, mivel az etnikailag semleges beszélgetésekből több száz órás hanganyagot kellett volna készíteni az etnikailag semleges témák valódi etnizálásának feltérképezéséhez. Ezzel az „erőltetett” etnicitással tudatosan irányoztuk elő a résztvevőknek, hogy ahol tudják, ott hívják elő tapasztalataikban azokat az eseteket, véleményeikben azokat a gondolatokat, ahol a megélt eseményeket valamely etnikumhoz tudják kapcsolni. A csoportos beszélgetés kezdete előtt minden adatközlő kitöltött egy kérdőívet, melyben megkérdeztünk néhány lényeges információt (mikor és hol született, mikor került a városba, nemzetisége, a végzett iskolák tannyelve, ingázása országon belül, azon kívül). Egy előzetes elemzésben már kitértünk arra, hogy a nemzetiség megjelölése ezen a kérdőíven végül beépült az egyik beszélgetésbe is, és a megvitatásban lényeges meglátásokat észlelhettünk a nemzeti identitás meghatározásánál (Hires-László 2017).

### 4. Az etnicitás és a migráció kapcsolódási pontjai Beregszászon

Az etnicitás és a migráció kapcsolatáról több szakirodalom is szól, melyekből számkunkra azok válnak jelenleg lényegessé, melyek a magyar etnikumhoz kapcsolódnak. A migráció kapcsán fontos megjegyeznünk, hogy napjainkban a rendelkezésre álló mobilitási lehetőségek hatalmas változásokat idéztek elő az ideiglenes és állandó helyváltoztatás vizsgálatában, valamint a Szíriából érkező migránsáradat a migráció kutatás legnagyobb hányadát teszi ki. A magyar etnikumokat érintő migrációs tendenciának szakirodalmát osztotta fel Feishmidt Margit és Zakariás Ildikó (2010) a helyváltoztatást kiváltó okok mentén: Az első csoportba sorolják azokat az





## KÖZELKÉP

etnikai migrációban kialakult megközelítéseket, melyekben a migráció a célország kulturális vonzása következtében jön létre (*return migration*). Ez alatt a határon túli magyarság körében jellemző anyaország vonzását értik. A szerzőpáros időrendben áttekintik, miként viszonyult az állam a diaszpórából hazatérő nemzettársakhoz, vagyis bemutatják az anyaország nemzeti identitáspolitikáját. A másodikként említik a gazdasági motivációkat, ahol elsősorban a munkaerő-piacon jelentkező kereslet és kínálat között kiegyenlítődésként történik. Itt az anyaország mint szimbolikus és társadalmi tőke jelenik meg. Legvégül a kibocsátó ország rossz kisebbség-politikája miatt máshol próbálnak az elvándorlók boldogulni. Az utóbbi esetben tehát a kisebbségi sorsból, a többségi diszkriminációból menekülés a kiváltó ok.

A kolozsvári hasonló jellegű kutatás elemzésénél a migráció fejezetben (Brubaker és mts. 2011) a szerzők azzal indítják a beszélgetések elemzését, hogy a legtöbb esetben fel sem kellett vetni az elvándorlás kérdését, hanem a megélhetéshez és a jövő tervezéséhez automatikusan társították a vándorlást. Ugyanígy a beregszászi beszélgetések során is asszociáltak az elvándorlásra a megélhetési lehetőségek boncolgatásánál, illetve más aktuálisan migrációval párhuzamba hozható jelenségek is felmerültek. Ezek elsősorban a kettős állampolgárságról és az országban jellemző háborús helyzetről szóltak. A továbbiakban szeretnénk áttekinteni magát a migrációs tendenciákat és az elvándorlás kérdéskörét a beszélgetések alapján, valamint a migráció témában etnicizált diskurzusokat és meglátásokat.

Ahogy a kutatás paramétereinek bemutatásából kiderült, a beregszászi kutatás toborzásánál konkretizáltuk a beszélgetés tematikáját és a tervezett disszertáció megírásának lehetőségét. Egyik adatközlő még a beszélgetés legelején hangot adott véleményének – és ezzel alakítva a beszélgetés menetét – ugyanis a megélhetési gondokra hívta fel a figyelmet, mely szoros összefüggést mutat a migrációval. A beszélgetés további részében is főként a megélhetés nehézségeit tárgyalták az adott beszélgetés során, de a többi beszélgetésben is spontán került elő az elvándorlás kérdése.

*Mariann (vállalkozó, 40 éves):* „Ez szerintem nagy probléma, a legnagyobb probléma manapság. Itt ezt, ezt mindenki megérzi, aki valamivel foglalkozik, és hogy mennyire az emberek mennek el, mert nem tudnak megélni az itteni fizetésből. (...) Nem is a magyarok meg az ukránok közötti valami feszültség vagy, vagy más, nem. Szerintem nem ez a fő téma, hanem az, hogy mennek el innen az emberek. Ez, ez szerintem egy, egy+/. [nevet] Erről lehetne egy akkora disszertációt írni, hogy csak na!” (Fcs1)

Az adatközlő, aki szerint sokkal lényegesebb a megélhetési gondok vizsgálatát megragadni és felszínre hozni, vegyes házasságban él, gyermekeit eleinte ukrán iskolába járatta, majd a felsőbb osztályokban átírányította őket magyar tannyelvűbe. A családjában teljesen természetes a vegyes etnikumok harmonikus egymásmelletti-sége, és nem tartja lényegesnek az emberek etnikumokhoz tartozását. Számára sok-



## KÖZELKÉP

kal fontosabb, hogy a vállalkozásában dolgozó munkásainak nem elég a megélhetéshez az általa kínált bérezés és éppen ezért többen inkább külföldi munkavállalást választják. Az elvándorlásnak tehát legtöbbször az anyagi jobblét a motiváló ereje, amellyel szinte ellentétként kerül előtérbe a helyben maradás, az erős lokális érzet. A következő interjúrészletekből ez az ellentét jól kiéleződik, ugyanis az egyik résztvevő az anyagi jólétet szembe helyezi a lokális identitással (Appadurai 1996). A diskurzusban a hangsúly tehát arra helyeződik, hogy a lokális lehetőségek kiaknázására kellene törekedni – ezt a véleményt a lokális identitást hangoztató és szorgalmazó résztvevő fejt ki részletesen. A véleményformálást követően többen igazodtak az elhangzottakhoz és ellenvélemény – amely cáfolta volna a kijelentést – igazából nem érkezett.

*Anna (pályázati referens, 23 éves):* „Mert azt gondoljuk, hogy hozzánk fog igazodni például Beregszász, meg hozzánk fog igazodni a város, meg a fizetés, és közbe, lehet, hogy fordítva kellene. Tisztázni kellene, hogy mik a lehetőségek, és nekünk igazodni ahhoz, hogy mit lehet ebből a városból kihozni [...] Mert, hogy ha mindenki úgy áll hozzá, hogy magasak az elvárásai, közben meg nem lehet annyi mindent kihozni+... [mosolyog] Vagy legalábbis azt hiszi, hogy a város érte él, közbe pedig mi vagyunk a városért. Legalábbis én így képzelem el, hogy//+.”

*Mariann:* „Nahát, ez egy másik szempont, ezt meg lehet érteni. Csak ugye csábító az, hogy külföldön a sokszorosát lehet megkeresni. Nem is az a baj, be lehetne osztani szerintem az itteni keresetet is, csak ugye ott a nagy csábítás.”

A kettős állampolgárság teljesen átrajzolta a kárpátaljai emberek megélhetési lehetőségeit, és míg korábban a külföldi munkavállalás vagy a teljes kiköltözés csak bizonyos személyek számára volt elérhető, úgy mára a kárpátaljai magyarok – és esetekben a nem magyarok – körében bárki élhet a magyar állampolgárság adta lehetőséggel. Korábban a kapcsolatrendszerrel vagy bizonyos alaptőkétől függött az elvándorlás lehetősége, mára szinte mindenki számára ott van az a lehetőség, hogy igényelheti a kettős állampolgárságot, amellyel garantált a külföldi munkavállalás. Több beszélgetésben is elhangzott, hogy a magyar állampolgárság megszerzésének különböző illegális változata is él a térségben, amikor a magyarul nem beszélők is megszerezhetik maguknak a magyar dokumentumokat, ám a további felhasználásuk érdekében kénytelenek megtanulni a magyar nyelvet. A térségben újabban több olyan lehetőség lett létrehozva a nagy érdeklődés miatt, ahol elsajátítható a magyar nyelv<sup>2</sup>. Az egyik adatközlő a sógornőjének az esetén keresztül érzékeltette a problémát, miszerint a magyar útlevelet hiába megszerzik a magyarul nem tudó kárpátaljaiak, ha a határátkelésnél nem tud válaszolni a hozzá intézett kérdésekre.

<sup>2</sup> Tömegesen vesznek részt a Magyar Állam támogatásával biztosított tanfolyamokon <http://www.karpataljalap.net/?q=2017/07/04/magyar-mint-idegen-nyelvtanfolyamok-indultak-karpatalja-szer-te-harmadik-alkalommal>, de ezen kívül számtalan nyelvtudó és egykori pedagógusok is oktatják a magyar nyelvet a szláv lakosok számára.



## KÖZELKÉP

*Mariann:* „Hová megy? Látogatóba? Szálljon ki! Nyissa ki a kapotot+...[motorház-tető] vagy mit tudom én, a csomagtartót. Ha ennyit már tud, akkor azzal nincs gond. Aki egyáltalán nem tud, annak nagy+... Hiába megszerezte pénzért vagy akár hogyan, nem ér vele nagyjából semmit, mert most már nagyon szigorítva van (az ellenőrzés).” (FCS1)

Az Ukrajnában, Kárpátalján 2014-ben az emberek zöme nem feltétlenül csak a külföldi munkavállaláshoz, esetleg tanulmányok folytatásához, nyugdíjak megszerzéséhez, jobb egészségügyi ellátás igénybevételéhez, az olcsóbb nyugati autók megszerzéséhez használták az újonnan megszerzett magyar okmányokat, hanem hogy a férfiak meneküljenek a sorozások elől. Az ország keleti részében dúló harcokhoz eltérő módszerekkel és intenzitással próbálták a sorkatonaságra köteles fiatalokat, valamint az egykor katonai szolgálatokat teljesített férfiakat besorozni. Az ország politikai és gazdasági instabilitása teljesen átrajzolta a kettős állampolgárság birtoklásának előnyeit. A nemzeti érzelmeken túl a gazdasági és egyéb pozitív előnyökkel járó immáron kettős állampolgárság egyes férfiaknak a háború előli menekülést jelentette. A magyarországi külképviseletek gyorsított eljárásban igyekeztek elbírálni a magyar állampolgársági kérelmüket azon kárpátaljai magyar férfiak számára, akik a háború kitörésének idejéig nem igényelték és kapták meg. Ezt követően az útlevel megszerzésében is hasonló segítséget nyújtottak. Olyan személyek kényszerültek a külföldi munkavállalásra ebben az időszakban, akik korábban sosem dolgoztak külföldön, és nem is tervezték sem a saját, sem a családjuk jövőjét máshol a világban. De a sorozások elől menekülő férfiak először csak munkavállalás céljával indultak útnak, hogy ne tartózkodjanak az országban, s ne tudják kézbesíteni számukra a behívókat, ám ezt követően többen vitték magukkal az egész családjukat. Így legtöbb esetben az eleinte kényszerből indult körkörös migráció végül az egész család teljes kiköltözését eredményezte. A nyugaton tapasztalható magasabb életszínvonal sokakat csábított el. A következő diskurzusban a résztvevők kiegészítve egymás véleményét összefoglalják a migrációval (a kárpátaljai elvándorlásával) kapcsolatban általánosan mondható tendenciákat<sup>3</sup>.

*Viola (nyugdíjas, 76 éves):* „A háború dobálta szét a fiatalokat, hogy ne menjen katonának a sok fiatal. Igen.”

*Éva (könyvtáros, 52 éves):* „Meg a megélhetés.”

*Viola:* „Meg a megélhetés. „

<sup>3</sup> 2011-ben kvantitatív és kvalitatív módszereket is használtak annak a kutatásnak a lebonyolításához, amelyet a magyarországi bevándorlók körében végeztek. A kutatás összefoglaló kötetében (Göncz – Lengyel – Tóth szerk. 2012) értelmezik és elemzik az adatokat, és Kisfalusi Dorottya írásából kiderül több szociodemográfiai adat mellett azt is, hogy a magyarországi bevándorlók migrációs céljaiban és motívációiban az Ukrajnából érkezők körében elsősorban a családi okok kimagaslóan magasak; valamint azt is megtudhatjuk, hogy a jobb megélhetés érdekében szintén Ukrajnából érkeznek leginkább (Kisfalusi 2012). Az ukrajnai zavargások Kárpátalján érezhető hatását értékeli Tátrai Patrik, Erőss Ágnes és Kovály Katalin (2016), és a legnagyobb hangsúlyt a migrációs hajlandóság kiértékelésére helyezik elemzésükben.



## KÖZELKÉP

Éva: „Akkor amikor kiment a rendszerváltás után egy család+ ... azok a jó módúak voltak, akik úgy indultak el, hogy anyagilag megvoltak alapozva, és akkor ott tudtak valamit kezdeni az életükkel. Én akkor is mindig azt mondtam, hogy most mért menjek én át? Mert akkor is sokan kérdezték: Ti nem mentek? Nem mindegy, hogy hol vagyok én szegény – ott vagy itt?”

*Viola:* „Hát igen.”

Éva: „Most pedig a kényszer viszi rá az embereket, a kényszer hajtja. Szerintem most se sokan települnének át, ha nem azt látnák, hogy ott jobban megtudnak élni mint itt.”

*Zoltán (kőműves, 49 éves):* „Megélni lehet itt is csak akarni és tudni kell.” (FCS2)

Az etnicitás, a magyar nyelvtudás mint tőke jelenik meg a kárpátaljai és a többi határon túli magyar térségből az anyaországba vándorló magyarok körében (*return migration*). Erre hívja fel a figyelmet Feischmidt Margit és Zakariás Ildikó (2010:153), hogy „noha a migráció strukturálisan – elsősorban a gazdaság és a munkaerőpiac törvényszerűségeinek engedelmessé válásával – transznacionális térben zajlik illetve transznacionális teret hoz létre, a migránsok gyakran az etnicitás és a kulturális nemzet kategóriáiban értelmezik tapasztalataikat”. Ugyanebben a formában jelenik meg a nyelvtudás is és az etnikai kategóriákban gondolkodás is a következő idézetben. A magyar nyelvtudáson keresztül és a magyar kapcsolatrendszeren belül gondolják végig a migráció folyamatát, és a Magyarországon túli migráció folyamatát is a magyar etnikumhoz kapcsolják.

*Mariann:* „A mieink mennek Németbe is Angliába is, de a nyelvtudás hiánya inkább Magyarországon állítja meg őket, mert magyarul mindenki tud.”

*Anna:* „De már Angliába is rengeteg magyar van szerintem.”

*Mariann:* „Ühüm.”

*Anna:* „Nagyon-nagyon sok magyar van. Tehát ott is meglehetősen könnyű találni azt a magyar közösséget, ahol lehet dolgozni.”

Az állampolgárságot igénylők körében két végletet láthatunk, egyrészt a racionális megfontolás, másrészt az emocionális, melyek alkalmanként keveredhetnek is. A háború kitörését megelőző időszakban is többen az állampolgárság megszerzésének a gazdasági hozadékait tartották szem előtt Kárpátalján. A kárpátaljai magyarok körében a másik oldalon voltak azok, akiket épp a gazdasági előnyök tántorítottak el az állampolgárság megszerzésétől. Az interjúalanyok között voltak olyan résztvevők, akiknek az újonnan megszerzhető állampolgársággal járó előnyök morálisan összeférhetetlennek tűntek azzal, hogy az áhított magyar állampolgárságot gazdasági célokra is felhasználják. Ezekben az esetekben az állampolgárság megszerzése azt jelentette, hogy végre magáénak tudhatta a nemzetiségével megegyező állampolgárságot, és ez egy morális, érzelmi többletet is jelentett az illetőnek. Másik végletként jelennek meg azok a személyek, akik korábban nem mutattak kapcsot



## KÖZELKÉP

latot a magyar etnikai kategóriával, ám gazdasági előnyök kihasználása érdekében megtettek mindent, hogy kettős állampolgárok legyenek. Az ilyen esetekben az elfelejtett magyar nyelv újratanulása is előfordulhatott. A morális értékrendet követők köréből olyan interjúalanyok is részt vettek a beszélgetésen, akik számára „csak” egy okmányoknak tűnt a honosítási okirat megszerzése, és nem feltétlenül szántak rá időt és energiát annak megszerzésére (esetleg pénzösszeget a dokumentumok fordíttatására). Valamint gátló tényező volt sokáig a kárpátaljai magyarok számára az is, hogy Ukrajna miként kezeli majd a kettős állampolgárságot – ez a kérdés lényegében még mai napig is tisztázatlan<sup>4</sup>. A kelet ukrainai harcok kezdete után ezek a tényezők markánsan megváltoztak és a félelmet, illetve a gazdasági előnyöktől elzárkózást a jövő biztosítása váltotta fel. A magyar állampolgárság az esetlegesen szükséges menekülési okmányokat jelentette kárpátaljai magyar férfiak és családok számára. A következő idézetből jól érezhető, hogy az aktuális események 2016-ban már mennyire átrajzolta a megszerzés igényét.

*Zsófia:* „Nem, csak azt akartam, sok ukránnak hamarabb van kettős állampolgársága.”

*Lilla:* „Bátrabbak voltak.”

*Zsófia:* „Hamarabb gondolkoztak rajta, mint mi magyarok, mert amikor Magyarországon voltam tavalyelőtt, tavaly+ /.”

*Anikó:* „Tavaly.”

*Zsófia:* „Tavaly februárba, akkor jöttem rá, amikor kijelentették, hogy tizenháromezer itteni külhoni magyar vette fel az állampolgárságot, oszt még a magyarok köztük sincsenek, akik tényleg magyarok itt nálunk, és még most adják be mint halom nagyon sok olyan magyar, aki tényleg magyar a leszármazottja, a nagyapja, déd-nagyapja, és még mindig gondolkozik, hogy beadja, vagy még most akarja, vagy most adta be, csak ezzel ennyit akartam.”

*Anikó:* „És nem kapja megfele.”

*Zsófia:* „Vagy még nem kapja megfele, ez meg a másik, igen.”

Az elvándorlás kényszerhelyzetét nemcsak a katonaköteles férfiak és azok családjai élték/élik meg, hanem azok a magyarországi nyugdíjban részesülők is, akik igényelték a sokkal jobb összeggel járó magyarországi nyugdíjat, de lényegében életvitelszerűen Kárpátalján tartózkodtak. Erre azért kényszerülnek a kárpátaljai nyugdíjasok, mivel az ukrán állam által folyósított nyugdíj összegének legtöbbször akár a hat-nyolcszeresét is megkapják. Az ukrainai nyugdíjából csak azok tudnak megélni, akik mellette dolgoznak, esetleg háztáji gazdálkodással foglalkoznak, vagy a többgenerációs együttélésnek köszönhetően a fiatalok segítik az idősek megélhetését. A magyarországi nyugdíjfolyósításhoz szükséges, hogy az illető életvitelszerűen az adott országban belül tartózkodjon. Ennek ellenőrzésére korábban kisebb

<sup>4</sup> <http://www.karpatjalap.net/?q=2017/07/05/szelsoseges-felvonulok-es-kettos-allampolgarsag>



## KÖZELKÉP

hangsúlyt fektetett a magyar bürokrácia, de az egyre több nyugdíjast érintő kettős életvitel miatt minden lehetséges módon ellenőrzik az adott helyen tartózkodás tényét. Vagyis az a személy, aki állandó lakcímmel és magyarországi nyugdíjjal rendelkezik, az a szigorítások miatt kénytelen valóban életvitelszerűen a bejelentett címen tartózkodni. Az ellenőrzés különböző módon történik: részben a helyi polgármesteri hivatal dolgozói, vagy a helyi postás tanúsítja, hogy valóban gyakran jelen van-e az illető személy a településen, illetve mindezek mellett olykor a bejelentett lakcím szomszédjait is megkérdezik. Leginkább az ukrán-magyar határmenti övezetben jellemző ez az erős szigorítás, de Magyarország többi régiójára is kiterjesztették az ellenőrzést, viszont nem olyan intenzitással, mint a szabolcsi régióban. A szigorítás miatt több nyugdíjas kénytelen első ízben ideiglenesen több időt tölteni Magyarországon, majd ezt a hosszabb kint tartózkodást, körkörös migrációt gyakran követi a végleges költözés. Ezt a változást a beszélgetők több ízben is felemlítették, és azt is megjegyezték, hogy az ilyen jellegű kényszeres helyváltogatást több kárpátaljai magyar idős nehezen éli meg. Egy fent vázolt rendszer szigorítását is kijátszó esetet olvashatunk a következő idézetben, amelyben a kárpátaljai magyarságra jellemző leleményesség ismét bebizonyosodik: egy néni az ukrán-magyar határon történő cserekereskedelmet hasznosította a nyugdíja megszerzéséhez.

*Anna:* „Ez viszont, ez viszont egy nehéz dolog, mert nekünk is a rokonaink most próbálták megkapni Magyarországon a nyugdíjat, és nem nagy sikerrel, mert, hogy úgynevezett ott kell tartózkodni, ahová be van az ember jelentve, ott kell tartózkodni. Hallottam egy olyan történetet is, hogy a nem tudom hány éves néni, azt csinálta, ide volt bejelentve Surányba, valamelyik faluba, nem Surányba volt bejelentve, és minden egyes nap átment, de csak átment. Vitt egy kis ezt-azt, leült az egyik lócára, és beszélgetett a falubéliekkel. Senki nem tudta, hol lakik, de ő ott ült, beszélgetett mindenkiel, megvolt már a kapcsolati hálója, és amikor jöttek a nyugdíjat hozni, akkor kérdezték is: Hát Ilonka néni? Ja, Ilonka néni. Hogyne tudnánk ki az, jaj, adja ide, majd mi odaadjuk. És mindenki tudta, hogy Ilonka néni, majdnem, hogy nem surányi. Tehát, hogy ezt így is meglehet oldani. Minden nap szépen átbiciklizett a határon Asztélyból. És ott ült minden nap, nem kellett neki+... De van, aki muszáj, hogy átköltözzön. És az a baj, hogy most már nemcsak a fiatalság, hanem most már a nyugdíjas korosztály is inkább átköltözik, hogy akkor ott kapja a nyugdíját. Mert, hogy eddig úgy volt ugye, megkapták, megkapták. Juj, de jó! De most már ellenőrzik, is tehát+...”

A kárpátaljai magyar idősök körében tehát egyre inkább elterjedt a magyarországi nyugdíj megszerzése. Ez a lehetőség nem mindenki számára elérhető, ugyanis magas összeggel jár az ügyintézés. A kettős állampolgárság megszerzése után a költséges ügyintézés követően nyolc-tizenkét hónapos várakozási idő után ítélik meg a magyarországi nyugdíj folyósítását, miután Ukrajnában lemond minden tulajdonáról és az állampolgárságáról is. Ezzel együtt az ukrain nyugdíjáról is kénytelen





## KÖZELKÉP

lemondani. Tehát több mint félévig az igénylőnek semmilyen nyugdíja nincs, és ha pozitívan értékeli kérelmét, akkor egy összegben visszamenőleg a kérelem napjáig megkapja a számára megítélt összeget. De előfordul olyan eset is, hogy visszautasítják az igénylést, és így nyugdíj nélkül maradhat az illető. A visszautasítást követően az illetékes fellebbezhet, de ezzel még több járulékos költséggel jár az igénylés. A gyakori kudarcok illetve a végleges költözés félelme miatt egyre kevesebben döntenek a magyarországi nyugdíj megszerzése mellett. Az igénylés költségei miatt csak egy bizonyos réteg számára válik elérhetővé ez a kettős állampolgárságból származó előny.

A beszélgetések vezérfonalába iktattuk be azt a kérdést, mely az etnicitást és a nacionalizmust hivatott előhívni. A kérdés lényegében arra kérdezett rá, hogy a résztvevők közül bárki tapasztalt-e olyat, hogy ismerőseik közül a változó ukrán politikai illetve gazdasági helyzetben átalakult a viszonya a magyar etnikumhoz, és esetleg a korábbi szélsőséges ukrán nacionalizmust felváltotta a magyar szimpátia. A következő, valamint a többi esetekben is arra hivatkoznak a résztvevők, hogy leginkább a nyelvhasználaton keresztül válik leginkább érzékelhetővé a változás – a korábban (csak) ukránul tudók egyre többen kezdtek el magyar nyelven tanulni. Tehát a következő válaszban a nyelvhasználaton keresztül vált érzékelhetővé az a nézőpontváltás, amelyben az addig tapasztalt magyar etnikumtól szélsőséges elzárkózást a nyugdíj megszerzésének folyamatában felváltotta a magyar szimpátia. Egy gazdaságilag előnyösebb lehetőség igénylése alakította az illető etnikai kategóriákban gondolkodását, és az addig csak negatív következményekkel járó etnikumtól elzárkózás átváltott a kategóriához társított pozitív előny következtében. A diskurzusban arra utalt az egyik adatközlő, hogy főként az ilyen hirtelen váltást az értelmiségi rétegen belül tapasztalta leginkább, amely helyi szinten gyakran az egészségügyben dolgozókat (orvosokat, ápolókat), pedagógusokat vagy egyéb fontosabb hivatali posztot betöltő személyeket jelent.

*Magdolna (női fodrász, nyugdíjas 61 éves):* „Volt olyan, olyan az intelligenciából ugye, aki meg se akart szólalni, egy szót se+... Nem mondok neveket. Hát bizony, most már ugye Magyarországra jár hetente: a nyugdíj rendezése, ez az, úgyhogy.”

*Moderátor:* „Az értelmiségi réteg? Azt tetszett mondani?”

*Magdolna:* „Igen, igen.”

*Moderátor:* „Aha. Tehát főként azokban a körökben volt.”

*Magdolna:* „Igen, akkor nem akart meg se szólalni magyarul.”

*Enikő (tanár, 34 éves):* „Egy ilyen például nekem is van egy ő hölgy elmúlt hatvan éves, és ő nagyon-nagyon régóta, hát már vagy húsz éve biztos, hogy ismerem. Én is, a család is. Számunkra furcsa volt, mert+... Soha egy szót sem beszélt magyarul, de tényleg, egy szót sem, csak ukránul. Még úgy is tett, mint aki nem érti. Most ugye a politikai változásoknak köszönhetően, ugye elmúlt hatvan, jól jönne a magyarországi nyugdíj, kiderült az ő édesapja magyar, de hogy olyan szinten, hogy ők otthon





## KÖZELKÉP

az apjával magyarul beszélgettek. Csak ugye nem Beregszászban született, és mesziről jött ember bármit mondhat+... Annyira nem messze, de Beregszászi járásnak az egyik falujába, és, és az ő édesapja teljesen magyar volt, és ők otthon magyarul beszélgettek, és ezt egy x éven át senki nem tudta. Ez már csak akkor derült ki ugye, mikor lehetőség akadt arra, hogy, hogy magyar állampolgárságot szerezhessen. Ez azért úgy+... Igen, és ilyenre nagyon sok példa van.” (FCS6)

A rétegbeli különbségek mutatkoznak tehát az állampolgárság megszerzéséből adódó előnyök kihasználása kapcsán. A külföldi munkavállalás mindenkinek adott, de a nyugdíj megszerzése már réteg specifikus. Az idősebb korosztályban az előnyösebb nyugdíj megszerzése az egykor, illetve még a mai napig az értelmiségi rétegbe tagozódók (szellemi foglalkozásúak) számára sokkal inkább elérhető, illetve a megítélt nyugdíj is pozitívabb ennek a rétegnek. A leginkább szembetűnő eset, amikor valaki pont a beosztása miatt – és a beosztásán keresztül létrejött kapcsolatrendszerén belül – volt „kénytelen” csak az államnyelven kommunikálni, majd ezt alakítva iktatja be kommunikációjába a jobb előnyökkel járó etnikum nyelvhasználatát, esetenként felelevenítve az addig elhallgatott származását. A kisebbségi etnikum esetén nyelvhasználatról való elzárkózás ténye egyet jelent az etnikumhoz tartozás tagadásával, vagy legalábbis az „alattomos” elhallgatásával. A nyelvhasználat tehát ebben az esetben is az etnikumhoz tartozás indikátora, és jelzi, hogy az adott illető részt kíván-e venni az etnikai kategóriába tartozás tényével, vagy sem. Az identitás képlékenységének igazolására tökéletes példájává válik egy olyan orvos, aki élete legnagyobb hányadában munkája során csak az ukrán (esetleg orosz) nyelvet használta, ám a jobb nyugdíj érdekében az addig csak ukrán nyelvhasználatát és ukrán etnikumhoz erős vonzalmát a magyar etnikumhoz ragaszkodás váltja fel. Ez a jelenség többes kötődésű személyek számára, illetve azok számára, akik az államalkotó nemzet kapcsolathálójában kénytelen boldogulni ez természetes, ám azok számára, akik csak a „magyar világban” (Hires-László 2016, Brubaker és mts. 2011, Enyedi 1993, Kántor 2000, Brubaker 2001) élnek mindennapjaikat kevésbé

A nyugdíj mellett a magyarországi jobb egészségügyi ellátás egy újabb olyan lehetőség, mely a kettős állampolgárságon keresztül a körkörös migrációt serkenti, majd a végleges kiköltözést eredményezheti. A lehetőség abban rejlik, hogy az adott illetőnek magyarországi bejelentett lakcímen túl az egészségügypénztárban igényelt TAJ-kártyának a költségeit havi rendszerességgel szükséges fedezni, amennyiben nem nyugdíjas, kiskorú vagy a magyarországi munkáltatója fedezi ennek költségeit. Az Ukrajnában uralkodó rossz gazdasági helyzet nemcsak az egészségügy ellátás infrastruktúráját tette tökre, hanem a jó szakképzettséggel és szakértelemmel rendelkező orvosok is külföldön vállalnak munkát, vagy végleg elhagyják az országot családjukkal együtt. Erről szól a következő idézet is, az adatközlő, aki felvetette a kérdéskört, érintett volt, és egy komolyabb műtét valamint kezelés következtében tapasztalta ennek a mechanizmusát, illetve az ellátásban tapasztalt különbségeket,



## KÖZELKÉP

előnyöket. Erre a pozitív élményre építve alakult ki a sokkal erősebb érzelmi kapcsolata a magyar állampolgársághoz és az egész államhoz.

*Eszter (éjszakásnevelő, 42 éves):* „Igen. Nem történt veled olyan dolog, mint velem, és én ott találtam meg a biztonságot, és mai napig is inkább oda húz a szívem, úghogy.”

*Moderátor:* „Az egészségügy miatt nem?”

*Eszter:* „Jó, hogy nem olcsó, mert ugye a fél havi fizetésem, de akkor is, inkább oda fizetem, mert itt sajnos, hogy már innen az orvosok is kivándoroltak, kimentek, itt már nem találsz egy-egy+...” (FCS3)

Az előző idézet előzményeként hangzott el az lokális identitást hangsúlyozó vélemény, melyben résztvevő azt hangsúlyozta ki, hogy ő nem szeretné igényelni az állampolgárságot és semmilyen formában igénybe venni az ezekből eredő előnyöket. Az illető nem beregszászi lakos, hanem a környező településen él és oda is két éve házasodott egy körülbelül száz km távolságról, a szórvány térség egyik településéről.

*Lilla (kollégiumi nevelő, 29 éves):* „Hát én úgy vagyok ezzel az egész állampolgársággal, hogy én magyar vagyok, ő magyarok leszármazottja, én isten tudja meddig vissza tudom vezetni a családfát, nálunk mindenki magyar, és magyarul gondolkodom, magyarul imádkozok, de én nem vagyok kettős állampolgár, sőt nem is szeretnék kettős állampolgár lenni. Nekem elveim vannak, én kárpátaljai vagyok, nem azt mondom, hogy Ukrajnában élek, hanem én kárpátaljai vagyok, és én itt szeretnék élni, azt szeretném, hogy a családom is itt maradjon. És én mindent megteszek azért, hogy mi itt is maradjunk, én nem szeretnék sehova elmenni, én itt érzem jól magam, itt születtem itt szeretnék meghalni, és Magyarországtól semmiféle támogatást nem kérek, se nyugdíjt, se fizetést semmi, én ha megyek, akkor csak rokonlátogatóba, és arra nekem bőven elég a vízumom, ami az ukrán útlevelembe van, én nem szeretnék kettős állampolgár lenni.”

Erre a domináns kijelentésre érkezett tehát az a válasz, hogy az élethelyzetek sok mindent átrajzolhatnak, és a véleménye, az érzelmi kötődése is abba az irányba mozdulhat el, ahonnan nagyobb biztonságot kap a nehezebb helyzetekben. Az erős lokális érzetet és egyúttal az állampolgársághoz való viszonyt, tehát egy mindennapokban átélt élethelyzet markánsan átrajzolhat, és felválthatja egy másik helyhez, állampolgársághoz való ragaszkodás.

A vándorlás következményeiről egyszer sem kellett az adatközlőket kérdezni: automatikusan vetették fel a tendenciákat – az itthon maradás lehetőségét és kényszerét, valamint az elvándorlás okait és következményeit egyaránt megvitatták. Kárpátaljai boldogulással kapcsolatban két vélemény is megjelent az iskolázottság összefüggésében: egyesek szerint azok költöznek el, akik tanultak és jó végzettségükkel, szakértelmükkel itthon nem tudnak mit kezdeni, másrészt azok az egykori iskolatársak, akik az átalagon alul teljesítettek és az itthon maradáshoz nem volt elég „tudásuk”. Vagyis az elvándorlás mindenkit érint, függetlenül az iskolázottság-



## KÖZELKÉP

tól, vagy szakértelemtől. A lehangsúlyosabb a beszélgetésekben az iskolázottság és az elvándorlás összefüggésében az ukrán nyelvtudás – amennyiben valaki nem sajátítja el kellőképpen az államnyelvet, az jobban rákényszerül az elvándorlásra. De egyik adatközlő arra is hozott példát, hogy ukrán nemzetiségű ismerőse csak és kizárólag külföldön tervezi a jövőjét. Egy a napokban bemutatott Research & Branding Group független kutatócsoport által 2017 júniusában végzett szociológiai kutatás adatai szerint Ukrajna lakosságának 33%-a szeretné végleg elhagyni az országot<sup>5</sup>.

*Anikó (kollégium igazgatója, 53 éves):* „Mert Ukrajnába megélni nem lehet a mai napra, mindenki tudja te is tudod, te is, te is, hogy fizetésből, itt már csak azok maradnak, akik vagy nem tudnak elmenni, vagy vagy+/.”

*Lilla:* „Nem teheti meg.”

*Anikó:* „Vagy nem akar, mer olyan is van, aki nem akar.”

*Zsófia (éjszakai nevelő, 39 éves):* „Én nem akarok.”

*Eszter:* „Én se. [nevet] Hiába lehet, hogy ott jobban érvényesülne az ember.”

*Anikó:* „Szívük szerint senki nem akarna innéért elmenni.”

*Eszter:* „Van olyan ismerősöm, aki kimondottan azért tanul, mert el akar menni, és ukrán.”

*Anikó:* „Mert el akarnak menni.”

*Eszter:* „Nem érdekli azt, hogy ő+... Ukrajnába ugye nem leli a helyét.”

*Anikó:* „Mert nem tud megélni.”

*Eszter:* „Igen.”

*Anikó:* „Miért akar, miért akar elmenni egy ember a szülőföldjéről, miért vágyik el, mert látja, hogy ő csak dolgozik, dolgozik, dolgozik, nincs semmije, nem halad sehová.” (FCS3)

A legnagyobb erősítő tényező, mint ahogy az elemzés kezdetén is említettük, a jobb megélhetés, az Ukrajnában jellemző alacsony bérezés a nyugati országok bérezéséhez viszonyítva sokkal alacsonyabb. Ez a viszonyítási lehetőség korábban nem volt jelen a térségben – vagy ha igen, akkor kisebb hangsúllyal – de napjaikban már ebben a viszonylatban történik az összehasonlítás az egyre több mobilitás lehetőséget nyújtó lehetőségeken keresztül. Az interjúk készítésekor még csak a kettős (ukrán-magyar) állampolgárságon keresztül tudtak legegyszerűbben utazni illetve külföldön munkát vállalni, 2017 nyarára már az ukrán állampolgárok vízummentesen utazhatnak Európai Unió országaiba, illetve egyre több kedvezményt adnak a külföldi munkavállalás terén is azok számára, akik csak ukrán állampolgársággal és az új biometrikus útlevéllal rendelkeznek.

<sup>5</sup> <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/9184/>



## KÖZELKÉP

### 5. Összefoglalás

A migráció pont úgy, mint az etnicitás több szempontból is átítatja a kárpátaljai magyarok hétköznapjait. Az elvándorlást elsősorban a családdegyesítés és a jobb megélhetés miatt választják elsősorban a kárpátaljai magyarok. Ezekre a motiváló tényezőkre az ukrainai bizonytalan helyzet még fokozottabb hatással van, melyben egy újabb pluszt jelent a kettős állampolgárság megléte és igénybevétele. A migrációban fiatalabb generáció a leginkább érintett, de láthattunk egy-két ellenpéldát is, ahol épp a fiatalabb generáció gondolta úgy, hogy kötelessége a helyben maradás. A kárpátaljai magyarok helyben maradása érdekében a Magyar Kormány több támogatási politikát is kidolgozott (többek között a legfontosabbak az Egán Ede terv, Bethlen Gábor Alap pályázatai stb.), hogy pont a migráció legerősebb motivációját, a jobb megélhetés miatti elvándorlást semlegesítsék. Az idősebb generációt is érintő nyugdíj miatti kényszeres elköltözést serkentette viszont a magyarországi szigorítások. Megoldás lehetne, ha nemcsak az aktív korosztályúak, családostól számára (iskoláztatás, nagycsaládostól támogatása) dolgoznának ki támogatást, hanem a nyugdíjasokat is megcéloznák, és egy pályázati keretet különítenének el nyugdíjak kiegészítésére. A helyben maradás másik fontos tényezője az állampolgárságtudás. Az ukrán nyelv elsajátítása még mindig megoldatlan kérdés, és a nyelvet iskolai keretek között lehetetlen megtanulni megfelelő szinten. Az Ukrán Államnak úgy tűnik nem is célja, hogy a kisebbség másodnyelvként sajátítsa el azt. Az ukrán nyelv tanításának ésszerű, korszerű metódusának a kidolgozása volna célravezető, mivel ezzel a jövő nemzedék helyben maradásának a jövőbeli boldogulását oldhatnák meg. Az elvándorlás és helyben maradás a kárpátaljai magyarok életében mindennapos téma, a hétköznapi etnicitás vizsgálatában kimagaslóan magas szereppel bír pont úgy, ahogy a megélhetési problémák is.

### Irodalom

- Appadurai, Arjun (1996): *Modernity at Large: Cultural Dimension of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Berger, Peter – Luckmann, Thomas (1991): *The social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Brubaker, Rogers – Cooper, Frederick (2000): *Beyond „identity”*. *Theory and society* 29, 1–47. Forrás: [http://www.sscnet.ucla.edu/soc/faculty/brubaker/Publications/18\\_Beyond\\_Identity.pdf](http://www.sscnet.ucla.edu/soc/faculty/brubaker/Publications/18_Beyond_Identity.pdf)
- Brubaker, Rogers – Feischmidt, Margit – Fox, Jon – Grancea, Liana (2011): *Nacionalista politika és hétköznapi etnicitás egy erdélyi városban*. Budapest: L'Harmattan.
- Brubaker, Rogers (2001): *Csoportok nélküli etnicitás*. *Beszélő* 7., 60–66.



## KÖZELKÉP

- Brubaker, Rogers (2006) *Nacionalizmus új keretek között*. Budapest: L'Harmattan.
- Cojocar, Stefan (2010): *Appreciative supervision in social work. New opportunities for changing the social work practice*. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 2010, vol. 29, 72–91.
- Csernicskó István – Soós Kálmán (2002): *Mozaik 2001*. Gyorsjelentés – Kárpátalja. In: *Mozaik 2001. Magyar fiatalok a Kárpát-medencében*, Budapest: Nemzeti Ifjúságkutató Intézet. 91–135.
- Csernicskó István (2016): *Nyelvpolitika a háborús Ukrajnában*. Ungvár: Autdor-Shark, 140 p.
- Enyedi Zsolt (1993): *Pillér és szubkultúra. A politikai-kulturális tagolódás egy lehetséges fogalmi kerete*. *Politikatudományi Szemle*, 4. 21–50.
- Fedinec Csilla – Halász Iván – Tóth Mihály (2016): *A független Ukrajna. Államépítés, alkotmányozás és elsüllyesztett kincsek*. Budapest: MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Kalligram, 232 p.
- Feischmidt Margit (2010): *Megismerés és elismerés: elméletek, módszerek, politikák az etnicitás kutatásban*. In Feischmidt Margit szerk. *Etnicitás. Különbégtéremtő társadalom*. Budapest: Gondolat–MTA Kisebbségkutató Intézet, 7–33. old.
- Feishmidt Margit – Zakariás Ildikó (2010): *Migráció és etnicitás. A mobilitás formái és politikái nemzeti és transznacionális térben*. In Feischmidt Margit szerk. *Etnicitás. Különbégtéremtő társadalom*. Budapest: Gondolat–MTA Kisebbségkutató Intézet, 152–169. old.
- Galbin, Alexandra (2014): *An introduction to Social Constructionism*. *Social Research Reports*, 2014, vol. 26, pp. 82–92.
- Gereben Ferenc (2005): *Olvasáskultúra és identitás. A Kárpát-medence magyarságának kulturális és nemzeti azonosságtudata*. Budapest: Lucidus Kiadó.
- Göncz Borbála – Lengyel György – Tóth Lilla (2012): *Bevándorlók a magyar társadalom tükrében. Méltóság, igazságosság és civil integráció*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 280 p.
- Hammersley, Martyn – Atkinson, Paul (2007): *Ethnography: Principles in practice* (third edition). London: Routledge.
- Hires-László Kornélia (2010): *„Az öreg fát nagyon nehéz kivágni”. A nemzeti és lokális identitás faktorai az ezredfordulón a kárpátaljai magyar közösségben*. PoliPrint Könyvkiadó. Ungvár, 2010.
- Hires-László Kornélia (2016): *„Magyar világ” – magyar pillérek, oszlopok Beregszászon*. In: Gazdag Vilmos – Karmacs Zoltán – Tóth Enikő szerk. *Értékek és kihívások II. Történelem- és társadalomtudományok, oktatásmódszertan, irodalomtudomány*, 49–62. Ungvár: Autdor-Shark



## KÖZELKÉP

Hires-László Kornélia (2017): Etnikai kategóriák a beregszásziak mindennapi diskurzusaiban. In: Márku Anita – Tóth Enikő szerk. *Többszínűség, regionalitás, nyelvoktatás. Tanulmányok a Hodinka Antal Nyelvészeti Kutatóközpont kutatásaiából III.* Ungvár, „RIK-U”, 2017. 121–136.

Jorgensen, Marianne – Phillips, Louise J. (2002): *Discourse Analysis as Theory and Method.* London: SAGE Publications

Kántor Zoltán (2000): Kisebbségi nemzetépítés. A romániai magyarság mint nemzetépítő kisebbség. *Regio* 2000/3. 219–241.

Orosz Ildikó – Molnár Eleonóra (2007): Kárpátalja (Ukrajna). In Papp Z. Attila – Veres Valér szerk. 2007: *A Kárpát-medencei magyarok társadalmi helyzete és perspektívái. Gyorsjelentés.* 185–243. Budapest: MTA Etnikai-Nemzeti Kisebbségkutató Intézet

Tátrai Patrik – Erőss Ágnes – Kovály Katalin (2016): Migráció és versengő nemzetpolitikák Kárpátalján az Euromajdan után. *REGIO* 24/3. 82–110.

Vicsek Lilla (2006): *Fókuszcsoport.* Budapest: Osiris Kiadó







DOKTORI MŰHELYEKBŐL

## Az ismerőstől az igaz barátig: barátságkép egyetemisták körében

GYÖRFI KINGA<sup>1</sup>

### ABSZTRAKT

Dolgozatom ötletét Albert Fruzsina és Dávid Beáta Embert barátjáról – A barátság szociológiája című könyve adta. Arra vagyok kíváncsi, hogy a társadalmi tőke jellegzetes formája, a barátság hogyan jelenik meg és milyen jelentéssel bír a csíkszeredai Sapientia és a budapesti ELTE alapképzésben résztvevő hallgatóinak körében. Kvalitatív módszerként a fókuszcsoportos interjút választottam.

*Bár a két helyszín összehasonlításától nagyobb kontrasztokat vártam, azt találtam, hogy a barátság a megkérdezett fiatalok körében univerzális érték.*

**KULCSSZAVAK:** fiatalok, barátság, homofília, multiplexitás, internet, konfliktusok

### ABSTRACT

#### ***From an acquaintance to a true friend – the idea of friendship among university students***

*The idea of writing my essay comes from the book 'Eibert barátjáról – A barátság szociológiája' written by Fruzsina Albert and Beáta Dávid. I am especially interested in the appearance and significance of the typical social capital, i.e. friendship, among the students of the Sapientia University of Miercurea Ciuc (Csíkszereda) and that of the ELTE (Budapest). In order to investigate the phenomenon of friendship, I chose a qualitative strategy, namely focus group research.*

*Although I have expected greater contrasts by comparing the students of these two distinct locations, I have found that friendship among the interviewed young people constitutes universal value with more common than different patterns.*

**KEYWORDS:** youngsters, friendship, homophily, multiplexity, internet, conflicts

### Bevezetés

A kutatás ötletét Albert Fruzsina és Dávid Beáta: *Eibert barátjáról – A barátság szociológiája* című könyve adta, a szerzők irodalmi, filozófiai művek és illusztrációk tük-

<sup>1</sup> Mesterszakos hallgató, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Kommunikáció és közkapcsolatok szak.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

rében mutatják be a barátságról való gondolkodás változásait, amely segítségemre volt a történeti áttekintés kapcsán, továbbá a jelenre fókuszálva a közös kutatásaik alapján számos a barátságok alakulásával kapcsolatos érdekes kérdést érintenek. A fenti könyv vonatkozásában, dolgozatomban azt vizsgálom, hogy a társadalmi tőke jellegzetes formája, a barátság hogyan jelenik meg és milyen jelentéssel bír egy meghatározott társadalmi csoport, a fiatalok körében. Úgy értékelem, érdemes és hasznos a barátság témakörével foglalkozni, mert magas prioritása van a tágabb kapcsolatszerűkben, illetve hatást gyakorol az életminőségre is.

Az ember életében jelentős szerepet töltenek be a társas kapcsolatok, interakciók, erős és gyenge kötések által jellemezhető családi, rokoni, házastársi és partneri, munkahelyi, ismerősi, illetve baráti viszonyok. A formális és informális kapcsolatok által kialakuló szociális készségek és identitás erősen meghatározzák az egyén jellemét, értékrendszerét, normáinak összességét, illetve a különböző társadalmi csoportokkal, vallási és politikai eszmékkel való azonosulását. Emiatt az életünk története mozaikszerűen ágyazódik be az identitásunkat meghatározó közösségek történetébe (MacIntyre 1999). Annak ellenére, hogy az életkori sajátosságok, illetve a nyitottság, a barátságosság társadalmunkba normaként való beágyazódottsága valamilyen szinten megköveteli a társasági életet és támogató attitűdöt, a statisztikai adatok alapján is arra következtethetünk, hogy a fiatalok között is viszonylag sokan magányosak, kapcsolatszegények (Albert – Dávid 2007).

A szociológiai felmérések azt bizonyítják, hogy a több pénz, rendezett anyagi háttér növelheti az elégedettség érzetét az emberekben, de az emberek boldogságát kevésbé befolyásolja. A pozitív érzések inkább a barátokhoz, kiterjedt rokonsághoz köthetők (Christakis – Fowler 2010). A barátság hatást gyakorol az objektív és szubjektív életminőségre is. Akinek van bizalmas barátja, az nagyobb eséllyel tartozik kedvezőbb pozíciót képviselő társadalmi csoporthoz, réteghez, és annak másokhoz viszonyítva relatíve kevesebb hátrányt, szükségletet kell elszenvednie a társadalmi egyenlőtlenségi viszonyokban (Utasi 2000). Albert Fruzsina és Dávid Beáta a 2004-ben végzett kutatásukban azt találták, hogy a magyarországi cigányság körében a személyes kapcsolatoknak és az ezekből származó kapcsolati tőkének kiemelt jelentősége van. A túléléshez szükséges erőforrásokhoz való hozzáférést segítik, ezáltal csökkentik a hajléktalanná válás esélyeit (Albert – Dávid 2007). Erdélyi viszonylatban is kimutatott tény, hogy az informális kapcsolatok anyagi tőkévé konvertálhatók, erről számol be Bálint Gyöngyvér *Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében* című könyvében. Az említett térségben működő három közepes vállalkozást vizsgált munkaadói és munkavállalói oldalról. Eredményei alapján a kutatási előzményeihez képest magasabb, 54-77% között volt informális úton való alkalmazások aránya (Bálint 2011). Péter László rávilágít Balánbánya hátrányos városrészének, „Texasnak” (beszélő név, a texasi szegény identitást a többség alakítja a címkézés és a stigmatizálás révén) a társadalmi és lakóhelyi szegregálódását vizsgálva. A bánya



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

megszűnésének következtében az el-elmaradó, majd teljesen leépülő kapcsolatok hiányát veszteségként értelmezik. A baráti kötelek elszakadását külső, általuk alig ellenőrizhető oknak tulajdonítják: bezárták az üzemet (Péter 2003).

A továbbiakban néhány klasszikus szerző gondolatát foglalom össze arról, hogy milyen tapasztalatok alapján és hogyan ítéli meg a barátságot, majd a kutatás módszertani alapját és a kutatási kérdéseket vázoló fel. Vezető kutatási kérdések: a megkérdezett egyetemisták miként definiálják a barátság fogalmát; milyen prioritása van a barátságnak a tágabb kapcsolatrendszerükben; milyen az ideális barátról alkotott képük; hasonlóságok vagy különbségek mentén szerveződnek-e a baráti kapcsolataik; létezik-e multiplexitás a barátságban; milyen típusú konfliktusok merülnek fel, illetve mi az, ami a barátság végéhez vezethet; van-e tapasztalatuk az interneten szerzett barátságokra vonatkozóan. Az empirikus adatokat a kutatási előzmények tükrében ismertetem.

### 1. Barátságdefiníciók a társadalmi kontextusok mentén

#### 1.1. BARÁTSÁG EGYKOR. RÁHANGOLÁS

A barátságdefiníciók áttekintése kapcsán az tűnik fel, hogy a barátság az egyes történelmi korokban eltérő fontossággal bír. A családdal ellentétben ennek a kapcsolattípusnak olykor azonos korokban és társadalmakban is eltérő jelentőséget tulajdonítanak. Míg Platón és Szókratész barátság-meghatározásainak középpontjában a vágy állt, Arisztotelész a barátságot a leglényegibb szeretetfajtaként említi: a „jóval” és „széppel” asszociálta, meghatározásában értékke finomította. A *Nikomakhoszi etika című könyvében* a barátság három formájáról ír: a hasznosságon alapuló barátságok leggyakrabban az idősek között kötődnek, a kellemes érzésekből fakadóak az ifjak között jönnek létre. A barátság harmadik formája pedig az igaz barátság, „az erkölcsileg jó és az erényben egymáshoz hasonló emberek barátsága. Ezek egyformán kívánják egymás javát, és pedig csupán azért, mert mind a ketten jó emberek – már önmagukban véve is” – ez a fajta barátság „nemcsak szükséges, hanem erkölcsileg szép is: aki szereti a barátokat, azt dicsőréttel illetjük, s ha valakinek sok barátja van, azt szép dolognak tarjuk” (Arisztotelész 1987: 215–216).

Hamvas Béla a XX. század közepén egyfajta társadalomkritikát fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy az antik világban senki nem feledkezett meg a barátságról, ehhez képest a XIX. század óta nem foglalkoztak ezzel a témával: „tegnap kinyújtottam a kezemet valaki felé, s nem vette észre; ma felém nyújtotta ki valaki, és én vagyok az, aki nem veszem észre. [...] Az ok inkább az, hogy a barátság klasszikus kapcsolat, s a mai ember a klasszikus kapcsolathoz kicsiny” (Hamvas 2011: 2).

A szakirodalom megkülönbözteti a dominánsan instrumentális illetve dominánsan emocionális feladatokat ellátó barátságokat. Clive Lewis úgy vélekedik: a barát-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

ság az embereknek „inkább meglehetősen marginális dolog, kikapcsolódás, mellyel kitölthetik az emberek a szabadidő *hézagjait*” (Lewis 1995: 64-65). Ezzel szemben Elaine Donelson – Jeanne Gullahorn és Michael Argyle – Monika Henderson szerzőpárosok a személyes osztozásra és magas érzelmi befektetésre fektetik a hangsúlyt: „a barátság személyes kapcsolat, amely kölcsönös gyöngédségen, becsületen, tisztességen, bizalmon, nyíltságon, hűségen, a kapcsolat fenntartásának közös vágyán alapszik” (Donelson – Gullahorn 1977 idézi Albert – Dávid 2007: 155). *Négy követelménynek kell*, hogy megfeleljen egy barát: „önkéntes segítségnyújtás, érzelmi támogatás, törekvés barátunk boldoggá tételére, kiállni a barátunkért a távollétében is” (Argyle – Henderson 1977 idézi Albert – Dávid 2007: 74).

A szocialista rendszerben még működött a hagyományos közösségi kapcsolatokon alapuló társadalmi integráció, amely főleg instrumentális töltetet adott a tradicionális kapcsolatoknak. A megszorítások- és a hiányjelenségek felszaporodásának ellensúlyozásaként, az optimális objektív életminőség megőrzése érdekében végett közös munka, megosztás, csere és kölcsön.

A '90-es évek elején a volt szocialista államokban a kapcsolatrendszer leszűkült. Míg a társadalom egy része számára a marginalizálódást a szegénység okozta, a társadalom egy kisebb része számára az elszigetelődést a vagyoni növekedés befolyásolta. A '96-os év végére a jelenhez kapcsolódó elégedettség és a jövőre irányuló optimizmus növekedett (Utasi 2000, Sandu 1999).

### 1.2. A JELENHEZ KÖZELEDVE

A rendszerváltást követő évekre vonatkozó információk többnyire általánosíthatóak a volt szocialista országokra, azonban mára differenciáltabbnak tűnnek a trendek: Magyarországon a kilencvenes évek végéhez képest jelentősen csökkent mindkét nem körében a társsal élők aránya. Ezzel párhuzamosan a nem rokoni bizalmas kapcsolathálózatok mérete növekedett (Albert – Dávid 2016), egy korábbi kétgenerációs kutatásából is kiderül, hogy az adatközlők kapcsolathálózatában a barátok jelenléte a leghangsúlyosabb, a legtöbb említett személyt barátként címkézték fel (Albert – Dávid 2007). A romániai eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a bizalmas kapcsolathálózat tradicionális jellegű maradt, többnyire a családi körre szűkül (IRES 2016).

Azt gondolnánk, hogy a barátság értékrendszerben való kiemelt helye feltételezi a magas bizalmi szintet: a magyarországi felnőtt lakosság körében ez többé-kevésbé megvalósul (Albert – Dávid 2016), a romániai felmérésből kiderül, hogy a közeli barátokban a kérdezettek fele bízik meg, bizalom szempontjából a barátok a kezelőorvos és messze a szűk család mögött végzik a rangsort (IRES 2016). A European Values Survey adatai ugyancsak azt jelzik, hogy a romániai lakosság kevésbé bízik a barátokban, mint a családtagokban. A barátokat, akárcsak a szomszédokat a társa-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

dalmi távolságskálán távol helyezik maguktól és így a bizalom ezen csoport irányába alacsony szinteken mozog. Ezek alapján csak feltételezni lehet, hogy a romániai felnőtt lakosság többsége, amikor kiemelt értéként rangsorolja az igaz barátságot, inkább hiánycikként írja le, mintsem olyan létező kapcsolatként, amelyet félt elveszíteni.

A mai szerzők a modern világ felfokozott élettempójának, az önmegvalósító életformának és gazdasági kényszerhelyzetek tulajdonítják, hogy nehezen jönnek létre meghitt baráti kapcsolatok. Ezek a körülmények hozzájárulnak a barátságdefiníciók kialakításához, például „barátságnak minősítik, ha azokat kizárólag valamilyen kölcsönös érdek motiválta rendszeres együttes tevékenység konzerválja” (Utasi 2006: 475), ezzel szemben viszont a hálózatok sűrű kapcsolódási pontjain néhány ember igazi „barátságtóké”, számtalan kapcsolattal (Barabási 2003: 47). Utasi Ágnes a képzettségi kategóriák mentén tudta elkülöníteni ezt a differenciált jelenséget, felmérésének eredményei szerint az alacsony iskolai végzettségűek felének nincsen barátja, és ez az arány fokozottan csökken az iskolai végzettség magasabb szintjein, tehát a felsőfokú végzettségűek csupán egytizedének nincs barátja (Utasi 2006). Albert Fruzsina és Dávid Beáta a társadalmi osztályba való önbesorolás alapján talált összefüggést: minél magasabb osztályba sorolja magát a kérdezett, annál több barátot említ, az alsó osztály átlagosan 2,5, a munkásosztály 2,3, alsó középosztály 3, középosztály 3,8, a felső közép- és felsőosztály 5,3 barátot említ (Albert – Dávid 2016).

A kvantitatív kutatások a barátok száma esetén jellemzően magas szórásról (4,8-12,5) számolnak be (Albert – Dávid 2016). Egyénenként eltérő módon definiáljuk a barátság fogalmát, valószínűleg eltérő minőségi kapcsolatként élik meg azok, akik három barátról számolnak be, mint azok, akik több tucatról. Nem egyformán jellemzi a bensőséges érzelmi kapcsolódás (Utasi 2002). Claude Fisher – Robert Jackson – Lynne McCallister az elkötelezett és a kényelmi barátok fogalmat használja a barátok közti kontraszt megerősítésére. Úgy véli, a kényelmi barátságokat a környezeti tényezők tartják fent, ezért hamarabb felbomolhatnak (Jackson – Fischer – McCallister 1977). Hogyha azonban a két tényezős modellnél erősebben széthúzzuk az úgynevezett barátságskála fokozatait a következő csoportokat különíthetjük el: ismerős – cimbora – haver – barát – igaz barát (Albert – Dávid 2007). Az „igaz barát” az, akinek megválasztása az életkor, társadalmi státusz, és értékek homogenitás elvei mentén szerveződik. Mindez annak köszönhető, hogy a barátságok sokszor az utak kereszteződésében: iskolában, munkahelyen, szomszédságban jönnek létre (Angelusz – Tardos 1991).

Utasi Ágnes definíciója szerint a „bizalmas kapcsolatok körén belül a családi-rokonsági kötelékek mellett legjelentősebb a barátság. A barátság olyan választott kapcsolat, amely formalizált keretek nélkül is szolidaritást, kölcsönös erőforrásokat, társadalmi integritást eredményezhet. Nem segíti jogi, intézményi szabályozás a kapcsolat fennmaradását, többnyire mégis eredményesen működik” (Utasi 2002: 4). A továbbiakban tehát a barátság fogalmának koncipiálásaként a skála csúcán



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

elhelyezkedő „igaz barát” címkére gondolunk, amely a szabad választásokon, szolidaritáson, személyes osztozáson és magas érzelmi befektetésen alapuló kölcsönös bizalmi kapcsolat (Utasi 2002).

Az igaz barátság és a szubjektív életminőség mértéke kéz a kézben járnak: Nicholas Christakis és James Fowler szerint egyrészt a kapcsolatok léte tesz boldoggá, „jutalomként éljük meg, hogy időnként barátaink vagy családtagjaink társaságában tölthetjük el”, másrészt ezen kapcsolatok „fogékonyra teszik az embert az érzelmi megfertőzésre, tehát például arra, hogy a barátunk érzelmi állapota hatással legyen a miénkre” (Christakis – Fowler 2010: 67). Mivel az érzelmi megfertőzés szempontjából a közvetlen kapcsolat igen fontos: embertársaink boldogsága annál nagyobb hatással van ránk, minél közelebb vannak hozzánk. Az egyén boldogsága minden boldog baráttal 9%-ot nő, illetve minden boldogtalan baráttal 7%-ot csökken (Christakis – Fowler 2010).

De mi történik, hogyha nem adott a fizikai közelség? Junghyun Kim és Jong-Eun Roselyn Lee azt tárgyalja, hogy a Facebook ismerősök száma és a pozitív önbemutató növelheti a felhasználó szubjektív jólétét, azonban ez a boldogság adag nem valószínű, hogy érzékelhető a társadalmi támogatottságban. Másfelől az őszinte önbemutató viszont növelheti azt a fajta boldogságot, amely a társadalmi támogatottságban gyökerezik és a Facebook barátok biztosítanak különböző visszaigazolásokkal, mondjuk lájkokkal (Kim – Lee 2011).

Az új technológiák széleskörű elterjedése nem csak a kommunikációs szokásokat, hanem a kapcsolati tőkéhez való viszonyulásokat is átformálta. A személyes jelenlét, a földrajzi közelség fontossága megváltozott. Egyre több helyzetben hagyatkozunk technikai eszközökre, ha kapcsolatba szeretnénk lépni egymással: sem térben, sem időben nem kell mozgósítani egymást ahhoz, hogy kommunikálni tudjunk. A digitális alapú kommunikációs technikák segítenek azoknak a társadalmi hálózatoknak a fenntartásában, amelyekből például a lakóhely- vagy munkahelyváltozás miatt kiszakadtunk. Az Egyesült Államokban többen vizsgálják ezt a kérdéskört. Egyesek szerint az internet nem képes érzelmekben gazdag kapcsolatot létrehozni, így az ezekre fordított idő az elsődleges csoportokra fordítandó időből vesz el, az emberek elszigetelődnek egymástól. Mások ennek az ellenkezőjét állítják, vagyis azt, hogy az internet segít a kapcsolatok ápolásában, másrészt új ismeretségek jöhetnek létre online (Dávid – Albert 2007).

Gustavo Mesch szerint a társadalmi szükségletek határozzák meg az online és offline barátságokat is. Akinek közele, face-to-face barátai vannak, annak kevésbé lesz szüksége arra, hogy online kapcsolatokat, barátságokat létesítsen. Másrészt fordítottan arányos az önértékelés az online barátságok kialakulásával: az online barátságok száma magasabb az alacsony önértékelésűek esetében. Kopacz Ildikó azt találta, hogy online környezetben a fizikai vonzerő szerepe csökken, így az alacsonyabb vonzerővel rendelkező személyek bátrabbak a kapcsolatteremtésben. Az instant üzenetek használata nélkülözi a fizikai komponens hatását, tehát a külsővel





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

kapcsolatos gátlások egy része megszűnik, és a hangsúly áthelyeződik a kommunikáló személyiségére, intellektusára (Kopacz 2011). Azonban a vonzó külsejű emberek továbbra is több ismerőssel és baráttal rendelkeznek, mint a kevésbé vonzó külsejűek, vagyis a fizikai vonzerő hatása nem hagyható teljesen figyelmen kívül az internetes kontextusban sem. Az online térben az érdeklődési kör hasonlóságnak van a legnagyobb szerepe a kapcsolatok kialakulásában: a hírcsoportok, fórumok, blogok például az azonos témák iránt érdeklődő személyeket gyűjtik össze.

### 1.3. A BARÁTVÁLASZTÁS TÁRSADALMI SZERKEZETE

„Mi határozza meg, hogy kapcsolatot létesítünk egy személlyel vagy sem? Az egyetemi évfolyamunkon, munkahelyünkön, szomszédságunkban vagy klubunkban potenciálisan rendelkezésre álló több száz vagy éppen több ezer ember közül hogyan döntjük el, hogy ki lesz az a néhány, akivel közeli ismertségbe kerülünk?” (Forgács 1993: 231). Lőrincz László tanulmányában rendszerezi azokat a kutatásokat, amelyek a párválasztást és a barátválasztást magyarázzák. Két tényezőre vezeti vissza a társválasztást mind a párkapcsolatok, mind a barátság esetén: a preferenciákra és a lehetőségekre (Lőrincz 2006); a nemzetközi irodalomból ezt a két fogalmat találkozás („meeting”) és párválasztásként („mateing”) is ismerhetjük (Verbrugge 1979). Míg a preferenciák azért fontosak, mert ezek írják le, kihez vonzódunk, addig a lehetőségek határozzák meg azt a csoportot, akiből a preferenciáink alapján választhatunk (Lőrincz 2006). A csereelméletet és a vonzás-elméletet ismertetem a preferenciák leírására.

A csereelmélet alapján az emberek a kapcsolatokban a másik embertől folyamatosan jutalmakat kapnak és felmerülő költségekkel szembesülnek. Például értékelik a segítségnyújtást vagy a támogatást, így aki kész biztosítani ezeket, több jutalmat nyújt. További példa lehet a nagylelkűség, a lelkesedés, a társasági természet, a pontosság, tisztesség és a megbízhatóság. A kapcsolat költségei közé tartozik például a fizikai távolság, amely megnehezítheti a kapcsolat fenntartását. Mindenkinek van egy relatív „piaci értéke”, azokkal alakítanak ki kapcsolatot, akik a legnagyobb jutalmat biztosítják, és a legkisebb költséget okozzák (Thibaut – Kelley 1959 idézi Redmond 2015). John Thibaut és Harold Kelley eredeti modelljét Caryl Rusbult kiegészíti egy dimenzióval, a befektetéssel, amely befolyásolja a kapcsolattal való elégedettséget és az elköteleződést. Külsődleges befektetések, amelyek nem a kapcsolatra vonatkoznak, de az ember elvesztheti, ha kilép a kapcsolatból, vagy ha egy baráti társaságból valakivel megszakítja a kapcsolatot. A belső befektetések konkrétan a kapcsolatra vonatkoznak, ilyen a befektetett idő, pénz vagy az érzelmek. Azt találták, hogy úgy a külső, mint a belső befektetések növelik az elköteleződést és a barátsággal való elégedettséget (Rusbult 1996 idézi Redmond 2015).





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

Habár a barátság-meghatározások fontos eleme, hogy önkéntes jellegű, választható kapcsolatokról van szó, a legtöbb empirikus vizsgálat egybehangzó eredménye szerint „a baráti kapcsolatok nagymértékben egyneműek mind demográfiai, mind társadalmi jellemzők, de attitűdök, érdeklődési kör, intelligencia, személyiségjegyek tekintetében is” (Verbugge 1979: 1294), tehát a homofília elve érvényesül. Felmerülhet a kérdés, hogy ma is érvényes ez? A régebbi korok merev társadalmi réteghatáraihoz képest a posztmodern társadalom és a globalizáció által szuggertált szabadságérzet ad-e elég sanszot a heterogenítésra? Miért nem választunk barátokat szélesebb palettáról? Amennyiben a barátságot a kölcsönös támogatás eszközeként tekintjük, nélkülözhetetlenek a *viselkedésre és gondolkodásmódra* vonatkozó pozitív *visszaigazolások*, amelyeket legkönnyebben a körülvevő kortárs csoporttól kaphatunk meg (Lassú 2004: 16)<sup>2</sup>.

A cselelméletben már bevezetik ezt a típusú szemléletet, amikor azt állítják, hogy a barátságokban „a közelítőleg egyenlő értéket birtokló egyének egymásra találhatnak” (Kenrick és mtai. 1993: 951). Visszautalva, Angelusz és Tardos Róbert ki mondja, hogy a barátságok sokszor az utak kereszteződésében jönnek létre (Angelusz – Tardos 1991), azaz kapcsolathálózati szempontból ugyanazon személy eltérő kapcsolati tartalommal, több címkével is bírhat egy bizonyos ego kapcsolati hálójában, egyszerre lehet a vizsgált személy rokona, szomszédja, munkatársa és barátja (Utasi 2002) – Max Gluckman kifejezésével elve ezt a jelenséget multiplexitásnak nevezzük. Ennek ellentéte az uniplex, amely csupán egyféle címkét jelöl (Gluckman 1967 idézi Huszti 2012).

„A kicsi, tradicionális társadalmakban elvárás lehet a multiplex kapcsolatok magas aránya az egyéni kapcsolati hálóban, míg a nagyobb, iparosodott társadalmakban az uniplex kapcsolatok nagyobb aránya várható” (Huszti 2012: 109). Ezen megfontolásból, mivel a csíkszeredai egyetem főként a székelyföldi kisvárosok és falvak fiataljait vonzza, arra számítok, hogy az adott településen kialakult multiplex kapcsolatokról számolnak be, míg a budapestiek esetén az uniplex kapcsolatok dominálnak.

## 2. Az empirikus kutatás módszertani vonatkozásai

A barátságot kvalitatív módszerrel, fókuszcsoportos interjúval vizsgáltam a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karának és az Eötvös Loránd Tudományegyetem alapképzésben résztvevő hallgatóinak körében. Annak ellenére,

<sup>2</sup> Léteznek eltérő teóriák is, például Lepp szerint mindazok, akik emberi kapcsolataikban a pszichikai érettség magas fokára jutottak, képesek megérteni azokat, akik másképpen hisznek és gondolkodnak. A lelkiileg kevésbé fejlett embereknél követel meg a barátság azonos életkörülményeket és világnézetet (Lepp 1966).



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

hogy nem jutok általánosítható eredményre, a választott módszert megfelelőnek gondolom, mert hozzásegít a barátságok alakulásának jobb megértéséhez, illetve olyan előzetes eredményekhez vezet, amelyek később munkahipotézisként fogalmazhatók meg nagyobb volumenű kutatásokban. A fókuszcsoporthoz interjú előnye a csoporttagok egymással való kommunikációjából, véleménycseréjéből származó többlet. Továbbá a fókuszcsoporthoz kérdéseit rendszerező félig strukturált interjú lehetőséget ad arra, hogy részben az adatközlők reflexióihoz igazítsam a kérdéseimet. Helyszínenként két-két fókuszcsoporthoz interjút készítettem. A csoportok mérete a Vicsek Lilla Fókuszcsoporthoz című könyvében javasolt 4-6 fő volt (Vicsek 2006). A toborzás alapelve a nemi heterogenitás volt, illetve hogy az adatközlők ne ismerjék egymást. Ezt úgy próbáltam elérni, hogy eltérő legyen a szülővárosuk vagy községük, különböző szakirányokról és évfolyamról érkezzenek. Meghívásuk hólabda módszerrel történt.

### 3. Eredmények tárgyalása

A kutatási kérdéseket hat kérdés csoportra osztottam annak érdekében, hogy összefüggő beszélgetés jellege legyen, legyen kohézió a kérdések között. A továbbiakban kérdés csoportonként tárgyalom a kapott eredményeket.

#### 3.1. RÉGI ÉS ÚJ BARÁTSÁGOKRÓL ÁLTALÁBAN

A szakirodalmi áttekintést követően az igaz barát következő definíciójából indultam ki: szabad választásokon, szolidaritáson, személyes osztozáson és magas érzelmi befektetésen alapuló kölcsönös bizalmi kapcsolat (Utsi 2006). Az interjúalanyok kiemelt szerepet tulajdonítanak az igaz barátoknak, meghatározásaikban kitértek a barátság „lépcsőire”, azaz az ismerős, haver és barát közötti minőségbeli eltérésekre. Két tábor alakult ki, egyik az állandósággal és a rendszeres kapcsolattartással hozta összefüggésbe a kapcsolat intenzitását:

*„Inkább azt említheted barátoknak, akivel gyakran találkozol. Hogyha nincs is lehetőség gyakran találkozni, akkor keresed a társaságát, vagyis keressétek egymásnak a társaságát. Ez pedig kölcsönös érzés: ő részéről is és te részéről is. A másik szerintem az, hogy a barátság valójában hosszútávra szóló kapcsolat.”* (24 éves erdélyi fiú)

Míg mások a találkozások sűrűsége és a kapcsolat mélysége között nem láttak összefüggést:

*„Nem gyakran beszélgetünk, de mégis amikor igen, akkor minden ugyanúgy megy, ahogy abbahagytunk. Senki nem haragszik meg a másokra azért, mert mondjuk nem ír rá egy hónapig.”* (22 éves erdélyi lány) Ők inkább azt tartották fontosnak, hogy egy nehéz helyzet esetén tudjanak valakiről, akire számíthatnak.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A kapcsolatháló hierarchiájában központi szerepet foglal el ez a kapcsolattípus, „nem mondom, hogy a családdal egy szinten, de közvetlenül utána van az igaz barát” (20 éves magyarországi fiú). Az erdélyi és magyarországi kvantitatív felmérések ugyanezt igazolják, hogy a család után az igaz barátság a legfontosabb kötelék a magyar fiatalok életében, ilyen Kiss Tamás és mtsai. 2008-as az erdélyi, a magyar és a romániai fiatalok körében végzett összehasonlító munkája és a 2015-ös GeneZYS kutatás is, amelyben határon túli magyar fiatalokat kérdeztek többek közt az értékvilágukról (Kiss – Barna – Sólyom 2008; Papp 2016).

Közhelyszerű és egyedi meghatározások révén is visszaköszön a fent említett általános meghatározás:

„A Shrek 2-ben hallottam egy hasonlatot a hagymával – nem tudnám már pontosan idézni – de az ogrék rétegeiben, vagyis a személyiségük aspektusaiban volt a mondanivaló. A barátság egymás rétegeinek a megismeréséről szól, elfogadásról, támogatásról. Nem a hibákra való emlékeztetésről és a rétegek lebontásáról, átalakításáról, hanem a feltétel nélkülségről.” (21 éves magyarországi lány)

Annak ellenére, hogy nincs egy általános recept, a barátság leggyakrabban említett „hozzávalói” a bizalom, a homofília, a minőségi idő, a szívességek, az állandóság, a szeretet és elköteleződés, az őszinteség és a humor. Helyet kap úgy az emocionális, mint az instrumentális jelleg.

Alejandro Portes meglátása alapján a társadalmi tőkét mindent gyógyító elixírként vagy erőforrásként lehet felfogni (Portes 1998). A megkérdezett férfiak számára erőforrást jelent, az instrumentálisban tetten érhető. A szívességek cseréje, a közös élmények és a humor nélkülözhetetlen a barátságaikban:

„Kell vinni bele szeretetet is – nem feltétlenül puszilgatni, ölelgetni – hogyha a banda akar főzni, reggel megleped azzal, hogy meghámozod a ptyókát, felvágod a húst, vagy meggyújtod a tüzet.” (24 éves erdélyi férfi) Ezekkel az elemekkel jellemzően az intimitást és a bajtársiasságot hangsúlyozzák.

A megkérdezett nők komplexebb aspirációkkal rendelkeznek, ők mind a személyes osztozás, mind a szívességeknek egyformán nagy jelentőséget tulajdonítanak:

„Nagyon fontosak a szívességek és az, hogy tudjunk együtt tölteni olyan időt, amikor beszélgetni tudunk, mindketten tudunk őszinték lenni egymással.” (24 éves erdélyi lány) A barátság mindent gyógyító elixír.

Az igaz barát fő jellemvonásai és az ideális barát képe ugyanazon tulajdonságokat hordozza magában: „akiben tényleg megbízhatasz”, „elfogad, nem akar megváltoztatni”, „jóban-rosszban ott van melletted”, „akivel nincsenek tabuk”, „nem felszínies, amikor megkérdezi »Hogy vagy?«, tényleg kíváncsi rá”, „aki időt áldoz rád”. A hallgatók bíznak azokban a barátaiban, akiket a „legjobb” vagy „igazi” címkével tüntetnek ki. Albert Fruzsina és Dávid Beáta kétgenerációs kvantitatív kutatásában azt találták, hogy a megkérdezettek elsősorban olyan személyt képzeltek el, aki állandóan készenlétben van, bármikor rendelkezésre áll: mind a fiataloknak mind a felnőttek



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

közel fele írt az állandóságra vagy teljességre vonatkozó fogalmat (például mindig, mindennap, jóban-rosszban). A baráttal szembeni második leggyakoribb elvárás, hogy támasz legyen, és számítani lehessen rá: ezt a kérdezettek egyharmada említette (Albert – Dávid 2007). A fókuszcsoportos beszélgetések hasonló eredményekhez vezettek, a két kijelentés egymással is szorosan összefügg, tehát a többség szerint az ideális igaz barát megbízható, könnyen mozgósítható: feltétel nélkül, minden esetben számítani és támaszkodni lehet rá.

A beszélgetésekben kiemelik, hogy „nem lehetsz számító”, „elvárásokat nem fogalmazhatsz meg”, mégis a beszélgetés egy későbbi szakaszában szó esik a kölcsönösségről. A barátságban a szívesség inkább csere, mint ajándék. Számon tartják a jutalmakat és költségeket (Thibaut – Kelley 1959 idézi Redmond 2015), de a szívesség saját, belső indíttatású kezdeményezés, nem a másik fél általi nyíltan kimondott elvárás eredményezi:

*„Hogyha segítőkész vagy – mert ez a lényege – és te megtapasztalod a segítőkészséget, az szerintem automatikusan elindít benned is egy folyamatot, hogy igen, segíteni kell vagy egymást ki kell egészíteni.” (24 éves erdélyi lány)*

A sapientias és ELTE-s megkérdezett hallgatók egyaránt az egyetem városától eltérő településről származnak. A régi és új egyetemi barátságaik minőségbeli különbségeinek viszonylatában eltérést tapasztaltam a két egyetem diákjainak vélekedései között. A sapientias álláspontot legjobban a következő gondolatmenet képviseli:

*„Itt [Csíkszeredában] is van, akiről azt lehet mondani, hogy baráti viszony, de az igazi barátok tényleg otthon vannak: akikkel együtt nőttem fel, vagy akikkel tényleg gyerekkorom óta ismerjük egymást. Talán minőségbeli különbségek vannak az itteni barátaim meg az otthoniak között, ezért is nem kezelem az ittenieket annyira jól. Annak ellenére, hogy az elmúlt 6 évem itt telt, azért mégsem tudott senkivel olyan jó közeli barátság kialakulni, mint otthon. Az megadja az egésznek a hangulatát, hogy valakivel együtt nőttél fel.” (24 éves erdélyi fiú)*

Az ELTE-sek a következő módon gondolkodtak:

*„Vannak otthon középiskolás barátnőim, akikkel elég sok iskolai és szabadidős emlékeink vannak. Most, hogy az időm nagyobb részét töltöm Budapesten, elszakadtunk. Tudjátok, amikor már elunjátok a régi emlékeket, új élmények kellenének... de az valahogy nem kerül rá sor, mert hirtelen megváltoztat az egyetem, a TáTK [nevet] új bogarakat ültet a fejetekbe. Olyan mintha titkolni kellene az újabb ismeretségeket a régiek előtt. A lányokkal, akikkel most együtt lakom – annak köszönhetően, hogy sok időt töltünk, együtt – jobban követjük, hogy mi történik a másikkal, vagy jobban tudjuk, hogy mivel lepjük meg például. [...] Mindenki más dolog miatt fontos.” (22 éves magyarországi lány)*

A Sapientian készült beszélgetésekben a hallgatók a barátság hosszan tartó-rég-múltra visszatekintő jellegét fejezik ki, és a jövőre vonatkozó utalásokat is tesznek: „Amikor leszel 75-80 éves [...] ha lesz egy olyan, aki az egész életedet végigkísérte, akkor mondjuk az volt a barátod” (24 éves erdélyi fiú). Szülőföldjükkel, régi szomszéd-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

ságukkal és a gyerekekkel, általános- és középiskolás korral hozzák összefüggésbe az igaz barátságok kialakulását. Esetükben az egyetemi kapcsolatok nem gyengítik a régi lakóhely iránti- és az oda fűződő kapcsolatok mellett való elköteleződést.

Amint látjuk, az egyetem, mint fordulópon, életvilág-váltás van jelen a hallgatók életében, szerepe van a régi barátságok felerősítésében vagy meggyengítésében. Angelusz Róbert és Tardos Róbert vizsgálatából is kiderült, hogy a különböző társadalmi-demográfiai „szűrők” a személyes kapcsolatok alakulását jelentősen befolyásolják, és azon belül is elsősorban a lakóhely szerinti „szelektivitás” hat erősen. A kérdőívben barátként megnevezett személyek majdnem 90%-a a kérdezettel azonos településen élt (Angelusz – Tardos 1991). Ez a kutatási előzmény bizonyos értelemben mindkét típusnak alapot adhat.

Úgy vélem a különbség részben a kisváros-nagyváros ellentéző dimenzióiból adódik. A nagyvárosban „a csoportok és az életmódok sokféleségéből az egyén kiválaszthatja a számára legmegfelelőbbet - amit falusi környezetben nem tehet” (Burgess 1973: 156), ehhez képest a vidéki életmód kevesebb alternatívát kínál, általában egy jól meghatározott értékrendszer létezik, amelyhez igyekszik alkalmazkodni. A városban vizuálisan szembeűnő, hogy „szinte minden jelenség mértéke meghaladja a saját természetes léptékét”, gondolhatunk a monumentális épületekre, a magas népességszámra, a népsűrűsége és heterogenitásra, így „a mennyiség attribútumának radikális jelenlététől, s a benne formálódó szerepektől a város hatása ténylegesen drámai, de a város használója nem néző csupán, hanem szereplő is” (Fehérvári 2002: 22).

Hagyományos vidéki környezetben a fizikai méretek, kiterjedések, a kapcsolati háló mérete segít abban, hogy racionálisan átláthatóvá váljanak az egyéni életterek, „a nagyvárosban ennek befoghatóságának, feldolgozhatóságának problémája a biztonságérzet elvesztésével fenyeget” (Fehérvári 2002: 23), a stabilitást a biztos pontok, erős kötelékek adják. Továbbá a budapesti campus-lét is hozzájárulhat ehhez a jelenséghez, viszonylag ritkán járnak haza. Visszautalva a kutatási előzményekre, csak feltételezni lehet, hogy az alacsony bizalmi-szint miatt válik fontossá az erdélyi fiatalok számára a barátság több évre visszatekintő időtartama.

### 3.2. BARÁTKOZÁSI STRATÉGIÁK: ISMERŐSTŐL AZ IGAZ BARÁTIG

Milyen utat jár be egy új ember vagy ismerős a baráttá válásig? Míg az interjúalanya a barátságot hasonlítja a hagymához, Irwin Altman és Dalmas Taylor az egyéneket hasonlítja, mert vélekedéseik, hiedelmeik, előítéleteik és vágyaik úgy rétegződnek egymásra, mint a hagyma rétegei. Ahogyan az emberek megismerik egymást, úgy válnak újabb és újabb rétegek láthatóvá, míg végül feltárul a személyiség magja. Ez az önfeltárási folyamat, melynek négy szakaszát különböztetik meg. Az első szakasz a tájékozódás – felszínes megismerést jelöl; a második szakasz a feltérképező



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

érzelmi csere szakasza, amelyben személyiségünk korábban óvott területeit mutatjuk meg; a harmadik szakasz a másodikhoz hasonló, csak mélyebb érzelmi cserét takar – mélyülő feltárulkozás; a negyedik szakasz a stabil csere, amely folyamatos nyitottságot, a személyiség minden rétegének feltárulkozását jelenti (Altman – Taylor 1973 idézi Lassú 2004).

Első alkalommal az egyén a fizikai tulajdonságok alapján következtet mások belső tulajdonságára, kialakít egy képet. A rokonszenv minden esetben fontos befolyásoló tényező egy kapcsolat kezdeti szakaszában:

*„Amikor bekerülsz egy társaságba vagy helyzetbe, ha nem is vagy beszédes vagy központi figura, de akarsz ismerkedni, olyankor az mozzgat, hogy kit gondolsz hozzád közelebb állónak. Sok dologra lehet következtetni a stílusjegyekből [...], éppen az a lényeg, hogy ha eredeti Supra cipőm lenne vagy mintás pulcsikban járnék [...], rászegződne a tekintet.”* (22 éves magyarországi fiú)

Visszagondolva az egyetem első napjaira, a hallgatók elsőként a szimpátia, megjelenés alapján próbálnak új ismerősöket szerezni. Albert Fruzsina és Dávid Beáta szerint a következő vonzó tényezők valószínűsítik a barátság kialakulását: fizikai vonzalom (nem kizárólag a romantikus jellegű kapcsolatokra van hatással, kellemes külsejű emberekkel lenni jobb érzés), motiváció magas szintje, társas készségek (meleg, támogató hozzáállás, amelyet a féltékenység és a barátsággal kapcsolatos elképzelések is befolyásolnak), fogékony reakciók, függés, diádikus tényezők (kölcsonösség).

A második szakaszban, a feltérképező érzelmi csere szakaszában *„hogyha szimpatikus volt számomra, akkor kerestem vele a kontaktust, tehát hogy tudjak szóba elegyedni vele”* (20 éves erdélyi fiú). Három közelkerülési stratégia merült fel a beszélgetések során. A hasonulási stratégia alkalmazásának elmélete, szerint:

*„Az emberekre jellemző, hogy ha ismerkednek, akkor próbálják – nem is azt mondom, hogy magukat jobb fényben feltüntetni – de inkább valamilyen módon közeledni a másikhöz, első körben igazából senki sem önmagát adja a barátkozásnál, vagyis ismerkedésnél”* (24 éves erdélyi fiú).

Ennek ellentéte a valódi egyéniség feltárására való törekvés:

*„Elejétől fogva saját magamat adom bárkinek, és hogyha így elfogad, akkor oké, ha nem, akkor szerintem alapból halott az a lehetőség, hogy nekem szoros kapcsolatom legyen vele”* (21 éves erdélyi fiú).

A fent felsorolt két stratégiának az alkalmazása változó lehet az egyéniség erősségének függvényében és a választás irányának szempontjából:

*„Van olyan eset, amikor [...] próbálok kicsit olyan lenni, mint ő. Viszont vannak olyan emberek, akik mellett nem kell olyan legyek, mint ők, hanem adhatom teljesen magam. Lehet, attól függ, hogy kinek mennyire erős az egyénisége, mert például a szobatársaimmal nem hiszem, hogy ezt kellett volna csinálnom, hogy olyan legyek mint ők kicsit is. Inkább ők alkalmazkodtak hozzám. De van más eset, amikor én leszek olyan. Elkezdnek egysesek úgy viselkedni, mint a másik.”* (20 éves erdélyi lány)





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*„Arról szól, hogy ki választotta a kezdetektől a másikat. [...] Mindig egyfajta kölcsönösség az alapja az ismerkedésnek, de aki erősebben ragaszkodik, az inkább próbál hasonlítani.” (23 éves magyarországi lány)*

A harmadik stratégia a közös pontok keresése:

*„Hogyha találkozom valakivel [...] utána rákeresek a Facebookon mondjuk. Jó esetben vannak fotók, postok. Onnan ki lehet venni, hogy mi érdekl, s hogy hasonlítottok-e egyáltalán valamiben.” (21 éves erdélyi lány)*

A baráti kapcsolat elmélyítésében az önfeltárás játszik szerepet (Albert – Dávid 2007).

*„Később aztán majd hogyha talán ez az ismerkedés egy további szintre lép, amikor már találkoztok is többször, akkor majd jössz a valódi éneddel [...], ott már tényleg önmagadat kell add, azt megmutatni ami valójában vagy. Ennek vannak ezek a lépéscsofokai, amit végig kell járni azzal, hogy ismerkedsz, barátkozol.” (24 éves erdélyi fiú)*

A barátságok tehát az idő folyamán változnak, egyre intimebbé válhatnak. Napi működésük függ a helyzeti és a két fél kapcsolatát jellemző tényezőktől. „A bizalmas, kölcsönös kapcsolatok kiállják az idő és távolság próbáját, a legtöbb barátság azonban nem ilyen, igényli a folyamatos aktivitást” (Albert – Dávid 2007: 106-107). Az egyetemisták eltérő tapasztalatokat fogalmaztak meg a kapcsolattartás intenzitása és a barátság mélységének összefüggésére vonatkozóan.

Eliott Aronson úgy véli, azokat az embereket szeretjük, akiknek a mienkhez hasonló érdeklődéseik és nézeteik vannak; akiknek bizonyos készségeik, képességeik, szakértelmük van; akiknek bizonyos jó vagy éppen csodálatra méltó tulajdonságaik vannak; akik minket is viszonszeretnek (Aronson 1997). A barátság pozitív fejlődéséhez, hosszához Willard Hartup szerint elengedhetetlen az egymás kölcsönös segítése, elismerése, megerősítése – vagyis az intimitás (Hartup 1996 idézi Laszú 2004).

### 3.3 A BARÁTVÁLASZTÁS „SZŰRŐI”

A homofília elve alapján a következő dimenziókat vizsgáltam: lakhely, nem, életkor, iskolai végzettség, szabadidős tevékenységek.

Nemek tekintetében nem valósul meg a homogenitás. Az adatközlők egyetértéssel abban, hogy létezik fiú-lány barátság, magas arányban rendelkeznek ellenkező nemű baráttal, sőt igénylik az ellenkező neműek barátságát:

*„Több lány barátom van mint fiú, de viszont a fiúkban valahogy jobban megbízom mint a lányokban. Úgy gondolom, hogy a lányok között mindig van egy kis rivalizálás. [...] Viszont a fiú az teljesen másképp látja a dolgokat. Sokkal egyszerűbben elintézi a problémákat, hogyha vannak és őszinte is. [...] Egy olyan fiú barátom van, akivel meg tudom beszélni a dolgaimat, de benne tényleg megbízom.” (20 éves erdélyi lány)*





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*„A lányokkal mindig jobban kijöttem, természetes volt lányokkal barátkozni. Hülyeség, hogy nincs közös téma, a plázán kívül is létezik élet.”* (20 éves magyarországi fiú)

Az életkor tekintetében mind a Sapientián, mind az ELTE-n folytatott beszélgetésben hasonlóságot találtam, a hallgatók maximum három évnyi korkülönbségről számoltak be, a barát javára. Az itthoni helyzet az életkori hasonlóságokat tekintve konkrétabb, hiszen általános és középiskolás osztálytársi kapcsolatokról származnak az igaz barátságok. A formális nevelés, intézményekhez való tartozástól kezdődően az egyének egyre inkább kortársaik felé fordulnak. Az életkori hasonlóság igény egészen a felnőtt korig tart, amíg kilépnek a tanügyi rendszerből, és több lehetőségük lesz más korosztályba tartozó személyekkel megismerkedni. Azonban „a felnőttkori baráti kapcsolatok nagy része ifjúkorunkból származik, az idő múlásával egyre kevésbé jellemző, hogy új barátságokat alakítanak ki. A hasonló korú személyek általában azonos életciklusban tartanak, ezáltal hasonló feladataik, élettapasztalataik, nehézségeik és örömeik vannak” (Lassú 2004: 16).

Szabadidős tevékenységek közül az otthon vagy pubban való beszélgetés, a sport, a filmnézés, a buli és azon belül a zenei ízlések, illetve a kirándulás jött szóba. Azon az állásponton voltak, hogy *„attól, hogy valaki más zenét hallgat, vagy éppen másképpen viselkedik vagy öltözködik, attól még lehet barátod”* (21 éves magyarországi fiú), csak *„kellenek az összekötő cselekvések, olyan dolgok, amiket mindketten szerettek, mondjuk moziba vagy koncertre menni. Az a legjobb, ha ezek minél változatosabbak [...], hogy felfedeztetek egymásban új dolgokat”* (21 éves magyarországi lány). Utasi Ágnes (2006) megfigyelte, hogy a fiatalok egy része *„egy-egy tevékenységre külön-külön tart barátot [...], ilyenkor a kontaktus szinte kizárólag a konkrét tevékenység együttes végzésére korlátozódik”* (Utasi 2006: 476). Jelen vizsgálatban ritka az olyan eset, hogy a cselekvés volt az elsődleges tevékenység, az interakció pedig csak annak kapcsán született (két lánynak vannak önkéntes tevékenységen alapuló barátságai). A többség esetén *„nem a túra hoz össze a barátokkal, hanem ti hozátok össze a túrát, pontosan azért, hogy együtt legyetek”* (19 éves magyarországi lány).

### 3.4. MULTIPLEXITÁS A BARÁTSÁGBAN

Az interjúalanyok szerint a legnehezebb témakört a szerepek közötti átfedésekre vonatkozó kérdések jelentették, újdonságként hatottak: *„Amúgy nem gondoltam ebbe bele, hirtelen jött ez a kérdés. [...] Gondolkodom most még ezen, hogy ez hogy is van”* (24 éves erdélyi fiú). A párkapcsolattal rendelkezők eltérően vélekednek a szerelem és a barátság prioritásáról, egyénenként kiforrott véleményük van ennek a hierarchiájáról:

*„Azért túlságosan egy kategóriába nekem sem esik a barátnőm s a barátok – legyünk őszinték. Nem lehet összehasonlítani a barátsággal, ez egy teljesen más, magasabb fokozata az egésznek.”* (21 éves erdélyi fiú)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A másik álláspont szerint viszont:

*„...egy barátnő nem pótolja a barátot. Azért, mert általában ritka az a párkapcsolat, ami hosszú távú. [...] Nem azt mondom, hogy a barátnők jönnek-mennek, de nem lehet azt mondani, hogy ez egy túl-túl tartós folyamat lenne. Emiatt szerintem a barátok inkább közelebb állnak, és elsőbbek, mint egy barátnő. [...] Házasság is vagy valami... olyankor már fontosabb lesz, de akkor sem lehet mondani, hogy a barátok fölé kerekedik, csak valahol egy szinten lesznek.”* (21 éves erdélyi fiú)

A párkapcsolat és a barátok között nem minden esetben van összeköttetés: *„Egyáltalán nem befolyásolták a párkapcsolatomat a barátaim. Az adott fiúval nem tudtam sok időt tölteni. Nem is ismerte a barátaimat”* (21 éves erdélyi lány), de a többség esetén természetesen ismerték egymást. Úgy tűnik eltérőek a főbb problémák: az erdélyi fiatalok az időbeosztásra *(„az időbeosztással jönnek képbe a dolgok, hogy kire több időt szakítani”)* vonatkozó konfliktusokról számoltak be, míg a magyarországiak a féltékenység *(„tegnap találkoztam a legjobb barátnőmmel, utána a barátommal találkoztam, aki nagyon kiakadt”)* tárgykörével foglalkoztak. Az interjúalanyok tudatosan dolgoznak azon, hogy megtalálják a párkapcsolat és a barátság közötti egyensúlyt, kerülnek a konfliktushelyzeteket.

A szülőket, a szűkebb családi kört külön „kategóriaként” tarják számon, nagyrészt a kapcsolati hierarchia csúcán. A testvéreket és tágabb rokonságot illetően a fiúk körében kevésbé ugyan, de a lányok körében voltak felismerések arra vonatkozóan, hogy *„eddig nem gondoltam rájuk, amikor barátságról beszéltünk, de családon belül az unokatestvéreim a barátaim is egyben”* (21 éves erdélyi lány). Ezzel ellentétben egyik fiú a következőt állította: *„Volt idő, amikor egyformán gondolkodtunk a bátyámmal, de most már teljesen eltávolodtunk egymástól. Ő egy világot él, én egy másikat. Marad csak a testvér”* (23 éves magyarországi fiú).

A beszélgetésből kirajzolódik, hogy a multiplicitással a kérdezettek nagyobb arányban nem értenek egyet, ők a független, hierarchiára épülő kapcsolati szinteként teljes mértékben elkülönítik.

*„Az én esetemben attól függetlenül, hogy szülő, hogy testvér, hogy barát, hogy barátnő... ezek mind külön csoportba tartoznak.”* (22 éves erdélyi lány) *„Ezek más-más kategória. Nem tudom összekeverni. Nem tudom más szóval illetni.”* (22 éves erdélyi fiú)

*„Ha például nekem valamilyen problémám van, akkor mégis a lépcső elején kezdem, tehát először a szüleimnek terjesztem elő, utána a barátnőmnek s utána a barátainak, tehát valahogy az elsőtől várom el a legjobban, hogy segítsen. Nyilván ők a szüleim, ők mégis közelebb állnak hozzám. Probléma esetén is hozzájuk megyek legelőször, ezért is határolok őket el. Lehet, hogy az egész tud segíteni, mindenki a maga módján.”* (21 éves erdélyi fiú)

Kevesebben, de vannak, akik éppen a multiplicitásban látják a kapcsolat erejét és jövőjét: *„Vannak azok a különböző színterek az ember életében, mint iskola, egye-*



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*tem, otthon meg baráti társaságok, amikben derül ki igazán, hogy ki az igazi barát. Az az igazi barát, aki ezek közül mindegyikben részt vesz” (20 éves erdélyi lány). A szakirodalom is visszaigazolja a multiplex kapcsolatok beágyazottságából származó előnyöket (Husztai 2012).*

Ebben a vonatkozásban a két helyszín összehasonlításától nagyobb kontrasztokat vártam. Arra számítottam, hogy gyakoribbak lesznek a családtag-barát átfedések. Azt találtam, hogy a barátság a kapcsolatrendszerükben a család után a második legjelentősebb kötés. Igen elhatároltan kezelik a többi kapcsolati típustól, vagyis nem jellemző a multiplexitás, kevés az átfedés a testvérek, szülők illetve a barát szerepét tekintve. Amint kifejtettem, a szomszédság-barátság és az egyetemi kapcsolatok-barátság multiplexitásról való gondolkodás részben megfelel a hipotézisként felállított gondolatmenetnek.

### 3.5. INTERNET ÉS BARÁTSÁGOK

*„Nem mondanám én sem azt, hogy lehetne barátságot építeni, fenntartani meg ápolni interneten keresztül, de viszont ez a mai modern világ az már olyan, hogy valamilyen szinten megköveteli, hogy online is barátkozz, beszéljess a barátaiddal.” (20 éves erdélyi lány)*

Mind a fiúknak, mind a lányoknak negatív véleménye van az interneten való kapcsolatszerzésről. Egy budapesti fiú számolt be olyan esetről, hogy egy internetes stratégiai játékban megismerkedett egy vidéki fiúval, akivel a kapcsolatuk személyessé vált, rendszeresen találkoznak. A többség kevésbé nyitott az online térben: *„A baráti társaságomat fizikailag egy olyan térben keresem, ahol tudok veled találkozni, de így önmagában, akivel online beszélek, beszélgető partnerként tudok rá tekinteni” (24 éves erdélyi fiú). Ha eltekintünk a távolra költözött barátoktól, észrevehető, hogy ugyanazon emberekkel tartják a kapcsolatot az offline és az online térben is.*

Az erdélyi fiatalok sokkal borúsabban látják az internet hatását a barátságokra, több hátrányt sorolnak fel, mint a magyarországiak. Azzal érveltek, hogy: *„közömbössé tesz”, „elidegenít”, „nem lesz olyan mély-mély barátság”, „inkább rossz fele viszi el”, „a Facebook az nem köt barátságot két ember között”, „lesz egy olyan emberből magányos farkas”. Visszaulva az elméleti részben megjelenő kétféle nézőpontra, Gustavo Mesch (2006) gondolatai érvényesülnek, azaz, hogy az internetezés a szabadidőből, a családdal, a barátokkal eltöltendő időből vesz el, ezért növeli az izolált-ságot (Mesch 2006).*

Az egyik Budapesten készült beszélgetés központi témájává vált a barátság megjelenítődése a közösségi médiában. A privát beszélgetéseket általában pozitívan ítélték meg, mert *„az elválás után is folytatódik az egymásra szánt idő” (21 éves magyarországi lány), „a barátaimmal naponta több jópofa snapet küldünk el, ami feldob” (19 éves magyarországi lány), tehát „emlékeztetni tudod a többieket, hogy vagy” (23 éves*



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

magyarországi fiú). Továbbá érdekesnek találtam, hogy létezik egy körbe járó, ritkán kimondott, de elvárt kötelezettség azzal kapcsolatban, hogy egy adott baráti társaságnak melyik tagja osztja meg a Facebookon, hogy éppen hol vannak, milyen típusú közös tevékenységet folytatnak? *„Ki következik?”* (21 éves magyarországi lány).

### 3.6. „AZ IGAZI BARÁTSÁG ERŐSEBB ANNÁL, HOGY EGY KONFLIKTUSON FENNAKADJON”

Mint minden interperszonális kapcsolat, a barátság is dinamikus, bizonyos tényezők erősítik, mások veszélyeztethetik. Nem csak pozitív, hanem negatív tapasztalatokkal is járnak, amelyek során az emberek csalódnak, megrendülhet a hitük a körülöttük lévőekben és önmagukban is: „magas érzelmi töltetű kapcsolat, magas fokú bevonódás jellemzi, ezért is veszélyes. Az elejétől benne van a megszűnés illetve az ellenséggé válás lehetősége is” (Albert- Dávid 2007: 49).

Az utolsó témakör alcímét egy interjúból ragadtam ki, célja érzékeltetni, hogy az egyetemisták felvállalják a konfliktusaikat, nézeteltéréseiket a barátaikkal: *„annak ellenére, hogy megbánt vagy megbántottam, szándékosan nem hagyom, hogy lemaradjunk egymástól”* (22 éves erdélyi lány).

A következő konfliktust illetve a barátság megszűnését okozó tényezők jelentek meg: bizalmas információk továbbadása, mások előtti nevetségessé tevés (pletyka által vagy az egyén jelenlétében), az anyagi haszon húzása, a kevés időráfordítás: *„amikor nem tudom elérni napokig, pedig csak egy számára öt percbe kerülő szíveségről lenne szó”* (22 éves magyarországi fiú). A baráti kapcsolatok végét a szerelmi kapcsolatokkal ellentétben nem egy adott érzelmi kitörés adja, hanem inkább az elkopás, ellustulás veszélye fenyegeti. A lányok esetén a rivalizálás, versengés jelentős problémaforrás.

Mivel az erdélyiek számára az egyetemi kapcsolatok gyengébb köteléket jelentenek, többen nem hisznek az abban a közegben kialakult barátságok évekre nyúló szavatosságában:

*„Én úgy gondolom ezekről az egyetemi barátságokról vagy kapcsolatokról, hogy kicsit ilyen kényszerből kialakult baráti kapcsolatok, mert ugye, hogyha bentlakó vagy, akkor bekerülsz egy szobába, én például senkit nem ismertem, és lett három új szobatárs. Akkor nem volt más választás, minthogy jóban lenni velük és barátkozni velük. Nem hiszem, hogy később nagyon tartanánk a kapcsolatot, hogyha már elválnak az útjaink”* (20 éves erdélyi lány) – nem elkötelezett, hanem kényelmi barátságokról van szó (Jackson – Fischer – McCallister 1977), amelyeket csupán a környezeti tényezők tartanak fenn. A legtöbb barátság igényli a folyamatos aktivitást.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Összegzés

Az interjúalanyaim beszámolója alapján kijelenthető, hogy az igaz barátságok az életükben kiemelt szerepet töltenek be: a családi kapcsolatok után a legerősebb kötelességgént értékelik. A bizalom, a megértés, a támasznyújtás, az egymás segítése és a másik melletti kiállás a baráti kapcsolatok legjellemzőbb tulajdonságai. Meghatározásaikban kitértek a barátság „lépcsőire”, azaz az ismerős, haver és barát közötti minőségbeli eltérésekre.

Az egyetem, mint fordulópont, életvilág-váltás van jelen a hallgatók életében, szerepe van a régi barátságok felerősítésében vagy meggyengítésében. A különböző társadalmi-demográfiai „szűrők” közül talán a lakóhelyi és életkori hasonlóságok a legjellemzőbbek. Albert Fruzsina és Dávid Beáta nyomán arra számítottam, hogy gyakoribbak lesznek a családtag-barát átfedések, de a beszélgetésekből kirajzolódik, hogy multiplexitás helyett hierarchiára épülő kapcsolati szintekkel „lépcsőkkel” teljes mértékben elkülönítik az említett dimenziókat.

A kapott információk semmiképp sem nevezhetőek teljes körűnek, a kvalitatív módszerválasztás miatt nem általánosíthatók, de úgy vélem a választott módszer volt a legmegfelelőbb a célkitűzéseim megvalósítására. A kapott adatok számszerűsítése nagyobb mintán és az esetleges változók statisztikai programmal való feldolgozása megmutathatta volna a látszólagos különbözőségek és hasonlóságok mértékének szignifikanciáját. Továbbá egy ennél magasabb színvonal eléréséhez hozzájárulhatott volna a módszertani sokszínűség, például egy kiegészítő kérdőíves felmérés.

### Irodalom

- Albert Fruzsina – Dávid Beáta (2016): A magyarországi kapcsolathálózati struktúrák jellemzői 2015-ben ([http://socio.hu/uploads/files/2016\\_3/albert\\_david.pdf](http://socio.hu/uploads/files/2016_3/albert_david.pdf) – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Albert Fruzsina – Dávid Beáta (2007): Embert barátjáról – A barátság szociológiája. Századvég Kiadó, Budapest
- Albert Fruzsina – Dávid Beáta – Molnár Szilárd (2007): Internethasználat és kapcsolati erőforrások időbeni alakulása Magyarországon. Egy longitudinális vizsgálat eredményei. Szociológiai Szemle, 17(3-4): 93-114
- Angelusz Róbert – Tardos Róbert (1991): Hálózatok, stílusok, struktúrák. ELTE Szociológiai Intézet, Budapest
- Arisztotelész (1987): Nikomakhoszi etika. Európa Kiadó, Budapest
- Aronson, E. (1997): A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

- Bálint Gyöngyvér (2011): Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében. Scientia Kiadó, Kolozsvár
- Barabási Albert László (2016): A hálózatok tudománya. Libri Könyvkiadó, Budapest
- Burgess, E. W. (1973): Lakóhelyi szegregáció és foglalkozási rétegződés. In: Szelényi Iván (szerk.): Városshociológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Christakis, A. N. – Fowler, H. J. (2010): Kapcsolatok hálójában. Typotex Kiadó, Budapest
- Fehérvári Marcell (2002): A modern nagyváros metafizikája. Egy kísérlet a városantropológia hazai kezdeteihez (<http://mek.oszk.hu/02100/02198/02198.htm> – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Fisher, C. – Jackson, R. – McCallister, L. (1977): Networks and Places. Free Press, New York
- Forgács József (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó, Budapest
- Fukuyama, F. (2007): Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Hamvas Béla (2011): A barátság (<http://www.hamvasbela.org/2011/11/hamvas-bela-baratsag.html> – utolsó látogatás: – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Husztai Éva (2012): Egocentrikus kapcsolati háló vizsgálata a „network napló” módszer alkalmazásával. ELTE TáTK Szociológia Doktori Iskola, Budapest
- IRES (2016): România. Societate cu încredere limitată (<http://www.ires.com.ro/articol/311/romania---societate-cu-incredere-limitata> – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Kim, J. – Lee, J. – Eun, R. (2011): The Facebook Paths to Happiness: Effects of the Number of Facebook Friends and Self-Presentation on Subjective Well-Being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(6): 359-364
- Kiss Tamás – Barna Gergő – Sólyom Zsuzsa (2008): Erdélyi magyar fiatalok 2008. Értékrend. Műhelytanulmányok a romániai kisebbségekről, 12(12): 80-88
- Kopacz Ildikó (2011): Say lovely things about me so that I know I am like that! The Role of Positive Photo Comments Posted on Social Networking Websites in the Development of the Self-Image. *Acta Universitatis Sapientiae*, 4(2): 300–306
- Lassú Zsuzsa (2004): Barátok és barátnők. Együtt és egymás ellen. Akadémia Kiadó, Budapest
- Lepp, I. (1966): The ways of friendship. Macmillan, New York
- Lewis, C. S. (1995): A szeretet négy arca. Harmat Kiadó, Budapest
- Lőrincz László (2006): A vonzás szabályai. Hogyan választanak társat az emberek? *Szociológiai szemle* 16(2): 96–110



### DOKTORI MŰHELYEKBŐL

- Macintyre, A. (1999): Az Erény Nyomában. Osiris Kiadó, Budapest
- Mesch, S. G. (2006): Online Friendship Formation, Communication Channels, And Social Closeness. International Journal of Internet Science, 4(1): 29-44
- Papp Z. Attila (2015): Kárpát-medencei ifjúságszociológiai felmérés: első adatok. ([http://kisebbssegkutato.tk.mta.hu/uploads/files/sajto\\_prez\\_2016\\_jan\\_28\\_vegl\\_bo.pdf](http://kisebbssegkutato.tk.mta.hu/uploads/files/sajto_prez_2016_jan_28_vegl_bo.pdf) – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Péter László (2003): Elszegényedés és szegregálódás egy ipari kisvárosban. ([http://adatbank.transindex.ro/html/cim\\_pdf395.pdf](http://adatbank.transindex.ro/html/cim_pdf395.pdf) – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. Annual Review of Sociology 24(1): 1-24
- Redmond, M. (2015): Social Exchange Theory. University Press, Yowa State
- Sandu, D. (1999): Spațiul social al tranziției. Polirom, Iași
- Utasi Ágnes (2000): Középosztály - Kapcsolatok. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Utasi Ágnes (2002): A társadalmi integráció és szolidaritás alapjai: a bizalmas kapcsolatok. Századvég Új folyam, 24(2): 27-42
- Utasi Ágnes (2006): Baráti kapcsolatok ([http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-301/publikaciok/tpubl\\_a\\_301.pdf](http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-301/publikaciok/tpubl_a_301.pdf) – utolsó látogatás: – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)
- Verbrugge, M. L. (1979): Multiplexity in adult friendships. Social Forces 57(4): 1286-1309
- Vicsek Lilla (2006): Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás. Osiris Kiadó, Budapest
- Voicu, B. (2013): Încrederea în oameni. Valorile românilor. Newsletter/ Mai (<http://www.e-qual-see.ro/wp-content/uploads/2015/02/Voicu> – utolsó látogatás: 2017. 01. 24-én)





DOKTORI MŰHELYEKBŐL

# „Nekem állandóan fegyelmeznem kell” a pedagógusi karakterek egy lehetséges hipotetikus modellje

KÓSA RITA DIÁNA<sup>1</sup>

## ABSZTRAKT

*Hogyan fegyelmeznek a pedagógusok és hogyan kellene fegyelmezniük, hogy az korunk társadalmi elvárásainak, értékeinek és normáinak megfelelő legyen? Kutatásom alaphipotézise szerint napjaink általános iskoláiban a pedagógusok között a fegyelmezés, konfliktuskezelés terén jelentős különbségek vannak. A különbségeket elemezve a pedagógusok magatartásmintái három jól elkülöníthető típusba sorolhatók. E három karakter, a tradícióktól irányított, a kívülről és a belülről irányított pedagógus. E három típus markánsan elkülönül az iskolai hétköznapi életben, különböző hatásokat kifejtve a diákok iskolai szocializációjára. Jelen tanulmányban e három karakter működését a fegyelmezés dimenziójában mutatom be. Az elemzés alapjául szolgáló interjúk a Vásárosnaményi kistérségben tanító falusi pedagógusok körében készültek.*

**KULCSSZAVAK:** *oktatás, fegyelmezés, konfliktuskezelés, rejtett tanterv, pedagógus, karakter*

## ABSTRACT

**„I have to be constantly disciplined” –  
a possible hypothetical model for pedagogical characters**

*How discipline the teachers in the primary schools in Hungary? How should they discipline to meet the expectations, values and norms of our society? According to my research, in today's primary schools there are significant differences between discipline and conflict management. I analyse the differences and I set the behavior patterns of the teachers into three distinct types. These three characters are controlled from traditions, outside and inside. These three types are distinctly distinct in everyday life of schools, with different effects on students' socialization. In this paper, I present this hypothetical model, its operation in the dimension of discipline. The interviews that underlie the analysis were prepared by village teachers teaching in the Vásárosnamény micro-region.*

**KEYWORDS:** *education, discipline, conflict management, hidden curriculum, educator, character*

<sup>1</sup> Doktorjelölt, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Bevezetés

A kutatás témája a társadalom reprodukciója, hogyan termeljük újjá viszonyainkat, értékeinket és szabályainkat, az általános iskolai fegyvelmezésen és szabálykövetésen keresztül. Jelen dolgozat az általános iskolákban tanító pedagógusok magatartásmintáit több dimenzió segítségével rendszerbe foglaló hipotetikus modellt és a pedagógusi fegyvelmezés egy dimenziójában kirajzolódó eredményeket hivatott bemutatni.

Az iskola világa sok szociológiai, neveléstudományi és pszichológiai kutatás tárgyát képezi, az azonban még mindig kevésbé ismert terület, hogy pontosan mi is történik az iskola mindennapjaiban. Az iskola egy hierarchizált környezet, a hatalom, a rangkülönbségek jelen vannak a falain belül. Vajon napjainkban is szükség van-e a szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyok megtartására, miközben az aktívabb társadalmi részvételre való ösztönzés is az oktatás céljává vált. Az iskola a munka világára készíti föl a diákokat: de mégis hogyan tegye ezt? Tagadja a hierarchiát, vagy tanítsa meg tanulóit az uralkodás és engedelmesség élményére? Hogyan fegyvelmez az iskola? Kirajzolódnak-e a pedagógusok körében a megváltozott viszonyokra kidolgozott alkalmazkodási stratégiák? Az iskola az egyik legfontosabb szocializációs közeg, ezért nagyon fontos, hogy hogyan fegyvelmeznek az iskolában és ez milyen hatással van a diákokra, hiszen a fegyvelmezés révén olyan plusz értékeket, attitűdöket és normákat tanulnak a gyerekek, melyek magatartásirányító mintaként szolgálnak későbbi életük során.

### A kutatás elméleti kerete

A következőkben egy hipotetikus modell elméleti kereteit mutatom be, melynek alapját három fő elmélet összekapcsolása jelenti. Kohlberg (1997) az erkölcsi gondolkodás három szintjét különböztette meg, melyet Aronson (1994) társas befolyásra való reagálás három fajtájához illesztettem. E két elmülethez kapcsoltam Riesman (1973) elmületét is. E három elmület értelmezése és közös alapjaira helyezése után a pedagógusok három karakterét, három magatartásmintáját különítettem el, melyeket a lenti táblázatban szemléltetek.

1. táblázat. A pedagógusi karakterek hipotetikus modellje

| <i>Pedagógus típus</i>     | <i>Aronson (1994)</i> | <i>Kohlberg (1997)</i> | <i>Riesman (1973)</i>   |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| tradíciók által irányított | behódoló              | prekonvencionális      | tradícióktól irányított |
| kívülről irányított        | azonosuló             | konvencionális         | kívülről irányított     |
| belülről irányított        | internalizálódó       | posztkonvencionális    | belülről irányított     |

*Forrás:* Saját szerkesztés, 2016



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A megalkotott tradíciók által irányított pedagógus Riesman (1973) tradícióktól irányított társadalmi karakterét takarja, aki Aronson (1994) értelmezésében a társas befolyásolásra behódolással reagál és Kohlberg (1997) prekonvencionális erkölcsi szocializációs szintjére jut el. A kívülről irányított pedagógus Riesman (1973) kívülről irányított társadalmi karaktere, mely Aronson (1994) elmélete szerint a társas befolyásolásra azonosulással reagál és konvencionális erkölcsi szinten helyezkedik el (Kohlberg 1997). A belülről irányított pedagógus, Riesman (1973) értelmében a belülről irányított társadalmi karakter, aki a társas befolyásolásra internalizációval (Aronson 1994) reagál és posztkonvencionális erkölcsi szinten áll (Kohlberg 1997).

Aronson (1994) és Kohlberg (1997) elméletének hasonló összekapcsolását korábban elvégezte már Ligeti György (2003) a diákok demokratikus szocializációja kapcsán. Csepeli György (1992) a diákok igényeit kutatta Kohlberg (1997) különböző erkölcsi szintjein.

A karakter szerepét nem szabad túlbecsülni a társadalmi folyamatokban, mivel ez csupán egy ideáltipikus fogalom, absztrakció. Fontos szem előtt tartanunk azt is, hogy ehhez hasonlóan az általam felállított karakterek is hipotetikusak, nem tiszta, egyértelmű típusok, a valóságban másként működhetnek és összerosódhatnak. A következőkben szeretném bemutatni részletesen a pedagógusi magatartásminták érvényesülésének általam kialakított három típusát, mely megmutatja számunkra az adott pedagógus iskolán belüli működésmódját fegyelmezés, konfliktuskezelés, diákönkormányzathoz és házirendhez való viszonyulás terén.

### A pedagógusi karakterek bemutatása

#### TRADÍCIÓK ÁLTAL IRÁNYÍTOTT PEDAGÓGUS

A tradíciók által irányított pedagógus Aronson (1994) értelmezésében a társas befolyásolásra behódolással reagál. A konform viselkedés fenntartására a jutalom elnyerése és a büntetés elkerülése iránti vágy motiválja. A behódoló viselkedés csak addig észlelhető, míg fennáll a jutalom ígérete és/vagy a büntetés veszélye. A három típus közül ez tart a legrövidebb ideig és ez a legkevésbé hatékony, hiszen csak a jutalmazás vagy a büntetés miatt viselkednek ekkor konform módon a pedagógusok, tisztában vannak a behódolás kikényszerített voltaival, véleményüket könnyen megváltoztathatják, ha már nem áll fenn a büntetés vagy a jutalmazás ígérete. E kettővel való kecsegtetés nagyon hatékony eszköz az emberek bizonyos cselekedetekre való ösztönzésekor, de ugyanakkor korlátozott is, hiszen állandóan jelen kell lennie a jutalom vagy a büntetés ígéretének. A fő komponens a befolyást gyakorló hatalma jelentti (Aronson 1994). A tradíciók által irányított pedagógus a prekonvencionális társadalmi viselkedés szintjén helyezkedik el, ahol a szabadság élménye az örömszerzéssel azonos, de a szakasz végén már felsejlik, hogy a saját örömszerzés nem



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

feltétlenül esik jól másnak, miközben megjelenik a feltétel nélküli egyenlőség és az azonnali viszonyosság elve is, a fogat fogért elv. Az egyén azért tart be szabályokat, mert tart a következményektől (Kohlberg 1997). Riesman (1973) értelmezésében a tradícióktól irányított karakter a hagyományoknak megfelelően, tradíciók által irányítottan él. A kultúrának meghatározó elemei a rituálék, rutinok és a vallás szerinti irányítottság, az ezek által közvetített kontroll mindenkire kiterjed, mindenki életét ezek orientálják. Az egyén kapcsolatait merev etikett szabályozza, a feladatok elvégzését az engedelmesség határozza meg. A tradícióktól irányított társadalmakban minimális igény mutatkozik az individualizált karakertípus iránt. Az egyén alkalmazkodó, összhangra törekszik a társadalmi intézményekkel szemben és az emberi kapcsolatokban. A tradíciótól irányított személy külső elvárások miatt viselkedik helyesen, a megszegénytől való félelem miatt, mely a büntetést jelenti számára.

Az e típust képviselő pedagógusok stílusa fegyelmezés, szabálykövetés terén büntető jellegű (Black 1984), középpontba mindig a deviáns cselekedetet helyezi. Várhegyi (1992) fegyelmi büntetések fokozatait tekintve pedig a megtorlás, az eltanácsolás, a kizárás és a megszegénytés használata jellemzi az ilyen típusú pedagógust. A pedagógus reagálása és beavatkozása szigorú (fenyegetés, büntetés) és megszegénytő (kiközösítés, fizikai erőszak). Tekintélyelvű konfliktuskezelési paradigma (Szekszárdi 1994) jellemzi, a konfliktusokat győztes/vesztes, elkerülő, destruktív stratégia alkalmazásával oldja meg (Horváth-Szabó 1999; Kósáné 1998; Bakacsi 2001).

### KÍVÜLRŐL IRÁNYÍTOTT PEDAGÓGUS

A kívülről irányított egyén identifikáció/azonosulás miatt viselkedik konform módon, olyan kíván lenni, mint a befolyásoló személy, hisz az átvett értékekben és véleményekben, de nem belső szükséglete miatt viselkedik ilyen módon, nem a jutalom vagy a büntetés ígérete miatt, hanem azért, mert így pozitív öndefiníciós viszonyba kerülhet azzal, akihez azonosulni kíván. A fő komponens ebben az esetben a vonzerő, annak a személynek a vonzereje, akivel azonosulni szeretne az egyén. Az átvett nézetek könnyen megváltozhatnak, ha a befolyásoló is változik, vagy csökken az iránta érzett szimpátia, de az igazság iránti vágy miatt is. Ebben az esetben az azonosulás kialakulásához és fennmaradásához állandó jutalom és büntetés nem szükséges, csak maga a vágy, hogy az egyén olyan akarjon lenni, mint a vonzerővel bíró személy vagy csoport (Aronson 1994). Az ilyen típusú egyén a konvencionális erkölcsi szinten áll, a szabályokat önmagukért tartja be. A korábbi örömelvűség és jutalomorientáció helyét átveszi a konformitás, a szigorú szabálytisztlet, a tekintélyelvűség és jellemző az autonómia hiánya (Kohlberg 1997). Az egyén a környezet felől érkező impulzusokat folyamatosan követi, így célkitűzései állandó változásban vannak, a család csupán a tágabb társadalmi környezet egy elemét jelenti. A csoporttha-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

tás erős volta miatt nem képes egyedül, önállóan cselekedni. A kívülről irányított ember motivációját a diffúz aggodalom jelenti (Riesman 1973). Megérteti a diákokkal, hogy nem az számít, mennyire vagy szorgalmas, mit tudsz, hanem hogy mennyire tudsz beilleszkedni a csoportba, mennyire tudsz együttműködni. Ő határozza meg a tanulás programját és ütemét, a gyerekeket visszatartja, mindent elvégez helyettük, már nincs miben együttműködniük. A régi fegyelmezési módok már nem állnak rendelkezésre, újak még nem. A gyerekektől közreműködést vár el, de csak kis dolgokban, tanítgatja őket a demokráciára, de igazából ezzel a szellemi képességet leértékeli, a nyájasságot, kedvességet pedig túlértékeli, a demokráciának az a régi felfogása, miszerint a megbecsülést teljesítmény alapján lehet elérni, eltűnik (Riesman 1973).

A kívülről irányított típusú pedagógus stílusa fegyelmezés, szabálykövetés terén kompenzatorikus jellegű (Black 1984). Várhegyi (1992) fegyelmi büntetések fokozatait tekintve pedig a helytelen viselkedéstől való elijesztés, izolálás, sarokba állítás, felállítás, szünetben bent marasztalás, osztályfőnöki, szaktanári, igazgatói intés, feddés és megrovás használata jellemzi az ilyen típusú pedagógust. Az ilyen karakterű pedagógus reagálása és beavatkozása funkionalista (rend helyreállítása, ismétlés) és retorikus (gúny, ironia) lehet. Az ilyen típusú pedagógus gyermekközpontú konfliktuskezelési paradigmát (Szekszárdi 1994) követ a mindennapokban, és alkalmazkodó, destruktív konfliktuskezelési stratégiát (Horváth-Szabó 1999; Kósáné 1998; Bakacsi 2001).

### BELÜLRŐL IRÁNYÍTOTT PEDAGÓGUS

A belülről irányított pedagógus internalizáció miatt viselkedik konform módom, az érdekek, értékek ebben a szakaszban bensővé válnak, ez a legtartósabb módja a konformitásnak, mert nagy az igény a helyes ismeretre való törekvésre, ami önmagában is elég hajtóerő. Az értékátadás itt a leghatékonyabb, a fő komponens az információt szolgáltató személy hitelessége. Ebben az esetben a jutalmazás belülről történik. Az internalizálódott vélemények, értékek, minták beépülnek az egyén értékrendszerébe, és függetlenednek azok forrásaitól, ellenállóak lesznek a változásokkal szemben (Aronson 1994). A posztkonvencionális társadalmi viselkedés szakaszában az egyén azért nem okoz kárt a másoknak, mert átérzi, hogy neki milyen lenne, ha vele szemben így tennének. Kölcsönösség, autonómia, kommunikáció és nyíltság jellemzi az ilyen karakterű pedagógusokat (Kohlberg 1997; Csepeli 1992). „A tradíciók által irányított típussal szemben azonban nem determinisztikusak a hagyományok, nem automatikus a szokásoknak való engedelmesség. A szülők által beállított normák és értékek csak egyfajta „irányítóként” szolgálnak az egyén cselekedeteiben. A belülről irányított ember képessé válik az életcéljai és a külvilág hatásai közötti egyensúly megteremtésére.” (Riesman 1973: 69).



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A belülről irányított pedagógusok stílusa fegyelmezés, szabálykövetés terén békéltető jellegű (Black 1984). Várhegyi (1992) fegyelmi büntetések fokozatait tekintve pedig a korrekció használata jellemzi, kísérletet tesz a helytelen viselkedés kijavítására, fő eszközei az intés, pirongatás és feddés. Leggyakrabban alkalmazott módszere, hogy négy szemközt elbeszélget a konfliktusba keveredett diákkal, megpróbálja az okokat kideríteni. A pedagógus reagálása és beavatkozása ennél a fokozatnál türelmes (figyelmeztetés, közbelépés) és moralista (erkölcsi ráhatás) jellegű lehet. A belülről irányított pedagógus a mindennapi élet szükséges velejárójának tekinti a konfliktusok meglétét, nem tekint rosszként rá, konfliktuskezelését a konstruktív konfliktusmegoldás jellemzi. A belülről irányított pedagógus liberális konfliktuskezelési paradigmát (Szekszárdi 1994) követ és kompromisszumkereső, problémamegoldó stratégiát (Horváth-Szabó 1999; Kósáné 1998; Bakacsi 2001).

### Módszertan

Az interjúim alapján feltételezem, hogy van akkora különbség a Vásárosnaményi kistérség falusi pedagógusai között fegyelmezés terén, hogy magatartásmintáik az általam kialakított három típusba illeszkedjenek.

A kutatás fődimenzióit a pedagógus fegyelmezése, konfliktuskezelése, a házi-rendhez és a diákönkormányzathoz való viszonyulása alkotják. A fegyelmezés dimenzióján belül fegyelmezés, büntetés, jutalmazás és térszervezés aldimenziókban keresem a pedagógusok tipikus magatartásmintáit. Egy külön aldimenziót alkotott néhány konkrét fegyelmezési szituáció megoldása, erre interjúalanyaimat minden esetben az interjú végén kértem. E dolgozat keretein belül ezek közül három szituáció megoldása alapján kirajzolódó eredményeket kívánom bemutatni. Az interjúk információval szolgáltattak azzal kapcsolatban, hogy ezekben a fő- és aldimenziókban milyen működések és magatartásminták jellemzik a pedagógusokat az iskolai mindennapok során.

A kutatás során a fegyelemre, mint szabályok, működési módok és társadalmi viszonyok együttesének követésére tekintek. E szabályrendszer betartatásának tereit és eszközeinek használatát nevezem fegyelmezésnek. Ferge Zsuzsa (1976) a tananyagban, az iskolai általános struktúra egészében, az iskolai térszervezésben és az iskolai értékelési rendszerben, valamint az iskolai fegyelmezésben látta az iskolán belüli merevségek gyökereit. Ezeket javasolja megvizsgálni, ha az iskola társadalmi karakterére vagyunk kíváncsiak. Az általa felsorolt dimenziókból, viszonykijelölő kategóriákból az iskolai fegyelmezés jelenti a kutatás fő témáját.

Nem feltétlenül a pedagógusokat akarom típusokba vagy kategóriákba sorolni, sokkal inkább a fegyelmezés területén megvalósuló magatartásminták, szocializációs minták érvényesülését keresem a pedagógusok személyén keresztül az iskolában, mint intézményrendszerben. A három pedagógustípust Aronson (1994), Kohlberg



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

(1997) és Riesman (1973) típusainak összevonásával alakítottam ki, melynek segítségével választ kaphatunk arra, hogy milyen fegyelmezési és konfliktuskezelési rendszerek vannak manapság az iskolákban, és ezek mennyire hagyománykövetőek, korszerűek vagy posztmodernek. A kérdésem, hogy a három típusban hol helyezhetőek el az általam vizsgált pedagógusok magatartásmintái. A kívülről megfogalmazott elvárások milyen mértékig válnak belsővé, például a fegyelmezésre, szabálykövetésre, büntetésre, jutalmazásra vonatkozóan. Mi a motivációjuk, miért tartják és tartatják be ezeket a pedagógusok, még konfliktushelyzetek esetén is.

A kvalitatív kutatás a Vásárosnaményi kistérségben zajlott, 45 falusi általános iskolában tanító pedagógussal készült félig strukturált interjú 2015 novembere és 2017 augusztusa között. A véletlenszerűen kiválasztott általános iskolákon belül az összes pedagógus megkérdezésére törekedtem. A pedagógusi szakma elnöiesedése nagyon jelentős a kistérségben, ezért alanyaim alig egyötöde volt férfi. A megkérdezett pedagógusok átlagosan 23 éve voltak a pedagógusi pályán és az átlagéletkoruk 49 év volt. A kistérségben nemcsak a pedagógusi szakma elnöiesedésének lehetünk szemtanúi, de az előregedésének is. A legfiatalabb interjúlányom 21 éves, míg a legidősebb 69 éves volt. Három korcsoportba rendezve a megkérdezetteket, kétharmaduk került a 40-59 évesek csoportjába!

### Fegyelmezési szituációk megoldása

Interjúalanyaimat az interjú végén hat szituáció megoldására kértem. A szituációk mindegyike a diák fegyelmezetlenségével, egy diákkal való vagy diákok közötti konfliktusos helyzettel szembesítette a pedagógust. E szituációk megoldási módjaiban is kirajzolódik a kialakított három karakter. A dolgozat terjedelmi korlátai miatt az első három szituáció bemutatására kerül sor, melyekben a fegyelmezetlenség fokozatai jelentek meg, az enyhébb fegyelmezetlenségi vétektől a súlyosabb felé haladva. Az első szituációban, csupán a diák nyüzsgéséről volt szó, a következőben már a diák visszafeleléséről, a harmadikban a diák ellenszegüléséről. A szituációk az alábbiak voltak:

- |   |
|---|
| 1.Egyik diákja beszélgetéssel, zörgéssel, nyüzsgéssel zavarja az órát. Mit tesz Ön? |
| 2.Egyik diákja az óráin rendszeresen felel. Mit tesz Ön?                            |
| 3. Egy diák nem fogad szót Önnek, ellenszegül. Mit tesz Ön? <sup>1</sup>            |

Nagyon színes konfliktusmegoldási és fegyelmezési palettával találkozhatunk a falusi pedagógusok körében, melyben keveredhetnek a három típushoz rendelt jel-

<sup>2</sup> A szituációk kidolgozása Hajdu Sáska (2009) kutatása alapján történt, melyben szintén hasonló módszerrel dolgoztak.





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

lemzők. A fenti szituációkban egyértelműen kirajzolódott a modell három típusa. A következőkben a három pedagóguskarakter szerint sorban haladva mutatom be és elemzem a három szituációra válaszként kapott megoldási módokat, melyeket a lenti táblázat is szemléltet.

2. táblázat. A három pedagóguskarakter magatartásmintái a különböző fokú diákfegyelmezetlenségek esetén

| <i>Szituációk</i>             | <i>Tradíciók által irányított pedagógus</i>   | <i>Kívülről irányított pedagógus</i>   | <i>Belülről irányított pedagógus</i>   |
|-------------------------------|---|--|--|
| beszélgetés, zörgés, nyüzsgés | nincs ilyen, reakció nélkül hagyás, erélyesebb rászólás   | figyelmeztetés, kérés, beírás ellenőrzőbe  | okok keresése, szünet tartása, diák aktivizálása, négy szemközti beszélgetés                     |
| rendszeres felelés            | nincs ilyen, reakció nélkül hagyás, erélyesebb rászólás, kiküldés, elültetés, leégetés  | figyelmeztetés, kérés, szülő, osztályfőnök bevonása, osztállyal véleményeztetés, érdemjegy                 | okok keresése, szünet tartása, diák aktivizálása, négy szemközti beszélgetés, humor, önvizsgálat |
| ellenszegülés                 | nincs ilyen, reakció nélkül hagyás, erélyesebb rászólás, kiküldés, elültetés, érdemjegy, melléállítás, tornagyakorlat végzetése | figyelmeztetés, kérés, szülő, osztályfőnök, intézményvezető bevonása, szaktanári figyelmeztetés, érdemjegy | okok keresése, szünet tartása, diák aktivizálása, négy szemközti beszélgetés, önvizsgálat        |

*Forrás:* Saját szerkesztés, 2017

Az első három szituációra adott válaszokat alapvetően két nagyobb csoportba tudtam rendezni. Voltak pedagógusok, akik nem próbálták kideríteni a diák fegyel-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

mezetlenségének okát, és voltak, akik igen, a fegyelmezetlenség miértjére való válaszkereséssel. Az okokat nem kereső pedagógusok lényegesen többen voltak, ők alkották a tradícióktól és a kívülről irányított pedagógusok csoportjait. Az okokat kereső pedagógusokat pedig a belülről irányított pedagógusokhoz soroltam.

Az interjúk fontos eredménye, hogy a pedagógusok nem tettek különbséget fegyelmezés és büntetés között. Sokszor hasonló eseteket említettek és hasonló eszközöket, mind a fegyelmezésnél, mind a büntetésnél. Az interjúk során fegyelmezésnél sorra említettek olyan eseteket és eszközöket, ami a büntetés fogalmához tartozott és fordítva. Csupán néhány esetben különítették el a két fogalmat.

### Tradíciók által irányított pedagógusok fegyelmezése

A tradíciók által irányított csoportba soroltam azokat a pedagógusokat, akik mind a nyüzsgés, feleselés vagy ellenszegülés szituációknál kihangsúlyozták, hogy náluk nem szokott ilyen előfordulni, vagy ha előfordul, akkor egyszerűen figyelmen kívül hagyják a diák zavarkeltését. Véleményük szerint, ha reagálnának rá, csak még inkább elmérgesedik a helyzet, levegőnek nézik a diákot. *„Úgy teszek, mintha nem is hallanám, és egyszerűen beszélek a többiekhez, és folytatom tovább a tananyagot, és az a tapasztalatom, hogy ha nem talál nyitott fülekre, vagy nem talál visszaválaszra, abbahagyja, önmagával nyilván nem fog perlekedni.”* (26. alany) Idetartozónak tekintetem azokat a pedagógusokat is, akik megszegyenítéssel, megalázással, hangosabb rászólással, kiabálással oldják meg az ilyen helyzetet. *„Rászólok, ha kell kétszer, háromszor.”* (21. alany) *„Nem szoktam gyakran kiabálni, de ha szükséges, azzal fegyelmezem.”* (22. alany)

A második szituációtól sorra említettek meg egyéb megszegyenítő megoldási módokat is. Ilyen volt a diák átültetése a terem pedagógushoz eső legtávolabbi vagy legközelebbi padjába vagy a diák kiküldése a tanteremből. *„Ilyenkor ezt ugye nem szabad, de legszívesebben kiküldeném az osztályból, hogy a többi gyereket ne zavarja. Kiküldeném, de ez nem helyes megoldás, tudom, hogy kiküldi az ember, de én ezt választanám.”* (16. alany)

A megszegyenítés egyik formája volt a diák szóban törtéző leégetése az osztály előtt. *„Hát őt leégetem, úgy rendesen, hogy ne legyen kedve feleselni és nem is lesz kedve. Akkor megmutatom, hogy ki a főnök, ennyi.”* (21. alany) *„Rögtön, azonnal megmondom, hogy velem nem feleselsz. Otthon lehet, megengedik ezt a hangnemet, de én nem.”* (22. alany)

A harmadik szituációban már nemcsak nyüzsgött, feleselt, de ellen is szegült a diák a pedagógusnak. Itt jelent meg a fegyelmezési módként a számonkéréssel, érdemjeggyel való büntetés, az egyes érdemjegy beírása magatartásból vagy az adott tárgyból órai munka jogcímén. *„Felettetem, ha ellenszegül vagy egyessel jutalmazom, ha tiszteletlen, akkor rögtön elkezdem nevelni.”* (22. alany) Sokan az ellenszegülő diák



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

mellé állnak, így szem előtt tartva a rendetlenkedőt. *„Hát én addig állok mellette, míg nem csinálja a feladatot!” (24. alany)* Az órákon népszerű fegyelmezési mód volt plusz feladat adása a rendetlenkedő diák számára, testnevelés órákon például valamilyen gyakorlat végeztetése az ellenszegülő diákkal. *„Nem úgy van, mint 50 évvel ezelőtt, hogy egy körmöst ad a tanár a diáknak sajnos. Nekem testnevelés órán a fizikai kínzás legálisan megengedett, tehát ott nyugodtan lehet velük 20 fekvőtámaszt nyomatni.” (14. alany)*

Az interjúk alapján elmondható, hogy a tradíciók által irányított pedagógus a fegyelmezés során büntető stílust képvisel, a megszegyenyítés, megfosztás, érdemjegy, extra ellenőrzés, extra feladat adása, mint fegyelmezési eszközöket használva.

### Kívülről irányított pedagógusok fegyelmezése

A kívülről irányított pedagógusok is elsőként szóban fegyelmeznék, figyelmeztetnek, általában barátságos hangnemben, mint a tradíciók által irányított társaik. Inkább kéri a diákot, hogy ne nyüzsögjön, ne feleseljen vagy fogadjon szót. Mindezt a következmények kilátásba helyezésével teszik. *„Megkérem, hogy legyen szíves és ne zörögjön, ne nyüzsögjön, próbáljon meg idefigyelni, mert túl azon, hogy engem is zavar, ő sem fogja megérteni a tananyagot, és a többieket is zavarja. Próbáljon meg figyelni.” (26. alany)* Amennyiben nem történik változás a kérés ellenére, akkor büntetnek, szinte minden esetben a házirendben rögzítettek alapján. Az ilyen pedagógusokra alternatív büntetési és jutalmazási rendszer kidolgozása nem jellemző, ahogy a helytelen viselkedés mögötti okok megkeresése sem. *„Hát rászólok, hogy fejezze be azonnal. Ha nem teszi, akkor elkérem az ellenőrzőjét és beírást kap, illetve ha erre is flegmán válaszol, akkor megmondom, hogy holnap reggel szeretnék anyukáddal beszélgetni erről a magatartásról.” (25. alany)*

A második szituációnál, a diák feleselésénél megoldási mód volt a feleselő diák viselkedésének osztállyal való véleményeztetése. *„Sokszor szülői értékrend megnyilvánulása jelenik meg, amit az osztály többi tagjával is véleményeztetni szoktam. A közösség befolyásoló erejét jól lehet alkalmazni.” (20. alany)* Több ízben megjelent a rossz jeggyel, kisebbeknél fekete ponttal való fenyegetés vagy a szaktanári figyelmeztetés adásának emlegetése. *„Beírnék neki egy fekete pontot magatartásból, és amikor értékeltük, akkor a magatartás jegyét már eleve lerontotta.” (16. alany)* A második szituációnál visszatérő motívum volt a szülők vagy az osztályfőnök bevonása, mint fegyelmezési eszköz a kívülről irányított pedagógusoknál. *„Kérem a szülő segítségét, ha esetleg olyan dolog volt, hogy nem tudtam megoldani, akkor a szülővel együtt lehet megoldani az ilyen problémát.” (16. alany)*

A harmadik szituációnál a fenti módszereken túl megjelent, a szülő és az osztályfőnök mellett, az iskolaigazgató bevonása is a konfliktusos szituációba. *„Irány az igazgatói. Ott már behúzzák a farkukat.” (21. alany)* *„Megyünk a tagintézmény-veze-*



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*tőhöz és ott beszéljük meg a dolgokat, és általában az esetek 90 százalékában elég, de ha mégse, akkor szülői segítség bevonásával oldom meg.” (17. alany)*

A kívülről irányított pedagógus fegyelmezése kompenzatorikus, eszköztárát az érdemjegy adása, külső személy bevonása, extra ellenőrzés és házirend, mint fegyelmezési eszközökből állítja össze.

A pedagógusok tradíciók által és kívülről irányított típusa az első három fegyelmezési szituációban nem keresi a diák fegyelmezetlensége mögötti okokat. A különbség ott mutatkozik meg, hogy a tradíciók által irányított típus azonnal büntet, utasítja a diákat a rendre, a kívülről irányított elsőként szóban figyelmeztet, megkéri a diákat, hogy fejezze be a zavaró cselekvést vagy viselkedést, ha nem történik változás, akkor büntet, mindig valamilyen külső tényező bevonásával, mely jelentheti a házirendet, az iskolaigazgató, az osztályfőnök vagy a szülő bevonását is.

### Belülről irányított pedagógus

A pedagógusok belülről irányított csoportja a fegyelmezetlenség mögötti okokat keresi. Az ide sorolt pedagógusok voltak azok, akik mindhárom fokozatú fegyelmezetlenségnél ugyanazokkal az eszközökkel fegyelmeztek. Az első szituáció esetén (nyüzsgés, zörgés, beszélgetés a tanórán) megkérdezi a diáktól, hogy miért nem tud, vagy miért nem akar figyelni. *„Megkérdezem, hogy miről beszélgetnek, ha kacagnak, akkor, hogy mi volt olyan nevetséges, mert mi is szeretnénk kacagni. Ha elmondja, akkor lehet, hogy kacag az egész osztály, ha nem akarja nyilvánosságra hozni és nem bírja lenyugtatni magát, akkor szoktam mondani, hogy fáradj ki, mosdjal meg, igyál egy kis vizet, és ha megnyugodtál, gyere be.” (25. alany)* Az ide tartozó pedagógusok gyakran megszakítják az óra menetét, felajánlják a diáknak, hogy menjen ki a mosdóba, frissítse fel magát, igyon egy kis vizet, egyen valamit és ezután kapcsolódjon vissza a tanóra menetébe. Gyakori megoldási mód pár perc szünet beiktatása minden gyerek számára, ha többen is mozgolódnak. Az ebbe a csoportba tartozó pedagógusok elmondták, hogy ennek a fegyelmezetlenségnek legtöbbször a fáradtság az oka, vagy az, hogy a diák nem tudja, mit kell csinálnia, nincs lekötve a figyelme, unatkozik. Ilyen esetben sokszor változtatnak az óra menetén, más feladattípusra váltanak, próbálják jobban bevonni a diákokat az óra menetébe. *„Megkérdezem, hogy mi az oka a viselkedésének. Főként elsősöknél fiziológiai szükségletek jelentkeznek. Napköziben megoldható, hogy tartsunk pár perc szünetet, ha a mozgolódás több gyerekre is jellemző, ami tapasztalatom szerint a gyerekek fáradtságát jelzi. Tanítási órán az ilyen jellegű probléma okozója legtöbb esetben az, hogy a gyerek nem tudja, mit kell csinálnia, nem érdekli az adott tananyag. Ilyenkor cselekvésbe szoktam hozni a gyereket.” (20. alany)*

A második szituáció, a felelés kapcsán is okokat keres a belülről irányított pedagógus. Megoldási módjaikat a felelés témájához, a gyerek személyiségéhez



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

igyekeznek igazítani. Gyakran fordulnak a humorhoz, vagy a közösség befolyásoló erejéhez, mint fegyelmezési eszközhöz. *„Megvizsgálnám, hogy mi okozza ezt a felelést, hogy esetleg én nem csinállok valamit jól, kicsit magamba is szállnék.” (16. alany)*

A harmadik szituációnál is mindig az elbeszélgetés az első dolog. *„Négyszemközt, első lépcső mindig ez és általában hatásos is.” (19. alany)* *„Megpróbálok megkeresni a válaszokat, hogy miért, mégis miért nem, mi az a probléma, vagy mi az a gond, ami miatt ő nem hajlandó teljesíteni esetleg azt, amit én kérek. Szégyenlősségből? Dacból? Félelemből?” (26. alany)*

A belülről irányított pedagógus fegyelmezése békéltető jellegű, eszközeit a megbeszélés, megelőzés mint fegyelmezési eszközök közül választja ki.

### Összegzés

A kutatás azon feltételezése, mely szerint a konfliktuskezelés, fegyelmezés, a házi-rendhez és a diákönkormányzathoz való viszonyulás dimenzióiban kirajzolódik a feltételezett három típus különbözősége, beigazolódni látszik. Az interjúk alapján az rajzolódik ki, hogy a tradíciók által irányított pedagógusokra a tekintélyelvű konfliktuskezelési paradigma, a győztes/vesztes, elkerülő, destruktív stratégia a jellemző, a kívülről irányított pedagógusokra a gyermekközpontú paradigma, alkalmazkodó, destruktív stratégia és a belülről irányított pedagógusokra a liberális konfliktuskezelési paradigma, kompromisszumkereső, problémamegoldó, konstruktív konfliktusmegoldó stratégia a jellemző. Fegyelmezés dimenzióban a tradíciók által irányított pedagógusoknál büntető stílust, a kívülről irányított pedagógusoknál kompenzatorikus stílust, míg a belülről irányított pedagógusoknál békéltető stílust és ezekhez tartozó eszközhasználatot találtam.

Jelen dolgozat a fegyelmezés egyik aldimenziójában kívánta megvizsgálni e hipotézist, a bemutatott három fegyelmezési szituáció megoldási módozatainak elemzésével. A három pedagógustípus elkülönült a szituációk megoldásában. A kutatás fontos megállapítása, hogy csupán a belülről irányított pedagógusok keresik a választ a miértekre, a pedagógusok jelentős része, a tradíciók által és a kívülről irányított pedagógusok nem keresik a diák fegyelmeztelensége mögötti okokat. Konfliktuskezelési módként rögtön büntetnek, mikor fegyelmezés is elegendő lenne, mert nem tesznek különbséget büntetés és fegyelmezés között.

### Irodalom

- Aronson, E. (1994): A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
Bakacsi, Gyula (2001): Szervezeti Magatartás és Vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

- Black, D. (1984): Toward a General Theory of Social Control. Social Contolas a Dependent Variable. Vol. 1. Fundamentals. Ed. by Donald Black, flo. Academic Press
- Csepeli, György. (1992): A szabadság iskolája. In: Csepeli – Stumpf - Kéri: Állam és polgár. Politikai szocializációs tanulmányok 1. MTA Politikatudományi Intézet, Budapest, 86–96.
- Ferge, Zsuzsa (1976): Az iskolarendszer és az iskolai tudás társadalmi meghatározottsága. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hajdu, Gábor– Sáska, Géza (szerk. 2009): Iskolai veszélyek. Az oktatási jogok biztosának vizsgálata. Az Oktatási Jogok Biztosának Hivatala, Budapest. Interneten elérhető: [http://www.oktbiztos.hu/ugyek/iskolai\\_agresszio\\_jelentes.pdf](http://www.oktbiztos.hu/ugyek/iskolai_agresszio_jelentes.pdf) Utolsó letöltés: 2016. október 6.
- Horváth-Szabó, Katalin (1999): Az iskolai konfliktusról. In: F. Irén (szerk.): Pedagógia és Pszichológia – Szöveggyűjtemény. Comenius Bt., Pécs
- Kohlberg, L. (1997): Az igazságosságra vonatkozó ítéletek hat szakasza. In: Bernát László – Somogyi Katalin (szerk.): Fejlődéslélektani olvasókönyv. Tertia Kiadó, Budapest, 199–218.
- Kósáné Ormai, Vera. (1998): A mi iskolánk. Nevelépszichológiai módszerek az iskola belső értékelésében. Iskolafejlesztési Alapítvány, Budapest
- Riesman, D. (1973): A magányos tömeg. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Szekszárdi, Júlia (1994): Konfliktusok. Iskolapolgár Alapítvány - Állampolgári Tanulmányok Központja, Budapest
- Várhegyi, György (szerk. 1992): Tessék megnevelni! Fegyelmi ügyek az iskolában. Akadémiai Kiadó, Budapest



# Esélyegyenlőség és integrációs lehetőségek a pályaeorientációban

## Iskolai kompetenciák és a munkaerőpiaci integráció összefüggései

SIPEKI IRÉN<sup>1</sup>

### ABSZTRAKT

A pályaeorientációs döntésekben megnyilvánuló kompetenciák az integráció és esélyegyenlőség sikerességére is utalnak, képesek prediktív módon előre jelezni ezen társadalmi folyamatokat. A pályaeorientációs kompetenciák összekötik az egyéni jellemzőket és társadalmi színtereket, emiatt vizsgálatuk képes már a középiskolás korosztály munkaerőpiaci esélyeit is bejósolni. A kompetenciaterületek vizsgálata és elemzése képes a szociológiai, pszichológiai és pedagógiai összefüggések és kölcsönhatások feltárásával – a pályaválasztás előtt álló - diákok iskolai és munkaerőpiaci kompetenciáinak a meghatározása, mely egyéni szinten szabja meg társadalmi integrációjuk sikerességét a társadalomba. A pályaválasztás összekötő szerepet tölt be az iskolai oktatás és a munkaerőpiac között, emiatt jelentős szerepe van a társadalmi esélyegyenlőség és integráció szempontjából, túlmutatva az iskolai végzettség hatásán. Tanulmányomban ezt a folyamatot mutatom be az érintett kompetenciaterületek bemutatásán keresztül

**KULCSSZAVAK:** pályaeorientáció, kompetenciák, integráció, esélyegyenlőség

### ABSTRACT

#### **Equal opportunities and integration in the career choice The relation between school competences and job market integration**

The competences manifested in the career choice decisions refer to the success of integration and equal opportunities. They are able to forecast these social processes in a predictive way. The career choice competences connect the individual features and the social scenes, so by analysing them already the secondary school age group's labour market success can be predicted.

By studying and analysing of the competence fields with the method of revealing the socio-logical, psychological and pedagogical correlations it is possible to determine the labour market competences of students facing career choice, which determines the success of their social integration into the society at a personal level. Career choice plays a connecting part between

<sup>1</sup> Doktorjelölt, Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Szociológia és társadalom-politika doktori program.





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*education at schools and the labour market; therefore it has an important part concerning equal opportunities and integration, beyond the effect of qualification. In my study I am describing this process via displaying the affected competence fields.*

*KEYWORDS: career choice, competences, integration, equal opportunities*

### Bevezetés

Összefoglaló tanulmányomban arra a kérdésre keresem választ, vajon az iskolai és munkaerőpiaci színtereket hogyan lehet összekapcsolni a pályaeorientáció folyamattal, az egyéni kompetenciákat és döntéssorozatokat hogyan tehetjük értelmezhetővé a szociológiai megközelítések számára. Bemutatom, hogy a pályaeorientációs kompetenciák hogyan teremtik meg a lehetőséget az integrációra és milyen módon járulnak hozzá az esélyegyenlőség megvalósulásához a középiskolai évek alatt.

Amennyiben azon a társadalmi logikai gondolatmeneten keresztül közelítjük meg a pályaeorientáció témáját, hogy az egy eszköz az integrációra és társadalmi mobilizációra, akkor nagy társadalmi jelentőséget hordoz a pályaválasztás folyamata. Sikeres megvalósulása esetén ezek a döntések képesek a társadalmi esélyegyenlőség irányába mozdítani az iskoláskorban a hátrányosabb helyzetű diákcsoportokat. Az iskoláskor jelentősége nemcsak pszichológiai szempontból jelentős a diákok nagy tanulási kapacitása miatt, hanem a társadalmi mobilitás, integráció és esélyegyenlőség megvalósításában is jelentős szerepet játszik.

A szociológia egyik legfontosabb kérdése, hogy az egyenlőtlenségek háttérben milyen családi okokkal, intézményrendszerekkel összefüggő tényezők állnak, ezek mennyire befolyásolhatók, mennyire indokoltak? Mi okozza ezeket a társadalmi eltéréseket, milyen feszültségeket gerjesztenek a társadalomban, az integráció folyamatát milyen mértékben nehezíti és mennyire igazságos ez a folyamat?

### Integráció, dezintegráció és iskolázottság

Az a társadalom, amely könnyen elérhető lehetőséget biztosít az elsődleges és másodlagos szocializáció során a társadalom tagjaihoz való kapcsolódásra - és vonzó életkilátásokat is tud kínálni az egyéni és közösségi értékek stabilitásával - egyéni szinten is számos lehetőséget kínál tagjainak. Ennek a folyamatnak egyik jól megragadható és mérhető része a pályaválasztási döntéshozatal, mely egyértelműen differenciál a tanulók között már a korai életévekben, meghatározva a munkaerőpiaci belépés kezdő szintjét is egyben.

Ebből a megközelítésből a társadalmi egyenlőtlenségek szorosan kapcsolódnak az integráció és mobilitás témaköréhez is. A társadalmi pozíciókba való bejutást nehezítő egyenlőtlenségek esélyegyenlőségként definiálhatók, amely gátolja a tár-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

sadalmi mobilitást. Így létezik egy olyan értelmezése is az esélyegyenlőtlenségnek, amely inkább a cigányság és a fogyatékos emberek oktatási egyenlőtlenségeihez kapcsolódik. Ebben a megközelítésben az egyenlőtlenség hátrány (Czibere 2007), az iskola szelekciós szerepe pedig jelentős. Ez a szelekciós mechanizmus abban jelenik meg, hogy az iskolai tudásanyag elsajátíttatása nem szentel kiemelt figyelmet a pályaválasztási kompetenciák és ezen belül az érdeklődés, értékek, munkamód és tanulási motiváció területeinek. A továbbtanulási utakban megfigyelhető a szülők iskolai végzettségének hatása, így az sokkal erősebben determinálja a munkaerőpiaci lehetőségeket, melyek a társadalmi integráció egyik kiemelt területe, mint az oktatási rendszerben eltöltött évek száma.

Többek között Gázsó - Csákó - Liskó - Molnár (1979), Csákó - Liskó (1978), Ferge - Láng - Kemény (1963) korai iskolai esélyegyenlőtlenséggel foglalkozó kutatásai-ból már a 1960-as, 1970-es években kiderült, hogy a családi háttér, a szülők iskolázottsága nagymértékben befolyásolja gyermekeik továbbtanulási és pályaválasztási aspirációit. A felsőoktatásba való bejutásra jobb esélyeket nyújtó középiskolákban tanuló diákok legnagyobb hányada értelmiségi családban él, míg a fizikai munkások, illetve az alacsonyabban iskolázott szülők gyermekei a szakképzésben képviseltetik magukat nagyobb arányban. A magyar középiskolák tanulói iskolatípusonként képezték le már a 1970-es évektől kezdve a szülők szociokulturális helyzetét, mely hatást csak beazonosítani sikerült, megszüntetni nem. A kulturális tőke hatása jól tetten érhető a II. világháború után a tanulásból kiszorított középosztály körében, akiknek a második vagy harmadik generációja már zömében visszazerezte korábbi pozícióját. Ezt a családi értékekben megjelenő hatást a másik oldalról az 1950-es években értelmiségivé váló apák is megerősítik. Gyermekeik ugyanis lényegesen kisebb arányban váltak maguk értelmiségivé, mint akár az előttük, akár az utánuk lévő apák gyermekei (Gáti - Horváth 1992, Utasi 1997). A fenti kutatások megerősítették, hogy a magyar iskolarendszerben már az 1960-as években is meglevő igen erős szelekciós mechanizmusok voltak jelen és erősödtek. A szerkezetváltó gimnáziumokban, hagyományos gimnáziumokban, szakközépiskolákban, illetve szakképzésben tanulók társadalmi háttere továbbra is komoly különbségeket mutatott. Az 1990-es évek során mind a középiskolai, mind a felsőoktatás jelentősen bővült Magyarországon is. Azonban az oktatás expanziója nem járt együtt az egyenlőtlenségek csökkenésével, a '90-es évek elején új szelekciós tényezők jelentek meg az iskoláztatásban.

Az integráció, esélyegyenlőtlenség az iskolán belül témám egyik fontos aspektusa, melyhez az integráció rétegződésmo-dellje ad további értelmezési keretet, melyet Kovách és munkatársai (2017) kutatásából mutatok be. Ezzel a megközelítéssel a társadalmi rétegződés és az integráció kutatása új alapokra helyeződött. Az integrációs folyamatokon belül három szintet különítettek el (Kovách és munkatársai 2016, Szabó - Oross 2016, Gerő - Szabó 2017). Az első szinten a személyközi integráció zajlik, ahol az egyéni kapcsolatrendszer a meghatározó. Ezen a szinten az egyén pszi-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

chológiai személyiségjellemzői meghatározó jelentőségűek. A pályaválasztás előtt álló diákok iskolai és munkaerőpiaci kompetenciáinak a meghatározása ezen az egyéni szinten szabja meg integrációjuk sikerességét a társadalomba, és válik értelmezhetővé a pályaorientáció és a kompetenciamérések eredményeinek kapcsolata az esélyegyenlőség és integráció új felfogásához. A következő, második szint, a társadalmi integráció. Ez a társadalom és az egyén közötti integrációs folyamatok tere. A társadalom általi normák és értékek, lehetőségek és alternatívák a szervezeteken keresztül fogalmazódnak meg, így az iskolák kultúrája és rejtett üzenete erőteljes hatást gyakorol a tanulókra, és rajtuk keresztül a szüleikre is. A társadalmi szintű integrációnál, a munkaerőpiaci részvétel és a civil aktivitás szolgált alapul a mérésekhez. A harmadik – legátfogóbb szint – a rendszerintegráció. Ez a szint rendezi működő egységbe a társadalom tagjainak cselekvését és szabja meg a társadalmi viszonyok újratermelődését (Kovách - Hajdu - Gerő - Kristóf - Szabó 2016, Gerő - Szabó 2017). Ezen a szinten történnek azon politikai döntéshozatalok, melyek szabályozzák többek között az oktatást és a redisztribúciós folyamatokon keresztül részben a munkaerőpiacot is. Ennek legegyszerűbb példája a közmunkaprogram, a projektekhez és állami szervezetekhez való hozzáférések, vagy akár a jogi háttér szabályozása. A rétegződésmodellek hagyományos felfogása, mely a munkaerőpiaci pozíció és iskolázottság alapján csoportosít, Czibere - Gerő és Kovách (2017) szerint már nem elegendőek, mert elfedik a szervezetek, intézmények és kapcsolatok szerepét *az újraosztás folyamatában, így magyarázóerejük korlátozott, azonban az iskolai végzettség továbbra is kritikus tényező a társadalmi integrációs folyamatokban, mely egy egyéni pályaválasztási döntéssel indul, és amely folyamatban a kompetenciák döntő jelentőséggel bírnak.*

Témánk szempontjából különösen fontos az egyéni integrációs szint meghatározása, mely lehetőséget teremt az egyéni szinten vizsgálható integrációs mechanizmusok köré sorolható kompetenciák összekötésére az azt körülvevő szervezeti és társadalmi folyamatokkal, mint például az iskolák világa és a munkaerőpiaci lehetőségek. Összességében egyértelműnek tűnik, hogy a társadalmi rétegződésbeli különbségek összefüggést mutatnak a társadalmi-tőkebeli különbségekkel. Minél integráltabb egy személy, annál magasabb szintű társadalmi tőkével jellemezhető. Hajdu és Megyesi (2017) szerint az iskolai végzettség esetében már az érettségizettek hátránya is mérhető a társadalmi tőke nagyságában, mely esetükben 0,6 szórásnyi, míg az alapfokú vagy szakmunkások esetében ez az érték közel egy szórásnyi. A 2008-as válság hatásait azonosító 2012-es 'Háztartás Monitor' vizsgálat eredményei alapján (Gábos - Szívós - Tátrai 2013) felerősödött az a rendszerváltás után is megfigyelhető tendencia, hogy a szegénység és a polarizáció egyre erőteljesebben megosztja a társadalmat. Ezzel együtt nőttek a jövedelmi különbségek is. A felső szegmensben keresők jövedelme kissé nőtt, míg a legszegényebb csoportok jövedelme tovább csökkent. Nőtt azon gyermekek és fiatalok száma is, akik a szegénységi kü-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

szőb alatt élnek. A jövedelmi szegények fele alapfokú iskolai végzettségű, kétötöde szakmunkás végzettségű, fele alacsony munkaintenzitású, harmada roma. A 2014-es vizsgálat szerint a szegénység kockázata továbbra is jelentős, ha az eltartó legfeljebb általános iskolát végzett, inaktív vagy munkanélküli. (Gábos - Szívós - Tátrai 2015)

A gazdasági helyzet és kulturális tőke összevetése szerint a leszakadók, depriváltak csoportjának mutatói minden dimenzióban átlag alattiak, egyedül a kapcsolati presztízszük átlagos. Ez a vagyoni életstílusra is igaz megállapítás. A deprivált csoport munkaerőpiaci aktivitását tekintve hatalmas lemaradásban van a többihez képest: mindössze 29 százalékuk dolgozik, 10 százalékuk munkanélküli és 54 százalékuk nyugdíjas. Végzettségük is jóval alacsonyabb, 40 százalékuk legfeljebb 8 osztályt végzett, 34 százalékuknak szakmunkás végzettsége van. Nagyon vidéki, falusias csoport. Átlagéletkoruk magas (58 év). A romák aránya átlag feletti (8%). A mélyszegények gyakorlatilag semmilyen tőkével nem rendelkező csoport. Mindössze 11 százalékuk aktív hivatalosan a munkaerőpiacon. 19 százalékuk munkanélküli és 60 százalékuk nyugdíjas. Még képzetlenebbek, mint az előző csoport. 59 százalékuk legfeljebb 8 osztályt végzett, 29 százalékuk szakmunkásképzőt. A budapestiek aránya körökben átlagos, vidéken inkább községekben élnek, mint városokban. Átlagéletkorukat tekintve ők a legidősebb csoport (59 év), és ebben a körben a legmagasabb a romák aránya (13%) (Kristóf - Szabó 2017).

A rendszerintegráció különösen a jó lakású alsók rétegében kiemelkedő integrációs forma. Emellett átlagot meghaladóan van jelen a vidéki lecsúszottak csoportjában is. Ez utóbbi rétegben a normakövető dezintegráltak, a depriváltak között pedig mind a normakövető dezintegráltak, mind a dezintegrált kirekesztett csoportok magasabb arányban képviseltetik magukat, mint a teljes mintában. A két dezintegrált csoport aránya a vidéki lecsúszottakon és a depriváltakon kívül az alsó középben is meghaladja a teljes mintában tapasztaltat. A jól kereső szakmunkások esetében a munkaerőpiaci integráció dominál, e mentén képesek sikeresen integrálódni a társadalomba. A felső középrétegen belül magas arányban találkozunk a kapcsolatgazdag, politikailag integrált csoport tagjaival, valamint a lokálisan integráltak csoportja is felülreprezentált. A jól kereső szellemiek, illetve jól kereső szakmunkások között a kapcsolatgazdag, politikailag integrált csoport csupán átlagos arányban jelenik meg. Ezekben a csoportokban a munkaerőpiaci integráció dominál (Kovács - Hajdu - Gerő - Kristóf - Szabó 2016).

Az iskolai végzettség kiemelkedő integrációs tényező az eddig bemutatottak alapján, amely elkülöníti a társadalmi csoportokat egymástól egy jól definiálható, objektív mutató mentén, egyben befolyásolja társadalomban betöltött pozíciójukat is. Szempontomból különösen érdekes az alacsony iskolai végzettség. Ide sorolhatók az alapfokú végzettséggel rendelkezők mellett a szakmunkás végzettségűek egy jelentős csoportja is. A szakmunkások – alsó szintű középfokú végzettségű, érett-ségivel nem rendelkezők – esetében látható, hogy egyszerre több csoportba is tar-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

tozhatnak, sikeres munkaerőpiaci integrációjuk mellett integrációjuk biztosított. Azonban abban veszélyeztetettek, hogy ha egyszer kiesnek a munkaerőpiacról, nehezen lesznek képesek oda visszalépni (Kovách - Kristóf és Szabó 2015). Esetükben a munkaerőpiaci integráció dominál, e mentén képesek sikeresen integrálódni a társadalomba. A szakmunkások munkaerőpiaci integrációjának sikeressége a jól keresők esetében, és kudarca a leszakadók, depriváltak körében kettévágja ezt az iskolai végzettség alapján homogén csoportot. Emiatt került vizsgálatunk fókuszába az iskola világa és a pályaválasztási döntéshozatal, mint a munkaerőpiaci és iskolai kompetenciák elsajátíttatásának, ismeretének kiemelt terepe. Ezek a munkaerőpiaci kompetenciák jelentős szerepet játszanak a fent tárgyalt integrációs és dezintegrációs folyamatokban és közvetlenül kötődnek a colemani értelemben használt társadalmi tőke fogalmához is.

### Az iskola szerepe az integrációban

Bourdieu (1998) a családban felhalmozott tudást, készségeket és attitűdöket kulturális tőkeként értelmezi, és a vagyonhoz hasonlítja. Bourdieu szerint (1998) a társadalmi reprodukció a tőkék konvertálásával megy végbe, ezért a tőkemozgás logikája révén fogható fel a társadalmi reprodukció folyamata. Felfogása szerint nemcsak az anyagi, hanem a kulturális javak és a társadalmi kapcsolatok is képesek tőkeként működni, sőt ezek egymásra több-kevesebb költséggel és nehézséggel át is válthatók. Ebben az átváltási folyamatban a családi háttér attitűdje nagy szerepet játszik, miszerint azonnali jutalmat vagy késleltetett jutalmat priorizál. Az azonnali jutalom esetében a korai munkába állás, pénzkereset a fontos, az a beruházás, amit az iskoláztatás igényel, késői megtérülésű, így a gyermekek iskolai pályafutása a szülők részéről nem vagy kevésbé támogatott. Ezek a rekonverziós stratégiák az újratermelés azon stratégiái, amelyek révén a tőkével rendelkező osztályok ösztönösen vagy tudatosan úgy őrzik vagy javítják az osztályviszonyok struktúrájában elfoglalt pozíciójukat, hogy közben megőrzik vagy növelik tőkéjüket. Ezek a stratégiák rendszert alkotnak. A stratégiákat ugyanis egyetlen elv szervezi: a jövővel kapcsolatos beállítottság, diszpozíció, amit viszont a csoport objektív jövője alakít ki. Ebből a megközelítésből tekintve, a pályaválasztás előtt álló diákok iskolai és munkaerőpiaci kompetenciáinak a meghatározása egyéni szinten szabja meg integrációjuk sikerességét a társadalomba (Kovách és munkatársai 2016, Szabó - Oross 2016, Gerő - Szabó 2017).

A továbbtanulási ambíciókban Oláh Őrsi (2005) szerint is meghatározó jelentőségű a szülők értékválasztása, kulturális háttere. A kedvezőbb helyzetben lévő társadalmi rétegek képesek saját helyzetük átörökítésére az iskolán keresztül. Az iskolaválasztás, a diplomaszerezés egyértelmű célként jelenik meg. Ez leginkább azon háztartásoknál igaz, ahol mindkét szülő értelmiségi. Az elmúlt két évtized-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

ben csökkent a társadalmi mobilitás a nemzedékek között és a nemzedéken belül is. A kilencvenes években jelentősen megemelkedett azok aránya, akik ugyanabba a munkaerőpiaci/foglalkozási rétegbe tartoznak, mint a szüleik, ez különösen igaz az önálló vállalkozókra, valamint a magasan képzett értelmiségiekre, valamint a szakképzetlen rétegekre. Farkas és Harcsa szerint (idézi Gázsó 1997) a rendszerváltás folyamatai az alsó és középső rétegek körében is felerősítették a gyermekek iskolázásának igényét, hiszen a szülők megtapasztalhatták, hogy a jó munkahelyek magasabb iskolai végzettséggel érhetőek csak el. A szülők iskolai végzettségének hatása folyamatosan érvényesül az iskolaválasztásnál, akár az általános iskolákat, akár a középiskolákat nézzük. Míg a diplomás családok gyermekei jellemzően tagozatos általános iskolai osztályokba kerülnek és gimnáziumban vagy szerkezetváltó (6 vagy 8 osztályos) gimnáziumban tanulnak tovább, addig az érettségit nem adó végzettségű szülők gyermekei jellemzően normál általános iskolai osztályokba járnak és szakiskolában vagy szakmunkásképzőben tanulnak tovább. Ez a tendencia az 1960-as évek óta jellemzi a magyar oktatási rendszert. A középfokú iskolák közötti különbségeket jól szemléltetik Andor és Liskó (2000) adatai. Felmérésük alapján az egyetemet végzett szülők gyermekeinek 80 százaléka jár gimnáziumba, a főiskolát végzettek gyermekeinek 60 százaléka, az érettségizett szülők gyermekeinek 40 százaléka, a szakmunkás végzettségűeknek pedig a 20 százaléka (Andor-Liskó 2000). Tehát elmondhatjuk, hogy minél magasabb a szülők iskolai végzettsége annál nagyobb az esélye annak, hogy gyermekeik később gimnáziumban, majd pedig felsőoktatási intézményben tanulnak tovább. Az 1986 - 1990-es években végig, az ún. Monitor-felmérések eredményei alapján a család szocioökonómiai státusza (szülők iskolai végzettsége, a szülők munkájának presztízse és a jövedelmük nagysága, valamint lakhelyük) egyértelműen meghatározza a jobb teljesítményt. Külön kiemelni azt az eredményt, hogy minél idősebbek a vizsgált 4.-8.-10.-12.-ik évfolyamos gyerekek, annál nagyobb a különbség közöttük. Kerülő (2009) szerint a marginalizálódás és a társadalmi együttműködés kereteiből való kiszorulás meghatározó tényezői között a képzettségi hátrányok (szakképzettség hiánya) szerepe jelentős. Az első esély színtereként megjelölt alapfokú intézmények azonban nem képesek a családi háttérből fakadó esélyegyenlőtlenségeket megfelelő módon kezelni. E hatásnak egy jelentős része jól beazonosítható a pedagógiai eszközrendszeren, kultúrán belül. Báthory 2003-as tanulmányában felhívja a figyelmet arra, hogy a magyar iskolarendszer antidemokratikusan működik, mivel erősen szelektív a középiskolai rendszer, és nem a modern felfogáshoz illeszkedő kompetenciaterületeket fejleszti hatékonyan. Jellemző képet mutatnak a magyar pedagógiai kultúrára nézve azok az összefüggések, melyek a tanárok által közvetített, de a tanulók által érzékelt tanulási stratégiákra vonatkoznak. Az önkontroll, a konstruáláson alapuló és a csoporttanulás a tanulás modern, kognitív felfogását képviselik. Mind a három tanulási stratégia esetében az OECD értékek magasabbak, mint a magyar értékek. Ugyanakkor a másik





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

két stratégiánál, mint az emlékezet és a versengés, alacsony értékeket várnánk el, de magas értékeket kapunk. Báthory szerint „(...) a magyar adatok tehát abban a három stratégiában, ahol a tanulás modern felfogása értelmében magasnak kellene lennie, valójában alacsony, míg abban a két stratégiában, ahol relatíve alacsonynak kellene lennie, magas” Báthory (2003: 16). Kiugróan magas a „házi feladatra fordított idő” is. Megállapíthatjuk, hogy a magyar pedagógiai kultúrában kevésbé hangsúlyosan jelennek meg az új felfogásnak jól megfeleltethető tanulási stratégiák, mint az önkontroll, a konstruáláson alapuló tanulás és a csoportban való tanulás, míg az iskolai tanulás hagyományos felfogásához jól illeszkedő bevésésre összpontosító és erősen versengő stílus magas, valamint a házi feladatokra fordított idő is kiemelkedő értéket mutat az OECD átlaghoz képest. Ez a pedagógiai kultúrában megjelenő eltérés a mérések alapján kevésbé képes arra, hogy azokat a kompetenciaköröket hatékonyan tudja fejleszteni, amelyek nélkül a tanulás sikeressége, és így a későbbi sikeres munkaerőpiaci belépés esélye is csökken. Összességében a magyar pedagógiai kultúra alacsony szintje is közrejátszik az iskolai egyenlőtlenségek kialakulásában és erősödésében, az eredmények alapján már az általános iskolában is. Az iskolai végzettség életesélyeket eldöntő szerepe továbbra is igen jelentős, így a jobb helyzetben (nagyobb kulturális, gazdasági és kapcsolati tőkével rendelkező családok) igyekeznek a legjobb iskolákat biztosítani gyermekeiknek, amely az érettségit adó képzések preferenciájában nyilvánul meg elsősorban.

Lannert (1999) szerint a pályaaorientációt nagymértékben befolyásolja az iskolai eredményesség, amely azonban a család szociokulturális háttérétől függ. A szakközépiskolának/szakgimnáziumoknak egyfajta kiegyenlítő funkciót tulajdonít, ahol a jó tanuló, ám alacsonyabb iskolázottságú és rosszabbul tanuló magasabb iskolázottságú szülők gyermekei jelennek meg nagyszámban. Jelenleg az a helyzet, hogy minél jobb tanuló valaki az általános iskolában, annál nagyobb esélyt kap arra, hogy gimnáziumban továbbtanulva, ki tudja tolni a pályaválasztási döntését, míg a rossz tanuló gyermekek 14 éves korukban hozzák meg életesélyeikre is nagymértékben kiható döntésüket. A 2016-ban bevezetett új szakgimnáziumi rendszer ebből a szempontból visszalépésnek számít, hiszen a speciálisan kialakított tananyag nehezen teszi majd lehetővé számukra a pályamódosítást, az iskolatípusok átjárhatósága tovább csökken. Ennek fő oka, hogy a természettudományos tárgyak esetében a gimnazistákkal szemben csak azon tárgyak kerülnek oktatásra, melyek kapcsolódnak a választott szakmai tananyaghoz, így más típusú felsőoktatási intézménybe csak plusz tanulással van esély bekerülni. Idegen nyelvi órákból is kevesebb van ezen intézménytípusokban. Ez újra azt a pályaválasztási nehézséget növeli, miszerint 14 évesen kell szakmacsoportot választani, amikor az érdeklődés és a személyiség még erősen alakulóban van.

Amennyiben az iskola szerepéről gondolkodunk, ezen pedagógiai szempontú megközelítés kapcsán irányadóak a NAT tekinthető. A Nemzeti alaptanterv (NAT





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

2012) a pályaeorientáció témaköréhez az alábbi összefoglaló instrukciót adja a nevelési-oktatási intézmények számára. „Az iskolának – a tanulók életkorához igazodva és a lehetőségekhez képest – átfogó képet kell nyújtania a munka világáról. Ennek érdekében olyan feltételeket, tevékenységeket kell biztosítani, amelyek révén a diákok kipróbálhatják képességeiket, elmélyülhetnek az érdeklődésüknek megfelelő területeken, megtalálhatják hivatásukat, kiválaszthatják a nekik megfelelő foglalkozást és pályát, valamint képessé válnak arra, hogy ehhez megtegyék a szükséges erőfeszítéseket. Ezért fejleszteni kell bennük a segítséssel, az együttműködéssel, a vezetéssel és a versengéssel kapcsolatos magatartásmódokat és azok kezelését.” (Magyar Közlöny 2012(66): 10643p) Borbély-Pecze és Gyöngyösi - Juhász (2013) kiemelik a kompetenciák szerepét a pályaeorientáció folyamatában, ezzel az iskolák világába egy folyamatszemléletű tanácsadási formát próbálnak beemlíteni a kompetenciakörök meghatározásával. Értelmezésükben ez a „(...) képességet az önálló és folyamatos tájékozódásra, a többszöri döntéshozatalra, a megalapozott és bővíthető pályaismeret, munkavállalói, munkaerőpiaci alapismereteket, valamint a szakképzettség mellett igénylik a pályafutás során különböző helyzetekben (eltérő munkahelyeken, munkakörökben) alkalmazható „puhább” munkavállalói készségeket” jelenti (idézi Borbély-Pecze és Gyöngyösi - Juhász 2013: 33).

Az élethosszig tartó tanulás fogalma visszavonhatatlanul beépült a mai oktatási rendszerünkbe, melynek oka részben a felhalmozódott és gyorsan fejlődő, átalakuló tudásanyag, mely az iskolában megtanítandó tananyag mennyiségére is hatást gyakorol, hiszen elsősorban a tanulókat, hallgatókat egy állandóan változó információmennyiség felhasználására kell felkészíteni, melyre a klasszikusnak számító, bevésésre alapozó oktatási módszerek kevésbé alkalmasak. A munkaerőpiac is ennek megfelelően változott, a dolgozó számára az állandóan változásban lévő külső környezet felértékeli az önálló ismeretszerzést és tanulékonytságot. A team-munka jelentősége is megnőtt. Ehhez a megváltozott külső feltételrendszerhez az iskolai szervezeteknek is alkalmazkodniuk kell, ha sikeres munkavállalóként szeretné látni tanulóit. Ennek alapját a kompetenciák fejlesztése jelenti. A Nemzeti alaptanterv reagált a környezeti elvárásokra és beépíti a kompetenciafejlesztést a tananyagba. Előtérbe kerülnek a csoportos szervezési formák, valamint azok a módszerek (vita, drámapedagógia, kooperatív tanulás, projekt), melyek a tanár-diák viszonyt, a pedagógus-szerepkört is befolyásolják, bár, ezek megjelenése Bárhory (2013) szerint nehezített.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### A pályaválasztást is meghatározó munkaerőpiaci kompetenciák formái, modelljei

Lassan hazánkban is egyértelművé válik, hogy önmagában a felhalmozott információmennyiség nagysága önmagában csekély előrejelző szerepet tölt be a beválásnál, más típusú tényezők vizsgálatba vonására is szükség van. Emiatt jelenik meg egyre gyakrabban a kompetencia fogalma az oktatásban és a szervezetekben is. Maga a kompetencia a Pedagógiai lexikon (1997) szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők” (II. kötet: 266).

A kompetencia fogalmának különböző megközelítései ismertek:

Boyatzis (1982) megközelítésében szétválik a kompetencia fogalom az alapvető feltételként említett:

1. küszöbkompetenciára, mely a tudást, ismeretet, alapvető készségeket, képességeket és bizonyos személyiségvonásokat tartalmaz, és

2. a kulcskompetenciára, mely a siker és a kiváló teljesítmény záloga.

Klemp és McClelland szerint „a kiválóan teljesítő személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez” Klemp és McClelland (1986: 32). Az 1990-es évek elején Lyle Spencer és Signe Spencer tovább fejlesztette a kompetencia fogalmát. A kompetenciákat szintek szerint csoportosították és kialakították az ún. jéghegy modellt McClelland-dal közösen, ahol is a jéghegy alsó, nehezebben megközelíthető és feltárható részét a motivációk, személyiségvonások és szociális szerepek, self képezik, míg a tetejét az ismeretek, készségek, tudás alkotja. Hozzátenném, hogy a környezet is igen jelentős, melyben ez a „jéghegy” kialakul, és ez a kultúra által adódik hozzá. Goleman érzelmi intelligencia kutatásai megerősítették azt a tudásunkat, hogy a munkahelyi sikeresség hátterében inkább szociális készségek, együttműködési képességek állnak, mint a klasszikus intelligencia mérés eredményei (bár tudjuk, hogy az IQ és EQ eredmények mutatnak bizonyos együttjárást) (Goleman 2001).

A fenti összefoglalásból láthatjuk, hogy a kompetenciák egyrészt személyiség-tulajdonságokból, másrészt képességekből tevődnek össze. Meglétük csak részben köszönhető a tanulásnak, ezért nagyon fontos, hogy a tudás alapú oktatás mellett a személyiségfejlesztés is hangsúlyosabban jelenjen meg az oktatási folyamatban. Ez foglalja magában azokat a pedagógiai szempontból is jól megközelíthető fogalmakat, melyek a bevéséses módszerek helyett a megértést és problémamegoldást helyezik a középpontba, az individuális versengő iskolai magatartás helyett az együttműködést és önálló ismeretszerzést serkentő oktatási technikákkal együtt. Báthori (2003) és Csapó (2004, 2015) kutatásai nyomán beazonosításra kerültek azok a tanulási stratégiák és kompetenciák, melyekkel a mai oktatási rendszer hiányosságai értelmezhetők. A gyengén teljesítő – gyakran szegregálódó általános iskolás gyerekek



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

– továbbtanítását a szakképző/szakközépiskolák vállalják fel, ahol törvényszerűen újra a szegregációs mechanizmusok hatása erősödik tovább a nagyon gyenge iskolai kompetenciákkal jellemezhető csoportokban. Növekszik az alulteljesítők aránya, mely írás és olvasási nehézségekben, elemi számolási problémákban nyilvánul meg.

Nyilvánvaló, az, hogy milyen kompetenciakészlet alakul ki a pályaválasztást átölelő időszakban, nemcsak az egyéni jellemzőktől, hanem az iskolák típusától, területi elhelyezkedésétől és a családok szociokulturális háttérétől, az általuk biztosított társadalmi és kulturális tőkétől is függ. Azonban ezek a kompetenciák már nagymértékben befolyásolják, hogy a munkaerőpiacra kilépő fiatalok milyen eséllyel indulnak felnőtt életükben. Van-e esélyük integrálódni, feljebb lépni a társadalomban?

Láthattuk, hogy a kulcsképessegekkel és kompetenciákkal kapcsolódó területek fejlesztése részét képezi a hatékony pályorientáció folyamatának. Ezért tekintsük át kissé alaposabban, hogy mit is értünk a munkához kapcsolódó kompetenciák fogalma alatt, hogyan segítheti ez a hatékony pályorientációt az iskolában, annak meghatározott szervezeti keretei között?

Az Európai Tanács munkaprogramja (2004) az Európai Unió versenyképességének fenntartása és a társadalmi kohézió erősítése érdekében olyan képzési és oktatási rendszer kialakítását tűzte ki célul a tagországok számára, melyek képesek a magasabb szintű és színvonalú foglalkoztatási igényekre reagálni és képzési rendszerüket ennek érdekében átalakítani. A Tanács 2002 februárjában Barcelonában részletes munkaprogramba foglalta az alapkészségeket mint *írás-olvasási és számolási készség (alapvető készségek)*, az alapkompenciákat a matematika, a természettudományok és a technológia terén, az információs és kommunikációs technológiák és az egyéb technológiák alkalmazásához kapcsolódó készségeket, a tanulás tanulása, szociális készségek, vállalkozói készségek és kulturális befogadás készsége. Ezek közül az iskolai kulturtechnikák a legkönnyebben mérhető és vizsgálható területek az iskolai oktatásban, és összehasonlíthatók az országok között. A kulcskompetenciákkal foglalkozó munkacsoport feladata volt ezen készségek meghatározása, valamint annak vizsgálata, hogy miként lehetne ezeket a készségeket jobban beépíteni a tantervekbe, illetve azokat egész életen át tanulni és fenntartani. Kiemelték, hogy fokozott figyelmet kell fordítani a korai iskolaelhagyókra, a hátrányos helyzetű, fogyatékos emberek csoportjaira, valamint a felnőtt tanulóakra, hiszen integrációjuk a nyílt munkaerőpiacra gyengébb kompetenciáik miatt kérdéses. Az OECD 'Kompetenciák meghatározása és kiválasztása' című projektje) a kompetencia fogalmát kibővíti és az alábbi módon definiálja. A kompetencia „az egyén képességeinek és szélesebb értelemben vett társadalmi céljainak magasabb szintű integrációját” (idézi OFI Nemzetközi kitekintés) jelenti. Ezeket a kompetenciákat gyakran általános vagy keresztntantervi kompetenciáknak nevezik, mivel tantárgyaktól függetlenek és keresztntantervi célokra épülnek. A hangsúly a passzív tanulói szereptől az aktív tanulás felé tolódik. Általában az egyén saját tanulásának irányításával, társas és sze-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

mélyközi kapcsolataival és kommunikációjával állnak kapcsolatban. Ezek alapját az önismeret képezi. Szerepet játszik benne a fogalmi fejlettség, ami a kimunkált nyelvi kódrendszerhez kapcsolódik, mely jellemzően meghatározott a szülők iskolai végzettsége által, valamint a figyelem, mely megteremti a tanulás alapját, a család biztosította kulturális tőke, mely a kapcsolatteremtés és konfliktuskezelés alapjait biztosítja, valamint az érték kategóriák, melyek a motiváció fenntartásában játszanak fontos szerepet. Mindezen kompetenciák megjelennek a megküzdési képességben, mely fontos szerepet játszik a mentális és szomatikus egészségi állapotban egyaránt.

Minden társadalom érdeke, hogy a felnövekvő nemzedék munkához való viszonyát megfelelően alakítsa, ezzel egyben megteremtse a társadalomba való sikeres integrációt is. Ennek hazánkban elfogadott formája a pályaválasztási döntés előkészítése és a pályaválasztási tanácsadás, illetve ahogy az 1995-ös NAT nevezi, a pályaaorientáció. Alapját a kompetenciák fejlesztése jelentheti, érdemes tehát a három terület kompetenciáit összehasonlítani is elemezni. Ezeket a kompetenciákat gyakran általános vagy kereszttantervi kompetenciáknak nevezik, mivel tantárgyaktól függetlenek, és kereszttantervi célokra épülnek. A kulcskompetenciák fontos jellemzője, hogy transzferábilisak, azaz egyik helyzetről a másikra átvihetők, többfunkciósak, ami azt jelenti, hogy különféle célok elérésére, különböző problémák és feladatok megoldására használhatók és az élet során nyújtott, a társadalomba jól illeszthető egyéni teljesítmény, munka és tanulás előfeltételei. Nagy (2000) szerint az oktatás által fejlesztendő kompetenciák három nagy csoportba sorolhatók:

Kognitív kompetencia (gondolkodási képesség): magába foglalja a tudásszerzést (ismeretszerző, problémamegoldó, alkotó), kognitív kommunikációs (ábraolvasási, ábrázolási, beszéd-, beszédértési, olvasási, fogalmazási) képességet és a tanulási képességet

Személyes kompetencia (felelősség saját magamért, önellátás, önszabályozás és önfejlesztő képesség). Ez a terület szorosan kapcsolódik az érdeklődéshez, mely az önfejlesztés motivációs bázisát is biztosítja és az egyéni és közösségi értékhez is kötődik.

Szociális kompetencia, melynek része a szociális kommunikációs, nevelési, kontaktuskezelési, kötődési, szervezési, érdekérvényesítési (együttműködési, vezetési, versengési) képesség.

A kompetenciák különböző felosztását az 1. sz. táblázatban hasonlítottuk össze, láthatóvá téve kapcsolatukat a munkaerőpiaci kompetenciákkal.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### 1. táblázat. Az iskolai, pályaeorientációs és munkahelyi kompetenciák

| Iskolai kompetenciák  | Klasszikus pályaeorientációs kompetenciák  | Európai Tanács kompetenciaajánlása   | Munkaerőpiaci kompetenciák   |
|---|--|--|--|
| NAT által megfogalmazott kulcskompetenciák:<br>anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai kompetencia, természettudományos kompetencia, digitális kompetencia, hatékony tanulás - öntanulás, szociális és állampolgári kompetencia, kezdeményezőképeség és vállalkozói kompetencia, esztétika-művészeti tudatosság, kifejezőképeség | pályaérettség<br>önismeret<br>érdeklődés<br>képességek<br>ismerete<br>munkamód<br>egyéni és<br>munkaértékek<br><br>társadalmi tőke | kulturális tőke (személyiség kiteljesítése, fejlődése, melyet a személyes érdeklődés és a tanulás, mint érték határoz meg)<br>társadalmi tőke (az aktív állampolgári szerepvállalás és beilleszkedés a társadalomba, aktív részvétel)<br>emberi tőke, (foglalkoztathatóság, képesség arra, hogy tisztességes munkához jusson a munkaerőpiacon) | <b>life long learning</b><br><br>iskolában megszerzett tudás, ismeret, alapvető készségek<br><br>kulcskompetenciák, melyek a siker és a kiváló teljesítmény zálogai és munkamódhoz, személyiséghez köthetők elsősorban |

#### Saját szerkesztés

Az *iskolai kompetenciafejlesztés* készít fel a felnőtt életre, ahol az egyén állampolgárként, önmagáért felelősséget vállaló személyként, tanult ismereteit hasznosítva valósítja meg életcéljait értékei mentén. Ennek a folyamatnak szerves részét képezi a munkába állás, mely a modern kultúrákban nemcsak központi helyet foglal el, hanem az önmegvalósítás egyik legfontosabb része is.

A *munkához kapcsolódó kompetenciák* a legismerősebbek az iskolák számára. Idesoroljuk az alapvető kulturtechnikák (írás, olvasás, számolás) alkalmazási képességét, kommunikációs hatékonyságot, problémamegoldó gondolkodást, együttműködő-készséget, csoportmunkára való alkalmasságot, motivációs és munkamódokat (gyakorlatias vagy elméleti hozzáállás, precizitás, gyorsaság, rugalmasság, szabálytartás, stb.), valamint a felelősségvállalást a saját tanulásért, teljesítményért és fejlődésért.

A pályaválasztási vizsgálatok által kifejlesztett pszichológiai mérési eszközök megeremtik a lehetőséget, hogy már az iskolában mérni tudjuk azokat a kompetenciákat, melyeket az iskola fejleszt és a munkaerőpiac elvár. Ezen kompetenciák között a diák külső környezetétől is befolyásolt készségek, képességek, értékek és ér-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

deklódési irányok is megjelennek. A képességek igen jelentős szerepet foglalnak el a munkavégzés sikeressége, illetve a munkával való megelégedettség szempontjából, hiszen tájékoztatnak minket arról, hogy az adott személy milyen hatékonysággal és terhelhetőséggel képes információkat felvenni és azokkal komplex kognitív műveleteket végezni a verbális, számolási, emlékezeti és performációs (térbeli, gyakorlati) feladatokban. A figyelem és az intelligencia vizsgálata a képességek vizsgálatában – mérési produkciófelülete miatt rendszeresen alkalmazott eszköz a pályaválasztási tanácsadásban. Az érdeklődés irányának feltárása már az önismereti kompetenciák körébe tartozik. Az érdeklődés ad eligazodást a választható pályák között, ahol a képesség szabja meg az iskolai végzettség szintjét. Például magas szociális érzékenység, altruizmus és a biológiai, kémiai érdeklődés elvezethet az egészségügyön belül az ápolónői vagy az orvosi hivatásig. Itt az érdeklődésvizsgálatok adnak gyors és értékelhető felvilágosítást a pályaválasztás előtt álló diákok irányultságáról. Az értékekkel való kapcsolat a személyiségtulajdonságok által és a nemzeti, szervezeti értékrendszerek által is meghatározott. Váriné (1987) szerint ez biztosít egyfajta állandóságot az egyénnek változó élethelyzetekben. A tevékenység irányát, a személyiség reakciómódját meghatározza azoknak az értékeknek a köre, amelyeket a személyiség elfogad és ismer. Emiatt az értékvizsgálatok az egyéni és a munkaértékekre vonatkozóan fontos támpontot jelentenek a pályaaorientáció folyamatában. Ezek az egyéni szinten megfogalmazódó értékek a társadalmi értékekből alakulnak ki. Az értékek mentén szervezi az egyén tevékenységét és befolyásolja munkamódját is. Csirszka (1966) szerint a munkamód a munka tárgyi és személyi körülményeiből, a munka sajátosságaiból fakadó egyéni megoldások összességén alapszik és kapcsolódik az érdeklődéshez és az érték kategóriákhoz is. A munkamód tartalmazza a munkatempót, önállóságot, precizitást (Csirszka 1985), de idevehetjük a személyiség érdeklődésének irányát a külvilághoz való viszonyt, a döntéshozatal irányát és az érzékelés preferált módját. A személyiségtesztek egy csoportja a pályaválasztás keretein belül ad jó értelmezést a munkamódról. Ez a munkamód nagymértékben meghatározza a sikerességet és az elégedettséget az életpályán a későbbiekben, egy sikeres pályaválasztási folyamat végén. Ezen ismeretek és az informáltság vezetnek el a superi pályaeérettséghez. A társadalmi tőke klasszikus értelemben nem kapcsolható a pályaválasztási döntéshozatal folyamatába a pszichológia értelmezésében, azonban a család szocializációs folyamatán és erőforrásain keresztül mégis komoly hatást gyakorol az iskolai pályafutásra, így vizsgálata elengedhetetlen.

A pszichológiai és a szociológia módszertana több olyan eljárást ismer, mely segítségével képet kaphatunk a vizsgált személyek és csoportok jellemzőiről. Ezek a jellemzők néha megfogalmazhatók kompetenciaterületként is. Ezen kompetenciaterületek segítségével történik meg az a döntéshozatal, mely végén iskolai végeztével a fiatal belép a nyílt munkaerőpiacra és megszerzett kompetenciáit a munka világában próbálja meg kamatoztatni. Amennyiben a pályaválasztás sikeresen záródik, az



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

átmenet zökkenőmentes, az integráció sikeres. A hibás pályaeorientáció hátterében jellemzően a bemutatott kompetenciák hiányosságai állnak, így nagymértékben gátolják a sikeres munkavállalást és ezen keresztül hátrányosan befolyásolják az esélyegyenlőséget és a társadalmi integrációt is.

### Összegzés

Jelenleg hazánkban az iskolához kapcsolódó pályaválasztási tevékenység gyakorlata ellentmondásos, általában nem elfogadott a tanácsadói tevékenység. Nem megoldott az iskolába járó gyerekek pályaeorientációja és pályaválasztási folyamatának segítése sem, bár erre már az 1995-ös, 2003-as, 2007-es és 2012-es Nemzeti alaptanterv (NAT) is biztosított lehetőséget különböző formákban. A diákok nem kapják meg azt a segítséget, amit igényelnének, vélhetően azért, mert nem sikerül a feladatok ellátását beágyazni a gazdasági, szociális és kulturális környezetbe. A tanácsadás komplexitása és időigényessége nem kedvez a pontszerű beavatkozásoknak, a pályaeorientáció optimális időszaka pedig egyre inkább kiterjed a középiskolára, sőt, az alap- és mesterképzés megjelenésével akár a felsőoktatás időszakára. Visszaulva az előzetesen már megfogalmazott gondolatokra, összegezhetjük, hogy a pályaválasztás kísérése azért is fontos, mert a munkaerőpiacra való belépés és bennmaradás sikeressége nagymértékben függ attól, hogy a fiatal hogyan tud alkalmazkodni a gyorsan változó munkaerőpiaci igényekhez, amely akár állandó átképzést, munkastílusváltást igényel. Ezek szerint a fiatalokat fel kell készíteni arra a tényre, hogy valószínűleg nem egy életre választanak szakmát. A munkaerőpiaci kompetenciák fejlesztésében kevesebb támogatást kapnak. Nagy valószínűséggel a család ebben a megváltozott körülményrendszerben kevésbé képes a fiatalokat a munka világához szocializálni, és az iskola sem tudta átvállalni ezt a szerepet, bár erre a Nemzeti alaptantervek megteremtették a lehetőséget. Úgy tűnik azonban, hogy a pályaeorientáció nem jól illeszkedik az általános oktatási rendszerekbe.

A közelmúltban lezajlott radikális társadalmi fordulatok, az értékrendszerek átalakulása szükségszerűen hatnak az iskola világára is, hiszen az nyitott rendszerként áll kapcsolatban a környező kultúrával, és ehhez igazítva alakítja saját belső érték- és normarendszerét is. Pataki (2002) szerint az újonnan szerveződő iskola-rendszernek ki kell alakítania egy olyan közös cselekvési, magatartási, szokás- és szabályrendszert, mely alapján az új normatív rendszer kikristályosodik. Ebben a folyamatban helyére kerülhetne a pályaeorientáció is, hiszen a szerepe és jelentősége az elmúlt időszakban megkerülhetetlenül felértékelődött.





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Irodalom

- Andor Mihály – Liskó Ilona (2000): *Iskolaválasztás és mobilitás*. Iskolakultúra, Budapest, 202 p.
- Báthory Zoltán (2003): *Rendszerszintű pedagógiai felmérések*, Iskolakultúra, 2003/8 szám. 3-19 p.
- Borbély-Pecze Tibor Bors – Gyöngyösi Katalin – Juhász Ágnes (2013): *Az életút-támogató pályaaorientáció a köznevelésben (1. rész) A pályaaorientáció új szemlélete és a hazai helyzet*. Új Pedagógiai Szemle 5-6. OFI. Budapest, pp. 32-49
- Bourdieu, P. (1998): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): *Tőkefajták: a társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Aula, Budapest, pp. 101-127
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley, London
- Czibere Ibolya (2007): Társadalmi különbségek és egyenlőtlenségek. Az esélyegyenlőség szociológiai értelmezése. *Kultúra és közösség*, 2007/3-4., XL. évf. pp. 30-33
- Czibere Ibolya – Gerő Márton – Kovách Imre (2017): Újraelosztás és integráció. In: Kovách Imre (szerk.): *Társadalmi integráció*. Belvedere – MTA, Budapest, pp. 49-108
- Csapó Benő – Fejes József Balázs – Kinyó László – Tóth Edit (2004): *Az iskolai teljesítmények alakulása Magyarországon nemzetközi összehasonlításban* Kolosi Tamás - Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2014. TÁRKI*, Budapest, pp. 110-136
- Csapó Benő (2015): A magyar közoktatás problémái az adatok tükrében. *Iskolakultúra*, 25. 7-8. sz., pp. 4-17
- Csirszka János (1966): *Pályalélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest 261 p.
- Csirszka János (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Akadémia Kiadó, Budapest 349 p.
- Csákó Mihály – Liskó Ilona (1978): Szakmunkásképzés és társadalmi realitás. *Valóság*, 3 sz.
- Ferge Sándorné – Láng Györgyné – Kemény István (1966): *Társadalmi rétegződés Magyarországon: 15 000 háztartás 1963. évi adatai*. Budapest, Statisztikai Időszaki Közlemények 90. 1966. 11., 420 p.
- Gazsó Ferenc – Csákó Mihály – Liskó Ilona – Molnár Péter (1979): Közoktatási rendszer és társadalmi struktúra. In.: P. Kálmán Katalin (szerk.): *Rétegződés, mobilitás, egyenlőtlenség. Társadalmi struktúránk fejlődése*, Vol.2. MSZP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest, pp. 85-164



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

- Gazsó Ferenc (1997): A társadalmi folyamatok és az oktatási rendszer. In: Iskola és társadalom (2003). Szöveggyűjtemény. Dialóg Campus. Budapest – Pécs, pp. 427–457
- Gábos András - Szívós Péter - Tátrai Annamária (2013): Szegénység és társadalmi kirekesztettség Magyarországon, 2000–2012 In: Szívós Péter - Tóth István György (szerk.): Egyenlőtlenség és polarizálódás a magyar társadalomban. *TÁRKI Monitor Jelentések 2012*, TÁRKI, Budaepst, pp. 37-60
- Gábos András - Szívós Péter - Tátrai Annamária (2015): Jövedemi szegénység és társadalmi kirekesztettség jellemzői Magyarországon. In: Szívós Péter - Tóth István György (szerk.): Jól nézünk ki (...?) Háztartások helyzete a válság után *TÁRKI Monitor Jelentések 2014*. TÁRKI, Budapest, pp. 44-71
- Gáti Tibor - Horváth Ágota (1992): A háború előtti kisvárosi középosztály utótörténete, *Szociológiai Szemle*, 1992/1., pp. 81-97
- Gerő Márton - Szabó Andrea (2017): A társadalom politikai integrációja. A politikai értékcsoportok. In: Kovách Imre (szerk.): *Társadalmi integráció*. Belvedere-MTA, Szeged-Budapest, pp. 12-48
- Goleman, D. (2001): An EI-Based Theory of Performance. From the book *The Emotionally Intelligent Workplace*. Edited by: Cary Cherniss and Daniel Goleman [http://www.eiconsortium.org/pdf/an\\_ei\\_based\\_theory\\_of\\_performance.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/an_ei_based_theory_of_performance.pdf). Utolsó letöltés: 2018.04.10.
- Hajdu Gábor – Megyesi Boldizsár (2017): Társadalmi tőke és társadalmi integráció. In: Kovách Imre (szerk.): *Társadalmi integráció*. Belvedere-MTA, Szeged-Budapest, pp. 65 – 91.
- Kerülő Judit (2009): Hátrányos helyzetű csoportok és a felnőttoktatás OFI. Tudástár: Esély 2000 Konferencia <http://ofi.hu/tudastar/esely-2000-konferencia/hatranys-helyzetu>. utolsó letöltés: 2017.07.03.
- Kovách Imre – Kristóf Luca – Szabó Andrea (2015): Társadalmi Integráció, dezintegráció és társadalmi rétegződés. *Socio.hu*, 2015/3. pp. 63-83.
- Kovách Imre – Hajdu Gábor – Gerő Márton – Kristóf Luca – Szabó Andrea (2016): A magyar társadalom integrációs és rétegződésmodelljei, *Szociológiai Szemle* 26(3): 4–27.
- Kovách Imre – Kristóf Luca – Szabó Andrea (2017): Társadalmi integráció és társadalmi rétegződés. In: Kovách Imre (szerk.): *Társadalmi integráció*. Belvedere-MTA, Szeged-Budapest, pp. 95 - 116
- Lannert Judit (1999): Szerkezetváltási tendenciák és a továbbtanulási arányokat befolyásoló tényezők a közoktatásban. In: Vágó Irén (szerk.): *Tartalmi változások a közoktatásban a 90-es években*. OKI KK-Okker Kiadó, Budapest, pp. 47-72.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

- Nagy József (2000): XXI. század és nevelés. Osiris Kiadó, Budapest, 352p.
- OFI Tudástár (2009): Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák <http://ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-kitekintes/egesz-eleten-at-tarto> utolsó letöltés: 2018.02.24.
- Oláh Örsi Tibor (2005): Az iskolai sikertelenség szociolingvisztikai megközelítése, Új Pedagógiai Szemle, 2005 július-augusztus
- Nemzeti alaptanterv. Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2012
- Pataki Ferenc (2002): Az iskolaügy szociálpszichológiai dimenziói. in.: Perjés István - Kovács Zoltán (szerk.): Életvilágok találkozása. Az iskola külső és belső világának Interdiszciplináris vizsgálata. Aula Kiadó, Budapest, pp. 93–108.
- Pedagógiai Lexikon I-III. (1997). Báthory Zoltán – Falus Iván (szerk.) Keraban Kiadó, Budapest
- Szabó Andrea (2012): A magyar egyetemisták és főiskolások társadalmi helyzete. In: Szabó Andrea (szerk.): Racionálisan lázadó hallgatók. Belvedere Meridionale, Szeged, pp. 25–44.
- Szabó Andrea – Oross Dániel. (2016): Hasonlóságok és különbségek a generációk politikai rendszerintegrációjában. A politikai aktivitás és a generációk kapcsolata. Politikatudományi Szemle 3., pp. 59-84.
- Utasi Ágnes (1997): Demokratikus részvétel és a hatalom erkölce . Szociológiai Szemle, 1997. 2. sz. , pp.163-184
- Váriné Szilágyi Ibolya (1987): Az ember a világ és az értékek világa. Gondolat Kiadó, Budapest, 270 p.



DOKTORI MŰHELYEKBŐL

# Female quotas for women in academia, or natural but slow change that might take decades?

## Between Scylla and Charybdis

TAKÁCS IZOLDA<sup>1</sup>

*„Hark away great goddess,  
tell us with your true word:  
how could I flee from dreadful Charybdis as well as  
conquering over the Scylla, when he shall come upon  
my people.” (Homer 1986: 194)*

### ABSTRACT

*This present study aims to provide a comprehensive representation of the Hungarian aspects of academic membership for women, based on the contribution of valuable insight from researchers and academics while also listing the possible opportunities and tools that might be of help for raising the proportion of female academics in our country. The study summarizes their voices articulated on the pages of Magyar Tudomány [Hungarian Science].*

**KEYWORDS:** *Women, Academy, Hungarian Science, Hungarian Academy of Sciences, gender, female scientist*

### ABSZTRAKT

**Női kvóta vagy az évtizedeket igénylő, lassú változás  
a női akadémikusok arányában?** – Szkülla és Kharübdisz között

*A jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy egy átfogó képet adjon a nők akadémiai tagságával kapcsolatos magyarországi helyzetről, továbbá, hogy felsorolja azokat a lehetőségeket és eszközöket, melyek segítséget jelenthetnek abban, hogy a női akadémikusok aránya emelkedjen hazánkban is. Legfőképpen a témában megszólaló kutatók és akadémikusok 2016-os akadémiai választást követő, Magyar Tudomány hasábjain artikulált vitaindító vélekedéseit foglalja össze.*

**KULCSSZAVAK:** *Nők, Akadémia, Magyar Tudomány, Magyar Tudományos Akadémia, gender, női tudósok*

<sup>1</sup> III. éves doktorandusz, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program



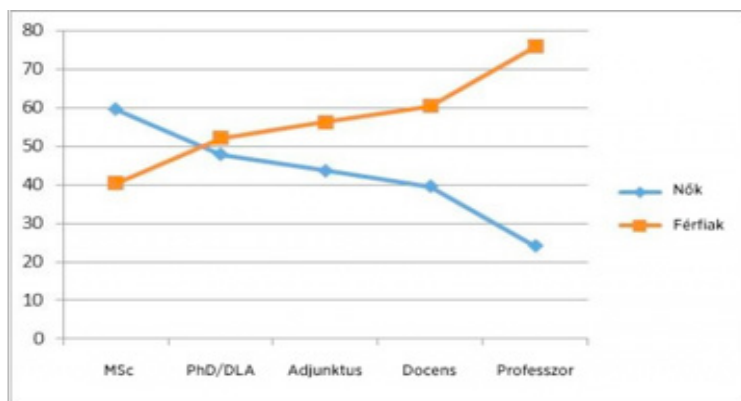
## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Introduction

When the researcher's attention is brought to the membership of the Hungarian Academy of Sciences (MTA), it is first and foremost the unusually high degree of disproportion of the sexes that attracts one's attention. While in 2004 among the regular and correspondent members the percentage of men was 96%, in 2014 it is 93,2%. Therefore - as in other spheres - the ratio of women in leading positions in science and academia, compared to their educational performance is changing at a snail's pace. (Illésné Lukács et al. 2011: 94.; Grébics 2015: 60 quoted by Hadas 2017: 1391), even though today it is obvious that men are not any more competent in fulfilling these roles than women. (Hadas 2017: 1391). We can conclude that among the academics of the MTA the qualification of women has for a long time widely exceeded the requirements of becoming a member. This present study aims to provide a comprehensive representation of the Hungarian aspects of academic membership for women, based on the contribution of valuable insight from researchers and academics while also listing the possible opportunities and tools that might be of help for raising the proportion of female academics in our country.

The indicators chiseled by facts and the graphs give us reason for alarm, not only when we take the model years, but even more if we take a look to the West. In Hungary the ratio of women in higher education represents over 50% of university degree holders and 35% of doctorates. It is an indisputable fact that if this is not only not reflected in Academy membership, but women's membership proportion does not rise to more than a meagre 7%, there are clearly some serious social and other reasons behind the phenomenon.

Chart 1. The rate of women and men at particular stages of the scientific course in Hungary (2014)

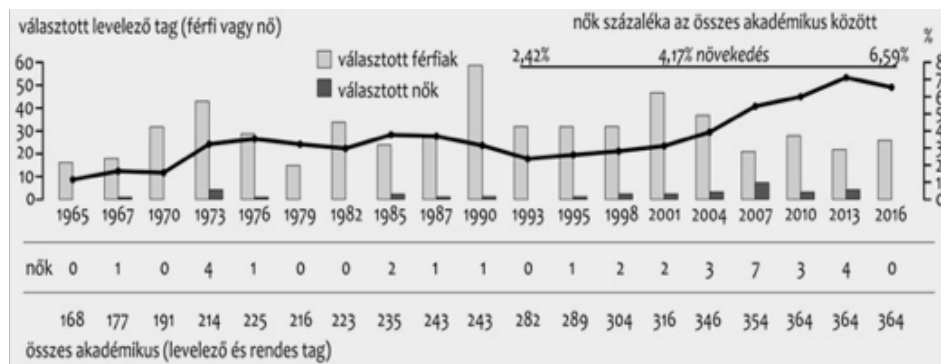


Source: [http://mta.hu/mta\\_hirei/attorni-az-uevegplafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokent-ult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademian-107103](http://mta.hu/mta_hirei/attorni-az-uevegplafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokent-ult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademian-107103)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

Chart 2. Women in the perspective of the past 50 years at the Hungarian Academy of Sciences. In the term of 24 years, since 1993, the ratio of women has grown from 2,42% with a pace of 0,17%/year. The overall number of women grew in this period by 4,17% to the the current 6,6%. (Data by Diána Hay 2016)



Because „[...] it would be hard to debate that to exclude 50% of a country’s brain capacity from the highest recognition, and the accompanying financial acknowledgement as well, would serve the disadvantage of the country’s science and its advancement.” (Somogyi, 2016: 862).<sup>2</sup> Nóra Séllei in her study titled *Professzornők a Debreceni Egyetemen [Female professors at the University of Debrecen]*, in an exceptionally consequent manner proposed a question to consider in this topic, an aspect we need to be prioritise, for reasons she outlines: “...are we so wealthy that we can allow ourselves that the intellectual potential of the women making up more than a half of all the students in our current higher education system can be left unutilized when it comes to their making steps towards an academic career?” (Séllei 2015: 262). We may considering other European countries. The British Royal Society elected a membership 30% of which were women in 2015. The same figure was 26% this year. At the German National Academy, the Leopoldina (Halle), that represents every scientific field, in 2014 and also in 2015, 33% of elected candidates were women. They have a properly functioning and anti-discriminative system. (Somogyi 2016: 862). In the Academy of Sciences of the United States, out of the nine elected Stanford professors, no less than five were women. (Soltész 2016: 1130).

If we were to make evaluations based on this data, the latest academic election in Hungary where 26 men were elected and not a single woman, appears to be a somewhat tragic situation. With this turn of events, even the previous meagre 7% ratio of women decreased. Among others, this was one of the reasons for which,

<sup>2</sup> “By the way, the year 2007 was »the year of women« at the Academy, when 7 women became correspondent members of MTA at once. That time the Chairman of MTA, Szilveszter E. Vizi aimed at raising the number of female academics, and he succeeded in it.” (Lamm 2016).



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

after the elections of 2016, several researchers set their pens to paper and articulated their opinions regarding the distressing events. Predominantly these articles stated the results as “unacceptable”, “impermissible” and „woeful”. The voices articulated on the pages of Magyar Tudomány [Hungarian Science] blamed mainly our academic election system for the situation. Péter Somogyi, a full member of the MTA shared his hypothesis that the Academy’s voting system is the main issue, and that the proportion of representation of the sexes did not develop because Hungarian women would have been less qualified for academic roles than their western counterparts. „At the general meeting we voted in the twenty-six exceptional associate male scholars to be taken in as correspondents, besides external members as well as honorary members, as a contribution to their academic advancement. I am ashamed that no woman was admitted; this is unequivocally discrimination and it needs to be changed. This wailsome fact is that it is a reflection of our electoral system.” (Somogyi 2016: 862).

Most of the academics who made a stand in this matter believe that changing the obsolete voting system might be an adequate way to give women more access to the highest level of the academic hierarchy. The Western academies provide very clear models for it.

Because of the ossified traditions, habits and public opinion driving the logic behind the elections however, it seems that more radical modifications are needed. The unreasonable neglect of qualified and available female post-doctoral researchers will remain just as it is for decades if we just keep waiting to see female academic participation becoming natural instead of taking them into scientific circulation with the help of regulations from above, for example with a quota system based on equal accomplishments. Because „women often say that they made it to the academic field “almost accidentally”, they were lacking the confidence to believe that they could befit such a place” (Caplan, P. J. 1993, quoted by Papp 2017). The main reason for this is that the identities of female scholars and their scientific self-articulation became problematic because of their lack of a solid rooting in the academic ground, their lack of reassuring models and their fragmentation. The vocational self-defining process in this scientific environment, which has been unknown to women because of the strong walls of male dominance within the Academy so far, means extra challenges for them in addition to their achievements. From this perspective, the quota would be an affirmative model and would ease the unnecessary difficulties, but in no way would it affect the accomplishments and merits required for entry.

„To summarize: we can not evade the immediate action the Academy needs to take in order to grow the numbers of its female members in the short-term” – writes Péter Csermely, correspondent member of the Academy (Csermely 2017: 624).





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### **Informatory fragments to give guidance with some mistaken preconceptions<sup>3</sup>**

– *about the election system of the Hungarian Academy of Sciences*

*„Oh, would an age might once dawn that should melt  
This cold indifferent world, and with new strength  
Confront the outworn lumber of the past...[...]"*

(Imre Madách: *The Tragedy of Man*<sup>4</sup>)

Before I unpack further my commentaries on the quota system, I believe it is important to take a closer look at the extant election system of the Hungarian Academy of Sciences - a system that has been referred to as outdated, even incorrect by some members of the Academy - and I will also outline how the Academy works.

During its long existence, the Academy has become the most important institution of the Hungarian Sciences. István Széchenyi's well-known statement in the Hungarian Parliament on the 3rd of November 1825. – „[...] and if an institution shall come forth to unfold the Hungarian language, helping our fellow countryman in their Hungarian education, I am willing to expend the proceeds of one year of my earnings on that” – began the Academy's own journey, named the Scientist Society at that time which eventually held its first directory meeting in Pozsony (Bratislava) in November 1830.

In February 1831 it was followed by the first general meeting of the organization, based on whose measures the Scientist Society started to function to enrich and nurture Hungarian culture, science and language. There were 6 classes in it – 42 full members and 24 complimentary members. The Hungarian Scientist Society changed its name to Academy in 1840 and - luckily - it started its undiminished advancement in spite of the storms of the Hungarian history of the 19th century.<sup>5</sup>

After looking at this history in retrospect, we can see that almost two hundred years after its founding, the internal process of the member selection shows that there have hardly been any changes in the gender proportions (today the female ratio is below 7% among academics), so we can take cognizance of its uninterrupted operation indeed.<sup>6</sup> The elections are held based on peremptory laws, which are de iure democratic, but are de facto reflections of conserved habits. They do not allow the enforcement of new approaches of shifting demands. „Non omnium, quae a maioribus constituta sunt, ratio reddi potest” (Iul. D. 1, 3, 20 [55 dig.]) – writes the latin. Today this way of thinking is still considered valid, leads public opinion, and consi-

<sup>3</sup> Based on the title of István Széchenyi' book *Világ [World]*

<sup>4</sup> Imre Madách (1977): *Az ember tragédiája [The tragedy of Man]*, Móra Publishing, 104 pp.

<sup>5</sup> Tamás Tarján M.: 3rd of November 1825. | *István Széchenyi offering his earnings of one year for the Scientist Society* [http://www.rubicon.hu/magyar/nyomtathato\\_verzio/1825\\_november\\_3\\_szechenyi\\_istva\\_n\\_felajanlja\\_egy\\_evi\\_jovedelmet\\_a\\_tudos\\_tarsasag\\_szamara/](http://www.rubicon.hu/magyar/nyomtathato_verzio/1825_november_3_szechenyi_istva_n_felajanlja_egy_evi_jovedelmet_a_tudos_tarsasag_szamara/)

<sup>6</sup> Today there are 11 functioning classes, eight out of these are of natural sciences, three are of social sciences.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

ders certain rules unalterable. Accordingly, it is not necessary to seek any order or system in the cast of the thought of the earlier generations and in the categories they have made, we should simply accept them, good as they are. We tend to forget that every rule based on an old habit was likely made out of an instantaneous necessity, so it was serving a certain need that surfaced at that given moment in time. But as of today these have become outdated and in the new eco-social context don't hold up anymore. „It is well-known that in the course of electing new members in a male-dominated organisation males are naturally chosen again.” (Hargittai 2016: 865). Since the same method of election has been in place for a longer period, and since men have been a majority for all this period, it is easy to think that its operation is only possible as it is, and that this is all well and natural.

„To the question of femininity of whether a female would be called to master and represent higher sciences and arts, as it is stated strongly by the knights of female emancipation, we say no without any hesitation before God and man after learning the times and observing the outstanding facts” (Herczeghy 1883: 121).

„Technology and science has been the territory of men since the XIX. century, because there is an existing preconception about women being naturally unfit for a scientific career, as they are not capable of rational thinking, understanding abstract ideas and unable to use this knowledge for technical purposes” (Mosconi 2001, quoted by Papp 2007).

This assessment was conserved by facts like those that Claudia Wagner and her colleagues studied in their work titled *Women through the glass ceiling: gender asymmetries in Wikipedia*. In the research quoted by the academic Péter Csermely among others, it was proven that “in the Wikipedia articles of women, the negative parts of their biographies are described with more specific phrases than the positive parts. In the biographies of men, it is the other way around (Csermely 2017: 624)<sup>7</sup>. Our assessment of reality is strongly affected by the media and the narratives by which they share information take the place of the whole truth. Along the arguments of the analysis, comparing female and male biographies, it becomes apparent that in

---

<sup>7</sup> „A study by Yale University found that university professors working in a committee that evaluated applications – women as well as men – consistently overrated applications that had a man's name on them, compared to those applications which had a women's name. As the researchers conclude – and I can only agree with it – it is not about conscious misogyny, probably not even conscious discrimination, but the resulting effect of the stereotypes that society expects about women's roles. In other words, it is about the cultural subconscious, that is affected by the hidden curricula of our socialization. However, from this aspect, it might be less unambiguous to declare that scientific career and advancement would be solely based on the principles of meritocracy.” (Séllei 2015: 261).



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

the case of women, a biography is more likely to include themes in connection with family, relationships and sexuality, as well as putting any mistakes and failings they made on display more than in the case of men. This is one of the causes of the so-called glass-ceiling effect as understood by the cited authors. (Wagner – Graells-Garrido – Garcia and Mercer 2016).

This labelling regarding women puts the female scientist figure in the unsolicited position of a priori provisionality. While the man imbues himself with self-sufficient essentiality, the female subject-construct achieves this by resembling others and come to be seen as such in the view of males. Because of this, as in other fields, the fading career of female scientists eventually ends in their disappearing in uneventfulness. Unfortunately the set frames of this present essay don't leave sufficient room to unfold in detail the philosophical and social traditions behind the phenomenon, but mentioning them at least in passing is indispensable among reviewing the facts and data.

The member election of 2016 took place by the rules of procedure that were approved by the 183th general assembly of the Hungarian Academy of Sciences. The 6th paragraph of the approved document, "Rules of electing academics" contains the fundamental principles of electing academics, its order of procedures and the formal and compendary requirements of the process of giving recommendations, as well as the rules of nominating.<sup>8</sup>

The first paragraph is about the number of the members, giving a taxative list regarding the frame numbers of the full members, the fellow members and the honorary members.

The Principles 1. § states: (1) In the XL-th law of 1994 about the Hungarian Academy of Sciences, paragraph 6 states that the academic members are made up of full and correspondent members (henceforth "regular members" as a summary), and external and honorary members. (2) Academics are elected by the regular members to become members of the Hungarian Academy of Sciences (henceforth Academy). (3) The number of the members under the age of 70 can not exceed 200, and the total number of regular members can not exceed 365. (4) During the election of external members it should be taken into consideration that the total number of external members under the age of 70 should stay below 70 persons. (5) The overall number of the electable candidates to become honorary members at the Academy's election meeting should not exceed 11 persons.<sup>9</sup>

On the Academy's 186th general meeting, by the guiding principles established by the Assembly of Academics, the most important aspects of the election of new

<sup>8</sup> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_elj\\_szab.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_elj_szab.pdf)

<sup>9</sup> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_elj\\_szab.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_elj_szab.pdf)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

members are the academic achievement and the traditional academical values like international recognition, school establishing activities, and long-term outstanding professional efficiency.<sup>10</sup> These principles specially define the detailed requirements of achieving different classes and taxatively list the conditions of earning the titles of full, correspondent, external and honorary membership. Based on these, "full membership can be given to a Hungarian citizen who has already been given the correspondent member title and who has achieved significant scientific results after receiving the correspondent status. An external member can be the scientist who habitually lives outside of the borders of Hungary, who is not or not only a Hungarian citizen but identifies himself or herself as Hungarian and masters his or her science at high standards in a constitutive and acknowledged way while also maintains a close relationship with the Hungarian scientific scene. Honorary member can be a foreigner (not Hungarian citizen or dual citizen, as well as Hungarian citizen living in a foreign country) scientist who is practicing his or her expertise in an internationally significant way at high standards so he or she can rightfully expect the special appreciation of the Hungarian academics."<sup>11</sup> The first step in the process of becoming a member of the Academy is a letter of recommendation. In fact „[...]a recommendation of written form of the members of the Academy is needed, and must be handed in before the deadline set by the members of the chairmanship, to the assigned scientific department.

Formal requirements of the recommendation:<sup>12</sup>

„4. § (1) Member candidates (full, correspondent, external and honorary member candidates) can be those who have at least three recommendations according to the detailed rules of the 4. §. (3) paragraph.”<sup>13</sup>

The problem is not to be found in the rules, but in the method of the election process and the traditions guiding it. Namely, the academic classes have a member assigning meeting and only those candidates can get on the joint academic list of candidates who have received more than half of the votes in the classes.<sup>14</sup> „It all depends on the success of the lobbying groups as it always was and always will be

<sup>10</sup> [http://mta.hu/mta\\_hirei/akademikusvalasztas-nyilvanosak-az-akademiai-tagajanlasok-105782](http://mta.hu/mta_hirei/akademikusvalasztas-nyilvanosak-az-akademiai-tagajanlasok-105782)

<sup>11</sup> [http://mta.hu/mta\\_hirei/akademikusvalasztas-nyilvanosak-az-akademiai-tagajanlasok-105782](http://mta.hu/mta_hirei/akademikusvalasztas-nyilvanosak-az-akademiai-tagajanlasok-105782)

<sup>12</sup> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_elj\\_szab.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_elj_szab.pdf)

<sup>13</sup> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_elj\\_szab.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_elj_szab.pdf)

<sup>14</sup> Altogether only one woman received more than 50% of the votes of the Biology Department, following a campaign run by some members of the department in a manner unworthy of our Academy. Because of the amount of negative votes, she did not make it to the top three candidates despite receiving the same amount of positive votes as the male scientist who got in at the second place. Péter Somogyi (2016): *Alkalmasak-e a nők az Akadémiai tagságra? [Are women fit for being members of the Academy?]* *Hungarian Science* 2016/07/11 <http://www.matud.iif.hu/2016/07/11.htm>



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

this way - these are simply the characteristics wired in human minds and especially males'. As we have to live with it, what should we do to create a system that can one day hopefully give equal an chance to women?" (Somogyi 2016: 862).

Another approach emphasizes another root of this problem that lies even deeper, as currently there is no existing alignment of female candidates (post doctorates) to even choose from for the nomination of the academic membership. „There are very few women at the MTA and among the doctorates of science as well. The holders of these degrees, out of 2689 researchers there are 418 females (15,5%). Even though statistics prove that at the time of receiving the PhD, the ratio of the genders are close to equal.”<sup>15</sup> The reason for this is the fact that „we carry with ourselves the historical heritage of the prejudices from the previous system of the educational and academic progress. Most of our academic women are members of an age group where in certain disciplines at the time of achieving the university degree and then the academical degrees, the ratio of women was very low for a long time, so the amount of the nominable women was low as well. Therefore, it became commonplace that there was a small group to nominate and so only a few were nominated. This might be why it is such an unexpected event for women to receive the nomination, and being elected is experienced as some sort of miracle and despite their outstanding achievements, rejection is usually taken with silent resignation and recession. [...] The practise and the result of the election of 2016 also proved that discrimination among sexes is very prominent in the common conception, and the recognition and acknowledgement of women's academic quality can even be distorted because of that.” (Csépe 2017: 359).

We can assume that the critical evaluation of the election and the reasoning behind the initiative that aims to change it disturb the natural democratic progress as a result of the unchangeable mistakes of previous eras, that this way cannot respond to the challenges of modern ages and prohibits successful economic and social cohesion. „In the view of certain members, an element that needs to be changed during the voting process of some classes is for example the mechanism of using a confidential NO without explanation, replaced with only a YES or the option to leave a blank answer. Explanation: the NO vote without an explanation is one of the remaining traditions from the communist era, and it has no place in the 21st century.” (Somogyi 2016: 862).

The success of the change and the transformation of the academic election system depends on - as I have mentioned above - the fundamental change of attitude that is always a slow and time-consuming process. „[...]If we manage to shift the searching, nominating and electing practices to a better direction, we can generate a significant change in the approaches that evolved during recent decades. The former

<sup>15</sup> [http://mta.hu/mta\\_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-elnoki-bizottsag-107348](http://mta.hu/mta_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-elnoki-bizottsag-107348)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

one is easier, the latter, because of its nature of being bound to inurement, is significantly harder.” (Csépe 2017: 359).

We should not dismiss the exceptions in the Principles of the election of members in 2016. At first sight it might look like a huge achievement, as it says „Academical classes - in cases of candidates with equal achievements - a. should be aware of the: i. ratio of men and women;”<sup>16</sup> Even though in the light of these facts it might seem like only a formal statement and remains in the shadows of the evolved habits and practices, it still appears democratic.

In other words, only changing some rules or applying new ones can not work because in addition „it requires the change of the whole Hungarian society and the public opinion which would be a long process. Furthermore, if these complex changes magically happened in a day, the results in the membership of female researchers and scientists would become apparent only two-three-four decades later. We can not wait that long.” (Csermely 2017: 624).

In light of this, I personally think that such transformation of the election system without a stronger regulation on the female quota would not be a sufficient condition to change the current absurd situation. Today out of the 760 full, correspondent, external and honorary members of the Hungarian Academy of Sciences, only 36 are women (which means 4,73%). Among the 364 regular members of the Academy only 20 full and 4 correspondent members are women (6,59%).<sup>17</sup>

### Female quota versus slow change<sup>18</sup> – *quota pro and contra*

As we have mentioned previously, to facilitate the Academy’s function in a more democratic way, introducing the female quota could mean a possible solution. Miklós Hadas, a doctor of MTA brought up the idea of introducing the quota that applies in case of equal accomplishments, or a form of it that could - in his opinion - be a crucial instrument in creating an Academy that is free of discrimination. „[...] in the case of equal accomplishments - I think it would be worth to consider even applying positive discrimination with women. More than that, I am supporting the gradual implementation of a quota system, and by that I mean considering the different institutional levels and the time factors as well. On the level of academics it is apparent that

<sup>16</sup> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016evi\\_akademikusvalasztas\\_iranyelvek.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016evi_akademikusvalasztas_iranyelvek.pdf)

<sup>17</sup> See the 2nd illustration at the end of the essay.

<sup>18</sup> „This has been like this so far; the 0,17% yearly growth in the ratio of women members during the past 25 years can not be considered fast... By the current mechanisms of electing women, if we could keep the pace of the past 25 years (for which we have no sure), the ratio of women at the Academy would reach 30% only in 2150. But even the proportion of 30% would not reflect the measure with which women assisted to the progress of sciences.” Source: Péter Somogyi (2017): A számok beszélnek [Numbers talk]. Hungarian Science 2017/5. 627–630. <http://www.matud.iif.hu/2017/05/17.htm>



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

applying the mandatory and immediate gender quotas would be impossible. At the same time, beginning to apply the one third gender quota would be a way to start on the level of corporate members and that of various academic committees so much more as this - fortunately - has already been prevailing in some panels in the present.” (Hadas 2016: 1391). Magdolna Hargittai, author of *Nők a tudományban határok nélkül [Women in science without borders]* suggested the same solution (Hargittai 2016). „I believe that among limited frames positive discrimination would be needed and possible. In cases where the classes have to decide between a female and a male candidate with roughly similar accomplishments, the Academy should recommend to support the female candidate as well as to consider the number of female candidates when determining the frame numbers of the classes. With this approach, the autonomy of the classes is left unharmed during electing their candidates, and the principle remains as well that the chairmanship can not change the sequence of the voting of the classes”. (Hargittai 2016: 865).

While some of them (including some doctors and members of the MTA) agree with the statements above and would support the installment of the quota to liberate the discrimination-burdened academical election system, then it would still be insulting - even to women - that the system is not “based on merits, but on a positively discriminative solution.<sup>19</sup> For example, Valéria Csépe, a correspondent member of the Hungarian Academy of Sciences says that „it is hard to agree with applying positive discrimination as the solution for this issue. Positive discrimination is discrimination even if it is positive and it serves the desired outcome for a certain group. Positive discrimination is not a relevant criterion from the angle of achievements, it gives advantages to women and gives disadvantages to the men with similar or equal achievements.” (Csépe 2017: 359).

Thus many women make the case for risking the scientific achievements if any kind of quota were to be introduced, and so they are dismissive towards this. „I don't know any academic women who would want the quota system, as we believe that as members of the Academy, we are not representing women but ourselves. This might be one of the reasons why academic women are reluctant to speak on this topic, as they fear to risk the judgement of scientific merits”(Csépe 2017: 359). „[...] We would put those colleagues in an excessively unpleasant situation who were accepted to the Academy on the basis of consolation” (Kamarás; 2016: 866). Also Vanda Lamm (who was elected to be head of department for the next three years by the Department of Economical- and Legal Sciences of the MTA at their closed general

<sup>19</sup> Let there be more female academics, let their proportion grow among post doctorates and among the doctorates of the Academy - these are the highest aims of the newly formed committee led by the academic Vanda Lamm. See more of the uniform viewpoint of the *Nők a Kutatói Életpályán Elnöki Bizottság [Chairmanship of Females in Research Career]* on this subject: [http://mta.hu/mta\\_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-elnoki-bizottsag-107348](http://mta.hu/mta_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-elnoki-bizottsag-107348)





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

meeting in May),<sup>20</sup> a full member of the MTA suggests that a quota is not the right solution, and she is against the use of any instruments that would consider anything else apart from regular scientific achievements. Instead, she propounds that „[...]growing the numbers of female academics would be speeded up primarily by having more women receiving the title of Doctor of MTA since the academics of the future will come out of them. Sadly, it is a widespread practice that one can become a university teacher without achieving the titles of DSc/Doctor of MTA (that applies to men as well), and it goes against striving to earn the academic title” (Lamm 2016: 867).

Despite the facts above, it seems as if the female quota based on equal achievements would still be a good and necessary solution, even if as positive discrimination, it is being severely criticized. It would only on the surface result in unfair advantages for the women. In reality, it would only help those women who already have the adequate scientific achievements to get into the Academy, the ones who have similar merits to their male counterparts which qualify them as fit for such a position.

This way we could ensure a model and lay the foundations to a scientific tradition and experience for the next generation of women. That is, it would fill the role of a catalyst in the courses of equal opportunity and democratization in Hungary. *Nota bene*, the quota in itself would not be enough even if it could get rid of the weight of all revulsion against it, because in order to be able to operate well, it should be supported with measures that can help with combining family and work<sup>21</sup>, so that Hungarian women shouldn't have to make the choice between these. Only this way is it possible that women could partake of the academic life and research with the comprehensive utilization of their knowledge. „Reintegration after childbirth, forming and maintaining groups independently, engagement in leading roles with the support of corporate executives (+ a women- and family-friendly workplace + positive models of successful leading researcher careers of women) are all crucial elements of taking the research work of women to its rightful place, without which some separate measures will not work magic in themselves.” (Csermely; 2017: 624).

---

<sup>20</sup> After one quarter of a century, once again a lawyer became the chairman of the Department of Economics and Law. She is Vanda Lamm. By her election, a female academic has become the chairman of a scientific department after a long time again. Besides her, six new chairmen were elected during the renewal of officers - Attila Zsoldos, Miklós Laczkovich, László Péter Kollár, Ferenc Fülöp, László Bozó and Zoltán Rác. Source: mta.hu: [http://mta.hu/mta\\_hirei/noi-elnok-is-van-a-tudomanyos-osztalyok-uj-vezetoi-kozott-az-akademian-107834](http://mta.hu/mta_hirei/noi-elnok-is-van-a-tudomanyos-osztalyok-uj-vezetoi-kozott-az-akademian-107834)

<sup>21</sup> “In the case of women with children choosing a career on the labour market, it can be problematic to uninterruptedly attend to their roles in the family. In their case the effective integration into society depends on solving the childcare issue in either a private or institutional setting.” (Koncz 2016)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Conclusion

*„Here he wonders about the ‘what if’s [...] The many things that could have been, the chance of a chance as a chance – things that we don’t know – what was Achilles called when he lived among women.” (Joyce 1986: 249)*

Scylla and Charybdis, the horrors chosen in the title of this essay are phenomena of the 12th book of Homer’s *Odyssey*. These immense dangers stood before Odysseus when he reached a sea gate and had to enter it following his long and exhausting travels. On one part of the strait the beast Scylla, on the other one the whirlpool Charybdis threatened him. If he wanted to avoid one of them, he had to navigate closer to the other. In the tale, even though he managed to escape Charybdis (which was the more dangerous) Scylla still took six of his people. The phrase reduced from this tale implies the difficult choice in the case of two bad options, which can not be avoided. We are trying to choose the lesser evil to achieve the higher good.

But what might be the stand on this choice and problem of those who haven’t made it to the Academy yet? What are the obligations of those who have already made it? And how will those decide who have the chance to choose?

On the one side, we have the phantom of the female quota as positive discrimination. On the other side, there is a long and tiresome journey that would mean the slow and time consuming process of changing the public opinion during which many female researchers’ careers might suffer and sink. As Katalin Kamarás, a full member of the MTA wrote in her opinion-shaping article, *Nők az Akadémián [Women at the Academy]* to elect female researchers eligible for nomination can be solved only in the distance of long years by encouraging the younger generations. (Kamarás 2016: 866).

Anyway, in either case there will be severe damage done to the female academic sphere, because „the careers of many highly talented female researchers get stuck, and we will never find out what they might have been capable of. Others, who have extreme bearing capacity, who are enduring and maybe even fortunate in a sense that their surroundings, especially their partner is supportive, accepting and helpful towards them, can fulfill their purposes, although their career often slows down. They earn their academic degree later, and it might never unravel that they could have been just as competent as their male counterparts”. (Csépe 2017: 359).

Generally, it can be seen only afterwards whether the methods chosen to promote decisions and changes were good. As Hegel wrote: „*The owl of Minerva begins its volley only after dusk*”, meaning that in cases of practical matters, wisdom is posterior, because the theories reflecting current situations or problems are usually not capable of solving or refining the processes in the midst of which they come into existence. Anyhow, it is certainly sure that in order to achieve the requiem of male dominance at the Academy, the old voices of a ‘single disk of a barrel organ’, the cliché of the inadequacy of females in scientific careers should be quickly forgotten.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Literature

- Caplan, P. J. (1993): *Lifting a Ton of Feathers: A Women's Guide for Surviving in the Academic World*. Council of Ontario Universities, Toronto
- Csermely Péter (2017): *A nők tudományos előmenetele, mint felülről korlátozódó hálózatos jelenség*. Magyar Tudomány 624. o. <http://www.matud.iif.hu/2017/05/16.htm> downloaded: 2017. 05. 05.
- Csépe Valéria (2017): *Túl az üveglafonon*. Magyar Tudomány, 178. 359. o. <http://www.matud.iif.hu/2017/03/12.htm> downloaded: 2017. 05. 12.
- Hadas Miklós (2016): *Az MTA és a férfuralom*. Magyar Tudomány 177. 1391.o. <http://www.matud.iif.hu/2016/11/15.htm> downloaded: 2017. 05. 31.
- Hargittai Magdolna (2016): *Korlátozott pozitív diszkrimináció*. Magyar Tudomány 177. 865. o. <http://www.matud.iif.hu/2016/07/12.htm> downloaded: 2017. 05. 01.
- Herczeghy Mór (1883): *A nő fizikai és szellemi természete – Különös tekintettel a keresztény vallásra, az erkölcsiségre és a tudományra*. Grill Károly Királyi udvari könyvkereskedése, Budapest, 121. o.
- Homérosz (1986): *Odüsszeia*. Európa Könyvkiadó, 194. o.
- Joyce, James (1986): *Ulysses*. Európa Könyvkiadó, 249. o.
- Kamarás Katalin (2016): *Nők az Akadémián*. Magyar Tudomány 177. 866. o. <http://www.matud.iif.hu/2016/07/13.htm> downloaded: 2017. 05. 05.
- Koncz Katalin: *A mainstream nőpolitika zsákutca?! Magyar Tudomány 2016/4. 461-477*
- Lamm Vanda (2016): *Nők az Akadémián*. Magyar Tudomány, 177. 867. o. <http://www.matud.iif.hu/2016/07/14.htm> downloaded: 2017. 05. 12.
- Madách Imre (1977): *Az ember tragédiája*. Móra Könyvkiadó, 104. o.
- Papp Eszter (2007): *A nők és férfiak közti esélyegyenlőség a kutatásfejlesztésben Magyarországon nemzetközi összehasonlításban*. [http://www.kgt.bme.hu/doktori/phds/papp\\_e.pdf](http://www.kgt.bme.hu/doktori/phds/papp_e.pdf) downloaded: 2017. 05. 01.
- Séllei Nóra (2015): *Professzornők a Debreceni Egyetemen*. Debreceni Szemle 2015/3. 260–277.
- Soltész Iván (2016): *Nők a Magyar Tudományos Akadémián*. Magyar Tudomány 177. 1130 o. <http://www.matud.iif.hu/2016/09/13.htm> downloaded 2017. 05. 31.
- Somogyi Péter (2016): *Alkalmasak-e a nők az Akadémiai tagságra?* Magyar Tudomány 177. 2862. o. <http://www.matud.iif.hu/2016/07/11.htm> downloaded: 2017.05.05.
- Somogyi Péter (2017): *A számok beszélnek*. Magyar Tudomány 2017/5. 627–630.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

Tarján M. Tamás: *1825. november 3. | István Széchenyi offers his earnings of a year to the Scientific Society.* Source: [http://www.rubicon.hu/magyar/nyomtathato\\_verzio/1825\\_november\\_3\\_sze\\_chenyi\\_istvan\\_felajanlja\\_egy\\_evi\\_jovedelmet\\_a\\_tudos\\_tarsasag\\_szamara/](http://www.rubicon.hu/magyar/nyomtathato_verzio/1825_november_3_sze_chenyi_istvan_felajanlja_egy_evi_jovedelmet_a_tudos_tarsasag_szamara/) downloaded: 2017. 05. 31.

Wagner, Claudia, Graells-Garrido, Eduardo, Garcia, David and Menczer, Filip-po (2016): *Women through the glass ceiling: gender asymmetries.* <https://epjdata-science.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-016-0066-4> downloaded: 2017. 05. 30.

### Online sources:

Dig. 1.3.20 Iulianus 55 Dig. Source:<http://www.thelatinlibrary.com/justinian/digest1.shtml> [http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_elj\\_szab.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_elj_szab.pdf) downloaded: 2017. 05. 31.

[http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016\\_evi\\_akademikusvalasztas\\_iranyelvek.pdf](http://mta.hu/data/dokumentumok/hatteranyagok/akademikusvalasztas/2016_evi_akademikusvalasztas_iranyelvek.pdf) downloaded: 2017. 05. 31 <https://epjdata-science.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-016-0066-4> downloaded 2017. 05. 30.

[http://mta.hu/mta\\_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-el-noki-bizottsag-107348](http://mta.hu/mta_hirei/megalakult-a-nok-a-kutato-i-eletpalyan-el-noki-bizottsag-107348) downloaded : 2017. 05. 05

[http://mta.hu/mta\\_hirei/attorni-az-uegplafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokent-ult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademian-107103](http://mta.hu/mta_hirei/attorni-az-uegplafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokent-ult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademian-107103) downloaded: 2017. 05. 12.

[http://mta.hu/mta\\_hirei/noi-elnok-is-van-a-tudomanyos-osztalyok-uj-vezetoi-kozott-az-akademian-107834](http://mta.hu/mta_hirei/noi-elnok-is-van-a-tudomanyos-osztalyok-uj-vezetoi-kozott-az-akademian-107834) downloaded: 2017. 05. 05.



DOKTORI MŰHELYEKBŐL

## Turizmusra vállalkozva

### „Székelyföld, a Kelet Nyugatja, a Nyugat Keletje”

TÓTH-BATIZÁN EMESE EMŐKE<sup>1</sup>

#### ABSZTRAKT

*Jelen tanulmány a romániai, erdélyi, Kovászna megyei turisztikai piac gazdaszociológiai elemzését tűzi ki céljául. Az elemzés alapjául 30 félig strukturált mélyinterjú valamint egy fókuszcsoportos interjú szolgál, amelynek hat, a Kovászna megyei turisztikai iparban aktív résztvevője volt. Kutatásunk eredményeképpen négy szabályozott-sági szintkirajzolódik ki: az állami szabályozások szintje, szakmai szervezetek, kooperáció, valamint az informális gazdaság szintje. Ezen szabályozási szintek bemutatásán keresztül érintjük a professzionalizáció, bizalom és minőség problematikáját is.*

*KULCSSZAVAK: a turizmus szociológiája, piacsabályozás, szabályozási szintek, kooperáció, professzionalizáció, informális gazdaság*

#### ABSTRACT

#### **Touristic entrepreneuring „Szeklerland, the East of West and West of East”**

*The present article analyses the touristic market in Covasna/Kovászna county, Transylvania, Romania. The basis of the paper are 30 semistructured deep interviews and one focus group interview which had 6 participants who are all representatives of organisations active in the field of tourism. As the result of our research we can clearly state that there are four different regulation levels: the level of governmental regulations, professional organisations, cooperation and level of informal economy. Through the presentation of these four levels we will also touch upon the issues related to professionalization, trust and quality.*

*KEYWORDS: sociology of tourism, market regulation, levels of regulation, cooperation, professionalization, informal economy*

<sup>1</sup> Doktorandusz, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Bevezetés

Jelen tanulmány a Kovászna megyei turisztikai piac alakulását, a turisztikai mező struktúráját, rendezettségét, szabályozottságát, illetve szabályozási szintjeit vizsgálja. A turisztikai piac bemutatása során taglalni fogjuk minőség, minősítés illetve bizalom, bizalmatlanság problematikáját is.

Kutatásunk terepe Székelyföld adminisztratíván beazonosítható területe: Kovászna megye. Ahhoz, hogy megértsük a Kovászna megyei turisztikai piac működését, rekonstruálni fogjuk a Kovászna megyei turisztikai piac történeti alakulását, valamint elemezni fogjuk a piac tagoltságát, és annak szabályozottsági szintjeit.

A turizmus egy olyan piac, amely rendelkezik ugyan a piacok általános jellemzőivel, azonban sajátos vonásai is vannak. A turizmus-kínálatnak fontos sajátossága az egyediség: nem lehetne eladni egy desztinációt, ha az pont olyan lenne, mint a többi. Ezen a szinten tehát a kínálat alapértelmezetten összehasonlíthatatlan. Egy másik szintet a szolgáltatások minőségének az összehasonlíthatósága képezi, azaz a szálláshelyek különböző standardoknak való megfelelése (kényelem, higiénia etc.). Ezért is fog a dolgozatban fontos hangsúlyt kapni a Kovászna megyei turisztikai szolgáltatások minősége, a szolgáltatást nyújtó entitások minősítése, valamint az informális gazdaság problematikája.

A különböző vállalkozások működtetése a rendszerváltás utáni Romániában önmagában egy társadalmi innovációként értelmezhető „amelynek mentális és attitűdbeli alapjai gyökeresen eltérnek a kommunizmus által propagált szocializációs modelltől” (Csata 2005: 91). 1989 után Kovászna megyei turisztikai vállalkozók egy olyan gazdasági közegben indították el vállalkozásaikat, amely számukra még teljesen ismeretlen mechanizmusok és törvényszerűségek alapján működött. Feltételezésünk szerint a napjainkban Kovászna megyében működő turisztikai vállalkozások közötti kooperáció, az egymásba és az államba vetett bizalom vagy annak hiánya mai napig meghatározza az általunk vizsgált piac sikerességét és annak további fejlődési irányvonalait.

Az általunk kutatott kérdések és problematikák társadalmi relevanciája fontos, ugyanis a kérdésekre adott válaszok policy szintű felhasználása és alkalmazása jelentősen elősegítheti a Kovászna megyei turizmus és azáltal a térség gazdasági fejlődését is egyben. Ugyanakkor az elemző munka szakmai fontossága nem merül ki egy fehér folt eltüntetésében, egy specifikus piac működésének és jellemzőinek a megértésében és bemutatásában, hanem hasonlóan Gergely Orsolya székelyföldi női vállalkozóinak a kutatásához, „egy sajátos felzárkózási gyakorlat példáját is hozza, tágabb poszt szocialista térségben, illetve európai kontextusban gondolkodva” (Gergely 2010: 6).



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### 1. Elméleti megalapozás. Izomorfizmus

A turisztikai piacot institucionalista paradigmában kezdjük el felépíteni, szervezeti mezőként definiálva azt, hiszen olyan fogalmi készlet és kutatási irány tárul így eléünk, amelyet a gyakorlati munka során hasznosíthatunk. Egy szervezeti mezőbe beletartozik az összes olyan szervezet, amely az adott mezőt meghatározza: hasonló szolgáltatást nyújtó cégek, állami és nem kormányzati szabályozó szervezetek, de a nyújtott szolgáltatás fogyasztói is, azaz minden releváns aktor, amely a mezőn belül mozog (DiMaggio – Powell 1983).

Adott szervezeten belüli hasonlóná válást izomorfizmusnak nevezünk. Hawley meghatározása alapján az izomorfizmus egy kényszerítő folyamat, amely adott szervezeti egységen belül működő entitásokat arra sarkall, hogy hasonuljanak más szervezeti egységekhez (DiMaggio – Powell 1983). Fennel és Meyer szerint két típusú izomorfizmust különböztethetünk meg: kompetitív és institutionális izomorfizmust. Ők úgy gondolták, hogy abban az esetben következik be az izomorfizmus, amennyiben egy adott szervezetből a nem-optimális formákat kiküszöbölik, illetve amennyiben a hivatalos szereplők hasonló válaszokat adnak adott helyzetekre (DiMaggio – Powell 1983). DiMaggio és Powell három olyan mechanizmust határoznak meg, amely izomorf változásokat idézhet elő: politikai kényszerhatás eredményeképpen bekövetkező kényszerítő izomorfizmus (1), bizonytalan környezeti hatásokra leadott uniform válaszok eredményeképpen létrejövő mimetikus izomorfizmus (2). A bizonytalan és kiszámíthatatlan környezet a szerzők szerint mimetikus, másolási tevékenységre sarkallja a piaci szereplőket. Hogyha adott egy jó eredményeket elérő és magas státussal rendelkező gazdasági entitás, akkor, sikerre törekedve, más piaci szereplők jó eséllyel lemásolják annak a működési modelljét (DiMaggio – Powell 1983). A harmadik típusú izomorfizmus a professzionalizáció eredményeképpen létrejövő normatív izomorfizmus (3) (DiMaggio – Powell 1983). Tanulmányunkbana turisztikai mezőben a professzionalizáció által bekövetkezett normatív izomorfizmust fogjuk majd tárgyalni.

### PROFESSZIONALIZÁCIÓ

Collins és Larson meghatározása alapján a professzionalizáció nem más, mint azon ugyanahhoz a foglalkozáshoz tartozó összes egyén kollektív próbálkozása, arra vonatkozóan, hogy meghatározzák a munkájuk és munkavégzésük feltételeit, módszereit, kontrollálják az újabb, ugyanazon szakmába tartozó egyének képzését és, hogy legitimizálják a munkaközösségük autonómiáját és státusát (DiMaggio – Powell 1983). Ez a professzionalizációra irányuló törekvés azonban sohasem lehet teljes mértékben sikeres, hiszen a szakembereknek nem tudják teljesen függetleníteni magukat a nem szakemberektől. Ez a jelenség pedig csökkenti a szakmaiság színvonalát. Adott szakmai csoportok hatalma az általuk megalkotott szakmai kódok betartá-





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

sára vonatkozóan annak függvényében nő vagy csökken, hogy milyen következményekkel jár adott egyénekre nézve az, ha nem tartják be a szakmai kódokat, illetve ha elhagyják a csoportot (Donabedian 1995). A professzionalizáció két eleme nagyon fontos szerepet tölt be a normatív izomorfizmus kialakulásában: az egyik ilyen elem a szakemberek formális intézményi keretek között való képzése, a másik pedig a szakmai egyesületek közötti kommunikáció és szakmai standardok (minőségi kritériumok) meghatározása.

### PIACSZABÁLYOZÁS, MINŐSÉG

Különböző szakmai egyesületek szerepe akkor kiemelten jelentős, amikor a termék vagy szolgáltatás minősége nem ellenőrizhető vásárlás előtt a fogyasztók részéről (*quality-experience*). Ebben az esetben a fogyasztók bizalmán múlik, hogy valósan fogadják el a termék/szolgáltatáshoz társított minőségi jellemzést. A szolgáltatások, áruk értékelése minőségi szempontok szerint lehetővé teszi azt, hogy identikus szolgáltatásokat, termékeket a vásárlók ne csupán az áruk alapján hasonlítsanak össze egymással (Renard 2005). A minőség azonban nem csupán a termék vagy szolgáltatás konkrét karakterisztikumára vonatkozik (pl. alapanyag étel esetében, fürdőszoba tisztasága szállás esetében), hanem egyfajta etikai minőség is társul hozzá (Renard 2005). Ez kedvező a kisvállalkozók számára, hiszen csupán gazdasági szempontok alapján a nagyvállalkozók komparatív előnyöket élveznek úgy az új termékek kidolgozása, mint a reklámcélokra szánt költségvetés tekintetében. A kis- és középvállalkozók azonban meg kell hogy találják azokat a piaci réseket (*niche*), ahol nekik is esélyük van termékeiket értékesíteni, ahol az ő termékeik különleges értékkel bírnak és a fogyasztó számára kívánatos minőséggel rendelkeznek (Renard 2005). A fogyasztó vélhetően olyan minőségűnek ígérkező szolgáltatást fog választani, amely közelebb áll az ő identitásához, illetve ahhoz, ahogyan ő magát látja. A fogyasztók tehát a piaci választásaik által nem csupán egy adott terméket vagy szolgáltatást, hanem az ahhoz hozzárendelt etikai minőséget és értéket is választják (pl. társadalmi igazságosság a fair trade termékek esetében). A termékeknek és szolgáltatásoknak ez a típusú minősége nem ex ante adott, ezt a vállalkozóknak tudatosan fel kell építeniük. Nem elég csupán felépíteni, hanem meg kell nyerni a piac elismerését is, ahhoz hogy az kollektív és komparatív előnnyé válhasson. Egy bizonyos minőség el kell, hogy nyerje a piac tetszését, ezzel párhuzamosan pedig egy legitim szervnek kell igazolnia a minőséget (Renard 2005).

Amennyiben a termék vagy szolgáltatás minősége nem ellenőrizhető a fogyasztó által, úgy egy következő szempont, amely alapján a vásárló a vállalkozást pozicionálja az a vállalkozás valamint vállalkozó státusa. A vállalkozók tehát a piacon társadalmilag meghatározott pozíciókat foglalnak el. A státus fogalmát már több mint ötven éven keresztül használták a társadalomtudományokban, és nagy szerepet játszott



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

abban, ahogyan Weber, Blau, Merton, Parsons és Homans a különböző társadalmi dinamikákat értelmezték. A státus azonban számukra a pozíciók egy képzeletbeli hierarchiáját jelentette. Az egyén pozíciója ezen a képzeletbeli skálán határozta meg azt, hogy a társadalom hogyan viszonyuljon az egyénhez és milyen elvárásokat fűzön hozzá (Podolny 2005). White volt az első társadalomtudós, aki a státusértelmezési lehetőségét más paradigmában definiálta és más gazdasági entitásokra, vállalkozásokra is vonatkoztatta. Ennek megfelelően, amikor két piaci aktor egymással gazdasági interakcióba lép, a kettejük státusa a kapcsolatukon keresztül nőhet vagy csökkenhet (*"status leaks through the linkage"*) (Podolny 2005). Podolny Status Signals. A Sociological Study of Market Competition című könyvének egyik központi hipotézise, hogy minél nagyobb bizonytalanság övez egy adott terméket vagy szolgáltatást illetve annak előállítását a piacon, annál fontosabb szerepet fog betölteni a vállalkozó státusa a tekintetben, hogy a fogyasztó az adott termék vagy szolgáltatás minőségét megítélje (Podolny 2005).

A gazdasági életben létrejövő szolgáltatások nyújtásának és igénybe vételének fontos eleme a bizalom. Zucker három módját határozza meg a bizalom formálódásának: ismétlődő csereviszonyok eredményeképpen létrejövő bizalom, etnikai, családi vagy más személyes hasonlóságon alapuló bizalom, formális szervezetek által létrehozott bizalom (Donabedian 1995) Zucker szerint a fentebbi, első két bizalom-képződési forma helyét a harmadik formájú bizalom vette át. A bizalom azonban nemcsak szolgáltatást nyújtók és szolgáltatást igénybe vevők között határozza meg az interakciót, hanem a vállalkozók közötti viszonyokban is jelentős szerepet tölt be. Horváth empirikus és szakirodalmi kutatásai alapján azt a következtetést vonta le, hogy a székelyföldi turizmus azért van még fejletlen stádiumban, mert hiányzik az együttműködés és a bizalom a turisztikai szereplők részéről (Horváth 2010).

### A PIAC KONSZOLIDÁLÓDÁSA

Jelen kutatás során Laki megközelítése alapján „a piacot időben változó intézménynek vagy szerkezetnek” tekintjük. Ebben a paradigmában a piac keletkezésének és alakulásának különböző szakaszait kívánjuk majd leírni: amikor még csak kialakulóban van az adott piac, az nem egyéb, mint a „tranzakciók rendetlen halmaza”. Ezt követi a rendeződés szakasza, amikor a piaci szereplők elfogadják a piac működéséhez alapfeltételként szolgáló szabályokat és normákat. Ezen normák elfogadása történhet önkéntes alapon, de egy külső, autoritással felruházott szerv nyomása eredményeképpen is (Laki 2006).

A piacok konszolidálódásának egy fontos mérföldköve, a piaci szereplők által közösen felállított piaci viselkedés szabályainak létrejötte (piacszabályozás). Ebben a stádiumban születnek meg általában a szakmai, érdekvédelmi kormányzati vagy nem kormányzati szervezetek, de a szereplők közötti kapcsolattartás működhet in-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

formális keretek között is (Laki 2006). Laki „a piacszabályozás körébe sorol minden, a piaci szereplők költségeit módosító (növelő vagy csökkentő), általuk önként vagy kényszer hatására elfogadott magatartási szabályt, előírást. A szabályt hozó, kihirdető, a szabályok betartásáért felelős, megszegőit szankcionáló intézmény többnyire az állam, de ezeket a feladatokat elvégezhetik a piaci szereplők társulásai, illetve a szereplők kihirdetett vagy hallgatólagos megállapodásai is. A szabályhalmaz egy része tervezett, ilyenkor a várt, remélt hatás, a piac működésének megváltoztatása (piacépítés, piacrombolás, a piaci szereplők kijelölése, a belépés feltételeinek meghatározása stb.)” (Laki 2006:12). Általában még a szabályozott és konszolidálódott piacoknak is van egy informálisan működő részegységük.

Az informális gazdaság része az életünknek. Az informális gazdaság képviseli ugyanakkor a látszólag racionális politikai rendelkezések, cselekvések nem szándékolt következményeit is. Az új institucionalista közgazdaságtan egyik képviselője, Edgar Feige különbséget tesz az illegális gazdaság (tiltott javak termelése és forgalmazása), a be nem jelentett gazdaság (a befizetett adó csupán töredéke annak, amit törvényesen fizetni kellene), a nem regisztrált gazdaság (szintén kevesebb befizetett adó a törvényesen fizetendőhöz képest, csupán más módszerek révén történik a fizetés elkerülése) valamint az informális gazdaság (olyan gazdasági cselekvések, amelyek a formális gazdasági szférán kívül történnek, a törvény védelmén kívül) (Feige In: Portes 2010). Az informális gazdaság más és más formát és méreteket ölt különböző országokban. Ehhez kapcsolódóan mondja Larissa Lomnitz, hogy a „rend rendetlenséget szül; a formális gazdaság megteremti a maga informálisát” („*Order creates disorder. the formal economy creates its own informality*”) (Lomnitz In Portes 2010: 141). Minél hasonlóbb az informális gazdaság modellje a formális gazdaságéhoz, annál inkább jellemző rá a beágyazottság, a társadalmi kötések fontossága, a bizalom és a közös csoporttagság. Lévéen, hogy az informális gazdaság aktorai rejtőzködő populációt alkothatnak, az informális gazdaság mérete nehezen esztimálható (Portes 2010).

### PÉLDA: A NYELVISKOLÁK PIACA

A turizmus piacának vizsgálatát Laki Mihály nyelviskolák piacán végzett kutatásának elemeit hasznosítva fogjuk elvégezni. Laki azzal kezdte a saját kutatását, hogy megismerte a vállalkozások történetét, stratégiájukat, illetve a többi piaci szereplővel való viszonyukat. Nagyon sok nyelviskolát még a nyolcvanas években hoztak létre, és sokak működése akkori joghézagon alapult, még csak vállalkozásként sem lettek bejegyezve. Indulótőkére nem volt szükség, hiszen a vállalkozni vágyó – általában – nyelvtanárok, a terembért utólag is kifizethették, miután már ők is megkapták a tanulóktól az óradíjakat. A nyelvtanítási kapacitás folyamatosan nőtt, ám a kereslet is olyan mértékben nőtt, hogy a piacon számos magán-nyelviskola úgy fért meg egy-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

más mellett, hogy egymással versengeniük sem kellett (Laki 2006). A rendszerváltás után azonban, a rendszerváltás előtti 6-8 magán nyelviskolák száma 200-ra nőtt, ahol már a piaci szereplőknek versengeniük kellett a nyelvet tanulni vágyókért. A rendszerváltás után létrehozott magán nyelviskolák jelentős részét nem menedzseri képesítéssel rendelkező vállalkozók, hanem általában ügyes szervező és gazdag kapcsolathálóval rendelkező nyelvtanárok hozták létre (Laki 2006). A minőség védelmének érdekében a nyelviskolák egy csoportja létrehozta a Nyelviskolák Szakmai Egyesületét (NYSZE).

Egy adott piac szabályozottsága, státusrendje, a szervezeti mező struktúrája, az abban zajló folyamatok és azok eredményeképpen létrejövő izomorf változások csak az adott mező empirikus tanulmányozása után határozhatóak meg. Erre vállalkozunk az alábbiakban.

### 2. Módszertani megalapozás

Kutatásunk helyszíne a székelyföldi Kovászna megye. Kovászna megye egyike azon három romániai megyének (Maros, Hargita és Kovászna), amelyet a legnagyobb arányban laknak magyar nemzetiségű személyek Magyarország határain kívül. Kovászna megye lakossága 206261 személy, az ország majdnem legkisebb megyéje a lakosok számának tekintetében. Ennél kevesebben csak Tulcea megyében laknak, a Duna delta vidékén (Forrás: Transindex.ro). A 2012-es népszámlálás adatai alapján láthatjuk, hogy Kovászna megyében a magyar lakosok aránya eléri a 73,6%-ot, tehát egy túlnyomórészt magyar többségű megyéről beszélhetünk.

A dolgozat, kutatás jelentős része kvalitatív módszereken nyugszik: félig strukturált mélyinterjúk készültek Kovászna megyei turisztikai vállalkozókkal, valamint olyan polgármesterekkel, egyesületek, szervezetek vezetőivel, akik valamilyen módon érdekeltek és érintettek a turizmusban. A kutatott populációt önmagukat magyarként/székelyként definiáló, szállásadó egységet, panziót vezető kis- illetve középvállalkozást tulajdonló egyének képezik Erdélyben, Kovászna megyében. (Székelyföldön). Az interjúalanyokhoz hólabda-módszer segítségével jutottunk el. Irányított, félig strukturált de informális interjúkról beszélhetünk, amelyek David M. Fetterman meghatározása alapján különböznek egy informális társalgástól, azonban az azokban részt vevő interjúalanyok számára mégis azonosak egy informális társalgással. Az interjúk irányítottasága és strukturáltsága miatt lehetséges az informális beszélgetések alatt elhangzott információkat szisztematikusan értelmezni, elemezni és összehasonlítani egymással (Svenden 2006). Az interjúk feldolgozása az ATLAS.ti tudományos szoftver segítségével történt meg.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### 3. Szociokulturális és gazdasági kontextus

A posztindusztriális társadalmakban a gazdaság teljes újrastrukturálódása figyelhető meg, amelyben egyre nagyobb teret hódít a szolgáltatói szektor. Ennek a tercier szektornak az egyik sikeres szereplője a turizmus, amely kétségkívül a világgazdaságot meghatározó kritikus erővé vált (Williams In: Binns – Nel 2002). A Regionális Fejlesztési és Turisztikai Minisztérium valamint a Román Nemzeti Bank adatai szerint 2010-ben Romániának 354 millió EUR bevétele származott a turisztikai iparból (előző évben 2009-ben ennél 92 millióval nagyobb volt a bevétel összege) (Financiarul 02.09.2010).

1990-ben a Romániába látogató turisták 15%-a volt magyarországi, míg 2004-ben már a Romániába látogató turisták 40%-a érkezett Magyarországról. Jelenleg a Maros, Hargita és Kovászna megyébe érkező turisták legnagyobb része magyarországi. 2008 óta csökkenő tendenciát észlelhetünk magyarországi turisták tekintetében, azonban Székelyföld idegenforgalma döntően Magyarországra támaszkodik így is (Nagy 2013). Hargita és Kovászna megyékben 2007-ben hivatalosan 200 000 turistát jelentettek be, azonban a valóságban ennek a számnak a többszöröse is előfordulhatott, csak adózási megfontolásból nem lett hivatalosan bejelentve (Nagy 2013). Kutatásom helyszínét ugyan csak Kovászna megye alkotja, azonban a három székelyföldi megye kulturálisan (etnikai jellegzetességeket tekintve) illetve gazdaságilag is hasonló berendezkedésben működik, ezért lényegesnek tartom mindhárom megye turizmus-piacának bemutatását, mielőtt a Kovászna megyét érintő elemzés leírásába bocsátkoznék.

A sajtóban és a hétköznapi diskurzusok során is egyre gyakrabban tematizálódik a turizmus, mint gazdasági húzóágazat, azonban a turizmus valós szerepe a régió gazdaságában jelenleg még kisebb, mint ahogyan az a közéleti diskurzusokból vagy médiatartalmakból visszaköszön (Horváth 2013, Nagy 2013, Horváth, In: Kiss – Barna – Deák 2013). A turizmushoz közvetlenül kapcsolódó vállalkozások (vendéglátó entitások és szállásadást nyújtó turisztikai egységek) a három székelyföldi megyében, Hargita, Maros és Kovászna megyékben az összesen ott működő vállalkozások forgalmának a 2%-át teszik ki Horváth szavaival élve, a lakosság hozzáállása pozitív ugyan, de nem rajzolódik ki (még) egy markáns közösségi döntés és cselekvési terv a turizmus felvirágoztatásának irányába (Kiss – Barna – Deák 2013). Székelyföld, mint intézményesült turisztikai pedig régió nem jelenik meg semmilyen hivatalos fórumon, hiszen jogi-adminisztratív szempontból sem ismeri el a román állam Székelyföldet; mégis azonban „sajátos kulturális desztinációként jelenhet meg külső és belső piacokon, ami lassíthatja az asszimiláció folyamatát” (Nagy 2013).

A Romániába érkező magyar turisták száma 1994 és 2004 között folyamatos növekedést mutat (szinte megnégyszereződött), azonban 2005 után hasonló ütemben ismét csökkenésnek indult (Kiss – Barna – Deák 2013). Ugyanakkor szintén esett Székelyföld szálláshely-kapacitása és turistaforgalma is az elmúlt években. Nagy rá-



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

világít arra, hogy az előbbi trendeket meg lehet próbálni ugyan a feketegazdaság paradigmájában magyarázni, azonban ezzel a magyarázattal kell számolni akkor Románia más régióinak turisztikai forgalmát elemezve, ahol gyakran ellenkező tendenciát látunk (Nagy 2013).

A külföldi turisták által elköltött pénz 0,8%-át tette ki az ország GDP-jének 2010-ben. Ez a százalék azonban sajnos Európa-szerte a legalacsonyabb értéknek számít, és azt szemlélteti, hogy a romániai turizmusnak van még hová fejlődnie ahhoz, hogy valóban húzóágazatként lehessen beszélni róla. Országos szinten a hivatalosan alkalmazottak 3,36%-a dolgozott a turisztikai szektorban, akiknek az összbevétel 1,16%-át sikerült kitermelniük 2008-ban. Magyarországhoz képest 2,8-szor, Bulgáriához képest 2,5-ször kevesebb vendégéjszaka jut 100 személyre Romániában (Kiss – Barna – Deák 2013).

Kiss – Barna – Deák (2013) rangsorolták a főbb turisztikai célpontokat Romániában, annak függvényében, hogy az adott megyében a lakosság hány százaléka dolgozik a turisztikai szektorban: 1. Constanta (tengerpart), 2. Suceava (bukovinai kolostorok), 3. Brassó (Poiana, síelés), 4. Vilcea (Olt völgye), 5. Bihar (Félix fürdő, Nyugati Kárpátok).

Hargita, Kovászna és Maros megye nincsenek ugyan az első öt helyezett között, de előkelő helyet foglalnak el: Hargita megye a hatodik lett ezen a listán, Kovászna megye a tizedik és Maros megye a tizennegyedik helyen végzett. Fogadóegységek tekintetében is mindhárom megye az országos átlag fölött helyezkedik el. A három megye közül Maros megyében van a legtöbb működő szálláshely (9317 férőhely). Hargita megyében 8542 férőhely, van míg Kovászna megyében 4836 szálláshely áll a turisták rendelkezésére (Nagy 2013). A három megyében arányait tekintve sokkal több panzió működik, mint Románia más megyéiben. Országos szinten a szálláshelyek 5%-a panzió, míg Székelyföldön ugyanez a mérőszám 11%-ot mutat (Nagy 2013). A turizmus lakosságárányos vizsgálatából, amely az adott megyék lakosságának méretét a megye turisztikai funkciójával (elszállásolás, vendéglátás) veti össze, azt láthatjuk, hogy Székelyföld mindhárom megyéje magasabban teljesít az országos átlagnál: Hargita megye a szálláshelyek számát tekintve, Kovászna és Maros megye pedig úgy a szálláshelyek, mint a vendégéjszakák számának a szempontjából (Nagy 2013).

A turizmus fejlettsége adott régióban gazdasági kérdésként is megfogalmazható tehát a fentebbiek tükrében. Létezik olyan megközelítés, amely szerint a turizmus (annak bármelyik válfaja) nem más, mint a fejlődéshez vezető útlevel (Williams In: Binns – Nel 2002). Ezen elmélet szerint a turizmus tekinthető a rurális települések elsődleges társadalmi-gazdasági fejlődéshez és regenerációhoz vezető katalizátorának (Sharpely In: Binns – Nel 2002). Horváth szerint a turizmus gazdasági jelentősége a beruházások, új munkahelyek, jövedelmek, adóbevételek, GDP, közvetlen és közvetett gazdasági hatások terminusaiban fejezhető ki (Horváth 2010).





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A turizmus fejlesztése általában sikeres stratégiának bizonyult egy közösség gazdasági fejlődése tekintetében. Az adott országban, régióban, városban – vagyis adott közigazgatási vagy földrajzi egységben, amelyre a turisztikai fejlesztési terv irányul – meglévő gazdasági, társadalmi kulturális és természeti erőforrások promotálása vezet el a régió, város turizmusának a fejlesztéséhez (Binns – Nel 2002). Az a fejlődési útvonal pedig, amelyet a turizmus nyit meg, nem jár együtt egyenes és szükséges következményként a helyi közösségek etnikai, kulturális sajátosságainak, valamint a természeti berendezkedés drasztikus megváltoztatásával (Wahab – Pigram – Elliott In: Binns – Nel 2002).

### 4. Kovászna megye turizmusa

#### SZERVEZETI MEGKÖZELÍTÉS

A Kovászna megyei turisztikai piac megismerése és működésének megértése érdekében 30 félig strukturált mélyinterjút elemeztünk valamint egy fókuszcsoportos interjú, amelynek hat, a Kovászna megyei turisztikai iparban aktív résztvevője volt. 12 interjú valamint az elemzésre került fókuszcsoportos interjú az Összehasonlító régiótanulmány a vidéki turizmusra és a foglalkoztatottságra vonatkozóan Bihar és Kovászna megyében projekt keretén belül készült<sup>2</sup>. Jelen tanulmány alapjául, a megadott rövid terjedelemre vonatkozó kritérium miatt, csupán a nyolc, turisztikai mezőben aktív intézmény vezetőjével készült interjú, valamint a fókuszcsoportos interjú került elemzésre. A turisztikai vállalkozókkal készült interjúk feldolgozása külön szempontrendszer szerint fog elemzésre kerülni. Elemzésre vár így még 25 félig strukturált mélyinterjú, illetve két fókuszcsoportos interjú. A turisztikai piac institutionalista megközelítésében a turisztikai szervezeti mezőbe tartozik az összes típusú szereplő, amelyik ezen az iparágon belül aktív. Lényegesnek tartottuk emiatt, hogy ne csupán szállásadó egységek működtetőivel készüljenek interjúk, hanem a Kovászna megyei turizmushoz kapcsolódó, turizmus fellendítésén munkálkodó szervezetek vezetőit, képviselőit is megkérdezzük. A megkeresett és megkérdezett hat szervezet a következő területeken aktív: Kovászna megye turisztikai jellegű fejlesztése és népszerűsítése, a térség megismertetése, és közvetett gazdasági fejlesztése, természetvédelmi egyesületek, fürdőépületek, valamint kezelőközpontok működtetése. Interjú készült még nemzetközi turisztikai szövetségek romániai, Kovászna megyei képviselője, valamint panziótulajdonosok szövetségének Kovászna megyei képviselőjével is.

<sup>2</sup> Ezúton is köszönjük Csata Zsombornak az interjúk rendelkezésünkre bocsátását.





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### A TURISZTIKAI PIAC KONSZOLIDÁLÓDÁSA

A Kovászna megyei turisztikai piac alakulását Laki megközelítése alapján, a különböző szervezetek képviselőinek véleménye által alátámasztva szakaszoljuk. Ugyan a turizmus piaca és a nyelvoktatás piaca két, egymástól teljesen idegen és független gazdasági ágazat, hasonló elvek mentén lehet mindkét gazdasági ágazatban vállalkozásokat létrehozni és működtetni is. Például nem kell nyelvtanárnak lenni ahhoz, hogy nyelviskolát működtessen valaki, és ugyanúgy turisztikai egyetemi végzettséggel és előzetes jártassággal sem kell rendelkezni ahhoz, hogy falusi turisztikai vállalkozóvá váljon valaki. Ugyanígy mindkét típusú vállalkozás működhet egyszemélyes vállalkozásként, azaz, kezdetben (de akár végig) is alkalmazottak nélkül, egyéni vagy családi vállalkozásként.

Számtalan interjúalany azt meséli, hogy a rendszerváltás utáni Kovászna megyében számtalan panzió úgy indult, hogy vállalkozó szellemű székelyek a saját házukban található fölösleges szobákat kínálták fel az oda látogató turistáknak szállásul. Ez a típusú gazdasági aktivitás nem igényelt különösebb tőkebefektetést (kockázatvállalást sem) a helyiek részéről, és illeszkedett a székely vendégfogadó kultúrába is. Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy kezdetben, amikor a zömében magyar turisták megindultak, megindulhattak Erdélyt és Székelyföldet felfedezni, akkora volt a kereslet a szállásokra, hogy a kínálat nem is tudott minden szállásigényt kielégíteni. A szálláshelyek minősége sem volt annyira fontos még. Régebben autóbusszokkal jöttek a vendégek, nagyon sokan teltházások voltak és úgy kellett a vendégeket máshová küldeni; ma már több a vendégfogadó és kevesebb a vendég.

A Kovászna megyei panziókat nem képzett turisztikai szakemberek indították, hanem agilis, jó szervezési és vezetési készséggel rendelkező, a közösség életében akár vezető szerepet betöltő egyének, például tanárok, tanítók, mérnökök vagy éppen polgármesterek. Később, ahogy nőtt a kereslet a kínált szolgáltatás iránt, úgy olyan szereplők is beléptek a piacra, akik már vállalkozás-vezetési tapasztalattal rendelkeztek. Több turisztikai vállalkozást indító egyén vállalkozói pályafutását élelmiszerbolt megnyitásával indította, de akadtak olyanok is, akiknek szállítással foglalkozó cégük volt vagy éppen húsfeldolgozó üzemet működtettek mielőtt elkezdtek volna szállásadással foglalkozni. Míg a Laki által bemutatott nyelviskolák esetében ezek az újonnan induló nyelviskolák általában rontották a nyelvoktatás hírének szintjét, hiszen nem szakmai tudással rendelkeztek, hanem vállalkozásaikat csak a profitszerzésre való tekintettel működtették, figyelmen kívül hagyva így a minőségi kritériumokat, a szállásadó egységek tekintetében ennek éppen az ellenkezője történt és történik. Azok a szakemberek, akik rendelkeznek vállalkozás-vezetési tapasztalattal az egész mező professzionalizációját segítik elő és fontos szerepet töltenek be a szakmai egyesületek működésében is.

A Laki által bemutatott nyelviskolák piacán a piac rendezetté válásával egyidőben megszűntek működni, kiszorultak a piacról azok a nyelviskolák, amelyek nem



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

adekvát, hanem az átlagnál, illetve egy bizonyos szintnél alacsonyabb szintű szolgáltatást nyújtottak. A turizmus piacán ettől eltérő folyamatnak lehetünk a tanúi. A turizmus piaca ugyanis egy olyan típusú piac, ahol van kereslet arra a típusú kínálatra is, ami kikerüli a szabályozást. A turisztikai szereplők, szállásadó egységek esetében a fogyasztó köt egy kompromisszumot és annak tudatában választja a szabályozást kikerülő informális szektorban működő szolgáltatót.

Az erdélyi turizmus piaca ma már egy részben rendezett, konszolidálódott, a Collins és Larsoni megközelítésben részben professzionalizálódott piac, ahová új és kisebb szereplők úgy törhetnek be, ha találnak egy piaci rést (*niche*), illetve olyan szolgáltatás-kombinációkat kínálnak a turistáknak, amely nem létezik még a piacon és bizonyos célközönség(ek) számára vonzerővel bírhat. Ilyen piaci rés, *niche* turizmus a nemesi turizmus. Az olaszteleki Dániel kastélyszálló tulajdonosa így fogalmazza meg:

*„Azáltal, hogy nincs tömegturizmus, lehetőség nyílik más élmények megtapasztalására. Ez megadja a lehetőséget a hozzánk hasonló vállalkozásoknak, hogy úgymond mi is turizmust tudunk művelni.” (R. L.)*

A Dániel kastélyszálló egy tipikus példája az olyan típusú szálláshelynek, amelyet olyan egyének hoztak létre, akik magas standardokat követő szakmai életből, a nemzetközi üzleti szférából jönnek.

*„Úgy vagyunk, hogy a minőség az abszolút alapelve mindennek. És akkor erre épülnek az élmények, amik a pluszt adják, tehát igazából úgy vagyunk, hogy nem is a minőséget kommunikáljuk, hanem a többletet [...] Itt a vendéglátásban minden nap a pillanatnak a terméke, és hogy ha egyszer elrontottuk a vendéggel, akkor azt a pillanatot, az időt nem fogod tudni visszaforgatni, és újracsinálni.” (R.L.)*

A kastélyszálló tulajdonosai egy egyesületet, a Daniel Kastély Egyesületet is megalapították, hogy a kastély felújítása szakszerűen, művészettörténeti és régészeti felügyelet mellett történjen. A kastély restaurálása után az egyesületnek feladata volt a kastély bevonása a helyi kulturális életbe, azonban inkább egy fordított irányú folyamatnak lehetünk a tanúi: a kastélyban szervezett programok, kulturális események révén a település kulturális és társadalmi életének a felpozíciózása zajlik.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### A TURISZTIKAI PIAC SZABÁLYOZOTTSÁGA ÉS SZABÁLYOZÁSI SZINTJEI

A turisztikai piac szabályozásának három szintjét különböztethetjük meg. A szabályozások első szintje az állami szint; második szintje a szakmai szervezetek szabályozása.

A harmadik szabályozási szint az maga az együttműködés a vállalkozók között. A negyedik szint egy olyan szegmense a piacnak, amely a formális és informális szabályozásokon kívül esik, azaz az informális gazdaság szintje.

### ÁLLAMI SZABÁLYOZÁSOK SZINTJE

Romániában a vendéglátó egységek minősítését a törvényi háttér részletesen szabályozza (*1. szabályozási szint*). A törvény meghatározza a szobák nagyságát, fürdőszobák, szobák felszereltségét, még a párnák méretét és takarók típusát is. A törvényben van egy bizonyos pontkritérium-rendszer amelynek eleget kell tenni bizonyos aspektus és funkcionalitás alapján. Tehát adott minőségi pontrendszerben vannak olyan elvárások amelyekkel pluszpontokat lehet elérni és ebben különbözik gyakorlatilag egyik szálláshely a másiktól.

*„Tehát én is tudok olyan két csillagra minősített szálláshelyekről, amiket egy lapon sem lehet emlegetni mert az egyik egy nagyon igényes, speciálisan rendezett szálláshely csak éppen a fürdőszoba nincsen bent a szobában és ezért két csillagra van minősítve és a másik viszont egy nagyon standard, nagyon alap szálláshely. Tehát ilyen szempontból, ezért mondom, hogy a piac sokat megmond.” (D. L.)*

Szállásadó egységenként némely panzió esetében találkozunk olyan intézkedéssel, amely a minőségi szolgáltatás nyújtását hivatott mintegy garantálni, azonban kollektív szinten, a törvény által meghatározott elvárásrendszeren és standardokon túlmenően nincsen egy olyan minimum, amely minden szállásadó egységre nézve kötelező lenne. Sőt, nagyon sok panzió esetében azt láthatjuk, hogy a vállalkozók nem kívánnak vagy nem tudnak megfelelni az állami szabályozásnak, és kilépnek egy informális gazdasági térbe (részletek a 4. szabályozási szint bemutatásánál). A különböző szabályozási szintek így nem egymásra épülnek és egymást egészítik ki, hanem ellenkező irányú hatást fejtenek ki, egymásnak ellentmondanak. Hivatalosan bejelentett, adózó szállásadó egységek nagyrészének a tulajdonosai panaszkodtak a gyakori állami ellenőrzések miatt, sokan mondták, hogy olyan alkalmak is vannak, amikor több ellenőrző szerv képviselői egyidőben tesznek be nem jelentett látogatásokat.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

*„Vagy volt egy olyan napom, hogy Kézdin voltam a fináncoknál, és fél órán belül telefonáltak, hogy itt vannak a, itt van a gazdasági rendőrség, itt van a fogyasztóvédelem, és itt van a taxikat ellenőrzik valami, nem tudom mi volt a nevük, ilyen ellenőrzésbe jöttek például, hogy a taxikba ilyen sérültek, a sérülteket, hogy ültessük befele, ilyen. És akkor bejöttem a vendéglőbe és ültek hárman, és kérdeztem, hogy most hányfelé szakadnak, meg sorba, várják ki a sorukat. Tehát olyan nap is, hogy mondom egyszerre hárman voltak.” (B. K.)*

Egy újabb jogi normatíva lehetővé teszi, hogy azon személyek akik öt szobánál kevesebb helyiséggel rendelkező szállásadó entitást működtetnek, cégalapítás nélkül, magánszemélyként, csupán átalányadók fizetésével és a bevétel utáni adózással működhetnek hivatalosan. A megkeresett szervezetek vezetői remélik, hogy ez az intézkedés részben hatást tud gyakorolni a turisztikai piac kifejlesztésére.

Az állami szervezetekbe vetett bizalom nagyon alacsony, és nem erősítik azt a legújabb történések sem: a Román Idegenforgalmi Hatóság (ANT) nem ismeri el idegenforgalmi desztinációnak Székelyföldet. A hatóság argumentuma szerint Székelyföld hivatalosan nem létezik, ennek megfelelően turisztikai úti célként sem lehet népszerűsíteni. Az ANT szerint Székelyföld összehasonlítása a Mócok földjével, az Avassággal vagy éppen Máramarossal nem helyénvaló, mert Székelyföld az egykori székely székeket jelöli, míg a többi tájegység a szakmai tanulmányok szerint az egységes építkezés vagy éppen a kultúra révén különül el (Krónika, 2016. 09. 20.).

Az állam szerepe ugyan ambivalens, de elmondható, hogy többnyire nem segítő, támogató aktorként szabályozza a turisztikai piacot (kivétel: jogi normatíva, amely az adózást hivatott egyszerűbbé tenni). Kaotikus ellenőrzési gyakorlatot folytat, és szűkített látókörű: csupán azon szereplők fele támaszt kötelezően követendő igényeket, akik teljesen legálisan, a formális gazdasági mezőben működnek. Ezáltal az állam maga, szabályozásainak és működésének nem szándékolt következményeként, de tereli a turisztikai vállalkozásokat az informális gazdaság felé. Ezen túlmenően az állam a turisztikai piachoz való viszonyulásában nem is egy racionális aktorként lép fel, ugyanis a turizmust csak elméleti síkon definiálja gazdasági mezőként, a gyakorlatban azonban politikai megfontolások alapján közelít hozzá.

### SZAKMAI SZERVEZETEK

Egy második szabályozottsági szint, amely közvetlenül az állami szabályozási szint alatt, de még hivatalosan és szervezeten jön létre, a szakmai szervezetek szintje (2. szabályozási szint). Három olyan szervezetet emelünk ki, amelyet érdemes és szükséges megemlíteni a Kovászna megyei turizmus taglalásakor, ezen szervezetek közül csupán a harmadik működik szabályozó erőként. (A Kovászna megyei Kereskedelmi és Iparkamara hivatalos véleménye szerint a megyében csupán két olyan szervezet



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

működik, amelynek célja a Kovászna megyei turizmus fejlesztése; az egyik a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület, a másik pedig a Kovászna megyei Kereskedelmi és Iparkamara maga).

A Kovászna megyei szállásadó egységek egyféle közös képviselőt ellátó egyesület, a Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület (KMTE). Ők folyamatosan tájékoztatják a panziók, kulcsosházak tulajdonosait különböző, a vállalkozókat érintő pályázati lehetőségekről, törvényi előírásokról. A szervezet a normatív izomorfizmus megvalósulását kívánatosnak tartaná, azonban semmilyen konkrét intézkedéssel vagy működési gyakorlattal sem segíti azt elő. A KMTE nem alkalmaz semmilyen minimális minőségi kritériumrendszert. Informálja ugyan a vállalkozókat a hivatalos minőségi elvárásokról, azaz a törvény által meghatározott kritériumrendszerről, amely alapján egy panzió megszerezheti az állami minősítést (margaréták számát), különböző engedélyek (környezetvédelmi, tűzvédelmi stb.) beszerzéséről, azonban nem határoz meg ezen túlmenően semmilyen kötelezően teljesítendő minimális szempontrendszert vagy standardot:

*„Tehát ilyet mi nem alkalmazunk, egészen praktikus okokból, mert nem szeretnénk senki sem magunkra haragítani. Tehát gyakorlatilag mi a legtöbbet azoknak segítünk, akiknek a leggyengébb rálátásuk van az egész szakmára. És ebből kifolyólag minőségileg is egy kicsit gyengébbek, mint a nagyobb tőkével rendelkező befektetők, akik jobb vállalkozásokat működtetnek. Tehát mi nem akartunk ilyet alkalmazni, mert természetesen, hogy az lenne, hogy akkor a semmibe taszítunk olyanokat akik próbálkoznak. Én mindig azt mondom, hogy a piac eldönti, hogy mit akar. Minden kategóriára van kérelem és természetesen mi is a jobbát reklámozzuk.” (KMTE)*

A szervezet kompenzálni próbálja, korrigálni és kiegyenlíteni a piaci egyenlőtlenségeket, azáltal, hogy a „legrászorultabbaknak” nyújt szakmai támogatást. A KMTE nem él azzal a hatalommal, hogy különböző szakmai ismervek alapján, de egyes szereplőket kizárjon, másokat pedig beengedjen a piacra. Ők inkább egy inkluzivitással jellemezhető, „szinten tartó” jellegű szakmai tevékenységet folytatnak. Nem tudják, és nem is akarják függetleníteni magukat a nem szakmabeli de turizmust művelő vállalkozóktól.

A szakma professzionalizációját elsődleges célként meghatározó, illetve a minőségi szolgáltatások nyújtásának garanciájaként megalakuló szervezet 1994-ben jelent meg és az Ökológiai és Kulturális Falusi Turizmus Nemzetközi Szövetsége (ANTREC – Asociatia Nationala de Turism Rural Ecologic si Cultural) nevet viseli. Az ANTREC a European Federation of Rural Tourism (EuroGites) tagja. Szinte valamennyi, a Székelyföldi turizmus bemutató útikönyben szerepel az ANTREC, azaz javasolják a szerzők az ANTREC névvel fémjelzett szálláshelyeket. Az ANTREC valamikor szabályozó entitásként működött, mára azonban elvesztette ezen szerepét.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

„1994-ben volt alapítva, mintegy válaszként a turisták helyi lakosoknál való elszállásolására való igényeire. A szövetség tagjainak tevékenysége alapján, a szállások egy bizonyos minőségi jelvényt kapnak, amely azt jelenti, hogy megfelelnek bizonyos elvárásoknak, kritériumoknak. Ezeket a jelvényeket a törvényeknek megfelelő osztályozás is kiegészíti, amely objektíven tudatja a fogyasztókkal a felajánlott szolgáltatások minőségét.” (www.antrec.ro). A szövetség tehát minőségi garanciát biztosít arra vonatkozóan, hogy kulturált, tiszta szálláshelyen jó minőségű szolgáltatásban fog részesülni az a turista, aki egy, az ANTREC névvel fémjelzett panzióban száll meg. Mégis, a Kovászna megyében működő 98 falusi vendégfogadó, vendégház és panzió közül 5 olyan egység van csupán, amely ANTREC-tag. Feltevődik a kérdés, hogy a piaci szereplők számára vajon miért nem éri meg ezt a minőségi jelvényt megszerezni. Az egyik, valószínű magyarázat erre vonatkozóan a fehér és a feketegazdaság közötti adóvonzatokban és hivatalos hatóságok által végzett ellenőrzésekben keresendő. Azok a panziók, amelyek hivatalosan bejelentve, ANTREC tagként is működtek, számtalan ellenőrzést kaptak az állami szervek részéről. Az ANTREC tagsággal rendelkező panziók úgy érzékelték, hogy reflektorfényben vannak, és az átlagosnál gyakrabban érkeznek hozzájuk az ellenőrök, akik a különböző, minőségi kritériumoknak való megfelelésüket vizsgálják. Az ANTREC Kovászna megyei képviselője így fogalmazza ezt meg:

*„[...] csak hát akkor lássák, hogy ki van téve az ANTREC-jel, akkor jönnek az ellenőrök, ott vannak teli van ellenőrrel minden. És azt mondták, hogy ebből mi nem kérünk. Így is már a piacot megcsinálták a vendégkört, míg minősítve voltak, míg benne voltak, ebben a rendszerben, mi vittünk ugye nemzetközi kiállításokra, tavaszi, őszi kiállításokra vittük ott bent voltak a körben, megcsinálták. Most már vendég van, ugye szájról szájra megy, nem tudom miféle, szépen elvették. Többet nem újítottak engedélyt amikor lejárt. Azt mondták köszönjük szépen. Hát miért? Mi az előnye, ha ott vagyunk nálatok? Semmi. Kapom az ellenőrzést szériába [sorozatban]. Dehogy. Jól vagyunk mi itt, nincs semi panzió itt, a vendég kap egy kulcsot, kinyitja, mikor jön, visszazarja, és kész, és le van tudva. Hát nem működik?” (ANTREC)*

Egy másik magyarázata az ANTREC hanyatlásának egy bizalmi válság, amely a szervezet köré kapcsolódik. Egyik interjúalany által mesélt eset szerint, egy Kovászna megyei panziótulajdonos turistának adva ki magát telefonon az ANTREC-nél érdeklődött Kovászna megyei szálláshelyek felől. Ekkor azt a választ kapta, hogy sehol máshol nincsen szállás csak annak a személynek a panziójában, aki a telefonhívására válaszolt. Hangsúlyozandó azonban, hogy az interjúalany a történet szereplőjét nem ismeri, illetve a történetet elmesélő egyén csupán hallomásból értesült a történet vélt vagy valós tartalmáról, így ennek hitelessége egyáltalán nem bizonyítható, illetve joggal megkérdőjelezhető.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

A Háromszéki Panziók Egyesülete az a szervezet, amely szervezeti szabályozási szintként működik és szabályozni próbálja a panziótulajdonosok által nyújtott szolgáltatásokat. Az egyesület olyan panziókat tömörít formálisan, amelyek hasonló minőségű szolgáltatásokat nyújtanak. Az egyesületnek 15 tagja van. A panziók a megye több településén működnek, és a margaréták számától függetlenül valamennyi panzió, amely tagja ennek az egyesületnek, színvonalas és jó minőségű szolgáltatást nyújt. A 15 panzió közül négygel interjút készítettünk az adott panziók területén, valamint interjú készült az egyesület elnökével is. Az egyesületről, a nem egyesületi tagsággal rendelkező más, a megyében működő panziót működtető vállalkozók is tisztelettel beszéltek, illetve maguk a megkérdezett szállásadó egységek tulajdonosai is verbalizálták, hogy számukra a minőségi szolgáltatás nyújtása az elsődleges szempont, és azért tudnak együttműködni, egymást ajánlani, mert ugyanazokat a minőségi elveket követik. Csupán érdekességképpen megemlítjük, hogy az egyik szervezet képviselője, aki maga is egy olyan panzió tulajdonosa, amely tagja a Háromszéki Panziók Egyesületének, a turisztikai tevékenységek professzionalizációjának elkötelezett támogatója és külföldi szakmai tapasztalattal is rendelkezik. Az amerikai *housekeeper* modellt vezette be saját panziójában, annak garanciájául, hogy minden fontos feladat megfelelően el legyen végezve:

*„Mi a szobalányoknak adunk egy listát. Tehát ha ezt végigcsinálják, akkor, akkor biztos, hogy nem marad el semmi, szemét nem marad ott, vagy nem lesz kihagyva a tusoló kabin kitörlése vagy valami. Ezek a dolgok ilyen egyszerűek gyakorlatilag, de ott ahol az ember saját maga foglalkozik vele, tehát egy falusi vendéglátónál, ahol esetleg nem alkalmazott, hanem saját maga csinálja ott ezek egyre nehezebbek, s ugye a térségünkben nagyon jellemző az, hogy a mostani vállalkozók egy része az ilyen kényszervállalkozó. Tehát volt nagy háza, volt ideje, akkor miért ne csináljunk belőle panziót, és akkor most én lettem a panziós. És, de az csupán hogy eltelt húsz év amióta azt működteti, az nem az jelenti, hogy beletanult abba a dologba, persze valamilyen szinten igen. Csak, hogy ha nem fejlesztette magát megfelelően tudományosan, gazdasági szempontból, higiéniai szempontból, csak az anyagismeret szempontjából, akkor plafonálnának ezek az emberek, és úgy a szolgáltatások is.” (A. Z.)*

## KOOPERÁCIÓ

A turisztikai piac szabályozásának harmadik szintjét maga a turisztikai vállalkozók együttműködése alkotja (3. szabályozási szint). Az együttműködés abban az értelemben tekinthető szabályozásnak, hogy a kooperáció eredményeként, vagy inkább erdőjeként, a kooperáló vállalkozóknak akár hallgatólagos akár kimondott szabályokat követni kell és be kell tartani. Ezek a szabályok általában íratlan szabályok, amelyek





## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

a szolgáltatás minőségére vonatkoznak, hasonlóan, mint a szervezeti szabályozási szint esetében. A minőségi szempont mellett (szobák berendezése, fürdőszoba felszereltsége, tisztaság, stílus) beszélhetünk egy mennyiségi szempontról is, amely a vendégek számára nyújtott reggeli/ebéd/vacsora nem csupán minőségére, hanem mennyiségére is vonatkozik. Ezt a szabályozási szintet gyengíti Kovászna megyében a bizalmatlanság.

A bizalom hiánya a szállásadók közötti együtt nem működésének egyik katalizátora: szállásadók gyakran nem küldenek egymáshoz vendéget, mert nem bíznak abban, hogy megfelelő minőségű szolgáltatásban részesül a vendég; nem küldenek egymáshoz vendéget, mert attól tartanak, hogy következő alkalommal a vendég már az ezúttal ajánlott szállásadóhoz fordul. A bizalmatlanság nemcsak a szállásadók közötti együttműködésnek a kerékkötője, hanem sok esetben tetten érhető a szállásadók és tágabb környezetük között is, lévén, hogy a turisztikai vállalkozók általában gazdaságilag jobban szituált egyének és családok, ezért: *„rengeteg irigye alakul ki ezeknek az embereknek, illetve a különböző egyéb szolgáltatók és köztük is vannak súrlódások.”* (A. Z.)

A mégis létrejött gazdasági együttműködéseknek a fennmaradásában különösen fontos szerepet játszik a bizalom, valamint a társadalmi tőke. Vizsgáljuk meg először a társadalmi tőke problematikáját. Az a típusú, a vállalkozók közötti viszony, amelynek gyümölcse a kooperáció, már a társadalmi tőke meglétét implikálja. Adott szállásadást kínáló entitás vezetője javasol, ajánl egy másik szállásadó entitást amennyiben például nála teltház van, és ez a szívesség akár hitelkártyaként is elfogható, amely a későbbiekben beváltható lesz, azaz az egyén elvárhatja, és immár joggal a másik féltől, hogy az a következő alkalommal az ő szállásadó egységét javasolja, amennyiben nála van teltház (Coleman 1998).

*„Tehát mi kölcsönösen küldözgettük egymásnak a vendéget, mikor neki volt, hozzá olyan ment, akinek feltétlenül számla kötelezettsége volt, akkor nem azt mondta, hogy én ellátom, és te írd meg számlát neki, hanem küldte át hozzám.”* (KB. 1.)

*„Együtt dolgozunk, mert ők azért szoktak küldeni vendégeket, ha jön egy-egy csoport s nem férnek el akkor leküldi, mert ott csak vagy 8-10-en férnek.”* (G. 2.)

*„A vendégek továbbirányítását azt állandóan végezzük, mert bebizonyosodott, tehát a vendégek is visszaigazolták, hogy ha jól fogadtuk őket, tovább segítettük, ha nálunk már teltház volt és más szállást tudtunk neki szerezni, akkor következőkor is hozzánk jött vissza függetlenül attól, hogy milyen fogadtatása volt a másik szálláshelyen.”* (S. 1.)



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### INFORMÁLIS GAZDASÁG

A megkérdezett szervezetek képviselőinek egyöntetű véleménye az volt, hogy nagyon sok szálláshely működik jelen pillanatban is úgy, hogy semmilyen minősítéssel nem rendelkezik. Az állandó, hivatalos szervek részéről érkező ellenőrzéseken kívül, az engedélyek megszerzésének a problematikus volta generálja a panziók szürke, vagy fekete zónában való működését. Annak ellenére, hogy az idegenforgalmi törvények nem írnak elő semmi speciálisat, meg nem valósíthatót a minősítés terén, a megkérdezettek szerint a panziótulajdonosok számára nehézséget okoz a törvénykezések nyomom követése és betartása, például a tűzvédelmi vagy környezetvédelmi törvények. Ezeknek az engedélyeknek a beszerzése gyakran túl nagy anyagi teherként is nehezedik a vállalkozókra. Sok esetben azonban nemcsak az anyagiak, hanem a „plusz bonyodalomként” érzékelt bürokrácia az akadályozója a panziótulajdonosok munkájának és bevételének a „kifehérítésének”. Az egyik szervezet képviselője ezt így fogalmazza meg:

*„Nagyon nehéz az ügyletbonyolítás is mert az engedélyt a tűzoltóságok adják ki. Viszont az engedélyhez kell egy olyan dokumentációt összeállítani amire egy bizonyos ilyen tűzvédelmi szakképesítéssel rendelkező építész teszi rá a pecsétjét. Elsősorban, ha nincsen rajza az embernek az illető ingatlanról, akkor kell csináltasson egy rajzot, egy felmérést, amin szerepelnek anyagok és a rajzolt darabok és akkor azt elküldje egy ilyen szakembernek és az ezt látta-mozza és akkor úgy kerül bele a dokumentációba, amit aztán a tűzoltóságnak letesz. Tehát most gondoljunk csak bele, hogy egy vidéken élő vállalkozó, vagy valaki ezt mikor fogja eljátszani? Hát nem valószínű, hogy nekiáll ennek a dolognak. Leginkább azt mondja, hogy eddig is jöttek, most ezután is jönnek, s ha majd jön valaki akkor majd megoldjuk és ezzel kész. Tehát ez egy nagy hátránya a dolognak.” (D. A.)*

Az adatközlés a Statisztikai Hivatal felé nagyon hiányos, pontosan abból adódóan, hogy a vállalkozók félnek: amennyiben adatokat szolgáltatnának a Statisztikai Hivatal számára, úgy sokkal nagyobb eséllyel, illetve gyakorisággal kapnának hivatalos ellenőrzéseket. Ez igen kellemetlen helyzetbe hozna sok szállásadót, lévén, hogy nagyon sok esetben hivatalos minősítés és engedély nélkül működtetik a panziójukat, vendégházukat. A Statisztikai Hivatal felé történő hiányos adatközlés miatt nem lehetséges hiteles adatokhoz jutni sem Kovászna megye turizmusát illetően. A Kovászna megyei vendégfogadás szürke vagy fekete szegmenséről nincsenek adataink. A fentebbi bürokratikus nehézségek és az adózási kötelezettségek miatt sok vállalkozó dönt úgy, hogy kilép a hivatalos, szabályozott szférából és informális, illegális vagy félig legális keretek között működteti a vállalkozását. Ezekre a vállalkozásokra



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

így nem vonatkoznak az állami előírások (hiszen formálisan nem is léteznek mint vállalkozások). Csupán a kooperáción keresztül kapcsolódnak valamelyest a szabályozási szintek valamelyikéhez.

### 5. Összegzés

A Kovászna megyei turizmus piaca ma már egy részben rendezett, konszolidálódott, részben professzionalizálódott piac, ahová többnyire olyan szereplők léptek be az elmúlt 26 évben, akik kisebb turisztikai szereplőknek minősülnek. Ebben a részben konszolidálódott közegben kutatásunk eredményeképpen a piac szabályozásának négy szintjét írhatjuk le. A szabályozások első szintje az állami szint; második szintje a szakmai szervezetek szabályozása. A harmadik szabályozási szint az maga az együttműködés a vállalkozók között. A negyedik szint egy olyan szegmense a piacnak, amely a formális szabályozásokon kívül esik, azaz az informális gazdaság szintje.

Az állami szabályozás szintjét elemezve láthatjuk, hogy a román állam kaotikus ellenőrzési gyakorlatot folytat a Kovászna megyei turizmus piacán. Az állam a maga szabályozásainak és működésének nem szándékolt következményeként, de tereli a turisztikai vállalkozásokat az informális gazdaság felé. Nagyon sok szállásadó entitás esetében azt láthatjuk, hogy a vállalkozók nem kívánnak vagy nem tudnak megfelelni az állami szabályozásnak, és részben ennek következményeként lépnek ki az informális gazdasági térbe. Az informális gazdaság létezése azonban a piac rendezetlenségét tartja életben és további akadályokat gördít a piac rendezettsége és letisztulása elé. Ezen túlmenően, az állam a turisztikai piachoz való viszonyulásában nem egy racionális aktorként lép fel, ugyanis a turizmust csak elméleti síkon definiálja gazdasági mezőként, a gyakorlatban azonban politikai megfontolások alapján közelít a székelyföldi turizmushoz.

A turisztikai vállalkozók közötti együttműködést gyengíti Kovászna megyében a bizalmatlanság. A turisztikai mezőt átszövő bizalmi válság, illetve a megfelelő minősítések, megfelelő minőségű komplex szolgáltatások nyújtásának hiánya miatt a turisztikai mező fejlődése lassú.

A turisztikai piac szegmentációjára bővebb rálátást és az abban zajló folyamatokról mélyebb megértést akkor fogunk nyerni, miután a Kovászna megyei szállásadó egységek tulajdonosaival készült interjúk is elemzésre kerülnek.



## DOKTORI MŰHELYEKBŐL

### Irodalom

- Binns, T. – Nel, E. (2002): Tourism as a local development strategy in South Africa. In: The Geographical Journal. Vol. 168. Nr. 3, 235–247
- Bíró Blanka (2016): Újabb hatósági nem a Székelyföldre mint turisztikai célpontra. Krónika 2016.09.20
- Csata Zsombor (2005): A vállalkozások megjelenésének társadalmi meghatározottsága a Székelyföld falvaiban. In: Erdélyi Társadalom 3. évfolyam, 2. szám, Kolozsvár, 91–112
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In The American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. 95–120.
- DiMaggio, P. J.– Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. In: American Sociological Review Vol. 48. N.2. 147–160
- Donabedian, B. (1995): Self-Regulation and the Enforcement of Professional Codes. In: Public Choice, Vol. 85, No. 1/2. 107–118
- Gergely Orsolya (2010): Vállalkozás női módra. A székelyföldi női vállalkozók profiljának és motivációinak vizsgálata. PhD értekezés, Budapest
- Horváth Alpár (2010): Az etnicitás dilemmája a székelyföld turizmusfejlesztésében. In: Tér és Társadalom, 2010. XXIV. évf. 2010/3. 147–162
- Kiss Tamás – Barna Gergő – Deák Attila (2013): Székelyföldi turisztikai régió? Kérdőíves, fókuszcsoportos és statisztikai vizsgálat a székelyföldi turizmusról. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet
- Laki Mihály (2006): Az idegennyelv-oktatási piac átalakulása. In: Közgazdasági Szemle, LIII. évf., 2006. október, 880–901
- Nagy Benedek (2013): A turisztikai helymarketing Székelyföldön – Az imázs- és márkahasználat tudományos megalapozása. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet
- Podolny, J. M. (2005): Status Signals. A Sociological Study of Market Competition. Princeton University Press, Princeton and Oxford
- Portes, A. (2010): Economic Sociology: A Systematic Inquiry. Princeton University Press
- Renard, M. (2005): Quality certification, regulation and power in fair trade. In: Journal of Rural Studies 21, 419–431



## OLVASS FELESLEGESET!

– SIK ENDRE ÁLLANDÓ ROVATA –

Amióta a szakmában vagyok, harcolok a túlzásba vitt specializáció, a semmiről való mindentudás irányába mutató szakszerűség eluralkodása ellen. Természetesen a kudarc elkerülhetetlen, de kedvenc fegyverem ennek ellenére hasznossá válhat mások kezében is. Arról van szó, hogy világéletemben vigyáztam arra, hogy ha nyaralni mentem vagy feleslegesnek tűnő konferencián üldögéltem, akkor olyan tanulmányokat olvassak, amelyeknek semmi köze nem volt ahhoz, amivel akkor éppen foglalkoztam. Gondosan mindig valamilyen feleslegeset olvastam. Ezek között sok volt olyan, amibe beleszerettem, s félretettem, hogy valaha talán valakinek a kezébe adhatom, hogy foglalkozzon vele behatóbban, mert a mű valamilyen szempontból zseniális.

---

Az itt olvasható két elemzés a munkaerőpiaci diszkrimináció kialakulásának körülményeit vizsgálja.<sup>1</sup> Az első elemzés<sup>2</sup> a kövérség és a munkaerőpiaci teljesítmény közötti negatív összefüggést kutatja, s azt, hogyan lesz ebből statisztikai diszkrimináció. A második mű a kövérség miatti diszkrimináció kialakulásának esélyét vizsgálja – hasonlítva ezt az etnikai alapú diszkrimináció létrejöttének valószínűségéhez – ugyanazok körében és ugyanazon a terepen (Svédország).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> A téma iránt érdeklődők számára javasolt: „A diszkrimináció mérése”. Szerk.: Sik Endre – Simonovits Bori, TáTK, Budapest. [http://issuu.com/tarki\\_research/docs/dizskriminacio\\_merese\\_sik\\_simonovits/1](http://issuu.com/tarki_research/docs/dizskriminacio_merese_sik_simonovits/1) c. mű forgatása.

<sup>2</sup> Petter Lundborg, Paul Nystedt, Dan-Olof Rooth: No Country for Fat Men? Obesity, Earnings, Skills and Health among 450 000 Swedish Men, (2010) IZA Discussion paper No.4775 <http://ftp.iza.org/dp4775.pdf>

<sup>3</sup> Agerström, J., Carlsson, R., Rooth, D-O. (2007) Ethnicity and obesity: evidence of implicate work performance stereotypes in Sweden. IFAU WP No. 20. <https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2007/wp07-20.pdf>



OLVASS FELESLEGESET!

## Kövér férfiak a munkaerőpiacon

FUCSKÓ MÓNIKA<sup>4</sup>

A kutatás háttérében az a drámai növekedés áll, amely a túlsúly és az elhízás tekintetében mutatható ki az OECD országokban. Míg 2006-ban 1,6 milliárd túlsúlyos személyt és 400 millió elhízott/kövér embert jelentett, addig 2015-ben ezek a számok már 2,3 milliárdra, valamint 700 millióra emelkedhettek<sup>5</sup>. Márpedig ez a növekedés nagy terhet ró az egészségügyre, hiszen a túlsúly és az elhízás nyilvánvalóan egészségügyi problémákkal (szív- és érrendszeri megbetegedések, cukorbetegség, különböző daganatos betegségek, illetőleg termékenység és termelékenység csökkenése) jár együtt, melyek kezelése a költségvetésre nézve egyre nehezebb.

Ez a világszerte növekvő probléma számos kutatás alapjául szolgál, melyek a súlygyarapodás és a munkaerőpiac kapcsolatát (kereset, munkabér, foglalkoztatási helyzet) vizsgálják. A kutatások eredményei azt mutatják, hogy az elhízás és a keresetek közötti kapcsolat szignifikáns és negatív (Cawley, 2004).

Jelen kutatás célkitűzése a túlsúly/elhízás és a kognitív/nem kognitív képességek kapcsolatának vizsgálata, de a korábbiakat kiegészítve, ezt a munkaadók részéről jelentkező statisztikai diszkrimináció feltérképezésével.

A kutatás a katonai szolgálat teljesítését megelőző sorozási adatokon alapul, közel félmillió férfi 1984–1997 közötti adatait tartalmazza. Mivel az adatok összegyűjtése idején kötelező volt a sorkatonai szolgálat, ezért a kutatók feltételezik, hogy a minta lefedi a kötelezettek teljes körét. Kérdésként vetődik fel ugyanakkor, hogy valójában teljes körű-e ez az adatbázis, hiszen a korábbi magyarországi gyakorlat is azt mutatta, hogy a kötelező sorkatonai szolgálat elkerülhető volt, olyan személyek számára is, akik egyébként mind fizikai, mind szellemi képességeiket tekintve alkalmasak lettek volna a teljesítésére, azonban élethelyzetükből – családalapítás, kisgyermek nevelése, családfenntartói szerep - adódóan igyekeztek „megúszni” a katonaságot.

A kutatás jövedelemadatait az adóhatóságok szolgáltatják (értelemszerűen csak a legális, adóköteles jövedelemforrásokat). Ezen kívül az adatbázis az alábbi adatokat is tartalmazta: súly, magasság, fizikai erőnlét, kognitív – és nem kognitív készségek, pszichológiai tesztek eredményei, testvérek száma. A vizsgált populáció

<sup>4</sup> III. éves doktorandusz, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program

<sup>5</sup> WHO, 2006



## OLVASS FELESLEGESET!

(N = 448 702 fő) a Svédországban született, svéd szülőktől származó 28-38 év közötti férfiak közül azok, akik katonai szolgálatot teljesítettek és 2003-ban jövedelemmel rendelkeztek (ez a kiinduló minta 96%-a volt). Az adathalmaz tartalmazza a háromnapos sorozás során felvett minden adatot, így a kognitív és nem-kognitív készségek mérésére szolgáló tesztek eredményeit, amelyek a katonai szolgálatra való alkalmasságot mérték, a BMI – testtömeg index – értéket (ahol a 25-30 közötti érték mutatja a túlsúlyt, és a 30 feletti érték pedig az elhízást), illetve a szülők iskolai végzettségét.

Az éves jövedelem tartalmazta a munkából származó jövedelmet, a vállalkozói jövedelmet, továbbá társadalombiztosítási ellátásokat is.

### A szakirodalmi háttér

A szakirodalomban az elhízás és a kognitív képességek közötti negatív összefüggést többször kimutatták (Case – Paxson 2008), és számos biológiai és társadalmi magyarázatot is találhatunk ennek az összefüggéseknek a magyarázására. Egyes kutatók szerint a túlsúly és elhízás okozhat fiziológiai, agyi elváltozásokat is, amelyek ronthatják az átlagos kognitív funkciókat (Gustafson 2004). Mások szerint a korai elhízás kevesebb készség megszerzéséhez vezethet, ami a tanárok és kortársak felől érkező hátrányos megkülönböztetés, gúnyolódás okává válhat, valamint a gyakrabban előforduló betegségek miatti hiányzások számát is növelheti. A további magyarázatok lehetnek genetikaiak, illetve a környezeti és biológiai tényezők szerepére fókuszálók, melyek szerepet játszhatnak mind a túlsúly, mind - ezzel összefüggésben - a kognitív képességek kialakulása során. Puhl and Latner (2006) kimutatta, hogy az elhízott/túlsúlyos emberek kevésbé egészségesek, aminek fő oka a korábban már említett betegség rizikófaktorok (pl.: szív- és érrendszeri megbetegedések, Willett 1995) gyakorisága. Mindemellett bizonyított tény, hogy az elhízás növeli a koszorúér-betegség, a 2. típusú cukorbetegség, a stroke, és bizonyos típusú rákos megbetegedések kockázatát és a koszorúér-megbetegedések (Willett 1995), valamint a 2. típusú diabétesz (Colditz 1995), egyes típusú rákmegbetegedések és a stroke kockázatát (Michaud, 2001).

A munkaadók értelemszerűen a jól teljesítő munkaerőt keresik, másként az egészséget magasabb bérrel jutalmazták. Abból indulnak ki, hogy a jó fizikai állapot magasabb termelékenységet eredményez, hiszen az egészséges ember többet bír dolgozni, kevesebbet van táppénzen, mert csökken a betegségek kockázata (Rowland 2007). A munkaadók továbbá a jó fizikai erőnléthez olyan jellemvonásokat is társítanak, mint az egészséges életmód, a testmozgás, a kiegyensúlyozott táplálkozást, s ezekhez hozzárendelnek olyan pozitív személyiségjegyeket, mint például az önkontroll, a tervezési képesség, a kitartás és a türelem, amiket mind szívesen látnak a munkások körében.





## OLVASS FELESLEGESET!

A kutatás fő hipotézise szerint a normál súlyú férfiak átlagosan többet keresnek, mint a túlsúlyos vagy elhízott személyek. Az adatok igazolják is ezt a feltételezést: az elhízás és a jövedelmek közötti negatív kapcsolat egyértelmű. A munkáltatók körében az elhízás mint olyan „mérőeszköz”, amely megbízhatóan képes előre jelezni az alacsony termelékenységet, a munkaerő közötti választás folyamatában statisztikai diszkrimináció formájában működik.

Rooth (2009) megállapította, miszerint a munkaajánlatok szignifikánsan alacsonyabbak az elhízott személyek esetében: a normál testsúlyú személyek mintegy 21%-kal keresnek többet az elhízottakhoz viszonyítva, és 15-16%-kal keresnek többet az alacsony súlyú (BMI 15-16) személyeknél, ugyanakkor önmagában a magasság nem befolyásolja a kereseti különbségek alakulását. A szülői végzettség hatása nem erős, de összességében a családi hatások erősen befolyásolóak, a „jobb” származás 15,4%-kal magasabb kereseteket eredményez.

### Irodalom

- Case, A. – Pawson, C. (2008): Obesity and skill attainment in early childhood. *Economics and Human Biology*, 6(3): 388-397.
- Colditz, G. (1995): Weight Gain as a Risk Factor for Clinical Diabetes Mellitus in Women. *Annals of International Medicine*, 122(7): 481-486.
- Gustafson, D. – Lissner L. – Bengtsson, C. et al. (2004): A 24 - year follow - up of body mass index and cerebral atrophy. *Neurology*, 63(10): 1876-1881.
- Michaud, D. (2001): Physical Activity, Obesity, Height and the Risk of Pancreatic Cancer. *JAMA – Journal of the American Medical Association*, 286(8): 921-929.
- Puhl, R. – Latner, J. (2006): Stigma, obesity, and the health of the nation's children. *Psychological Bulletin*, 133(4): 557-580.
- Rowland, T. (2007): Evolution of Maximal Oxygen Uptake in Children. In: Tomkinson, G. – Olds, T. (eds.): *Pediatric Fitness. Secular Trends and Geographic Variability*. Basel: Karger.
- Rooth, D. (2009): Obesity, Attractiveness and Differential Treatment in Hiring: a Field Experiment. *Journal of Human Resources*, 44(3): 710-735.
- Willet, W. (1995): Weight, Weight Change and Coronary Heart Disease in Women. *JAMA Journal of the American Medical Association*, 273(6): 461-465.
- World Health Organization (2006): Obesity and overweight (WHO Fact Sheet No. 311) <http://www.who.int/factsheets/fs311/en/index.html> (Accessed September 26, 2009).



OLVASS FELESLEGESET!

## **Implicit munkateljesítmény sztereotípiák Svédországban az etnikummal és a túlsúllyal kapcsolatban**

**SÁNTA TAMÁS<sup>6</sup>**

A kutatás munkaadók és tanulók körében vizsgálta az implicit és explicit munkateljesítménnyel kapcsolatos sztereotípiák kialakulásának esélyét arab-muszlim férfiak és túlsúlyos emberekkel szemben.

A kísérletekben előbb az úgynevezett Implicit Asszociációs Tesztet (IAT), felhasználva vizsgálták, hogy vajon a kutatásban résztvevő svéd munkaadók és tanulók viselkednek-e implicit attitűdökkel, valamint implicit munkateljesítmény-sztereotípiával arab-muszlim férfiakkal szemben svéd férfiakhoz képest, illetve túlsúlyos emberekkel szemben normál testsúlyúakhoz képest. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatás csak arab-muszlim férfiakra koncentrált, vagyis nőkre nem, de a túlsúlyos emberekkel kapcsolatban a kísérlet mindkét nemre koncentrált.

Az Implicit Asszociációs Teszt egy computer alapú teszt, amely az implicit sztereotípiát asszociációs technikával méri. A klaviatúrán a „d”, illetve a „k” billentyűk reprezentálják a képernyő bal, valamint a jobb oldalát. A kísérletben résztvevő sorolja két csoportba a stimulusokat. Ezek a stimulusok lehetnek szavak vagy képek, melyek a képernyő közepén jelennek meg. A gép a döntések gyorsaságát méri milliszekundumokban. A kísérletben a résztvevő munkaadók és tanulók előtt a képernyőkön szavak, nevek, képek, illetve fotók jelentek meg, s ezeket kellett osztályozniuk a klaviatúra segítségével.

A kutatás számára három IAT tesztet fejlesztettek ki: 1. Muszlim – Svéd férfiak munkateljesítmény-sztereotípiája. 2. Túlsúlyosak – Normál súlyúak munkateljesítmény-sztereotípiája. 3. Muszlim – Svéd férfiak attitűd. A tesztek segítségével összesen öt kísérletet folytattak le tanulók és munkaadók körében, amelyekhez explicit sztereotípiát mérő kutatási megoldásokat is hozzárendeltek. A kísérleteket a következő összegző táblázat mutatja be részletesebben.

<sup>6</sup> II. éves doktorandusz, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program.



**OLVASS FELESLEGESET!**

1. táblázat. A kutatásban alkalmazott kísérletek és azok mérési technikái

| <b>KÍSÉRLET</b>               | <b>IAT</b>  | <b>EXPLICIT MÉRÉS</b>  |
|-------------------------------|---|--|
| 1A. kísérlet:<br>Tanulókkal   | Arab-muszlim attitúd<br><br>Arab-muszlim munka-<br>teljesítmény-sztereotípiák | Érzésmérő<br><br>Munkateljesítmény-<br>sztereotípiá értékelő                               |
| 1B. kísérlet:<br>Munkaadókkal | Arab-muszlim munka-<br>teljesítmény-sztereotípiák                             | Érzésmérő<br><br>Munkateljesítmény-<br>sztereotípiá értékelő<br><br>Alkalmazás preferencia |
| 1C. kísérlet:<br>Munkaadókkal | Arab-muszlim attitúd  | Érzésmérő<br><br>Alkalmazás preferencia  |
| 2A. kísérlet:<br>Tanulókkal   | Túlsúlyos emberek munka-<br>teljesítmény-sztereotípiák                        | Munkateljesítmény-<br>sztereotípiá értékelő  |
| 2B. kísérlet:<br>Munkaadókkal | Túlsúlyos emberek munka-<br>teljesítmény-sztereotípiák                        | Munkateljesítmény-<br>sztereotípiá értékelő<br><br>Alkalmazás preferencia                  |

*Forrás:* Agerstöm et al. 2007; saját szerkesztés.

Amint a táblázatból is kitűnik, mind az öt kísérletben mértek implicit (tudatalatti) és explicit tudatos) előítéleteket tanulók és munkaadók körében. Az implicit vizsgálatoknál az Implicit Asszociációs Tesztet (IAT) alkalmazták, míg az explicit méréseknél három eszközt vettek igénybe: érzésmérőt (feeling thermometer), munkateljesítmény-sztereotípiá értékelő (performance stereotype rating), valamint alkalmazás preferencia (hiring preference).

A dolgozat szerzői megkülönböztetnek ízlés-alapú (taste-based) diszkriminációt (egy munkaadó explicit negatív attitúddal van egy bizonyos társadalmi csoport ellen) és statisztikai diszkriminációt, vagyis amikor a munkaadó kapcsolatba hoz egy tulajdonságot és a rossz munkahelyi teljesítményt, s ennek alapján viselkedik sztereotíp módon egy társadalmi csoporttal szemben.

A kutatók szerint a fent említett két diszkriminációtípus nem csupán tudatos szinten működik, hanem az előítéletek, s éppen ezért a diszkrimináció talán a tu-



## OLVASS FELESLEGESET!

datalatti szinteken is működik, vagyis ezért nem biztos, hogy a diszkriminatív magatartás mindig tudatos döntés eredménye. Elképzelhető, hogy egy munkaadó nincs is tudatában annak a belső folyamatnak, ami a diszkriminatív magatartást életre hívja. Vagyis nem tudatosan, hanem ezt a tudatos szintet mintegy megelőzve, a priori, diszkriminál. A tanulmány több ilyen irányú korábbi kutatást említ meg, melyek alátámasztani látszanak a kutatók következtetéseit. Például amikor svéd, illetve tipikusan arab-muszlim hangzású nevek szerepeltek fiktív jelentkezési lapokon, 50%-kal több esélye volt a svéd hangzású név „viselőjének” állásinterjúra, mint a tipikusan arab-muszlim név „hordozójának” (Carlsson – Rooth 2007; Rooth 2007a). Fényképes vizsgálat során hasonló eredményre jutottak a kutatók, ekkor 20%-kal nagyobb esélye volt a normál súlyú embernek a túlsúlyosakhoz képest (Carlsson – Rooth 2007; Rooth 2007a).

A tanulmány reflektál az attitűdök és a sztereotípiák tradicionális méréseinek korlátaira is. A hagyományos mérési folyamatokban a sztereotípiák mérésekor azt vizsgálták a kutatók, hogy a vizsgálati alanyoknak milyen hiedelmei vannak egy adott társadalmi csoporttal kapcsolatban. Az attitűdök mérésénél pedig a vizsgálatban szereplő alanyoknak milyen gondolatai, illetve érzései vannak az adott társadalmi csoporttal szemben. Jelen tanulmány szerzői úgy vélték, hogy ezek a mérési formák csak közvetve teszik mérhetővé a sztereotípiák és előítéletek meglétét. Ennek oka az, hogy ily módon esetleg csak azt tudhatjuk meg a vizsgálati alanyról, hogy mit gondol arról, milyen választ vár el tőle a társadalmi norma.

A kutatók azt is feltételezik, hogy nem feltétlenül van erős kapcsolat az implicit (tudatalatti) attitűdök és sztereotípiák, valamint ezek explicit (tudatos) kifejeződései között. A kísérletvezetők ezt a gondolatmenetet egy példával illusztrálták: véleményük szerint a tudatalatti (implicit) sztereotípiák automatikusan aktiválódnak, mivel az ezekkel kapcsolatos tudás kulturálisan (ha úgy tetszik a szocializációs folyamatok által) generált tudás, míg a kifejezett, vagy tudatos (explicit) előítéletek az adott egyén tanult gondolatai, érzései. Ennél a pontnál úgy érzem, nem biztos, hogy igaz van a szerzőknek, hiszen valakinek a gondolatai, érzései, vagyis explicit, tudatos viselkedése is lehet a szocializációs folyamat eredménye (s ilyen értelemben tudatalatti), mint egy tapasztalati tudásból eredő megnyilatkozás. Sőt, e kettő összege is lehet. Azonban az kétségtelen, ha egy előítélet a szocializációs folyamatok „terméke”, akkor az előítélet tárgyával való találkozás aktiválhatja magát az előítéletet (ami lehet tudatos, vagy éppen tudatalatti). Ez beindíthat egy úgynevezett „önbeteljesítő jóslatot”, vagyis ha a priori feltételezést az alany igazságnak fogja fel, akkor nagy valószínűséggel oda érkezik meg tudatosan is, ahová ez a feltételezése predesztinálta.

Összefoglalóan a tanulmány megállapította, hogy a tanulók egyrészt sokkal könnyebben társítottak impliciten negatív attribútumokat arab-muszlim férfiakhoz, mint svéd férfiakhoz, másrészt sokkal könnyebben társítottak alacsonyabb munkateljesítményt arab-muszlim férfiakhoz, mint svéddekhez. Az explicit mérések is kimu-



## OLVASS FELESLEGESET!

tatták, hogy a tanulók többsége sokkal inkább negatív érzésekkel volt az arab-muszlim férfiakkal szemben, mint a svéd férfiakkal szemben, továbbá kijelentették, hogy a svéd férfiak hatékonyabbak a munkában, mint az arab-muszlim férfiak.

A munkaadók két csoportjával végzett kísérleteknek az IAT eredményei megegyeztek a fentiekkel: a munkaadók sokkal inkább társítanak alacsonyabb munkateljesítmény attribútumokat, valamint sokkal könnyebben társítanak negatív attribútumokat arab-muszlim férfiakhoz, és ez azonos az explicit mérések esetében is. Emiatt a munkaadók többsége inkább preferálja a svéd munkavállalókat, mert vallják, hogy a svéd férfi munkavállaló teljesítménye magasabb, mint az arab-muszlim férfi munkavállalóké. Éppen emiatt többségük kifejezetten állította, hogy szívesebben alkalmazna svéd férfi munkavállalót, mint arab-muszlim férfi munkavállalót.

A kísérletek második csoportjában a tanulók bevonásával végzett vizsgálatok IAT és explicit kutatások eredményei egyaránt azt mutatták, hogy sokkal könnyebben társítanak túlsúlyos emberekhez alacsonyabb munkateljesítményt, mint a normál súlyúakhoz. A munkaadók esetében is hasonló eredményeket mutattak a kísérletek, mint a tanulók esetében. A munkaadók is sokkal könnyebben társítanak túlsúlyos emberekhez alacsony munkateljesítmény attribútumokat. Továbbá, véleményük szerint is a normál súlyú egyének jobban teljesítenek a munkában, mint a túlsúlyos társaik. Éppen ezért szívesebben alkalmaznának normál testsúlyú embert, mint túlsúlyosat.

A kutatás korlátja, hogy nem reflektál arra, vajon a túlsúlyos emberek munkateljesítményével kapcsolatos előítéletek tapasztalati úton szerettek vagy implicit módon, a priori kapott? Hiszen lehetnek olyan munkafolyamatok a munkaerőpiacon, melyeket egy túlsúlyos ember valóban alacsonyabb munkateljesítménnyel képes csak elvégezni, mint egy normál súlyú ember.

A kutatás Svédországra korlátozódott, mely skandináv állam feltehetően szociálisan érzékenyebb, mint a közép-kelet-európai országok többsége, így például Magyarország. Kíváncsi lennék, vajon milyen eredménnyel zárulna egy hasonló kutatás hazánkban. Annál is inkább, mert bár etnikai jellegű, cigány származással kapcsolatos, valamint túlsúlyos emberekre vonatkozó kutatások már folytak Magyarországon (Pálos et al. 2007; Sik – Simonovits 2012) legjobb tudomásom szerint kifejezetten arab-muszlim férfiakkal szemben támasztott diszkriminációt még nem kutattak hazánkban.

S végezetül, a kutatás eredményeit tanulmányozva, merült fel bennem a kérdés: vajon a jelenkori migrációs krízis és az ahhoz kapcsolódó beszéd jelentősen változtatna-e a kutatás eredményén (negatív irányban), akár Svédországban, akár Magyarországon, de akár az Európai Unió bármely országában?



OLVASS FELESLEGESET!

**Irodalom**

- Carlsson, M. – Rooth, D. (2007): Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labour Market Using Experimental Data. *Labour Economics*, vol 14, pp. 716-729.
- Dagens, N. (2003): Företag nobbar överviktiga. Published on 27th of February 2003.
- Ekehammar B, Akrami, N. – Araya, T. (2003): Gender differences in implicit prejudice. *Personality and Individual Differences*, vol 34 (8), pp. 1509-1523.
- Lange, A. (2000): Diskriminering, integration och etniska relationer. Integrationsverket, Norrköping.
- Nosek B, F. – Smyth, J. – Hansen, T. – Devos, N. – Lindner, K. – Ranganath, C. – Smith, K. – Olson, D. – Chugh, A. – Greenwald – Banaji, M. (2007): Pervasiveness and correlates of implicit attitudes and stereotypes. *European Review of Social Psychology*, 18, pp. 36-88.
- Pálos É. – Sik E. – Simonovits B. (2007): Diszkrimináció a Plázában. *Szociológiai Szemle*. 2007/3-4. pp. 135-148. Elérhető: [www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-851/szoc\\_szemle\\_2007\\_2/TPUBL-A-851.pdf](http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-851/szoc_szemle_2007_2/TPUBL-A-851.pdf) [2016. 11. 28.]
- Rooth, D. (2007a): Evidence of unequal treatment in hiring against obese applicant – a field experiment. IZA Discussion Paper #2775. Bonn.
- Schwartz M. – Vartanian, L. – Nosek, B. – Browell, K. (2006): The influence of One's Own Body Weight in Implicit and Explicit Anti-fat Bias. *Obesity*, Vol 14(3), pp. 440-447.
- Sik E. – Simonovits B. (2012): *A Diszkrimináció Mérése*. E-tankönyv. Budapest. Elérhető: [www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Diszkriminacio\\_merese.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Diszkriminacio_merese.pdf) [2016. 11. 28.]







## Abstracts

---

---

### Change Leadership

UJHELYI MÁRIA – FILEP ROLAND

*Today, researchers and practitioners also interested in the questions of successful leadership of organizations as well as efficient and effective change management. In our paper, we combine these two areas of research and in the form of a literature review examine what kind of leadership style, role, behaviour is needed to successfully convert organizations through change processes. We emphasise the behaviour aspects of change implementation. After defining the concepts that are most relevant to our topic, we first collect models and research findings from the literature on change management, which deal with how to lead changes, and then explore the approaches associated with organizational changes from the leadership literature. Finally, we try to draw conclusions that according to the research we have studied, what are the characteristics of successful change leadership.*

**KEYWORDS:** *Change management, Leadership, Change leadership, Manager, Leader, Change manager, Change leader*

### The EU states innovation and competitiveness clusters in 2013

BALDA GÁBOR

*In the era of the innovation economy it is natural that innovation is one of the key definitions, because of its literature is excessively far-reaching: global, micro and macro level, in connection of the business and non-business sector, it's also defined in social context. The literary background of this essay shows a historical overview of the development that occurred in the definition of innovation and its different interpretations.*

*After exploring the literary background a quantitative, descriptive and explanatory statistic analysis will be written in a monothetic and deductive approach. In this phase of my research I will make macro level international comparative analyzes with the help of the EU and the WEF (World Economic Forum) data base (Innovation Union Scoreboard, illetve Global Competitiveness Index), and the SPSS software. This essay's goal is to determine whether there is a connection between innovation processes and the forming of competitiveness on a macro level and if there is how it can be interpreted. Later with a similar goal and methodology I would like to make international micro level comparative analyzes and then by combining the macro and micro level*



*results, I will determine how the macro level innovation policy influences the micro level innovativeness and competitiveness. Using all of these results I would like to determine the special features of the national innovation policy and the chances for optimization.*

**KEYWORDS:** *innovation, competitiveness, European Union, principal component analysis, cluster analysis, differentiation*

### **The linkage between motivation, work experience and sense of deadline-keeping in product development projects of those working in the automotive industry**

SZENDI NIKOLETTA

*Nowadays, numerous new automobiles are being developed by various companies and their suppliers around the globe. On account of the reduction of the product's economic lifetime and effects of the global market, in the automotive segments the time factor plays a key role in the successful implementation of the project and consequently in the sale of the product. The current study, focusing on human conditions, scrutinizes the behaviour of the members engaged in the project. It's primary focus is not to reveal the hindering factors due to time-losses arising from the shortage of resources or inadequate planning. These conspicuous reasons and the demonstration as well as treatment of risk, belong to the scope of the board of project portfolio management, which operates well among larger project organizations. Each project member is taking an individual approach towards meeting deadlines, and their motivation about the execution of the given tasks also vary. Beyond the results found both in the professional literature as well as general research, I study whether the unique features of the actual automotive organizational projects can be identified or not. The ongoing research observes, based on the experience acquired from the automobile development project, motivation and adherence to deadlines, the composition of the team impacting work efficiency.*

**KEYWORDS:** *automotive industry, product development project, adherence to deadlines, motivation, experience*

### **Soft Skills Workshops with External Trainers: Getting Them Right**

TROY B. WIWCZAROSKI – BORKA RICHTER

*Soft skills development workshops can serve multinational organizations towards the improvement of internal communication between employees of various language backgrounds attempting to collaborate on tasks and issues in performing their da-*



ily activities. Employer and management expectations of these workshops may not be consistent with those of employees and this gap can lead to employee pushback and even refusal to internalise and utilise the envisioned workshop key learning points that management wants them to develop. On the bases of years of professional experience as co-trainers holding soft skills development workshops and receiving employer and employee feedback on their work at dozens of multinational companies in Europe, the authors discuss critical milestones which must be met by management, in order to lay the groundwork for more successful soft skills workshops at their organisations.

**KEYWORDS:** employee development, soft skills, management, workshop development, employee motivation

### **The moral restoration of business relations – Management from a Christian point of view**

TÓTH ESZTER – DR. CSAPÓNÉ DR. RISKÓ TÜNDE

*Globalisation is a complex and worldwide process overarching historical times and continents. It started with the great geographical discoveries, continued with the emergence of world trade and the development of a truly global market reaching its present status. Globalisation has both negative and positive effects. Out of the positive effects it has to be emphasised that more and more zones of our planet benefit from the advances in sciences and techniques, more and more people have better access to work, education and the necessary commodities to meet their basic needs. Globalisation has brought efficiency and new opportunities to companies, providing practically free access to raw materials, labour and knowledge. Out of the negative effects degradation of the biosphere, the greater social and economic inequality especially in the developing countries has to be pointed out. Some companies are operating worldwide and have acquired great economic power and influence. Governments have only limited possibilities to regulate their operation. The expenses of profit maximisation are high, which are often 'paid' by the social-natural environment (as externalities). The aim of our study is to overview how current business relations could be formed to be more human and environment friendly from the point of view of Christian philosophy. It has to be pointed out that our study is focusing on the Christian point of view, although in our globalised world when studying business relations we should not forget about the role of other world major religious groups.*

**KEYWORDS:** globalisation, economy, management, moral, religion, common good



## **The Career Concepts of Male Workers with or without Child**

DR. JUHÁSZ TÍMEA – KÁLMÁN BOTOND – DR. TÓTH ARNOLD

*The question of reconciliation of work and family is getting highlighted in social studies. For a long time, a lot of studies concentrated on young mothers; however, researchers have realized that this problem proves difficult to men as well. As Bencsik-Juhász write: "As the actual labor market primarily employs and caters for men, with all the inherent ad-vantages (like higher wages for the same job) and disadvantages (like longer working hours), it is no wonder that the stronger labor-market presence and activity of women also changes the traditional family roles" (Bencsik – Juhász 2012: 616). The public opinion has been starting to expect double sets of obligations from the fathers, the traditional family supporter role is still strong, while men are also expected today to take part in child-rearing. The question is whether these processes effect on men's career.*

*This study presents career perspectives of male workers with or without child. The authors made a quantitative survey in order to get to know this question. Based on research conducted in 2016, it is possible to say that men with or without child are different in this question.*

**KEYWORDS:** *male workers with children or without children, career, work and private life reconciliation, gender role, conflict*

## **From an acquaintance to a true friend – the idea of friendship among university students**

GYÖRFI KINGA

*The idea of writing my essay comes from the book 'Embert barátjáról – A barátság szociológiája' written by Fruzsina Albert and Beáta Dávid. I am especially interested in the appearance and significance of the typical social capital, i.e. friendship, among the students of the Sapientia University of Miercurea Ciuc (Csíkszereda) and that of the ELTE (Budapest). In order to investigate the phenomenon of friendship, I chose a qualitative strategy, namely focus group research.*

*Although I have expected greater contrasts by comparing the students of these two distinct locations, I have found that friendship among the interviewed young people constitutes universal value with more common than different patterns.*

**KEYWORDS:** *youngsters, friendship, homophily, multiplexity, internet, conflicts*



**„I have to be constantly disciplined” –  
a possible hypothetical model for pedagogical characters**

KÓSA RITA DIÁNA

*How discipline the teachers in the primary schools in Hungary? How should they discipline to meet the expectations, values and norms of our society? According to my research, in today's primary schools there are significant differences between discipline and conflict management. I analyse the differences and I set the behavior patterns of the teachers into three distinct types. These three characters are controlled from traditions, outside and inside. These three types are distinctly distinct in everyday life of schools, with different effects on students' socialization. In this paper, I present this hypothetical model, its operation in the dimension of discipline. The interviews that underlie the analysis were prepared by village teachers teaching in the Vásárosnamény micro-region.*

**KEYWORDS:** education, discipline, conflict management, hidden curriculum, educator, character

**Equal opportunities and integration in the career choice  
The relation between school competences and job market integration**

SIPEKI IRÉN

*The competences manifested in the career choice decisions refer to the success of integration and equal opportunities. They are able to forecast these social processes in a predictive way. The career choice competences connect the individual features and the social scenes, so by analysing them already the secondary school age group's labour market success can be predicted.*

*By studying and analysing of the competence fields with the method of revealing the sociological, psychological and pedagogical correlations it is possible to determine the labour market competences of students facing career choice, which determines the success of their social integration into the society at a personal level. Career choice plays a connecting part between education at schools and the labour market; therefore it has an important part concerning equal opportunities and integration, beyond the effect of qualification. In my study I am describing this process via displaying the affected competence fields.*

**KEYWORDS:** career choice, competences, integration, equal opportunities



## **Female quotas for women in academia, or natural but slow change that might take decades?**

TAKÁCS IZOLDA

*This present study aims to provide a comprehensive representation of the Hungarian aspects of academic membership for women, based on the contribution of valuable insight from researchers and academics while also listing the possible opportunities and tools that might be of help for raising the proportion of female academics in our country. The study summarizes their voices articulated on the pages of Magyar Tudomány [Hungarian Science].*

**KEYWORDS:** Women, Academy, Hungarian Science, Hungarian Academy of Sciences, gender, female scientist

## **Touristic entrepreneuring „Szeklerland, the East of West and West of East”**

TÓTH-BATIZÁN EMESE EMŐKE

*The present article analyses the touristic market in Covasna/Kovászna county, Transylvania, Romania. The basis of the paper are 30 semistructured deep interviews and one focus group interview which had 6 participants who are all representatives of organisations active in the field of tourism. As the result of our research we can clearly state that there are four different regulation levels: the level of governmental regulations, professional organisations, cooperation and level of informal economy. Through the presentation of these four levels we will also touch upon the issues related to professionalization, trust and quality.*

**KEYWORDS:** sociology of tourism, market regulation, levels of regulation, cooperation, professionalization, informal economy

## **Relativized gendergizmos**

HORVÁTH JÚLIA BORBÁLA

*Gender-theory is an arguable direction of social gender phrasing; especially its concept, that deviancies from the biological orientation are optional. The notion of transgender or trans-sexuality as a social construction evolved in the 1990's from post-structuralist philosophies. Nowadays multiple theories are mingled, and a relatively small minority seems to determine the majority's traditional orientation. Present article is to discuss radical wings of gender theories, especially the ones that aim to alter the individual's identity by relativizing the natural born biological sex, or by opposing it with*



*social gender. Instead of dealing with the biological trans-gender (trans-sexuality, intersexuality, etc.), present work researches chosen gender, or the social gender roles and the corresponding ideologies; as well as a practical alternative, the intermentality outline topic.*

**KEYWORDS:** *gender-theories; mentalitychange; intermentality, the history of women, biological and social gender*

### **Ethnic categories and the context of migration in Beregszász**

HIRES-LÁSZLÓ KORNÉLIA

*In the paper, we try to demonstrate what migration trends in Beregszász have been conducted in focus group discussions on everyday ethnicity, and how ethnicity appears in these migration processes. In the study, we mainly summarize the findings of the research, which we carried out in the summer of 2016 and reflected in some descriptions of the changes that have taken place since the summer of 2017. The study is primarily descriptive and only interprets issues within ethnicity and ethnic categories, we do not aim to compare the conclusions with previous migration research results. In the analysis, the social constructivism methodological approach is applied. Our aim is to present the discourses: how the opinions are constructed and differing opinions can form unity.*

**KEYWORDS:** *migration, ethnicity, Transcarpathia, focus group, discourse analytical approach, social constructivism*





**METSZETEK**  
Társadalomtudományi folyóirat

Vol. 6 (2017) No. 4

---

---

**Főszerkesztő:**

Dr. Czibere Ibolya

**Szerkesztőbizottság:**

Dr. Balogh László Levente, Dr. Csoba Judit, Dr. Fényes Hajnalka,  
Dr. Mohácsi Márta, Dr. Rácz Andrea, Sipos Flórián

**A Tanácsadó Testület tagjai:**

Dr. Janky Béla – MTA TK Szociológiai Intézet, Budapesti Műszaki Egyetem  
Dr. Kerülő Judit – Nyíregyházi Egyetem, Társadalom- és Kultúratudományi Intézet  
Dr. Nisztor Laura – Sapientia Egyetem, Csíkszereda, Románia  
Dr. Vincenzo Piccione – Università degli Studi Roma Tre  
Prof. Dr. Sik Endre – Debreceni Egyetem, ELTE, TÁRKI  
Prof. Dr. Szabó Márton – professor emeritus, Miskolci Egyetem  
Prof. Dr. Szántó Zoltán – Budapesti Corvinus Egyetem  
Dr. Timár Judit – MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont,  
ELTE Társadalom- és Gazdaságföldrajzi Tanszék  
Dr. María-Jesús Úriz – Universidad Pública de Navarra, Pamplona

**Olvasószerkesztő:**

Dr. Szekeres Melinda

**Technikai munkatársak:**

Bihari Ildikó (szerkesztés, koordinálás)  
Juhászné Marosi Edit (technikai szerkesztés)  
Fábián Márton (webdesign)

ISSN 2063-6415

Kiadja: a Debreceni Egyetem Politikatudományi és Szociológiai Intézet  
Felelős kiadó: a DE BTK PSZI igazgatója  
Webcím: [metszetek.unideb.hu](http://metszetek.unideb.hu)  
E-mail: [metszetek@arts.unideb.hu](mailto:metszetek@arts.unideb.hu)