

METSZETEK

TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

CROSS-SECTIONS
SOCIAL SCIENCE JOURNAL

VOL. 9 (2020) No. 1



METSZETEK
Társadalomtudományi folyóirat
Vol. 9 (2020) No. 1

Főszerkesztő:

Dr. Czibere Ibolya

Szerkesztők:

Dr. Balogh László Levente, Dr. Csoba Judit, Dr. Fényes Hajnalka,
Dr. Mohácsi Márta, Dr. Rácz Andrea, Sipos Flórián

Szerkesztőbizottság:

KOLOZSVÁRI, Orsolya – College of Coastal Georgia
NISTOR, Laura – Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Kolozsvár
PICCIONE, Vincenzo – Roma Tre University, Italy
URIZ, Maria Jesús – Public University of Navarre, Pamplona
VIRTO, Lucia Martínez – Public University of Navarre, Pamplona
KATZ, Katalin – The Hebrew University of Jerusalem
WOODS, Ronald – University of Technology Sydney, Australia

Tanácsadó testület:

BOBKOV, Vyacheslav – Russian Science Academy, Moscow, Russia
FOX, Chris – Manchester Metropolitan University, United Kingdom
GEELHOED, Sandra – University of Applied Sciences Utrecht, Netherlands
HERRMANN, Peter – University of Eastern Finland, Kuopio, Finland; Corvinus University, Budapest, Hungary
HORAKOVA HIRSCHLER, Nicole – University of Ostrava, Czech Republic
JANKY, Béla – Budapest University of Technology, Hungary
KERÜLŐ, Judit – University of Nyíregyháza, Hungary
RAZUMOVA, Tatiana – Moscow State Lomonosov University, Russia
SIK, Endre – Eötvös Loránd University, Budapest, Hungary; TÁRKI Social Research Institute, Budapest, Hungary
SZABÓ, Márton – University of Miskolc, Hungary
SZÁNTÓ, Zoltán – Corvinus University of Budapest, Hungary
TIMÁR, Judit – Hungarian Academy of Sciences Centre for Economic and Regional Studies Research Center; Eötvös Loránd University, Hungary
WIKTORSKA-ŚWIĘCKA, Aldona – University of Wrocław, Poland

Olvasószerkesztő:

Dr. Szekeres Melinda

Tördelőszerkesztő:

Juhászné Marosi Edit

Webdesign:

Fábián Márton

Szerkesztőségi munkatársak:

Béres Zsuzsa
Molnár Éva

ISSN 2063-6415

Kiadja: a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar
Felelős kiadó: Prof. Dr. Keményfi Róbert dékán
Webcím: metszetek.unideb.hu
E-mail: metszetek@arts.unideb.hu





Tartalomjegyzék

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban Vendégszerkesztő: MOHÁCSI MÁRTA

GYŐRI ÁGNES – LENGYEL GYÖRGY – PERPÉK ÉVA: Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében.....	3
FARKAS ÉVA – NAGY LEVENTE: Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége	27
SZONDI RÉKA: A globális karriermenedzsment funkciói.....	49
TAKÁCS IZOLDA: Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői.....	65

Recenzió

BOROS JÓZSEF: Egy új korszak határán. Mit tartogat a jövő a szakmák világában?.....	84
KUN ANDRÁS ISTVÁN: Qualitative methods in HRM research: they can offer more than an escape route from statistics... A kvalitatív módszerek az emberierőforrás-kutatásokban: nem csak arra jók, hogy megússzuk a statisztikát.....	91

KÖZELKÉP – Tanulmányok

BALÁZS ANDRÁS: A fővárosi roma szegény családok kapcsolathatárai.....	97
NAGY BEÁTA MAGDA – HUSZÁR KATALIN – KALÓ ZSUZSA – RIGÓ ADRIEN: A művi abortusz reprezentációja a magyar online médiában	121
SZENTESI BALÁZS: Struktúra és communitas. Szubkulturális problémamegoldó tudás egy alternatív gimnáziumban.....	153

OLVASS FELESLEGESET!

SÍK ENDRE ÁLLANDÓ ROVATA

LIBICKI ÉVA: Testmagasság és kogníció a munkában.....	176
Abstracts.....	183



Contents

ÁGNES GYŐRI – GYÖRGY LENGYEL – ÉVA PERPÉK: Preferred leadership style, leadership and entrepreneurial inclination among university students.....	3
ÉVA FARKAS – LEVENTE NAGY: Leadership challenges in virtual environment. The importance of the synergism in ICT toolset and leadership development	27
RÉKA SZONDI: Functions of global career management.....	49
IZOLDA TAKÁCS: Obstacles for women in career advancement	65
ANDRÁS ISTVÁN KUN: Qualitative methods in HRM research: they can offer more than an escape route from statistics... ..	91
ANDRÁS BALÁZS: Limits of the relationships in the roma communities living on the margins of society in Budapest.....	97
BEÁTA MAGDA NAGY – KATALIN HUSZÁR – ZSUZSA KALÓ – ADRIEN RIGÓ: Representations of induced abortion in the Hungarian online media.....	121
BALÁZS SZENTESI: Structure and communitas. Subcultural problemsolving knowledge in an alternative high school	153



Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében¹

GYŐRI ÁGNES² – LENGYEL GYÖRGY³ – PERPÉK ÉVA⁴

ABSZTRAKT

Jóllehet számos kutatás született vezetői stílusok témakörben, és az egyetemi hallgatók kezdetektől gyakori szereplői a feltáró jellegű társadalomtudományi kutatásoknak, kevesebb példát találunk arra, hogy a Full Range Leadership modellt fiatalok körében alkalmazzák. Ebben a cikkben a szerzők magyar egyetemisták körében vizsgálják a preferált vezetői stílusokat, és ezeket a vezetői és vállalkozói aspirációkkal összefüggésben térképezik fel. A kutatásban felhasznált online kérdőívet fővárosi és vidéki egyetemek gazdasági, műszaki és társadalomtudományi képzéseiben tanuló diákok töltötték ki. A kérdőív kitöltésében 335 egyetemi hallgató működött közre. Az eredmények feltáró jellegűek és a szakirodalom alapján várható összefüggéseket néhány ponton módosítják. Négy jól elhatárolható vezetési stílus rajzolódott ki a vizsgált egyetemisták körében, melyek a transzformatív, a szupportív, a defenzív és a laissez-faire vezetői típusokat testesítik meg. Többváltozós elemzés alapján azt a feltevést fogalmazhatjuk meg, hogy az egyetemi hallgatók körében a vezetői hajlandóság a transzformatív vezetési stílusjegyekkel, míg a vállalkozói aspirációk a transzformatív és a szupportív vezetői stílussal mutatnak pozitív összefüggést.

KULCSSZAVAK: vezetési stílus, vezetői aspirációk, vállalkozói hajlandóság, egyetemisták

ABSTRACT

Preferred leadership style, leadership and entrepreneurial inclination among university students

Although many researches have been conducted on leadership styles and university students are participants in exploratory social science research quite frequently, fewer examples can be found on the application of the Full Range Leadership model among the youth. In this article, the authors examine preferred leadership styles among Hungarian students, and map their connections with managerial and entrepreneurial inclination. The online questionnaire used in

¹ A tanulmány a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán” című európai uniós projektje keretében készült. A kutatás támogatását ezúton köszönjük. Köszönetünket fejezzük ki továbbá a névtelen lektornak kritikai észrevételeiért.

² Társadalomtudományi Kutatóközpont, gyori.agnes@tk.mta.hu.

³ Budapesti Corvinus Egyetem, gyorgy.lengyel@uni-corvinus.hu.

⁴ Társadalomtudományi Kutatóközpont, perpek.eva@tk.mta.hu.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

the research was completed by university students studying economics, technology and social studies in the capital and beyond. The questionnaire was completed by 335 university students. The results are exploratory, and they seem to modify the existing typologies. Four distinct leadership styles could be observed within the target group, embodying the transformative, supportive, defensive, and laissez-faire leadership types. Based on multivariate analysis one may suppose that among students leadership willingness is positively connected to transformative leadership, while entrepreneurial inclination to the transformative and supportive styles.

KEYWORDS: *preferred leadership style, leadership aspirations, entrepreneurial inclination, university students*

Bevezetés

Írásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen vezetési stílussal azonosulnak a felsőoktatási hallgatók, milyen tényezőkkel állnak összefüggésben vezetői aspirációik és vállalkozói hajlandóságuk. A vezetői stílusokat a Full Range Leadership modell szellemében tanulmányozzuk. Annak ellenére, hogy számos kutatás született vezetői stílusok témakörben (Gregor – O'Brien 2015, Sin Ping 2001, Sheppard 2018) és a Full Range Leadership modell alkalmazása is viszonylag széles körben elterjedt a nemzetközi menedzsment kutatásokban, kevés példát találni arra, hogy azt majdani vezetők és munkaerőpiaci résztvevők több száz fős mintáján teszteljék.

A fiatalok és a felnőtt népesség vállalkozói hajlandóságának, valamint maguknak a vállalkozásoknak a kutatása ennél kiaknázottabb terület (Kuczi et al. 1991, Lengyel – Róna-Tas 1997, Kuczi – Lengyel 2001, Fitzsimmons et al. 2005, Lengyel 2008, Lengyel 2009). Ami a kurrens nemzetközi összehasonlító kutatásokat illeti, Magyarország 2006 óta részese a Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey – GUESSS nemzetközi felmérésnek, amelynek egyes vizsgálati szempontjait mi is beépítettük a vizsgálatunkba. Kutatásunk hozzáadott értékét az adja, hogy fiatalok körében vizsgáljuk a preferált vezetői stílusokat, s ezeket a vezetői és vállalkozói hajlandósággal összefüggésben térképezzük fel.

Írásunkban egy magyar egyetemisták körében 2018-ban készült online survey eredményeit mutatjuk be. Vizsgálatunk összehasonlító jellegű: különböző képzésekben résztvevő egyetemi hallgatók, fővárosi és vidéki diákok almintáját vetjük össze.

A cikkben először bemutatjuk a leadership irodalom alapján a vezetői stílusok elméleti modelljeit, majd a vezetői és vállalkozói hajlandóság nemzetközi, illetve hazai vizsgálatainak – elemzésünk szempontjából fontos – eredményeiről nyújtunk áttekintést. Ezután ismertetjük a felhasznált adatbázist, az elemzés változóit és az alkalmazott módszereket. Az eredményekre térve feltárjuk, hogy milyen vezetői típusokat preferálnak az egyetemisták, és megvizsgáljuk, hogy az egyes típusokkal való azonosulás a válaszadók mely csoportjaira jellemző, majd bemutatjuk a vezetői stílusokra kidolgozott regressziós modelleket. Végül röviden összefoglaljuk következtetéseinket.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Elméleti felvetések és empirikus kutatási előzmények

A leadership irodalom egyik meghatározó alakjaként Kurt Lewin az 1930-as évek végén a gyakorlatban is jól hasznosítható elméletet dolgozott ki, kísérleti módszerrel alátámasztva.⁵ A kísérletben résztvevők a demokratikus vezetésű csoportban kisebb ellenségességet és agressziót mutattak, mint az autokratikusban. A kísérletek körülményeit, valamint a vezetés demokratikus és autokratikus jellegét azóta számos (ön)kritika érte. Mint ahogyan azt is, hogy a laissez-faire típusú vezetés alkalmazása eredetileg nem volt tervezett, azt Lewin a kísérlet megmentése és a demokrácia hírnevének védelme érdekében vezette be mintegy retorikai fogásként (Billig 2015).

A vezetéselmélet másik klasszikusa, Rensis Likert az autokratikus-demokratikus fogalompárhoz illeszkedve kétszer két vezetői stílust dolgozott ki: kizsákmányoló parancsoló, jóindulatú parancsoló, konzultatív és participatív stílusokat. A kizsákmányoló-parancsoló vezetés hierarchikus, a vezető szoros kontrollt gyakorol a vezetettek felett, és megfélemlítéssel sarkallja őket magas teljesítményre. A jóindulatú parancsoló vezető ezzel szemben paternalisztikus gondoskodással ötvözi a fentieket. A konzultatív vezetésben az információáramlás többirányú, kikérik a vezetettek véleményét, azonban a döntéseket a vezetők hozzák. A vezetettek alapvető motivációja a jutalmak megszerzése és a büntetésük elkerülése. A Likert által favorizált rendszer a participatív vezetés. Ebben a rendszerben a vezetettek részt vesznek mind a célok kijelölésében, mind a döntéshozásban, ezáltal felelősségvállalás és elszámoltathatóság jellemzi őket (Likert 1967).

A hatékony vezetés tranzaktív és transzformatív modellje szerint a (politikai) vezetés több az engedelmesség kikényszerítésénél (Burns 1978, Bryman 1996, Boda 2013). Weberi terminusokban gondolkodva a vezetés a legitim uralom tartományában értelmezhető. Tranzaktív vezetési stílus esetén a cél elérésének módja a vezetettek számára közvetlenül elérhető haszon (siker, elismerés, anyagi ellentételezés) és veszteség lehetőségének érzékeltetése. A transzformatív vezető általában ennél elvontabb eszközökkel (közös cél, küldetés, vízió) motivál, s a transzformatív vezetés morális jelleget is ölthet. Bár Burns leadership elméletét számos kritika érte, mégis termékenyítőleg hatott az empirikus kutatásokra.

A menedzsment irodalomban elfogadott, általunk alkalmazott Full Range Leadership modell (Bass 1985) is Burns szellemét követve alakult ki. A modellben a transzformatív és tranzaktív vezetői stílus mellé bevezetik a laissez-faire stílust. Az eredeti Full Range Leadership modellben a *tranzaktív* vezetői stílust a feltételes jutalmazás és a kivételeken/kifogásokon alapuló aktív vezetői faktorok képezik.

⁵ Lewin tanítványaival először két, 11 évesekből – főként fiúkból – álló, maszkkészítésre szerveződött csoportban tesztelte az autokratikus és demokratikus vezető vezetettekre gyakorolt hatását. Később a kísérletben résztvevő csoportok száma négyre emelkedett, a vezetői szerep pedig a laissez-faire típusúval bővült.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A *feltételes jutalmazás* (rewards achievement/contingent reward) során világosak a feladatok, a célok, valamint a teljesítmény alacsony, közepes és magas szintjéhez rendelt jutalmak és büntetések. A *transzformatív* vezetés azt takarja, hogy a vezető az átalakulás perspektíváját kínálja és átalakítja a vezetetteket, hiszen azokat az általuk eredetileg szándékoltnál nagyobb és jobb teljesítményre sarkallja (Stafford 2010). Fontos hangsúlyoznunk, hogy a tranzaktív és transzformatív nem feltétlenül egymást kizáró, hanem párhuzamosan alkalmazott, egymást kiegészítő vezetői típusok (Avolio – Bass – Jung 1999); helyzete válogatja, hogy melyik fajta vezetői viselkedés a leghatékonyabb. Edwards és Gill (2012) kimutatta, hogy míg a transzformatív vezetői stílus a hierarchia összes szintjén hatékony, addig a tranzaktív típus inkább csak az alsó szinteken. A laissez-faire vezetési típus egyetlen vezetési szinten sem bizonyult hatékonynak. A nemzetközi kutatási eredmények értelmében azon szervezeti egységek működnek hatékonyabban, amelyek vezetői a transzformatív típusba tartoznak (Lowe – Kroeck – Sivasubramaniam 1996). Ehhez képest Zaai (2017, N = 6 vezető, 36 alkalmazott) disszertációjában azt találta, hogy mind a tranzaktív, mind a transzformatív vezetői stílus nagyobb csapatsikert produkált, mint az autokratikus. Ami a nemeket illeti, eredményei szerint a nők inkább a transzformatív, a férfiak inkább a tranzaktív típusú vezetést kultiválják.

A Full Range Leadership modell konceptualizálására és operacionalizálására egyik leggyakrabban használt és legmegbízhatóbb mérőeszköz a *Multifactor Leadership Questionnaire* (Avolio – Bass 1990, Avolio – Bass – Jung 1996). A kérdőív egyik előnye, hogy lehetőséget ad több szemszögből megvizsgálni a vezetési stílusokat. A vezető nyilatkozhat ugyanis saját vezetői stílusáról, teret adva az önreflexiónak egyfelől, a vezetettek pedig ugyanezen szempontok szerint véleményt nyilváníthatnak főnökük vezetési stílusáról, megteremtve a visszajelzés lehetőségét másfelől. A kérdőívnek létezik továbbá csapatokra kiterjesztett, valamint az aktuális és kívánatos helyzetet felmérő változata is. Kutatásunkban a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) öt változata közül az önértékelő verzió szűkített, 36 itemes skáláját használtuk. A kérdőív széles körben használatos menedzsmentkutatásokban, ám az oktatásban, egészségügyben vagy közigazgatásban dolgozók körében is egyre gyakrabban alkalmazzák világszerte. Egyesek az MLQ korlátai között említik, hogy a vezetői stílusok korrelálnak egymással, és ez rontja a mérőeszköz érvényességét. Mások szerint az MLQ túlhangsúlyozza a vezetői szerepet, elhanyagolva olyan releváns tényezőket, mint a szervezeti jellegzetességek, személyközi kapcsolatok vagy a vezetői hierarchiában elfoglalt hely (Kelloway – Barling – Helleur 2000, Edwards – Gill 2012). Továbbá, meg kell jegyeznünk, hogy a kérdőív percepciókon alapszik, ilyen értelemben nem tekinthető a vezetés hatékonyságát objektíven mérő eszköznek. Mindezekkel a korlátokkal együtt az MLQ-t kipróbálásra alkalmasnak találtuk magyar hallgatói mintán.

A Multifactor Leadership Questionnaire-t kis elemszámú magyar mintán Filep (2018) tesztelte. Vizsgálatában 23 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozás



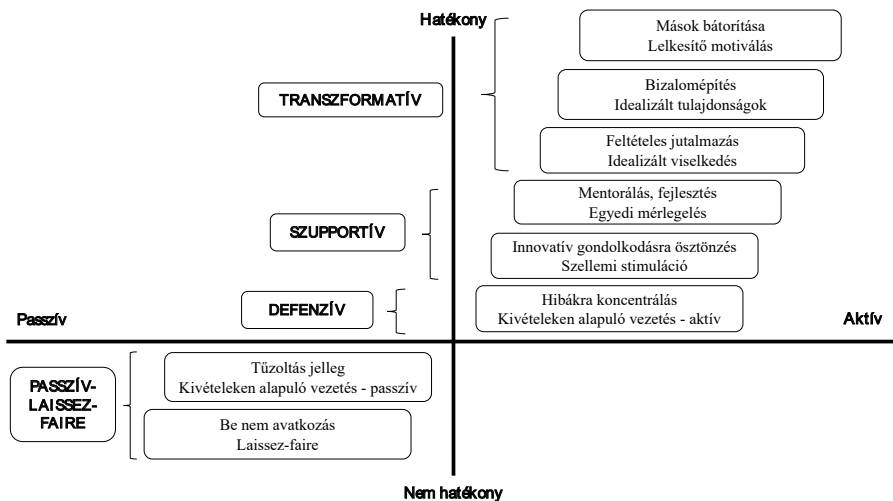
TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

vezetőjével töltötte ki az MLQ kívánatos és aktuális vezetői stílust összehasonlító változatát. Eredményei szerint a vezetők leginkább a tranzaktív és transzformatív vezetői típust megtestesítő feltételes jutalmazás és idealizált befolyásolás irányába szeretnének elmozdulni. Meglátása szerint a transzformatív vezetési stílust alkalmazó vállalkozások valamivel sikeresebbek a többieknél, amennyiben az árbevétel-arányos nyereség vonatkozásában hibahatáron belüli enyhe többletet tapasztalt.

Saját kutatási eredményeink – mint arról alább részletesebben szövelünk – arra utalnak, hogy a Full Range Leadership modell négy típust rajzol ki a vizsgált mintán: a transzformatív, a szupportív, a defenzív és a laissez-faire vezetői stílus típusát. Az első, *transzformatív* vezetői típusnak három jellegzetes jegye van: a vízió, a bizalomépítés képessége és az integritás. A második típusba a *szupportív* vezetői jellemzők tartoznak, amelyek két csoportban, a személyre szabott mentorálás és a szellemi ösztönzés vonásaiban ragadhatók meg. Az adaptált Full Range Leadership modell harmadik elkülönülő vezetési stílusa a *defenzív*, ami hibákra koncentrációt és aktív korrekciót takar. Ebben az esetben tehát egy cselekvő, aktívan védekező vezető képe rajzolódik ki előttünk. A negyedik, *laissez-faire* stílus tulajdonképpen az aktív vezetés elutasítását, a be nem avatkozást, kivételeken alapuló irányítást és a tűzoltó jellegű problémamegoldást jelenti, anélkül hogy feltárnák az okokat és megelőznék azok újbóli kialakulását (Avolio – Bass 1996, Bass – Avolio 2004, Filep 2018, Stafford 2010).

Az 1. ábra az aktív-passzív, valamint a hatékony-nem hatékony dimenziókban értelmezi a négy adekvát vezetési stílust és az általunk módosított Full Range Leadership modellt.

1. ábra. Full Range Leadership modell: adaptáció



Forrás: Avolio – Bass (1996), Chancy (2017) alapján saját szerkesztés



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Kutatásunk másik fókuszja a vállalkozói potenciál vizsgálata. Krueger és Brazeal (1994), valamint Lengyel (2008) hangsúlyozza, hogy a vállalkozói hajlandóság elkülönítendő a konkrét vállalkozási szándéktól, annál tágabb, *s egyfajta személyes nyitottságot jelent a vállalkozás elvi lehetősége iránt*. Korábban Shapero és Sokol (1982) a ma számos tudományterületen kurrens „reziliens” és „önmegújító” jelzőt alkalmazza arra a gazdasági környezetre, amely kedvez a potenciális vállalkozóknak. A vállalkozói hajlandóságot középpontba állító számottevő vizsgálatok között említhetők Etzioni (1987), Radaev (1997), Fitzsimmons és Evans (2005), valamint Lengyel (1996, 2008) kutatásai.

Lengyel (2008) vizsgálatai az 1988–2007 közötti időszakot ölelik fel a vállalkozói hajlandóság tekintetében. Az eredmények értelmében a kilencvenes években a vállalkozói potenciál erősebb volt a férfiak és fiatalok körében. A társadalmi helyzet is pozitív összefüggést mutatott a vállalkozói hajlandósággal: nagyobb mértékben lettek volna vállalkozók azok, akik magukat a felső- vagy középosztályba sorolták, mint az alsó- vagy alsó-középosztály tagjai. Az iskolai végzettség szintén jelentősen befolyásolta a vállalkozási hajlandóságot: a gondolat legnépszerűbb a szakmunkás és szakközépiskolai végzettségűek körében volt, míg a felsőfokú végzettségűek vállalkozói kedve csak némileg múlta felül az átlagot.

Egyes kutatások kimutatták, hogy a vállalkozói potenciál a vállalkozás sikerességének egyik záloga (Rauch et al. 2009, Hofmeister et al. 2015). A vezetői stílusok közül ez az attitűd- és viselkedéscsomag átfedést mutat a transzformatív vezetői stílussal, azzal kiegészítve, hogy a vezető saját ambícióit, valamint a szervezet érdekeit képes közvetíteni a vezetettek felé, így ösztönözve őket a szervezettel való azonosulásra és maximális teljesítményre. Ezt a gondolatmenetet követve és a nemzetközi kutatási eredményekhez igazodva tehát az feltételezhető, hogy a transzformatív vezetési stílus és a vállalkozói hajlandóság között szignifikáns pozitív kapcsolat van.

Hofmeister és szerzőtársai (2015) 2011-ben végeztek kutatást kétszázas elemszámú magyar mikro-, kis- és középvállalkozói mintán vállalkozói szellem és vezetői stílusok témakörben. Értelmezésükben a vezetők vállalkozói hajlandósága proaktivitást, kockázatvállalást, valamint a schumpeteri innovatív szemléletet és ambiciózus viselkedést takarja. A nemzetközi elméletekből kiindulva a vállalkozót, a vállalkozói szellemet megkülönböztetik a kisvállalati orientációtól, a kisvállalkozás tulajdonlásától. Hofmeister és szerzőtársai kimutatták, hogy a vállalkozói szellem egyes elemei összefüggenek a vezetési stílusokkal. Az eredményeket korlátozza, hogy a nemzetközi kutatási gyakorlatból adaptált vállalkozói szellem skála megbízhatósága alacsony volt. Pozitív kapcsolatot detektáltak az innováció és a demokratikus, valamint támogató vezetés, illetve a proaktivitás és a támogató vezetés között. Ezzel szemben negatív összefüggést mutattak ki a kockázatvállalás és a demokratikus, valamint a konzultatív vezetői típusok között. Ehhez képest Dzomonda és szerzőtársai (2017) (N = 103 vezető) a vállalkozói szellem magyarázatára használták a vezetői típusokat. Kimutatták, hogy mind a tranzaktív, mind a transzformatív vezetési stílus összefügg



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

a vállalkozói orientációval, és a kapcsolat a transzformatív vezetési stílus esetében erősebb. Öncer (2013) (N = 171 alkalmazott) azt mutatta ki, hogy míg a tranzaktív vezetési stílus csak egy vállalkozói orientáció dimenzióval áll pozitív összefüggésben, addig a transzformatív stílus lényegében mindhárommal.

A legkiterjedtebb nemzetközi kutatás, amely a fiatalok karrierválasztási terveit – köztük a vállalkozási szándékot – vizsgálja, a Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, más néven GUESSS. A kutatást a St. Galleni egyetem koordinálja. A 2016-os felmérés ötven országban több, mint ezer egyetemen több, mint 122 ezer hallgató részvételével zajlott. A kutatást először 2003-ban végezték, magyar felsőoktatási intézmények 2006-ban kapcsolódtak be a vizsgálatba. A magyar részvétellel zajló 2006-os, 2008-as, 2011-es, 2016-os felmérésekből számos elemzés született (Szerb – Lukovszki 2013, Petheő 2013, Koltai – Szalka 2013, Imreh-Tóth et al. 2013, Reisinger 2013, Temesi 2014, S. Gubik 2015, Farkas – S. Gubik 2016). A legfrissebb publikált GUESSS eredmények szerint a magyar hallgatók diplomaszerezés utáni vállalkozási kedve alacsonyabb, mint külföldi társaiké, az alkalmazotti létet preferálják az önállósodással szemben. Mindössze körülbelül minden huszadik, a felsőoktatásban tanuló magyar hallgató nyilatkozta azt, hogy a végzést követően önálló vállalkozást szeretne alapítani. Ez az arány elmarad mind az Európai Unió, mind a visegrádi országok átlagától. A magyar fiatalok távolabbi, munkatapasztalat-szerzés utáni terveiben ugyanakkor egyértelműen szerepel a vállalkozás és független munkavégzés gondolata: öt évvel a végzés utáni időszakra vonatkozóan a megkérdezettek kb. egyharmada válaszolta, hogy karrier aspirációi között szerepel az önálló vállalkozás alapítása (S. Gubik – Farkas 2017). A diákok karrier-aspirációit feltérképező vizsgálatok közül nemzetközi szinten például Gregor és O'Brien (2015), és Sheppard (2018) gender fókuszú kutatásai emelendők ki.

Adatok és minta

Az elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem SocioLab kutatócsoportja⁶ által 2018-ban lebonyolított online kérdőíves felmérés adatbázisának feldolgozásán alapszik. Kutatásunk gazdasági, műszaki, természet- és társadalomtudományi területeken tanuló egyetemisták körében tárta fel, hogy milyen vezetési stílussal azonosulnak a fiatalok, és hogy az általuk preferált vezetői stílusjegyek milyen szociodemográfiai és egyéb sajátosságokkal bírnak. Vizsgálatunk fő célkitűzése a potenciális vezetői stílusok és a vállalkozói, vezetői aspirációk összefüggésének vizsgálata volt.

A minta kialakításakor a reprezentativitás nem volt célunk, ugyanakkor az igen, hogy a feltárt összefüggések nyomán a társadalmi sajátosságokra vonatkozóan hipotéziseket fogalmazhassunk meg. A felmérésre 2018 októbere és novembere

⁶ A kutatócsoport tagja volt a jelen cikk szerzőin túl Bársony Fanni, Czakó Ágnes, Horváth Vera és Horzsa Gergely.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

között került sor.⁷ A szűrőfeltételek alkalmazása és az adatbázis tisztítása után az empirikus elemzéshez felhasznált minta 335 diák adatait tartalmazza.⁸ Ez a mintaelemszám az általunk áttekintett vezetői stílusok vizsgálatának nagy részéhez (Zaal 2017, Hofmeister et al. 2015, Dzomonda et al. 2017, Önczer 2013, Filep 2018) képest kifejezetten magasnak minősül.

A mintába 18–24 év közötti válaszadók kerültek be, akiknek négyötöde (82%-a) alapszakos (BA/BSc) hallgató. A nemek szerinti összetételt tekintve több lány válaszolt, mint fiú (60%-uk lány, 40%-uk fiú). A kitöltők majdnem fele (47,8%) Közép-Magyarországon (Budapesten, Gödöllőn), harmada (36%) a Közép-Dunántúlon (Dunaújvárosban, Székesfehérváron, Veszprémben) és közel hatoda (16,1%) egyéb vidéki egyetemeken (Debrecenben, Nyíregyházán, Szegeden, Pécsen) tanul. A válaszadók mintegy fele (48,6%) társadalomtudományi, harmada (33,9%) műszaki, illetve természettudományi területen tanul, hatoda (17,4%) pedig gazdasági képzésben vesz részt. Gazdasági-társadalmi háttérükre az jellemző, hogy kétötödük az átlagosnál jobbnak ítéli családjuk társadalmi státuszát, ehhez közel hasonló arányuk szerint családjuk helyzete átlagos, míg nyolcaduk nyilatkozott úgy, hogy az átlagosnál rosszabb helyet foglalnak el a társadalomban. Szubjektív jóllétüket tekintve, túlnyomó többségük elégedett az életével (háromötödük az inkább, vagy nagyon elégedett életével opcióit jelölte be egy öt fokú skálán) és boldognak tekinti magát (hétfől öt válaszadó ötnél magasabb pontszámra értékelte boldogságérzetét egy hét fokú skálán). A kulturális és társadalmi erőforrások szerint jellemezve a mintát legjellemzőbb a két idegen nyelv ismerete (minden második válaszadó két, harmaduk legfeljebb egy, míg hatoduk három vagy több idegen nyelven beszél), a barátok átlagos száma⁹ 9, többségük (több mint kétharmaduk) gyakran beszélget közéleti kérdésekről az ismerőseivel, barátaival és az általánosított bizalmi szintjük magas (51%-uk véleménye szerint általában vagy majdnem mindig meg lehet bízni az emberekben).

⁷ Valamennyi nagy magyarországi felsőoktatási intézményt felkerestük, de a hallgatók online kérdőíves eléréséhez engedélyt és segítséget nem kaptunk minden egyetemen. Ezúton köszönjük a Budapesti Corvinus Egyetem, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem, a Budapesti Metropolitan Egyetem, a Debreceni Egyetem, a Dunaújvárosi Egyetem, az Eötvös Loránd Tudományegyetem, az Eszterházy Károly Egyetem, a Károli Gáspár Református Egyetem, az Óbudai Egyetem, a Pannon Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Szegedi Tudományegyetem vezetésének együttműködését, és diákjainak, hogy vállalták a vizsgálatban való részvételt.

⁸ A célpopulációba a hazai nagy egyetemeken műszaki, természettudományi, társadalomtudományi és gazdasági képzési területen nappali munkarendben tanulók tartoznak. A kutatásba bevont szakok alapján értelmezett célpopuláció 26 291 főből áll (Oktatási Hivatal, 2017/18-as tanév). Teljeskörű megkereséssel számolva megállapítható, hogy kb. minden nyolcvanadik hallgató, azaz az összes hallgató 1,3%-a töltötte ki a kérdőívet. Az adatok nem reprezentatívak, a feltárt összefüggések a mintára érvényesek.

⁹ A kiugróan magas értékek torzító hatásának kiszűrése érdekében azon válaszadók esetében, akik úgy nyilatkoztak, hogy több mint 25 barátjuk van, 25 barátal számoltunk.

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

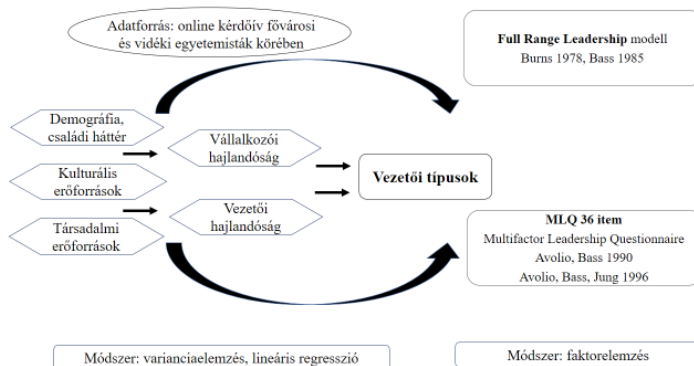
Változók és kutatási design

Kutatásunkban a különböző vezetési stílusokkal való azonosulás mérésére a nemzetközi kutatási gyakorlatban elterjedt Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio – Bass 1990, Avolio – Bass – Jung 1996) öt változata közül egy rövidebb, önértékelő verziót használtunk. A felsorolt állításokkal való egyetértést – melyek 36 elképzelt szituációban mérik a fiatalok vezetőként való viselkedését, irányítói, döntéshozatali magatartását – egy ötfokozatú Likert-skála segítségével fejezheték ki a válaszadók.¹⁰

A kérdőív emellett információkat tartalmaz a válaszadó egyetemisták vezetői és vállalkozói hajlandóságáról, vállalkozói terveiről, továbbá vizsgálta a vállalkozás-alapítással és annak finanszírozásával kapcsolatos elképzeléseiket. A diákok attitűdjeinek részletes megismerésére nem volt lehetőségünk, de a külföldi tapasztalatok, a bizalmi kapcsolatok, a közéleti tájékozottság tekintetében rendelkezésre állnak adatok.

A fiatalok által preferált vezetői típusok feltérképezéséhez először a kérdőívben alkalmazott 36 tételes skála alapján főkomponens-elemzéssel vizsgáltuk, hogy milyen látens struktúra húzódik meg az állítások mögött. A faktorelemzés négy jól elkülönülő faktort azonosított. Alapvető kérdésünk az volt, hogy a preferált vezetői stílusjegyek milyen összefüggésben állnak a válaszadó személyes vezetői és vállalkozói hajlandóságával, ha mindezeket a szociodemográfiai adottságokra, a kulturális és társadalmi erőforrásokra kontrolláljuk. A kutatás felépítését az alábbi ábra foglalja össze.

2. ábra. Kutatási design



Forrás: Saját szerkesztés

¹⁰ A kérdőívben szereplő kérdés: Képzeld el, hogy vezető lettél és vezetőként irányítasz embereket, hozol döntéseket! Kérjük, jelöld meg, milyen gyakran lennének jellemzőek vezetési stílusodra az alábbiak, úgy, hogy minden állítás mellé bejelölöd a megfelelő számot a 0 és 4 közötti skálán (0 = soha és 4 = mindig). Megjegyezzük, hogy az értelmezések megkönnyítése érdekében ezt a kódolást elemzésünk során 1-től 5-ig terjedő skálára transzformáltuk.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A kutatás eredményei

VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS PREFERÁLÁSUK AZ ELTÉRŐ SZOCIODEMOGRÁFIAI, KULTURÁLIS HÁTTERŰ CSOPORTOKBAN

Első kutatási kérdésünk arra irányult, hogy milyen vezetési stílusokkal azonosulnak az egyetemi hallgatók. A vezetési stílusokkal való azonosulás mérésére a 36 állításon végzett faktorelemzés (főkomponens módszer, varimax rotáció) négy faktort azonosított (1. táblázat). A Kaiser–Mayer–Olkin-féle kritérium értéke: 0,84 (χ^2 : 3158,05; Sig: 0,000). A faktorok az eredeti, mért változók információtömegéből 47%-nyit őriznek meg.¹¹

1. táblázat. A vezetési stílusokkal való azonosulást mérő változók faktorelemzésének eredménye (faktorsúlyok)

Rotált faktor mátrix*	Komponens			
	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
Meggyőző jövőkép	0,698	0,191	-0,039	-0,128
Céllal való azonosulás	0,657	0,174	0,107	-0,054
Hatalom és bizalom	0,616	-0,157	0,250	-0,231
Optimista jövőkép	0,585	0,204	-0,205	-0,036
Munkára lelkesítés	0,584	0,228	0,009	-0,196
Célok iránti bizalom	0,578	0,388	-0,060	-0,011
Tiszteletkeltés	0,561	0,134	0,173	-0,190
Büszkeség felkeltése	0,534	0,017	0,098	-0,064
Kollektív küldetéstudat	0,525	0,228	-0,017	0,111
Célelés következmenye	0,365	0,361	0,181	-0,228
Felelősség tisztázása	0,334	-0,029	0,218	-0,222
Értékek kommunikálása	0,322	0,254	0,081	0,002
Elégedettség kifejezése	0,278	0,265	0,001	-0,205

¹¹ Mivel a háromfaktoros elméleti modell illeszkedési mutatói nem bizonyultak megfelelőnek, ezért bizonyos tételek eltávolítása helyett alternatív modelleket teszteltünk. Arra törekedtünk, hogy az MLQ lehető legoptimálisabb struktúráját alakítsuk ki, így a különböző faktorstruktúrájú modellek eredményei alapján a négyfaktoros struktúra mellett döntöttünk. A négyes faktorstruktúra esetében kisebb az információvesztés, az eredeti változók heterogenitásának magasabb százalékát őriz meg a négy, mint három faktor (33%).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Az 1. táblázat folytatása

Rotált faktor mátrix*	Komponens			
	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
Többféle perspektíva elvárása	-0,003	0,659	0,074	-0,021
Erősségek fejlesztése	0,306	0,569	-0,019	-0,240
Új utak keresése	0,219	0,475	0,081	-0,043
Etikai következmények	0,312	0,472	-0,058	0,069
Kritikai felvetések vizsgálata	0,011	0,450	0,097	-0,046
Csoportérdek követése	0,279	0,431	0,000	-0,033
Többféle perspektíva alkalmazása	0,225	0,418	-0,072	-0,136
Mások segítése	0,122	0,396	-0,110	-0,146
Egyéni kezelésmód	0,123	0,394	0,156	-0,128
Tanítás és mentorálás	0,278	0,389	0,181	-0,228
Panaszokra koncentrálás	-0,092	0,050	0,667	0,199
Hibák számontartása	0,166	-0,062	0,664	-0,022
Előírásoknak való megfelelés	0,174	0,140	0,607	-0,106
Szabálytalanságokra fókuszálás	0,044	-0,029	0,560	0,227
Beavatkozás elkerülése	-0,024	0,115	0,302	0,178
Kivárás	-0,057	-0,235	0,032	0,663
Cselekvés csak súlyos problémák esetén	-0,041	-0,052	0,140	0,653
Kívülmaradás	-0,140	-0,091	0,099	0,642
Döntések elkerülése	-0,172	-0,089	0,000	0,630
Válaszok késleltetése	-0,008	-0,213	-0,077	0,645
Jelenlét hiánya	-0,174	-0,226	0,101	0,540
Közbelpítés halogatása	-0,031	0,055	0,074	0,529

Extraktív módszer: Főkomponens-elemzés. Forgatási módszer: Varimax Kaiser normalizációval

*Megjegyzés: Forgatás 7 iteráció után.

Forrás: Saját szerkesztés

Az első faktorhoz a lelkesítő motiválás, az erőfeszítésekre és produktivitásra ösztönzés, a kollektív küldetéstudat, a közös teljesítendő célok elérését hangsúlyozó és az érdekeket jól képviselő változók tartoznak. Mivel ez a faktor a szakirodalomban számontartott transzformatív vezetési modell stílusjegyeit hordozza, *transzforma-*



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

tívnak, vagy bővebben az itemek jellegéhez igazodva „*transzformatív-inspiratív*nek” nevezzük.

A *második faktor*hoz tartozó változók között az egyéni képességek felismerése és azok fejlesztése, a feladatok személyre szabása, az egyéni mentorálás, gondoskodás és figyelem jelenik meg hangsúlyosan, továbbá az egyéni igyekezet és a kitűzött feladatok teljesítésének jutalmazása. Ez a faktor a szakirodalom tranzaktív típusának egy sajátos metszete, ahol a beosztottak támogatásán, az egyedi emberre figyelésen és a többféle perspektíva mérlegelésén van a hangsúly. A stílusjegyek sajátosságai-ból kiindulva ezt a típust *szupportív*nek, vagy bővebben „*szupportív-prudensnek*” neveztük el. Az *1. táblázat*ban látható, hogy a transzformatív és a szupportív faktorok közt három item esetében, melyek a bizalom és a transzparencia elemeit jelentik meg, átfedés van, tehát ezek a tulajdonságok mindkét vezetési stílusban érvényesülnek.

A *harmadik faktor*ba tömörülő változók alapján kirajzolódik egy „*defenzív*” típus, melynek stílusjegyei között hangsúlyosan jelenik meg a hibák, kudarcok számontartása és az előírásoknak, szabályoknak való megfelelés. Ez a faktor részben ugyan-csak átfed a szakirodalom által leírt tranzaktív típusal, de nem tartalmazza annak pozitív, csak negatív korlátozó elemeit.¹²

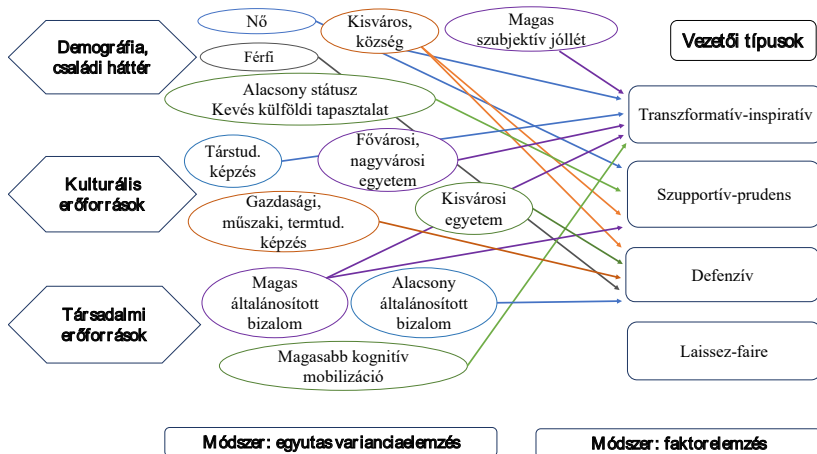
Végül a *negyedik faktor* egyértelműen a szakirodalom „*laissez-faire*” modell típusának elemeit sűríti: a vezető minimális érdeklődéssel szemléli a munkahelyi eseményeket, igyekszik távolítani a döntéshozatalt, illetve már csak akkor avatkozik be, amikor az elkerülhetetlen.

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó egyetemistákra mennyire jellemző a négy vezetési stílusfaktor külön-külön. A faktorok demográfiai, társadalmi, kulturális háttérét egyutas varianciaelemzés segítségével tártuk fel ($p < 0,1$ szignifikanciaszintet elfogadva). A részletes eredményeket, a faktorok átlagértékeit és szórását a vizsgált dimenziók szerint a *Melléklet M1. táblázat* tartalmazza. Az eredmények alapján a következő megállapításokat fogalmazhatjuk meg.

¹² Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a defenzív, hibákra koncentráló stílus mind a három-, mind a négy-, mind az ötfaktoros modellekben is egyértelműen elkülönül, tehát mindenképpen célszerű a tranzaktív stílustól külön típusként megjeleníteni – eltérően a FRL modelttől.

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

3. ábra: A háttérváltozók és a vezetői típusok közötti összefüggések



Forrás: Saját szerkesztés

Nemek között három faktor esetében mutatkozik szignifikáns eltérés: a lányok körében jellemzőbb a szupportív és a transzformatív, a fiúk körében pedig a defenzív stílussal azonosulás. A születési hely településtípusát tekintve elmondható, hogy a kisvárosi és községi születésűek között a többiekhez képest jellemzőbb mind a szupportív, mind a defenzív vezetési stílus, míg ezek a fővárosi születésűek körében lényegesen kevésbé. A család társadalmi és anyagi háttérének mérésére alkalmazott szubjektív mutatók tekintetében csupán egyetlen faktor esetében mutatnak a csoportok szignifikáns eltérést, méghozzá az alacsonyabb társadalmi és anyagi státuszú családból származó diákokra – azokra, akik a családjuk társadalmi helyzetére az átlagnál rosszabb pontszámokat adtak és akik az elmúlt öt évben az átlagnál kevesebbszer jártak külföldön – szignifikánsan jellemzőbb a szupportív vezetési stílus. A szubjektív jóllét esetében az rajzolódik ki, hogy a többiekhez viszonyítva az életükkel elégedettek szignifikánsan jellemzőbb a transzformatív vezetési stílus preferálása. A társadalmi erőforrások különböző dimenzióit vizsgálva elmondható, hogy a kognitív mobilizáció magasabb szintje – vagyis a barátokkal, ismerősökkel közéleti, politikai kérdésekről folytatott gyakori beszélgetés – pozitív kapcsolatot mutat a transzformatív vezetési stílus elfogadásával (míg a többi faktor esetében nem figyelhető meg szignifikáns eltérés a csoportok között). A társadalmi erőforrások mérésére a kérdőívben alkalmazott további változó, az általánosított bizalom tekintetében az látható, hogy a magasabb fokú bizalom pozitív kapcsolatban áll mind a szupportív, mind a transzformatív vezetési stílus preferálásával, az alacsonyabb bizalmi szint pedig a defenzív vezetési stílusfaktor elfogadásával. További szignifikáns eltérések jelentkeznek a csoportátlagok között a felsőfokú tanulmányok jellege és a képzés hely-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

színe esetén, olyan módon, hogy a többiekhez képest a társadalomtudományi területen tanulók között jellemzőbb a transzformatív stílusfaktor preferálása, a gazdaságtudományi és a műszaki, illetve természettudományi területeken tanulók között pedig a defenzív stílus. A tanulmányok helyszínét tekintve elmondható, hogy a fővárosban és vidéki nagyvárosokban (Szegeden, Debrecenben, Miskolcon, Pécsen) tanuló egyetemisták körében a transzformatív vezetési stílus preferáltabbnak mutatkozik, a kisebb vidéki egyetemeken tanulókra pedig szignifikánsan jellemzőbb a defenzív vezetési stílussal való azonosulás. Más háttérváltozók tekintetében nem mutatkoztak statisztikailag szignifikáns eltérések, ilyenek voltak a kulturális erőforrások mérésére alkalmazott idegennyelv-tudás, a szubjektív társadalmi mobilitás, a társas kapcsolatok, a pénzügyi-vállalkozási kurzuson való részvétel és a felsőfokú tanulmányok képzési szintje.

VEZETÉSI STÍLUSOK, VEZETŐI ÉS VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁG

Második kutatási kérdésünk a vezetési stílusok és a vezetői, vállalkozói aspirációk összefüggésére vonatkozott. A szakirodalom (Hofmeister et al. 2015) alapján azt feltételezzük, hogy a transzformatív és szupportív vezetési stílusok preferálása összefügg a vállalkozói hajlandósággal. A kérdés megválaszolásához többváltozós magyarázó modelleket vizsgáltunk. Hangsúlyozzuk, elemzésünk feltáró jellegű: elsősorban a különböző vezetési stílusokkal való azonosulás és a vezetői, vállalkozói hajlandóság kapcsolatára fókuszál.

Az elemzésben használt *függő változók* tehát – az előző fejezetben ismertetett – különböző vezetési stílusjegyeket tömörítő faktorok, és mivel folytonos változók, ezért a legkisebb négyzetek módszerét (OLS) alkalmazó lineáris regressziós modellek segítségével történt az elemzés.¹³ A modellek kialakításakor a *magyarázó változók* között (1) a *vezetői, és vállalkozói hajlandóság* mutatói mellett (2) a *demográfiai és a családi háttér* változói, (3) a *társadalmi erőforrások* mutatói és (4) a kulturális erőforrások (a *képzés jellemzői*) szerepeltek.

(1) A VEZETŐI ÉS A VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁG mérésére dichotóm változókat alkalmaztunk (1, ha szívesen lenne vezető és 0, ha nem vagy attól függ; 1, ha szívesen lenne vállalkozó és 0, ha nem vagy attól függ). Az eredmények alapján a mintába került egyetemisták 47,2 %-a szívesen lenne vezető és 47,8%-a szívesen lenne vállalkozó. Bár az arányok hasonlóak és a két szerep közt nyilvánvaló kapcsolat van, a vezetői és a vállalkozói hajlandóság mégsem esik egybe. A vezetői hajlandóságot mutatóknak csak 57,6%-a lenne egyszerre mind vállalkozó is.

¹³ Az OLS regresszió a függő és a független változók között lineáris kapcsolatot feltételez, és ezt az összefüggést a függő változó várható értékeire illesztett lineáris függvényvel határozza meg (Mészáros 2011).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

(2) A válaszadó NEME szerint a lányok 1-es, a fiúk 0-ás kódot kaptak. A család társadalmi háttérét a diákok önbesorolása alapján írtuk le (SZUBJEKTÍV TÁRSADALMI POZÍCIÓ) és mérésére az eredeti folytonos változót alkalmaztuk: a kérdőívben arra kértük a válaszadókat, hogy egy 10 fokú skálán jelöljék meg, hol helyezkedik el családjuk a társadalmi létrán (melyen 1-essel a legalsó és 10-essel a legfelső társadalmi helyzetet jelöltük).

(3) A diákok társadalmi erőforrásokkal való ellátottságához kétféle módon közelítettünk: az általánosított bizalom szintje és a kognitív mobilizációs kapacitások (Inglehart 1970) felől, és mindkettőt dichotóm változóként léptettük a modellekbe. Az ÁLTALÁNOSÍTOTT BIZALOM változója azt méri, hogy mindig vagy általában meg lehet-e bízni az emberekben (a mintába került diákok 50,7%-ának magas az általánosított bizalmi szintje, azaz szerintük majdnem mindig vagy általában meg lehet-e bízni az emberekben), a KOGNITÍV MOBILIZÁCIÓ méréséhez pedig a barátokkal, ismerősökkel folytatott politikai tárgyú beszélgetések gyakoriságával közelítettünk (a mintában szereplő diákok 70,4%-a gyakran szokott a barátaival, ismerőseivel közéleti kérdéseket megvitatni).

(4) A képzés szakterületének mérésére az elemzésben három dichotóm változót alkalmaztunk: GAZDASÁGTUDOMÁNY, TÁRSADALOMTUDOMÁNY, MŰSZAKI ÉS TERMÉSZETTUDOMÁNY.¹⁴ A mintában szereplők több mint hatoda (17,4%-a) gazdaságtudományi, majdnem fele (48,6%-a) társadalomtudományi és harmada (33,9%-a) műszaki, illetve természettudományi területen tanul. Végül a modellekbe bevontuk az egyetem elhelyezkedését mérő kétértékű változót KÉPZÉSI HELY néven, mely azt mutatja, hogy a diák nagyvárosban tanul-e (a mintába került diákok háromötöde a fővárosban vagy más vidéki nagyvárosban – Szegeden, Debrecenben, Miskolcon, Pécsen – és kétötöde kisebb vidéki városban tanul).

Megemlítjük, hogy több magyarázó változó nem került be a modellekbe a szignifikáns hatás hiánya miatt. Nincs fontos szerepe a vizsgált vezetési stílusok preferálásának magyarázatában a születési hely településtípusának, a szubjektív anyagi helyzetnek, jóléti mutatóknak és a kulturális erőforrások változóinak (beszélt idegen nyelvek száma, külföldi tapasztalat).

A regressziós elemzés során először külön modellekben vizsgáltuk a vezetői hajlandóság [(1) (4) (7) (10) modellszifikáció] és a vállalkozói hajlandóság hatását [(2) (5) (8) (11) modellszifikáció], majd olyan modelleket építettünk, melyek mindkét aspirációs változót tartalmazzák [(3) (6) (9) (12) modellszifikáció].

¹⁴ Mivel ebben az esetben a háromkategóriás nominális mérési szintű KÉPZÉSI SZAKTERÜLET-változóból három dummy változót építettünk a regressziós modellekbe, a függvényyszerű multikollinearitás miatt a legnagyobb szórású független változót a regresszióelemzés kihagyja a modellből: esetünkben a társadalomtudományi képzési terület változója nem lépett a modellekbe.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A becslési eredményeket a 2-3. táblázatokban foglaltuk össze.¹⁵ A kontrollváltozókat mindegyik modell tartalmazza.

2. táblázat. A transzformatív-inspiratív és a szupportív-prudens vezetési stílusok elfogadásának összefüggése a vezetői és vállalkozói hajlandósággal – a lineáris regressziós modellek eredményei (standardizált béta-együtthatók), 2018, N = 335

	Transzformatív-inspiratív			Szupportív-prudens		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
VEZETŐI HAJLANDÓSÁG	0,323***		0,312***	-0,015		-0,032
VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁG		0,115**	0,057		0,086	0,092*
NEME	0,112**	0,081	0,119**	0,136**	0,152**	0,0148**
szubjektív társadalmi pozíció	0,018	0,039	0,017	-0,175***	-0,178***	-0,176***
általánosított bizalom	0,116**	0,159***	0,121**	0,126**	0,131**	0,134**
kognitív mobilizáció	0,132***	0,154***	0,131***	0,012	0,008	0,011
gazdaságtudomány	-0,030	-0,045	-0,036	0,052	0,044	0,043
műszaki és természet-tudomány	-0,102	-0,144**	-0,105	0,005	0,005	0,001
képzési hely	0,062	-0,006	0,054	-0,037	-0,043	-0,049
Sig	0,000	0,000	0,000	0,008	0,003	0,005
Korrigált R ²	0,16	0,08	0,16	0,06	0,05	0,07

Magyarázat: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Referenciacsoport: nem lenne szívesen vezető; nem lenne szívesen vállalkozó; fiú; az ember általában vagy szinte soha nem lehet elég óvatos másokkal szemben; soha vagy csak ritkán beszélget barátaival közéleti kérdésekről; társadalomtudományi képzési terület; kisebb vidéki városban folytatott egyetemi tanulmányok.

Forrás: Saját szerkesztés

¹⁵ A lineáris regressziószámítás feltételeinek teljesülését mindegyik modell esetében ellenőriztük. A pontdiagram ábrákról leolvasható, hogy a standardizált reziduumok valamennyi modellben korrelálatlanok és normális eloszlásúak, továbbá a Kolmogorov-Smirnov-próba szignifikanciaszintje is megerősítette a hibatagok normális eloszlását (K-S szignifikanciaszintje 0,227 és 0,548 közötti, azaz minden esetben nagyobb, mint 0,05); valamint a modellek futtatásánál lekértük a VIF értékeket is, melyek minden esetben a multikollinearitás hiányát jelezték (VIF < 2 és tolerancia > 0,5).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

3. táblázat. A defenzív és a laissez-faire vezetési stílusok elfogadásának összefüggése a vezetői és vállalkozói hajlandósággal – a lineáris regressziós modellek eredményei (standardizált béta-együtthatók), 2018, N = 335

	Defenzív			Laissez-faire		
	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
VEZETŐI HAJLANDÓSÁG	-0,109**		-0,115**	-0,205***		-0,192***
VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁG		-0,060	-0,080		-0,107*	-0,071
NEME	-0,084	-0,107*	-0,094*	-0,110*	-0,096	-0,120**
szubjektív társadalmi pozíció	0,007	0,015	0,008	0,025	0,013	0,026
általánosított bizalom	-0,167***	-0,160***	-0,164***	0,052	0,025	0,045
kognitív mobilizáció	-0,026	-0,017	-0,024	0,082	0,068	0,083
gazdaságtudomány	0,100	0,105*	0,108*	0,073	0,086	0,080
műszaki és természet-tudomány	0,031	0,021	0,034	-0,002	0,025	0,001
képzési hely	-0,088	-0,098	-0,077	0,079	0,127*	0,089
Sig	0,001	0,002	0,001	0,010	0,089	0,010
Korrigált R ²	0,05	0,05	0,08	0,03	0,03	0,04

Magyarázat: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Referenciacsoport: nem lenne szívesen vezető; nem lenne szívesen vállalkozó; fiú; az ember általában vagy szinte soha nem lehet elég óvatos másokkal szemben; soha vagy csak ritkán beszélget barátaival közéleti kérdésekről; társadalomtudományi képzési terület; kisebb vidéki városban folytatott egyetemi tanulmányok.

Forrás: Saját szerkesztés

A modellek mindegyike szignifikáns, de magyarázó erejük nagyon eltérő: a bevont változók a függő változó varianciájának legnagyobb hányadát a transzformatív-inspiratív vezetési stílus preferálása esetében magyarázzák.

Akár a teljes modelleket, akár csak a vezetői aspirációkat mérő változót tartalmazó modelleket nézzük, a vizsgált négy faktor közül három mutat szignifikáns összefüggést a vezetői hajlandósággal: minden más bevont változó hatását kiszűrve a VEZETŐI HAJLANDÓSÁG pozitívan befolyásolja a transzformatív vezetési stílus preferálását és negatívan a defenzív, valamint a laissez-faire vezetés elfogadását.

A VÁLLALKOZÓI HAJLANDÓSÁG hatásával kapcsolatban az látható, hogy azok az egyetemisták, akik szívesen lennének vállalkozók, inkább a transzformatív és a szupportív vezetési stílussal azonosulnak. A vezetői és vállalkozó aspirációk együttes hatását vizsgáló teljes modellben a vállalkozói hajlandóság a tranzaktív típusnak



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

azzal a – pozitív elemeket tartalmazó – komponensével mutat összefüggést, amit szupportív-prudens vezetői stílusnak nevezünk. Az önálló hatást tesztelő modellekben a vállalkozói hajlandóság pozitív kapcsolatban áll a transzformatív és negatív kapcsolatban a laissez-faire stílussal.

A válaszadó NEME mind a négy faktor esetében jelentősnek bizonyul: a lányok a transzformatív-inspiratív és a szupportív-prudens vezetési stílussal, a fiúk viszont inkább a defenzív és passzív vezetéssel azonosulnak. A válaszadók társadalmi háttérének mérésére alkalmazott SZUBJEKTÍV TÁRSADALMI POZÍCIÓ hatását vizsgálva egyetlen stílusfaktor esetében kaptunk szignifikáns összefüggést: az alacsonyabb társadalmi helyzetűek nagyobb valószínűséggel preferálják a szupportív-prudens vezetési stílust.

A társadalmi erőforrások különböző vezetési stílusok elfogadására gyakorolt hatását több dimenzióban vizsgáltuk. Az ÁLTALÁNOSÍTOTT BIZALOM változó azt mutatja, hogy a magas bizalmi szint pozitívan befolyásolja mind a transzformatív-inspiratív, mind a szupportív-prudens vezetési stílus elfogadását, ugyanakkor negatív kapcsolatban áll a defenzív vezetéssel. A társadalmi tőke mérésére alkalmazott másik indikátor, a KOGNITÍV MOBILIZÁCIÓ hatásával kapcsolatban azt látjuk, hogy akik a barátaikkal, ismerőseikkel gyakran beszélgetnek közéleti kérdésekről, inkább preferálják a transzformatív-inspiratív vezetést a politikai kérdésekről barátaikkal soha vagy csak ritkán beszélgető társaikhoz képest.

Végül a képzési jellemzők hatását tekintve, a GAZDASÁGTUDOMÁNYI KÉPZÉSI TERÜLET pozitívan befolyásolja a defenzív vezetési stílus elfogadását, míg az egyetem elhelyezkedése a teljes modellekben nem szignifikáns hatású (a vállalkozói aspirációkat tartalmazó modellek közül egyetlen esetben van szignifikáns kapcsolat: a fővárosi és nagyvárosi egyetemek diákjai inkább a laissez-faire vezetéssel azonosulnak a kisebb vidéki városokban tanulókhöz képest, ám ha a modellben a vezetői hajlandóság változója is szerepel, nem szignifikáns együtthatója).

Összegzés, következtetések

Tanulmányunkban egy 2018-ban készült online kérdőíves kutatás adatbázisának felhasználásával azt vizsgáltuk, hogy milyen vezetési stílussal azonosulnak a magyar egyetemista fiatalok, majd feltártuk az azonosított vezetési stílusfaktorok sajátosságait demográfiai, kulturális és társadalmi különbségek mentén. A kétváltozós elemzések után többváltozós regresszióval elemeztük központi témánk, a vezetési stílusok, valamint a vezetői és a vállalkozói hajlandóság összefüggését.

A Full Range Leadership modellt tehát nem vezetők vagy beosztottak, hanem egyetemi hallgatók körében teszteltük. Tanulmányunk további hozzáadott értékét a potenciális vezetési stílusok és a vállalkozói hajlandóság összefüggésének vizsgálata adja. Kutatásunk során abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a hatékony – az



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

eredeti Full Range Leadership modell szóhasználatával élve: elsősorban transzformatív, másodsorban tranzaktív – vezetési stílusok elfogadása és a vállalkozói hajlandóság összefügg egymással.

Eredményeink a vizsgált mintára érvényesek, s arra alkalmasak, hogy hipotéziseket fogalmazzunk meg. Ezek alapján feltehető, hogy négy jól elhatárolható vezetési stílusfaktor rajzolódik ki az egyetemisták körében. Az első, a *transzformatív-inspiratív* faktor egy lelkesítő, produktivitásra motiváló, integritáson alapuló vezetési kultúrát testesít meg. A második faktor olyan vezetési eszközöket és szemléletet jelent, melyben a hangsúly a különböző perspektívák mérlegelésén, a vezetettek támogatásán és az egyes emberre figyelésen van, ezért *szupportív-prudens* faktornak neveztük el. A harmadik egy *defenzív* vezetői típust ír le és olyan elemeket tartalmaz, melyekben a hibák, kudarcok számontartásán, valamint a szabályoknak való megfelelésen van a hangsúly. Végül a negyedik faktor a *laissez-faire* stílus egy passzív, a döntésektől és sürgető kérdésektől távolmaradó, a problémákba be nem avatkozó vezető típusát ragadja meg. Eredményeink azt jelzik, hogy a fiatalok neme, társadalmi háttere, társadalmi erőforrásokkal való ellátottsága és a felsőfokú képzés jellemzői szerint is találunk eltéréseket az egyes vezetési stílusok tekintetében. A transzformatív vezetési típus inkább a lányok és a társadalmi erőforrásokkal ellátott diákok (azaz a magas bizalmi szintű és barátaikkal közéleti kérdésekről gyakran beszélgetők) körében preferált. A szupportív vezetési stílussal való azonosulás szintén a lányokat és a magas bizalmi szinttel rendelkezőket jellemzi, de az elemi összefüggések szintjén preferáltabb az alacsonyabb társadalmi státuszú és kedvezőtlenebb anyagi helyzetű egyetemisták körében is. A defenzív vezetési stílus viszont a kisvárosi vagy községi születésű és alacsony bizalmi szinttel rendelkező, kisebb vidéki egyetemek gazdaságtudományi képzésén tanulók körében elfogadott.

Kutatásunk egyfajta feltáró jelleggel megmutatta a fiatalok által preferált vezetési stílusok, valamint a vállalkozói és vezetői aspirációk összefüggését. A tanulmány e fő kutatási kérdéseinek megválaszolásához többváltozós regresszió-elemzést végeztünk. Ennek során azt tapasztaltuk, hogy a transzformatív vezetési stílus külön-külön a vezetői és a vállalkozói hajlandósággal is összefügg, azonban ha együttes hatásukat vizsgáljuk, akkor a vezetői hajlandóság dominál és a vállalkozói hajlandóság inszignifikánssá válik. A vezetői hajlandóság negatív kapcsolatban áll a defenzív és a laissez-faire stílusokkal, a vállalkozói hajlandóság a laissez-faire stílussal. A vállalkozói hajlandóság önmagában összefügg a transzformatív stílusjegyekkel, ám a vezetői hajlandósággal közös modellbe vonva a szupportív stílussal mutat szignifikáns összefüggést. Feltehető ezek alapján tehát, hogy a leendő vezetők inkább a transzformatív, míg a potenciális vállalkozók a transzformatív és a szupportív vezetői stílusjegyeket preferálják.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Irodalom

- Avolio, B. J. – Bass, B. M. (1990): Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.
- Avolio, B. J. – Bass, B. M. – Jung, D. (1996): Construct validation of the multifactor leadership questionnaire. MLQ-Form 5X, CLS Report 96–1.
- Avolio, B. J. – Bass, B. M. – Jung, D. I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 441–462.
- Bass, B. – Avolio, B. (2004): Multifactor Leadership Questionnaire Manual (Third Edition). Menlo Park, CA, Mind Garden, Inc.
- Billig, M. (2015): Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology: is there nothing as practical as a good theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour* 45(4): 440–460.
- Boda Zs. (2013): Politikai vezetés és kollektív cselekvés. *Politikatudományi Szemle* 22/2: 73–89.
- Bryman, A. (1996): Leadership in Organizations. In: Clegg, S. R. (ed.): *Handbook of Organization Studies*. London, Sage, 276–292.
- Burns, J. M. (1987): *Leadership*. New York, Harper and Row.
- Chancy, S. (2017): The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) as a determinant measure of leadership style. <http://ascenditur.no/blog/2017/04/16/mlq-measure-leadership-style/>. Letöltve: 2019. 05. 05.
- Dzomonda, O. – Fatoki, O. – Oni, O. (2017): The Impact of Leadership Styles on the Entrepreneurial Orientation of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 9(2): 104–113.
- Edwards, G. – Gill, R. (2012): Transformational Leadership across Hierarchical Levels in UK Manufacturing Organizations. Bristol Business School, University of the West of England, UK.
- Etzioni, A. (1987): Entrepreneurship, adaptation and legitimation. A macro-behavioural perspective. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, no. 8., 175–189.
- Filep R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-be-reg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4): 36–47.
- Fitzsimmons, J. – Evans, D. J. (2005): Entrepreneurial attitudes and entrepreneurial intentions: A cross-cultural study of potential entrepreneurs in India, China, Thailand and Australia. Babson-Kauffman Conference paper. Wellesley, MA.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Gregor, M. A. – O'Brien, K. M. (2016): Understanding Career Aspirations Among Young Women: Improving Instrumentation. *Journal of Career Assessment*, 24(3): 559–572.
- Hofmeister Á. – Kopfer-Rácz K. – Sas D. (2015): A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány*, 46(7): 41–51.
- Imreh-Tóth M. – Bajmócy Z. – Imreh Sz. (2013): Vállalkozó hallgatók – Valóban reális jövőkép a vállalkozóvá válás? *Vezetéstudomány*, 44(7–8): 5–63.
- Kelloway, E. K. – Barling, J. – Helleur, J. (2000): Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 145–149.
- Koltai, J. P. – Szalka, É. (2013): A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 44(7–8): 71–97.
- Kuczi T. – Lengyel Gy. – Nagy B. – Vajda Á. (1991): Entrepreneurs and Potential Entrepreneurs. The Chances of Getting Independent. *Society and Economy*. No. 2., 134–150.
- Kuczi T. – Lengyel Gy. (2001): The Spread of Entrepreneurship in Eastern Europe. In: Meusberger, P. – Jöns, H. (eds.): *Transformations in Hungary. Essays in Economy and Society*, Physica Verlag, Heidelberg, 157–172.
- Mészáros J. (2011): Numerikus módszerek. Digitális Tankönyvtár, Miskolci Egyetem Földtudományi Kar, GEMAK 6841B.
- Lengyel Gy. (szerk.) (1996): *Vállalkozók és vállalkozói hajlandóság*. Budapest, BKE.
- Lengyel Gy. (2008): A vállalkozói hajlandóság hatása a vállalkozásra és a jólétre. A Magyar Háztartás Panel néhány tanulsága (1992–2007). In: Kolosi, T. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Társadalmi riport 2008*. Budapest, Társadalmi és Társadalmi Kutató Intézet, 429–450.
- Lengyel, Gy. (2009): Entrepreneurial inclination, potential entrepreneurs and risk avoidance. In: Tóth I. Gy. (ed.): *Társadalmi és Társadalmi Kutató Intézet European Social Report 2009*. Budapest, Társadalmi és Társadalmi Kutató Intézet, 115–132.
- Lengyel Gy. – Róna-Tas Á. (eds.) (1997): Entrepreneurship in Eastern Europe I. *International Journal of Sociology*, 27(3): 3–14.
- Lowe, K. B. – Kroeck, G. K. – Sivasubramaniam, N. (1996): Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385–425.
- Likert, R. (1967): *The human organization: its management and values*. New York, NY, US, McGraw-Hill.
- Öncer, A. Z. (2013): Investigation of the effects of transactional and transformational leadership on entrepreneurial orientation. *International Journal of Business and Social Research*, 3(4): 153–166.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Petheő A. I. (2013): Hallgatói vállalkozási tervek vizsgálata a GUESSS 2011-es felmérés alapján. *Vezetéstudomány*, 44(7–8): 64–70.
- Radaev, V. (1997): Practicing and potential entrepreneurs in Russia. In: Lengyel Gy. – Róna-Tas Á. (eds.): *Entrepreneurship in Eastern Europe I. International Journal of Sociology*, 27(3): 15–50.
- Rauch, A. – Wiklund, J. – Lumpkin, G. T. – Frese, M. (2009): Entrepreneurial Orientation and Business Performance. An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761–787.
- Reisinger A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44(7–8): 41–50.
- S. Gubik A. (2015): Understanding Career Aspirations of Hungarian Students. In: S. Gubik, A. – Wach, K. (eds.): *Institutional Aspects of Entrepreneurship*. Miskolc, University of Miskolc, 131–150.
- S. Gubik A. – Farkas Sz. (2016): A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3): 46–55.
- S. Gubik A. – Farkas Sz. (2017): Entrepreneurship intentions and activity of students in Hungary. *Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2016. National Report*. W.p., Budapest Business School University of Applied Sciences – University of Miskolc.
- Shapero, A. – Sokol, L. (1982): The social Dimensions of Entrepreneurship. In: Kent, C. A. – Sexton, D. L. – Vesper, K. H. (eds.): *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 72–90.
- Sheppard, L. D. (2018): Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences among U.S. Undergraduate Students. *Sex Roles* 79(9–10): 565–577.
- Stafford, M. (2010): *The Full Range Leadership Model: A Brief Primer*. Montgomery, Jeanne M. Holm Center.
- Szerb L. – Lukovszki L. (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 4(7–8): 30–40.
- Temesi M. (2014): A hallgatók vállalkozási hajlandóságának és az azt befolyásoló tényezők vizsgálata Magyarországon. *E-conom*, 3(1): 25–39.
- Zaal, S. (2017): *Differences in Leadership Styles Between Genders: Outcomes and Effectiveness on Team Success*. Ed.D. Dissertations.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

MELLÉKLET

M1. táblázat: A faktorok szociodemográfiai, kulturális háttere
(egyutas varianciaelemzés, faktorok átlagértéke és szórása), 2018, N = 335

	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
	<i>Transzformatív- inspiratív</i>	<i>Szupportív- prudens</i>	<i>Defenzív</i>	<i>Laissez-faire</i>
Neme				
Fiú	-0,152 (1,09)	-0,144 (1,09)	0,160 (0,92)	0,057 (1,01)
Lány	0,101 (0,92)	0,087 (0,92)	-0,106 (1,03)	-0,043 (0,99)
Sig	0,023	0,023	0,017	NS
Születési hely településtípusa				
Főváros	-0,020 (1,01)	-0,116 (1,07)	-0,106 (1,04)	-0,043 (1,03)
Megyeszékhely, megyei jogú város	0,005 (0,90)	-0,002 (1,04)	-0,035 (0,94)	-0,043 (0,98)
Kisváros vagy község	-0,012 (1,11)	0,114 (0,84)	0,154 (1,03)	0,103 (0,99)
Sig	NS	0,078	0,068	NS
Szubjektív társadalmi pozíció				
Alacsony társadalmi státusz (legfeljebb 4 pont)	-0,071 (1,19)	0,222 (0,95)	0,215 (0,90)	-0,057 (0,83)
Átlagos társadalmi státusz (5–6 pont)	-0,063 (0,97)	0,065 (0,92)	-0,008 (0,96)	0,001 (1,03)
Magas társadalmi státusz (legalább 7 pont)	0,071 (0,96)	-0,114 (1,06)	0,050 (1,05)	0,014 (1,01)
Sig	NS	0,091	NS	NS
Szubjektív anyagi helyzet				
Átlagos vagy átlag alatti külföldi út	-0,052 (1,03)	0,086 (1,01)	0,045 (0,99)	-0,035 (1,00)
Átlag feletti külföldi út	0,120 (0,92)	-0,198 (0,94)	-0,104 (1,03)	0,082 (0,98)
Sig	NS	0,016	NS	NS
Szubjektív jóllét				
Nagyon elégedetlen vagy inkább elégedetlen az életével	-0,250 (1,08)	-0,040 (1,09)	0,049 (0,93)	-0,061 (0,96)
Nagyon elégedett vagy inkább elégedett az életével	0,149 (0,91)	0,024 (0,93)	-0,029 (1,03)	0,036 (1,01)
Sig	0,000	NS	NS	NS
Kognitív mobilizáció				
Soha vagy csak ritkán beszélget ismerőseivel, barátaival közéleti kérdésekről	-0,267 (1,21)	-0,012 (0,90)	0,067 (1,04)	-0,110 (0,96)
Gyakran beszélget ismerőseivel, barátaival közéleti kérdésekről	0,114 (0,87)	0,005 (1,04)	-0,021 (0,97)	0,052 (1,01)
Sig	0,001	NS	NS	NS



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

<i>Általánosított bizalom</i>				
Soha vagy általában nem lehet az ember elég óvatos másokkal kapcsolatban	-0,139 (1,02)	-0,112 (1,03)	0,170 (0,94)	-0,036 (0,96)
Majdnem mindig vagy általában meg lehet bízni az emberekből	0,134 (0,95)	0,109 (0,95)	-0,165 (1,02)	0,035 (1,03)
Sig	0,012	0,042	0,002	NS
<i>Felsőfokú tanulmányok képzési területe</i>				
Társadalomtudományi	0,170 (0,88)	-0,052 (0,99)	-0,152 (1,03)	-0,012 (0,99)
Műszaki, természettudományi	-0,231 (1,08)	-0,006 (1,05)	0,094 (1,03)	-0,012 (0,99)
Gazdaságtudományi és egyéb képzési terület	0,012 (1,04)	0,138 (0,90)	0,258 (0,80)	0,097 (1,12)
Sig	0,004	NS	0,013	NS
<i>Felsőfokú tanulmányok helye</i>				
Nagyváros: Budapest, Szeged, Debrecen, Miskolc, Pécs	0,102 (0,93)	-0,032 (1,03)	-0,148 (1,03)	0,056 (1,03)
Egyéb képzési hely	-0,135 (1,06)	0,042 (0,95)	0,196 (0,91)	-0,075 (0,95)
Sig	0,031	NS	0,002	NS

Forrás: Saját szerkesztés



Vezetői kihívások a virtuális környezetben

A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége

FARKAS ÉVA¹ – NAGY LEVENTE²

ABSZTRAKT

A világgazdasági értékláncban résztvevő szervezetek számára mindennapos gyakorlattá vált a fizikai helyhez nem kötődő munkavégzés, a csapatok virtuális alapon történő szerveződése. A versenyképesség fenntartásának érdekében alkalmazott különböző „kiszervezési” stratégiák, a magasabb hozzáadott értékű szaktudás helyi piacának keresleti és kínálati egyenlőtlenségei, vagy a magasan képzett szakemberek földrajzi diverzitása a vezetési és szervezési funkciók megújítását indokolják.

Tanulmányunkban a virtuális csapatok (VT) működését egy multinacionális vállalatnál készített esettanulmány segítségével vizsgáljuk: a munkaszervezés virtualitásából adódó vezetési kihívásokra, illetve azok megoldási lehetőségeire hívjuk fel a figyelmet. Eredményeink alátámasztják a szakirodalomban is feldolgozott tényezőket: (i) a hatékony működés technológiai eszközöktől való függőségét, (ii) valamint a bizalom építésének jelentőségét és sérülékenységét. Mindemellett azt is hangsúlyozzuk, hogy (iii) a rendszeres személyes kapcsolat továbbra is a csapatépítő folyamatok semmivel sem helyettesíthető katalizátora.

KULCSSZAVAK: virtuális csapatok működése, virtuális csapatok menedzsmentje, vezetés, globális szervezet, vezetési bizalom

ABSTRACT

Leadership challenges in virtual environment

The importance of the synergism in ICT toolset and leadership development

The companies connected to the global value chain inevitably and necessarily apply virtualized solutions in their work organization. As such, the appropriate implementation of the shoring strategies, the increasing competition and the supply-demand imbalance on the local market of the high-skilled workers, all puts the existing organizational and leadership practices to the test. The article aims to highlight the main challenges the virtual team leaders (VTL) are facing and some best practices that might widen the toolset of the modern VTL. The results are based on a case study of a multinational info-communication technology (ICT) service company in which experienced managers and leaders shared their strategies. The main takeaways of the empirical

¹ Csoportvezető, virtualizált platform üzemeltetés, farkaseva10@gmail.com.

² Ágazatvezető, globális IT infrastruktúra üzemeltetés, lenagy@pm.me.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

research are (i) the emphasis on the “early-adopter” behavior and the proper usage of the latest technology in the communication, (ii) the importance of the ability of building trust and setting common goals; (iii) despite that everyone is perfectly connected via the internet, the regular personal presence is still the most powerful leadership tool.

KEYWORDS: virtual teams, virtual team management, leadership, global organisation, trust

Bevezetés

Technológiai értelemben a virtualizáció azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló szűkös fizikai erőforrásokat ún. „absztrakció” segítségével, virtuálisan leképezzük, így egy önálló komponens vagy eszköz több, párhuzamosan futó folyamatot, különböző felhasználót, és számos rendszert egy időben ki tud szolgálni. Ez lehetővé teszi az infrastrukturális költségek csökkentését és növeli az anyagi eszközök kihasználtságának mértékét (What is... é. n.).

A virtualitás fogalmának átfogó többlettartama, hogy olyan jelenségre, helyzetre utal, amikor fizikai tárgyakat, folyamatokat vagy embereket kvázi digitális reprezentációjukkal helyettesítünk (Kemppainen et al. 2017). Ha társadalomra vetítve értelmezzük a meghatározást, tulajdonképpen ugyanezt a funkciót töltik be a virtuális közösségeink is, ugyanis fizikai jelenlétünk korlátozott lehetőségei helyett az online, virtuális világhoz történő csatlakozással egy időben, több csoportban, több eseményen, vagy akár több szerepben is jelen lehetünk.

Az infokommunikációs technológiák széleskörű használatán alapuló csapatok megjelenésükkel a társadalmi alrendszerek mindegyikében befolyásolják a működési szabályokat, a szereplők egymáshoz való viszonyát, és indokolják az információhoz való hozzáférés jelentőségének növekedését. A virtualizáció a gazdasági életben és a munkaszervezés gyakorlatában is meghatározó. Ebben a viszonyrendszerben az instant elérhetőség és az állandó kapcsolat fenntartása mellett a hatékonyság, gazdaságosság, fenntarthatóság és nem utolsósorban a versenyképesség is a nem fizikai/földrajzi elven szerveződő csapatok létrejöttét és alkalmazását indokolja. A vállalatok erőforrás-gazdálkodásukban a költségminimalizálás alapelvét szervezeti életciklusuktól függetlenül kiemelten érvényesítik, ami magába foglalja az emberi erőforrás felhasználását is.

Kutatásunk kezdetén az imént említett folyamatok indokolták a relevanciát, de időközben a téma mindinkább időszerűvé vált. A koronavírus megjelenésével szinte a teljes társadalom átállt egy virtualizált közösségek által működtetett rendszerre, a vállalatban pedig majdnem kizárólagossá vált az otthonról végzett munka.

A cikk a klasszikus struktúrát követve elsőként a főbb elméleti megközelítéseket foglalja össze, majd pedig az esettanulmány módszerével elvégzett empirikus vizsgálatunk eredményeit interpretálja.

Kutatási kérdésünk a főbb szervezeti és szervezési tényezők azonosítására vonatkozott, amelyekkel azon vezetők találkoznak, akik olyan csapatokért felelnek,



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

ahol a munkavégzés és kapcsolattartás a virtuális térben történik. A legnagyobb kihívások azonosítása, azok megértése, valamint az aktuális korlátozások által okozott szervezési körülmények megismerése jelentették a terepmunkánk központi témáit.

Szerzőként mindketten a vizsgálatba bevont vállalat munkatársai vagyunk, így amellett, hogy törekedtünk az objektivitás megőrzésére és az analitikus szemléletű interpretációra, természetesen saját vélekedéseink is óhatatlanul befolyásolják a tapasztalataink értelmezését. Fontos kiemelni továbbá, hogy a tanulmány következtetései a válaszadók egyéni megközelítésén alapulnak, nem a cég hivatalos állásfoglalását tükrözik.

Virtualitás a munkavégzésben és együttműködésben – szakirodalmi alapok

Figyelembe véve, hogy az infokommunikációs eszközök terjedése, fejlődése és az internet általi állandó kapcsolódás mindenkit érint, nem meglepő, hogy multidiszciplináris érdeklődésnek örvend a virtuális alapon szerveződő csapatok és szervezetek működése (virtual teams – a továbbiakban VT). Az elmúlt két évtizedben számos kutatást és értekezést folytattak e témában a különböző tudományágak képviselői, a teljesség igénye nélkül a szervezéstudományoktól kezdve, az új típusú közösségekkel foglalkozó szociológián át a kommunikációtudományig, természetesen saját nézőpontjukból közelítve (Gilson et al. 2015, Muddasar – Wahid 2018).

Az egyes tudományterületek és kutatási koncepciók fókuszukat tekintve eltérnek ugyan egymástól, de a virtuális csapatok definíciós kereteinek megadásakor rendre ugyanazokkal a lényegi összetevőkkel találkozhatunk (Snellman 2014, Hoch – Dulebohn 2017, Ford – Piccolo – Ford 2017, Großer – Baumöl 2017, Pare – Dube 1999):

- földrajzi és esetenként szervezeti elkülönülés,
- az infokommunikációs eszközök kulcsszerepe a munkavégzésben, valamint
- új típusú kulturális és vezetési kihívások jellemzőek.³

Ezek a sajátosságok egyes megközelítésekben kiegészülnek a kapcsolattartás minőségének hangsúlyozásával, például azzal, hogy a személyes találkozások korlátozott lehetőségei miatt a médiák általi közvetítettséggel és az ebből eredő „zajjal” is számolni kell a virtuális csapatok működése esetében (Dulebohn – Hoch 2017).

Egy időszakosan létrejött csoport is tekinthető virtuális csapatnak⁴ a fenti definícióba illeszkedve, a kiegészítés esetükben annyi, hogy a cél elérése időben jobban

³ A tanulmány során a csapat és csoport kifejezéseket szinonimákként alkalmazzuk, a cikk keretei között nem térünk ki a két fogalom tartalmának esetleges különbségeire.

⁴ A virtuális csapatok és együttműködések létesítésének körülményei, a különböző érettségi szintek és az ezen való előrehaladás feltételei a szakirodalomban népszerű témaként jelennek meg (Friedrich et al. 2011) és gazdag alapot biztosítanak további kutatásokhoz, azonban tanulmányunkban a figyelmünket ezúttal a vezetési gyakorlatokra irányítjuk.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

körülhatárolt és a munkaközösség rövidebb ideig áll fenn (Pare – Dube 1999). Mindemellert pedig önmagában egy eseti együttműködés is (akár csapatok között, akár csapatokon belül) szerveződhet meghatározott keretek, csoporttudat nélkül, de virtuális alapon (Fan et al. 2012).

Az, hogy egy globális értékláncba kapcsolódó vállalat minden tagjának részt kell vennie kisebb-nagyobb mértékben a virtuális együttműködések hálózatában, nem kérdés. Az viszont továbbra is fontos munkaszervezési tényező, hogy egy adott csoport hol helyezkedik el a hagyományos és a teljes mértékben virtuális csapatokat felsorakoztató skálán, és az ezen való elmozdulást milyen körülmények befolyásolják. Fan szerzőtársaival (2012) összefoglalta, hogy a feladat jellege, a technológia kihasználtsága és a csapat érettsége mentén mi határozza meg a hatékonyságot és a virtualitás mértékét.

A feladat, amennyiben sürgős, kevésbé ad lehetőséget a virtuális együttműködésre, így a csapatok, amelyek jellemzően ilyen feladatot látnak el, sokkal inkább a hagyományos csapatok jellemzőit mutatják. Továbbá, ha a tevékenység jellege egy adott csoportnál összetett, és több szakterület egyidőben történő elvégzését, és a feladatok szigorúbb összehangolását igényli, a hagyományos, nagyobb személyes jelenléttel járó együttműködés az indokolt. A csoportfeladatok harmadik jellemzője, ami a közvetítettség alacsonyabb szintjét hozza magával, az az érzékenység, az információk sérülékenysége: minél inkább az adatbiztonság, hitelesítés és a hozzáférés ellenőrzése a hangsúlyos, annál körültekintőbben alkalmazandó az infokommunikációs technológiai (a továbbiakban IKT) eszközök által biztosított virtualitás a munkaszervezésben.

A feladat jellegéből adódó korlátokat a technológiai megfeleléség segíthet csökkenteni. Ez azt jelenti, hogy az infokommunikációs eszközök tudatos, a valós üzleti igényekhez történő kiválasztása, valamint az általuk biztosított lehetőségek nagyfokú kihasználtsága egyaránt hozzájárul a virtualitás mértékének növeléséhez.

A humánerőforrás szintén mint lényegi elem jelenik meg: az együttműködésben résztvevők beállítódása kulcsfontosságú az IKT által meghatározott térben történő munkaszervezés hatékonyságának növelésében. Ha a csapat tagjai szoros kapcsolatban állnak egymással és szakmailag is minél nagyobb tapasztalatot szereztek – egyéni és kollektíven egyaránt –, akkor jobban bíznak egy olyan együttműködésben, amelyben a csoport teljesítményéért való kollektív felelősségvállalás elvárt, és a vezetői működést nem a feladatok mikromenedzsmentje jelenti. Egy virtuális közegben továbbá a több feladat egy időben történő végzése, a csapattagok figyelmének megosztása a jellemző. A megfelelő időmenedzsment és a feladatok gyors és hatékony elosztása ki kell terjedjen a csoporttagok kompetenciájának figyelembevételével történő feladattervezésre is (Snellman 2014).

Mindezt kiegészíthetjük azzal, hogy amennyiben a csapat jellemzően virtuális keretek között szerveződik, úgy a vezetői viselkedés, valamint példamutató vezetés által kialakított bizalom is jelentős hangsúlyt kap (lead-by-example). Fontos, hogy a



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

vezető a saját viselkedésén keresztül közös várakozásokat és alapelveket tud felállítani a csapat számára, elősegítve a koherenciát; a szervezeti értékteremtést a csoporttagok motiválásán és inspirálásán keresztül tudja elérni. A virtuális vezető (virtual team leader – a továbbiakban VTL) ha a tréningek, tudásmegosztás, erőforrás-kiosztás, kapcsolatépítés és csoportkohézió erősítését fontosnak tartja, ezekhez megfelelően alkalmazza a virtuális kollaborációs technikákat, akkor a példamutatás révén egyértelműen a csapatok fejlődését segíti elő. Ez utóbbit hangsúlyozandón, a virtuális csapatok vezetésének leírására alkalmazzák az e-leadership kifejezést, ami azt jelenti, hogy a vezető a feladatainak jelentős részét mediált keretek között végzi, a folyamatok és a munkavégzés elektronikus csatornák igénybevételével történnek (Liao 2017, Snellman 2014).

A virtuális csapatokban az egyéni felelősség helyét egyre inkább átveszi a közös szerepvállalás a csoportcélok elérése érdekében, és megjelenik az ún. megosztott vezetés (shared-leadership) (Liao 2012). Olyan kollektív vezetési gyakorlat ez, amely során a csoporttagok együtt tartoznak felelősséggel a csoport céljainak kialakításáért. Előfeltétele ennek a működésnek, hogy a résztvevők képesek legyenek az együttműködő döntéshozatalra, a célok kialakítására és elérésére (Hoch – Dulebohn 2017). A szervezeti folyamat egyik lehetséges következménye, hogy a csoporton belülről természetes módon, nem kijelölés által alakulnak ki vezetők, akik informálisan határozhatják meg a szakmai irányvonalat (emergent leadership). Az organikusán kifejlődő vezető kezdetben gyakran ellátja a kinevezett vezető helyettesítését, és csak később foglal el hivatalosan is olyan pozíciót, ami erre predesztinálja (Hoch – Dulebohn 2017).

A fentiek közül mindkét típusú vezetés kialakulását támogathatja a szervezet, mert pozitív hatással lehetnek a csapatok teljesítményére. Ha a tagok bevonása a fenti folyamatokon keresztül történik meg, akkor azt is figyelembe kell venni, hogy a funkcionális területeket képviselők felé kell elsőként kialakítani a belső bizalmat, ugyanis kulcsembereként kiemelt szerepet játszanak a kívánt szervezeti kultúra kialakításában és átörökítésében.

A csoporton belüli személyes és a szervezet irányába felépített intézményi bizalom kiépítése is a vezető felelőssége (Wise 2016, Manduka et al. 2017). A virtuális munkaszervezés tekintetében úgy értelmezhetjük ezt, mint egyfajta szándék a „sebezhetőség” vállalására (Sabel 1993) azzal, hogy jóhiszeműen feltételezzük, hogy a csoporttagok felelősen elvégzik a rájuk eső, megegyezés szerinti feladatokat a csoportcélok elérése érdekében, és a közösen meghatározott alapelveknek megfelelően fognak reagálni a bizonyos helyzetekben (Ford – Piccolo – Ford 2017).

A szervezettel kapcsolatos bizalom is elengedhetetlen feltétele a hatékony VT működésnek. Felépülése olyan stratégiai döntéseken és akciókon keresztül történik, amelyek támogatják a megfelelő szabályok és folyamatok létrejöttét, hatékony és korszerű technológiai eszközöket biztosítanak a munkavállalók számára, tudatosan választják ki és fejlesztik a VT vezetőit, csapattagjait, valamint világosan meghatározzák a feladatok és felelősségek rendszerét (studied-trust [Sabel 1993]).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Akkor válik megkérdőjelezhetővé a bizalom, ha a vezető nem vesz tudomást a csapattagok időbeli, térbeli és kulturális különbségeiről; ha VT esetében is továbbra is az egyéni eredményeken alapul a javadalmazási rendszer a kollektív sikerek helyett; vagy ha a csapattagokat nem fejlesztik a kulturális különbségek kezelését elősegítő technikák alkalmazásában (Ford – Piccolo – Ford 2017).

A jól teljesítő virtuális csapatok titka a bizalomteljes attitűd a csapaton belül, amit kiegészítenek a minőségi interperszonális kapcsolatok, az elköteleződés és a kultúrák közötti/kultúrákon átvélő kommunikáció (Lippert – Dulewicz 2018). Éppen ezért a konfliktusok kezelésének módja szintén kiemelt jelentőséggel bír a közvetettség révén, ugyanis a személyesen tapasztalt reakciók helyett az alkalmazott infokommunikációs technológiák adó és vevő oldalon is torzítják az üzenetet. Mindemellett, a földrajzilag nem egy helyen lévő csoporttagok között a feladatok kiosztásának egyensúlyára is nagy figyelmet kell fordítani. A nézeteltérések rendezésének asszertív módja és a megfelelően elosztott munka mennyisége együttesen járulnak hozzá a hosszútávon fenntartható jó csoportteljesítményhez. A virtuális vezetés mikéntje az egyének szintjén képes befolyásolni a csapat kognitív és affektív folyamatait, motivációját és a cserefolyamatokat a vezető és a csapattagok között.

A csapat és a feladat adta minőségi keretrendszer a virtuális csapatok vezetése esetében a szituatív és adaptív megközelítést indokolja: azaz a munkafeladatok jellegétől és a csoportösszetételtől függő vezetői stratégia megválasztása a célravezető. Például, ha magas komplexitású feladatokat végeznek a virtuális csapatok, akkor a feladatorientáció nagyobb hatással bír a csapatteljesítményre; viszont amennyiben a feladatok egymáshoz kapcsolódása a kérdés, és a munkafolyamat egyes lépései szorosan együtt járnak, ott a vezető kapcsolatorientált attitűdje a célravezető (Liao 2017).

Módszertan

A VIZSGÁLAT SZAKMAI KERETEI

Kutatásunk relevanciája napjainkban – ahogy az előzőekben bemutatásra került – nehezen megkérdőjelezhető, mindannyian szembesülünk a társadalmi interakciók és a munkavégzés keretrendszerének gyors változásával. Szakmai érdeklődésünk – és nem mellékesen személyes motivációnk – által vezetve azt a célt tűztük ki, hogy vállalati esettanulmány eszközével arra a kutatási kérdésre keressük a választ, hogy *„Melyek azok a főbb szervezeti és szervezési kihívások, amelyekkel azon vezetők találkoznak, akik a virtuális térben dolgoznak és a kapcsolattartás jellemzően IKT eszközök által közvetített?”*

Eredményeinkre vonatkozó várakozásunk az volt, hogy a jellemző nehézségeket azonosítjuk, törekszünk ezek megértésére, valamint olyan lehetséges jó példákat



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

foglalunk össze, amelyek gyakorló vezetők számára hasznos segítségként szolgálhatnak.

A vizsgálatunk szervezeti kereteit egy, az infokommunikációs szektorban tevékenykedő multinacionális nagyvállalat adja, amely már önmagában virtualizált csapatok hálózatának tekinthető. Komplexitását tovább árnyalja, hogy több mint 20 országban van jelen és közel 40 000 munkavállalót foglalkoztat világszerte. A szolgáltatási értéklánc összetett, az együttműködő csapatok mátrix felépítést követve képeznek nagyobb szervezeti egységeket, ugyanakkor egyértelműen elkülöníthető jogi és gazdasági entitások biztosítják a működés feltételeit. Terepmunkánk során 10 félig strukturált interjút készítettünk a vállalat különböző szolgáltatási divízióiban és eltérő vezetői szinteken. Az interjúalanyaink kiválasztása során a cég multinacionális és multikulturális jellegét igyekeztünk kihasználni és a diverzitást német, brazil/amerikai, magyar és brit nemzetiségű vezetők megkérdezésével biztosítottuk.

Az interjúk során három jelentősebb témakör került feldolgozásra:

- (i) az általános vezetői tapasztalatok és a virtuális vezetői „munkaéletút”;
- (ii) a legjelentősebb kihívások és ezek időbeli alakulása a VTL praxis során;
- (iii) jó gyakorlatok és tanácsok – a hatékony virtuális vezető ideáltípusának jellemzése.

Ami a terminológiai kereteket illeti, az empirikus eredményeinket előrevetítő definíciót alkalmazunk a kutatásunk kulcselemére, a virtuális csapatok azonosítására. Azokat az szervezeti, funkcionális egységeket soroljuk ide, ahol a csapattagság nem földrajzi elhelyezkedéshez kötött, az együttműködés minősége és a csoportteljesítmény nagyban függ a technológiai és infokommunikációs eszközök rendelkezésre állásától és kihasználtságától, valamint az egység létét olyan közös cél legitimálja, amely a csoport minden tagja számára ismert, elfogadható és ellenőrzés nélkül követett.

A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATI KÖRNYEZET ÉS A VIRTUALIZÁLT MUNKASZERVEZÉS SZÜKSÉGSZERŰSÉGE

A német anyacég és számos leányvállalat tevékenységének összefonódásából álló hálózat az info- és telekommunikációs szolgáltatások értékláncába kapcsolódik. Az egység része közel 20, helyi egység (Local Business Unit – LBU), amely többnyire az egyes országhatárokon belül megjelenő telekommunikációs és informatikai outsourcing szolgáltatás iránti igényt szolgálja ki, specializáltan, az adott gazdasági és jogi környezetbe ágyazottan.

Emellett az üzleti rendszer fontos építőelemeit képezi öt, főként informatikai háttérrel ellátott szolgáltatással, infrastruktúraüzemeltetéssel foglalkozó egység (Point of Production – PoP), Magyarországon, Szlovákiában, Oroszországban, Malajziában és Indiában.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Az értékteremtő hálózat kialakítása során a vállalatcsoport az üzletszervezés azon logikáját alkalmazza, amelyben a központi tevékenységek elosztása a belső értékláncon belül történik meg. Ennek lényegi részét képezik a PoP-ok, amelyek amellet, hogy a szolgáltatási tevékenységek optimális megszervezéséhez (right-shoring)⁵ kapcsolódó üzleti, szakmai és humánerőforrással kapcsolatos infrastruktúrát nyújtják, lehetőséget adnak a költséghatékonyság stratégiai elvének folyamatos biztosításához.

Ebben az üzleti működésben Magyarországot és Szlovákiát ún. nearshore helysínnek tekintjük, jelezve a földrajzi, társadalmi és kulturális közelségüket a német anyavállalathoz, míg Oroszország, Malajzia és India offshore egységként működik közre.⁶

A PoP vállalatcsoport fő tevékenységei közé tartozik a német anyavállalat és az egyes országokban működő lokális gazdasági entitások telekommunikációs szolgáltatásaihoz kapcsolódó rendszerintegráció, valamint az informatikai outsourcing szolgáltatás biztosítása. Mindemellet különböző szoftver és hardver platformok távoli és helyi üzemeltetése, valamint hálózatmenedzselés és hálózatfelügyelet is a szolgáltatási portfólió részét képezi.

A szervezeti struktúra kialakítása adaptív a tekintetben, hogy a piaci igények kiszolgálásának leghatékonyabb módját segíti elő, esetenként funkcionális, esetenként pedig divizionális rendező elvet követ, ami a nagyobb egységeket illeti. Ezt kiegészítve, egy-egy ügyfélspecifikus értéklánc esetében a mátrix alapon összefonódó komponensek is megfigyelhetők. Az így biztosított rugalmasság elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához, és a „right-shoring” stratégiájának megvalósításához.

Annak érdekében, hogy a vállalat megfelelően kihasználhassa a méretből és a szervezeti flexibilitásból eredő előnyöket, valamint reagálni tudjon napjaink társadalmi és világgazdasági kihívásaira, vállalatcsoport szinten szükség szerű a virtuálisan szerveződő csapatok léte és működése. Ebből a szempontból azt mondhatjuk, hogy a vállalatcsoportban globálisan foglalkoztatott közel 40 000 munkavállaló mindegyike virtuális csapatok tagja, és szinte minden menedzsment pozícióban lévő tisztségviselő valamilyen módon egy vagy több VT vezetője.

Interjúalanyaink kiválasztásakor erre a komplexitásra reflektálva, helyi üzleti egységek alkalmazásában álló, de a hatókörét és kompetenciáját tekintve nemzet-

⁵ Az üzleti nyelvzetben a right-shoring azt jelenti, hogy a nearshoring, offshoring és az outsourcing tevékenységeket megfelelő arányban alkalmazzák annak érdekében, hogy a hatékony erőforrásfelhasználást biztosítsák és maximalizálják a termelékenységet. (<http://www.businessdictionary.com/definition/right-shoring.html>)

⁶ Jelen tanulmány a vállalat fő kompetenciájához kapcsolódó, fő szolgáltatási tevékenységekben tevékenykedő vezetők gyakorlataira fókuszál, az esetlegesen kiszervezett üzleti háttér folyamatok (outsourcing – <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>) egy későbbi munka tárgyát képezhetik.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

közi szereppel bíró vezetőket kérdeztünk, akik esetenként egy divízióként megjelenő szolgáltatási láncot reprezentálnak, míg mások belső háttértámogató tevékenységért felelősek, illetve értékesítési-marketing folyamatokat képviselnek.

1. táblázat. Az interjúalanyok kutatás szempontjából releváns jellemzői

	Kompetencia-terület	Felelősség szintje	Vezetői tapasztalat
1.	Technológiai háttértámogató tevékenység	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • 20 évnél több vezetői tapasztalat, szinte kizárólag globális csoportokban, • közel 10 éve a jelenlegi vállalatnál
2.	IT üzemeltetés	globális felsővezető	<ul style="list-style-type: none"> • 10 évnél több vezetői tapasztalat, projektek és virtuális csapatok vezetése globálisan, • főként a vállalaton kívül szerzett tapasztalat
3.	Ügyfél-divízió	globális és lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • közel 10 éves vezetői tapasztalat, főként multinacionális környezetben, • több mint 5 éve a jelenlegi vállalatnál
4.	Üzemeltetési háttértámogató tevékenység	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • közel 10 éves vezetői tapasztalat, elsősorban helyi csoportok vezetésében, de nemzetközi hálózatba kapcsolódva, • közel 5 éve a jelenlegi vállalatnál
5.	Ügyfél-divízió	globális és lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • több mint 10 éves vezetői tapasztalat, főként munkacsoportok vezetésében • kizárólag ennél a vállalatnál
6.	Ügyfél-kapcsolatok	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • több mint 10 éves vezetői tapasztalat, lokális és globális csoportok vezetésében egyaránt, • közel 10 éve a jelenlegi vállalatnál
7.	IT-üzemeltetés	lokális felsővezető/ globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • közel 10 éves felsővezetői tapasztalat, elsősorban helyi működési környezetben, • közel 5 éve a vállalatnál
8.	IT-üzemeltetés	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • közel 10 éves vezetői tapasztalat nemzetközi projekt-csoportokban, • több éves vállalaton kívüli és vállalaton belüli tapasztalattal egyaránt
9.	Üzemeltetési háttértámogató tevékenység	lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> • 5 éves vezetői tapasztalat, elsősorban helyi hatókörben, • kizárólag a vállalaton belül
10.	IT-üzemeltetés	lokális felsővezető	<ul style="list-style-type: none"> • közel 20 éves felsővezetői tapasztalat, multinacionális környezetben, több vállalatban

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel esettanulmányunk célja a vezetői kihívások jelenségeinek megismerése, (és nem a vállalat belső folyamatainak elemzése) így a megkérdezettek működési és hatókörének jellemzői kollektív értelmezési keretet biztosítanak a tapasztalataink



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

interpretálásához, de nem tekintjük magyarázó tényezőnek a szervezetben elfoglalt helyüket és felelősségük kiterjedtségét.

Az esettanulmány tapasztalatai

A VIRTUALITÁS MEGJELENÉSE

A szervezet közel két évtizedes hagyományokra tekint vissza a virtuális csapatok működtetése tekintetében. Az anyavállalat Németországon belüli kiterjedtsége, majd pedig a nemzetközi hálózat szinte kezdettől szükségszerűvé tette, hogy kiépüljenek a földrajzi diverzitást kezelő munkaszervezési minták; a szervezeti kultúra lényegi elemeivé váljanak a virtuális együttműködés hasznosságát és jelentőségét hangsúlyozó alapelvek. A „Team together, team apart” vállalati alapérték a jelenlegi helyzetben talán mindennél jobban értelmet nyer, hiszen azt hivatott hangsúlyozni, hogy az egymástól fizikailag távollévő kollégák is egy csapatot alkotnak, azonos célokért, azonos céges értékek mentén cselekednek.

Interjúalanyaink mindegyike évek óta tagja a vállalat virtuális hálózatának, és legalább 8 éves VTL-tapasztalattal rendelkeznek. A kiválasztásuk során törekedtünk arra, hogy a különböző vezetői szintek megfelelően reprezentálva legyenek, ahogyan a különböző szolgáltatási területek, valamint az LBU- és a PoP-egységeket képviselő. Ez utóbbi szempont esetében többen mindkét típusú szervezetben szereztek tapasztalatot, így a közvetlenebb ügyfélkapcsolattal bíró pozícióikban és a háttértámogató belső szolgáltató szerepükben egyaránt betöltötték virtuális vezetői pozíciót. Javarást az anyavállalat és a nearshore helyszínnek együttműködésében van tapasztalatuk, ami segítséget nyújt a közös munkakultúra kialakításában és amennyiben egy körültekintő kiválasztási rendszer a csapatépítést támogatja, úgy számos jól funkcionáló, és a szükséges kompetenciákkal rendelkező VT-t tudnak létrehozni.

A virtuális csapatok definíciója mindannyiuk számára ugyanazokat a lényegi elemeket tartalmazza, annyival kiegészítve, hogy a mai munkaszervezési trendek, az otthonról történő munkavégzés szükségessége miatt az egy telephelyen dolgozó kollégák is már virtuális csapatokban dolgoznak a valóságban.

A VT-k szinte organikusan alakulnak ki a szervezetben, egy teljes szolgáltatás-komponens rendszeres ellátásától kezdve, vagy mindössze egy-egy projektfeladat megvalósítására, akár néhány hónapnyi időre is. Ebből az következik, hogy egy VTL tagja és vezetője is több ilyen csapatnak, eltérő szerepekben: a csapat működéséért felelős, fejlesztő vezetőként, szakmai végrehajtó szerepben, de ezzel egy időben akár adminisztratív és funkcionális menedzsmentet is ellátva. A virtuális közegben való együttműködést eleve adott keretrendszernek tekintik, és a természetesen tapasztalható kihívások mellett hangsúlyozzák a vállalat ebbéli rugalmasságát. Ez utóbbit példázza, hogy az elmúlt hetek világtársadalmi és világegészségügyi krízishelyzete



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

kapcsán a virtualizált munkaszervezés elterjedése közel 100%-os lett a vállalatcsoport egészében, így a korábban megszerzett tapasztalatok és rutinok segítségével a szinte kizárólagos otthoni munkavégzésre történő átállás gyorsan és gördülékenyen zajlott.

Ami a vállalat felkészítését illeti a virtuális együttműködésre, az elmúlt években egyre növekvő mértékben elérhetővé váltak olyan belső tréningek, amelyek a VT menedzsmentje során tapasztalt kihívásokra és lehetséges stratégiákra reflektálnak. A céges tudástár könnyen hozzáférhető online képzésekkel és tananyagokkal gazdagodott. Emellett a jelenlegi helyzetben rendszeressé váltak a központilag szervezett video- és audiokonferenciák, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a vezetők egymással és a humán erőforrás-menedzsment szakértőkkel tudják megvitatni a jó gyakorlatokat.

AZ INFOKOMMUNIKÁCIÓS TECHNOLÓGIA MINT A VIRTUÁLIS CSAPATOK MŰKÖDÉSÉT ELŐSEGÍTŐ KULCS TÉNYEZŐ

A tömeges és megfelelő minőségben történő otthoni munkavégzést a rendelkezésre álló technológiai feltételek és az érett szervezeti kultúra teszi lehetővé. Az évekkel ezelőtti gyakorlathoz képest jelentős változások tapasztalhatók a VT feltételrendszerében a vállalat vezetői szerint, amit a rendelkezésre álló korszerű technológiai megoldások és a folyamatos szervezeti átalakulások is elősegítenek.

Előbbi tényező, az IKT-eszközök, kritikus szerepet töltenek be a virtuális alapon működő szervezet kialakulásában és működtetésében, ezért kiválóan funkcionál és a leginkább az igényekre szabott alkalmazásoknak kell rendelkezésre állniuk. Mivel a személyes kommunikáció csak e csatornák által közvetítve történhet, ezért olyan applikációs portfóliót kell a szervezeteknek kialakítaniuk, amelyek a verbális kommunikációt kiegészítve, a hiányzó metakommunikációs lehetőségeket pótolják. Általánosságban a videokonferenciák szervezéséhez szükséges platformok megjelenésével egyre több felület nyílik a személyesebb kapcsolatok kiépítésére és a hatékonyabb csapatépítésre általuk, ugyanakkor ezek önmagukban nem elegendőek.

„El kell érni azt, hogy ha az eszközök adottak, akkor mindenkinek meglegyen a szándéka arra, hogy a virtuális keretek között dolgozzanak. Ha ilyen közönségnek vagy tagja, de továbbra is úgy viselkedsz, ahogyan egy fizikailag együtt lévő csoportban tennéd, akkor nem fog működni. Ha valaki úgy tekint a földrajzi távolságra, mint ami felmenti egy rosszul elvégzett feladat felelőssége alól, mondván távol van a vezetőtől, számos egyéb dolog is volt, amit el kellett végeznie, akkor hiába a technológiai háttér, nem fog jól működni.” (globális felsővezető – IT-üzemeltetés)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Az utóbbi 1-1,5 évben a szervezet strukturális rugalmasságának növelése magával hozta az átláthatóság és a követhetőség iránti növekvő igényt, így nem csak az audio- és videokonferencia szoftverek kihasználtsága nőtt, hanem a vállalat által hivatalosan alkalmazott vizuális feladat- és projektmenedzsment platformok is egyre szélesebb körben elterjedtek. A megkérdezett vezetők hangsúlyozták, hogy a technológia az, amibe egy virtuális csapatok együttműködésén alapuló vállalatnak rendszeresen befektetnie szükséges, ugyanis enélkül ellehetetlenül a kapcsolattartás, rohamosan csökken a szolgáltatás minősége.

A vállalatcsoport egészében alkalmazzák az ún. telepresence szobákat, amelyek arra hivatottak, hogy professzionális képi és hangú eszközökkel, a cég telephelyein kiépített tárgyalókban szervezhessenek meg fontos üzleti megbeszéléseket, workshopokat. Ez biztosítja a szükséges technikai kereteket a személyes jelenlét minőségi reprodukálásához úgy, hogy utazási költséget és időt takarítanak meg.

Nem elegendő azonban az eszközök rendelkezésre állása ahhoz, hogy ezek a lehető legmagasabb hozzáadott értékkel segítsék a VT-k hatékony működését, szándék és képesség is szükséges ezek használatára vonatkozóan. A vezetők szerint, a hitelességük kulcsa e tekintetben, hogy ismerik és használják is a legkorszerűbb infokommunikációs technológiákat, példát mutatva fejlesztik a virtuális közösségek eszköztárát, és így vonják be, aktivizálják a csapattagokat.

A megváltozott társadalmi környezetben, ahol a munkatársak jelentős mértékben otthonaikból dolgoznak, fontossá vált, hogy az új technológiai eszközöket ne csak a szigorúan vett munkafeladatokkal kapcsolatban „vessék latba”, hanem ezek segítségével támogassák a virtuális csapatok közösségi funkcióit is. Ebből adódóan olyan ún. „kollaborációs eszközök” is bekerültek a standard eszköztárba, amelyek az azonnali üzenetváltásokat, a hangulatjelekkel és mozgó képi tartalmakkal kiegészített, akár a teljes csoport bevonását lehetővé tevő alkalmazások. A vezető és a csoporttagok ezeken keresztül akkor is azonnal elérhetővé válnak a többiek számára, amikor nem a képernyő előtt ülve dolgoznak, megteremtve ezzel a hozzáférés, az elérés, a kapcsolat és az integráltság érzését.

Annak érdekében, hogy a technológia a leginkább kiszolgálja a virtuális szervezetek igényeit, a virtuális közegben működő szervezetek feladata az alábbiak biztosítása:

- a lehető legjobb és legaktuálisabb technológia alkalmazása és kommunikációs normák bevezetése a virtuális munkaszervezés támogatásának érdekében;
- az eszközök elérhetővé tétele mindenki számára, oly módon, hogy a megnövekedett otthoni munkavégzéssel maximálisan kompatibilisek legyenek;
- „menekülő” terv arra az esetre, ha a kommunikáció elkerülhetetlenül akadályoztatott;
- mindenki számára elérhető információs rendszerek, dokumentumok, folyamatleírások karbantartása.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A BIZALMI VISZONYOK FEJLESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

Ahogyan a korábbiakban már bemutatásra került, a technológia megfelelő alkalmazásának képességén túl a szociális készségek, ún. soft-skilliek a hangsúlyosak. A személyes kapcsolat révén kialakuló légkör, és az egyéni kisugárzásból, karizmából adódó vezetői hitelesség egy virtuálisan szerveződő csapat esetében más módszerekkel építhető. Emiatt az IKT által közvetített kommunikáció esetén felértékelődik a verbális eszközök megfelelő megválasztása, a vezetői hitvallás közlése és ezek tettekben való megnyilvánulásának összhangja. A jó gyakorlat kulcsa a megfelelő kommunikációs technológiák alkalmazása és az üzleti szituációhoz alakított stratégia megválasztása.

A vezetők a szakirodalomban rendre megtalálható szempontok mellett néhány olyan aspektust is kiemeltek, amelyek egyfelől a szervezet összetettségéből adódó sajátosságok kezelésére szolgálnak, másfelől pedig egy állandó átalakulás, fejlődés sikerességét alapozzák meg.

A szervezet egészében német és angol nyelven történik a kommunikáció, de a növekvő nemzetköziesedés miatt az angol irányába kezd eltolódni a hangsúly. A bizalom építésének és fenntartásának egyik eszköze a közös „második nyelv” szisztematikus használata, ugyanis így az eszmecelemek résztvevőinek többsége nem az anyanyelvén kapcsolódik be, tehát érzékenyebb téma esetén sem kerülnek eleve adott kulturális hátrányba az eltérő anyanyelv miatt. Ezt tovább erősítendő, a nagyobb szervezeti egységeket érintő vezetői tájékoztatók és kiadványok angol nyelven kerülnek publikálásra, viszont az olyan szervezeti egységekben, ahol a német munkavállalók a többséget képviselik, a tájékoztatás szóban és írásban, angol és német nyelven továbbra is megtörténik.

A VTL-nek továbbá tisztában kell lennie az esetleges kulturális különbségekkel a globális csapatokban, és ezek ismeretében kell az együttműködés normáit és folyamatokat kialakítani.

A jelenlegi helyzetben egy globális szervezet igazgatása azt is magában foglalja, hogy a vezető ismeri a helyi sajátosságokat a munkavégzés és a kijárási nemzeti szabályozását illetően, tisztában van az adott ország egészségügyi helyzetével és a közvetlen kollégáit érintő esetleges intézkedésekkel.

A vállalat mátrix struktúrába rendeződéséből adódó sajátosság, hogy sok esetben elkülönül a funkcionális és a diszciplináris⁷ VTL személye, amit tovább árnyal, hogy a vezetői felelősséggel rendelkező kollégák általában más és más szervezeti egységhez tartoznak, a vállalatcsoport különböző cégeinek munkavállalóiként dol-

⁷ A funkcionális vezető határozza meg az adott csoportban a szakmai irányvonalakat, és a csoport tevékenységének szakmaiságáért felel, valamint számon kérhető a csoport teljesítményéért. A diszciplináris vezető a személyügyi vezetői jogkört gyakorolja a szervezeti egységben, az ő feladata az erőforrások zavartalan biztosítása, egyeztetve a funkcionális vezetővel.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

goznak. Azzal együtt, hogy a stratégiai időtávot tekintve mindenki számára azonosak a vállalati célok, mégis az ilyesfajta rétegződés a napi munkavégzésben eredményezhet érdekellentétet. Ilyen helyzet felmerülése esetén, a szervezet és a csapat irányába kialakult bizalom fenntartása érdekében fontos, hogy a vezetők kommunikációja és döntései összhangban legyenek egymással, a csoport által követett célokkal és a vállalati stratégiával.

„A szerepek és a felelőségek definiálása a legfontosabb ezekben a helyzetekben. Az emberek hajlamosak azt a vezetőt követni, aki ott ül mellettük. Emiatt nagy a felelőssége a helyi vezetőnek abban, hogy megteremtse az összhangot, közvetítse az elveket, ezzel elősegítve a globális vezetőt a szakmai feladatok ellátásában.” (globális középvezető, technológiai háttértámogató területről)

A virtuális vezetői működés további sajátossága, hogy a csoport minden tagjának folyamatos ellenőrzése és instruálása nem lehetséges az IKT által közvetített munkavégzési keretben. Ezért a vezetői módszereket úgy kell megválasztania a VTL-nek, hogy a túellenőrzés helyett egy bizalmat tükröző, támogató és a csapatot kompetenssé, képessé tevő vezetői attitűd legyen rá jellemző – az ún. servant leadership⁸ megközelítést alkalmazza.

„A rossz vezetői minta és hozzáállás hagyományosan is és virtuálisan is kellemtelen. A régi klasszikus, tekintélyelvű, delegálok aztán visszaellenőrzöm nem működik. Nem az a cél, hogy Te legyél a legjobb a részlegen, hanem az, hogy az összes kollégádnak megteremtsd alázattal és tisztelettel a munkához szükséges legjobb feltételeket. Hagyd kibontakozni őket, és rájuk hagyd a felelősséget. Példát kell mutatni nekik abban, hogy vitassák a status quót és mindenkit felhatalmazni arra, hogy egy folyamatot, szerződést, leírást, bármit megkérdőjelezhessen.” (globális vezető, ügyféldivízió)

Mindazonáltal a támogató attitűd nem járhat azzal, hogy a vezető csak mintegy tanácsadóként van jelen, nem folyik bele a csoport mindennapjaiba, és nem vállal felelősséget. Éppen ellenkezőleg, abban kell szerepet játszania, hogy a csoport a teljes szolgáltatási értéklánchoz kapcsolódóan hosszú távon biztosítsa és növelje a saját maximális hozzáadott értékét.

Tehát a VTL-nek a bizalom fenntartása érdekében az elérhetőség mellett ugyanúgy be kell kapcsolódnia az értékteremtésbe, rendszeresen „szállítania” kell a vállalt feladatokat a csapat irányába, ezzel erősítve a példamutató vezetési gyakorlatot.

⁸ Robert K. Greenleaf megközelítése, amelyben a vezető támogató szerepét hangsúlyozza, mint olyan kulcsszereplő, akinek feladata, hogy a csapatot a fejlődésben segítse azáltal, hogy a csapattagok önmagukban emberileg és szakmailag is fejlődnek (Greenleaf 2002).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

„Transzparencia a legfontosabb – ha az egyének kirekesztve érzik magukat, az nagyon romboló tud lenni úgy egyéni, mint csapat szinten. Az egyes országokban lévő csapatok együtt kezelendők, függetlenül a geográfiai és egyéb különbségektől. Mindenkinek tudnia/látnia kell a teljes képet, és azon belül elhelyezni a saját szerepét. A csapatok (funkcionálisan szerveződő szakmai egységek – a szerzők megjegyzése) is úgy jöttek létre, hogy határokon átnyúlva képeznek egységet. Van, amelyiknek magyar vezetője van, van, amelyiknek német. Vannak rendszeres, mindenki részvételével történő napindító, hétindító konferenciahívások, így nincs jelentősége annak, hogy ki hol van.” (globális középvezető, üzemeltetési háttértámogató tevékenység)

Ha a vezető következetesen így jár el, az elősegíti továbbá, hogy a virtualitásból eredő földrajzi távolság és a személyes kapcsolat hiánya ne jelenthessen okot az egyes csoporttagok „láthatatlanná válására” és önmaguk kizárására a csoport folyamataiból.

A példamutató magatartás az önképzés területén is meg kell valósuljon. Az új IKT megismerése és alkalmazása, illetve az adott területen releváns szakmai fejlődés mellett a szociális kompetenciák, vezetői és kommunikációs készségek fejlesztése is hangsúlyos. Például a konfliktusok kialakulásának és a lehetséges elszigetelődésnek időben történő felismerése, illetve ezek feloldásában mediátorként való közreműködés kiemelten értékes tudássá válik a virtuális közösségek működése során, ugyanis a vezető által használt megfelelő nyelvi és kommunikációs eszközök fejlesztik szervezetmegküzdési gyakorlatait is.

„A vezetői kulcskompetenciák szerintem, egyrészt a hídépítő/katalizátor/extrovertált hozzáállás, ez sokat segít a kapcsolatteremtésben. Aztán moderációs technikák ismerete – aktív szerepvállalás a megbeszéléseken, de ez abszolút tanulható, elsajátítható. Ami szintén fontos, de talán a legnehezebb, ráérezni a másik lelkiállapotára, igaz például telefonon is átjön, hogy te mennyire állsz a dolog mögött, hanglejtés, tónus, ezek az eszközök mind fontosak.” (globális és lokális középvezető, ügyféldivízió)

A normák kialakítása során a csapatépítés, együttműködés és a vezetés tekintetében is formalizált elvárásokra és folyamatokra van szükség, amelyek mindegyike a virtuális csapatokban való minőségi együttműködést segíti elő, átláthatóan és követhetően rögzíti az információ-megosztás szabályait és kereteit. Ebből a szempontból a vezető egyik kulcskompetenciája, hogy képes legyen a vállalat céljait olyan módon továbbadni, hogy a csapattagok számára érthető, követhető és követendő is legyen: az ún. transzformációs vezetési megközelítés a célravezető a tranzakcionális helyett (Gilson et al. 2015). Azaz a VTL nem pusztán továbbadja a csoport felé a stratégiai



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

irányelveket, hanem a csapatcélokat ezekhez kapcsolva interpretálja. Ezzel mintegy eladja a vállalat vízióját a csoporttagoknak, azaz adaptálja a vezetésben is az ún. „selling-culture” megközelítést. Ez az attitűd a vállalatcsoport legfelsőbb vezetésétől ered, mintegy megtestesítve a célkijelölő vezetést:

„Vízió és cél: hozhatnánk példának Simon Sinek⁹-et, a „miért? fickót” – mindenképpen legyen egy célod, víziód. Például, a jelenlegi ügyvezető (a teljes nemzetközi vállalatcsoport ügyvezetője – a szerzők) nagyon jó szerepmódel. Nagyon tiszta vízióval és célszettel érkezett már beiktatása első napján, és az első naptól kezdve következetesen „eladja” ezt nekünk a rendszeres blogbejegyzésekben, videoüzenetekben, tájékoztatókban. A kommunikáció nagyon fontossá vált, az első pillanattól kezdve, eladhatóvá válik a stratégia, ha figyelsz az üzenetre, de nem csak a mondanivaló, hanem a használt eszközök, képi megjelenés, a teljes eszköztára ezt támasztja alá.” (globális középvezető, ügyfélkapcsolatok)

Az elvárások és a célok megjelölése mellett a rituálék és „ünnepek” is hangsúlyosak a jó vezetői gyakorlatban. A korábban említett feladat- és projektmenedzsment-applikációk, vizuális módszerek, valamint a rendszeres virtuális megbeszélések lehetőséget adnak arra, hogy meghatározott menetrend szerint dolgozzanak a csapatok, és mint ilyen, siker esetén arról mindannyian információkat kapjanak. A tanulságok és visszatekintő fejlesztő beszélgetések többnyire hamarabb beépülnek a mindennapokba, mint a sikerek megélése, így a bizalom és a kohézió építésének egyik további eszköze lehet a jelentős eredmények megünneplése. Amennyiben a vezető erre is hangsúlyt fektet, az kollektív visszajelzés a csoport felé, valamint a csoport iránti lojalitás növelésének egyik lehetséges eszköze.

A rituálék körébe tartozik – habár a jelenlegi korlátozások nem teszik lehetővé – a csapatok rendszeres személyes találkozója, a közvetlen interakciókon keresztül történő csapatépítés. A megkérdezett vezetők mindegyike kiemelte, hogy bár az IKT-eszközök professzionális alkalmazásával a munkavégzés keretei biztosítottak, de a legalább félévente megrendezésre kerülő személyes megbeszélések megszorozzák az együttműködések hatékonyságát. Ezek a találkozók többnyire magukba foglalják a szabadidő közös eltöltését is, és jelentős mértékben növelik a szervezet, a VTL és az egymás iránti lojalitást.

„A vezetés csontváza mindig a személyes kapcsolat, meg kell inni egy-két sört együtt, addig egy team sem működik a legnagyobb hatékonysággal.” (globális vezető, üzemeltetési terület)

⁹ Simon Sinek vezetési tanácsadó és motivációs előadó, egyik legismertebb könyve: *Kezdj a miérttel: Az inspiráló vezetés titka* – a szerzők.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A csapatok létesítésekor a csapattagok személyes bemutatkozása olyan induló lendületet adhat egy-egy csapatnak, hogy a kezdeti kommunikációs nehézségek jóval kisebb mértékben jelennek meg, és a későbbiekben is nyitottabbak egymás irányába. Ha a közös csoportcélok már kezdetben egy ilyen esemény keretei között kerülnek kijelölésre, akkor az elköteleződés kiinduló szintje is az átlagosnál magasabb a kollektív siker elérése érdekében.

IRÁNYELVEK ÉS JÓ GYAKORLATOK VIRTUÁLIS VEZETŐKNEK

Tanulmányunk céljának eleget téve, miszerint azonosítsunk jellemző VTL-kihívásokat, és ezekhez kapcsoljunk a gyakorlatban is alkalmazható lehetséges megoldásokat, a 2. táblázatban foglaltuk össze legfontosabb javaslatainkat.

Kutatásunk, amellett, hogy döntően megerősítette a szakirodalom által körvonalazott legfontosabb területeket (Malhotra et. al 2007, Rosen 2002), hangsúlyozza, hogy a vezetői és szervezeti bizalom, valamint a technológiai eszköztár együttes fejlesztése szükséges a sikeres együttműködésekhez a virtuális környezetben.

2. táblázat. Kihívások és válaszok – tanácsok vezetőknek

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A bizalom kialakítása és fenntartása kommunikációs technológiák révén	az információ-átadás és -közlés folyamatainak rögzítése, standardizálása
	a csapat kommunikációs normáinak rendszeres felülvizsgálata, közös fejlesztése
	rendszeres személyes kapcsolattartás a csapat minden tagját érintően
	a csapatot érintő terhek megfelelő elosztása
	a csapat elvárásaihoz igazodó részletességű és funkcionalitású technológiai eszközök használata
A „sokszínűség” hangsúlyozása mint a csapat értéke és kiaknázandó előny	az alcsapatok, feladatok közötti átjárhatóság megteremtése
	a rendszeres eszme- és véleménycsere lehetőségeinek megteremtése
	szinergia építése a csapattagok között



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A 2. táblázat folytatása

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A virtuális munkamegbeszélések rendjének kialakítása	annak biztosítása, hogy mindenki ötlete meghallgatásra kerül
	a megbeszélések elején az ún. „small-talk”, azaz informális beszélgetés felhasználása a csapatépítésre
	a figyelem fenntartása és a „jelenlét” biztosítása rendszeres kérdésekkel, a résztvevők tudatos bevonásával
	a megbeszélések eredményeinek és összefoglalóinak mindenki számára elérhetővé tétele
A csapat fejlődésének nyomon követése	a csapat teljesítményének mérése, célok és eredmények rendszeres összevetése
A csapat láthatóságának biztosítása a szervezet egészében	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a csoport munkájáról, fejlődéséről
Rendszeres és nyílt elismerések, egyéni és kollektív szinten egyaránt	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a sikerekről, egyéni elismerésekről
Az elszigeteltség érzésének mérséklése	az egyéni interakciószükséglet különbözőségeinek elismerése
	a csoportban betöltött szerepek megfelelő meghatározása és az egyensúly megteremtése
	rugalmasság a feladatok kiosztásában
	csapatépítés különböző eszközeinek kihasználása
Konstruktív visszajelzések rendszerének kialakítása és coaching	a csoportvezető folyamatos kommunikálása a csapattagokkal
	kétoldalú, interaktív visszajelzések, lehetőséget adva az azonnali reakcióra.
	360°-os visszajelzés lehetőségének a megteremtése
	rendszeres virtuális megbeszélések és egyeztetések

Forrás: Saját szerkesztés

A kihívásokra adott vezetői válaszok és alkalmazott stratégiák sikere nagymértékben függ a szándék mellett a vezető személyiségétől és az általa birtokolt készségkészlettől. Lippert – Dulewicz (2018) nyomán, saját tapasztalatainkkal kiegészítve azt mondhatjuk, hogy a bizalom képessége, az elköteleződés, a személyes kapcso-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

latok, a támogató attitűd és a megfelelő kommunikációs stílus olyan tényezők, amelyek elengedhetetlenek a virtuális csapatok vezetése során a hosszútávú sikerességéhez:

- a jóakarát, a jószándék, az integritás iránti igény, valamint a szükségtelen kockázat mérséklésének képessége jelentik a bizalmi komponens elemeit;
- a cél és a csoport iránti elköteleződés, annak jóhiszemű feltételezése, hogy a csoport többi tagja a megbeszélteknek megfelelően cselekszik, valamint annak képessége, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja a vezető;
- a személyes kapcsolat megteremtésének képessége;
- a servant leadership, támogató megközelítés alkalmazása a mindennapokban: rugalmasság és adaptivitás, empátia egymás iránt, nyugodt kommunikációs légkör; valamint a kommunikációs szabályok ismerete és betartása;
- egy olyan kommunikációs stílus alkalmazása által, amely direkt, precíz, tényszerű és igazolt alapokon nyugvó tájékoztatást tesz lehetővé.

Összegzés

Tanulmányunkban időszerű témát dolgoztunk fel, arra kerestük a választ, hogy a virtualizált környezetben tevékenykedő csapatok működése során a vezetők milyen kihívásokkal szembesülnek, a kommunikáció IKT-eszközök általi közvetettsége hogyan befolyásolja a mindennapi vezetői gyakorlatokat. Vállalati esettanulmány módszerét alkalmazva, egy multinacionális infokommunikációs cégnél végeztük a terepmunkát, interjúkat készítettünk olyan vezetőkkel, akik több éves gyakorlattal rendelkeznek nemzeteken átívelő csapatok koordinálásában, és jelenleg is ezt a szerepet töltik be.

A cikkünk első részében a szakirodalmak áttekintését végeztük el. Ennek nyomán azt a megállapítást tehetjük, hogy a legjelentősebb vezetői kihívások közé tartozik:

- (i) *a technológiai eszközök alkalmazásának és működésének való kitettség;*
- (ii) *a szervezeti és személyes bizalom építésének közvetettsége és a személyes interakciók színterének virtuális közegbe való áthelyeződése;*
- (iii) *a klasszikus vezetői kompetenciák léte és fejlesztésének szükségessége, mint például a szervezeti kultúra építésének, interpretálásának és átörökítésének készsége;*
- (iv) *valamint a szervezeti rutinok kialakításának és alkalmazásának biztosítása.*

A hagyományos kutatási beszámolók struktúráját követve tanulmányunk második felében az empirikus munka keretrendszere, a vizsgált vállalati közeg és az interjúink tapasztalatainak bemutatására került sor. A szakirodalom feldolgozásán alapuló megállapításokat eredményeink is megerősítik, ugyanis a gyakorló vezetők hangsúlyozzák:



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- (i) a technológiai eszközöktől való függőséget,
- (ii) a bizalom építésének jelentőségét és sérülékenységét,
- (iii) valamint azt, hogy a rendszeres személyes találkozás – még ha csak néhány havi gyakoriságot is jelent – a csapatépítő folyamatok semmivel sem helyettesíthető katalizátora.

Tanulmányunk zárásaként két olyan gyakorlati összegzést készítettünk továbbá, amely a témával foglalkozó szakértők és virtuális vezetők számára is hasznos információkat tartalmazhat: az azonosított kihívásokhoz lehetséges jó praxisokat kapcsoltunk, illetve illusztráltuk azt a társadalmi/szociális készségzettet, ami egy virtuális közegben tevékenykedő vezetőnek hasznára lehet.

A kutatásunk elején, már néhány hónappal ezelőtt is időszerűnek ígérkezett a téma a globális trendek alakulása nyomán, azonban az elmúlt időszak társadalmi és világegészségügyi változásai, a munkavégzés súlypontjának otthonokba történő át-helyezése, és a virtuális közösségek szinte kizárólagossá válása az esettanulmányunk relevanciáját tovább erősítette. Egy interjúalanyunk úgy fogalmazott, hogy a virtuális együttműködések tulajdonképpen éles „stressz-tesztje” a mostani krízishelyzet, ugyanis kiderül, hogy mennyire jól szolgálják ki a tömeges igényeket az elterjedt IKT-eszközök, illetve mennyire értek meg a szervezetek az olyan működésre, ami kézi vezérlés és ellenőrzés helyett bizalmat, proaktivitást és a kollektív célokhoz való hozzájárulást igényel minden munkavállalótól. Ugyanakkor az aktuális korlátozások a vállalatok számára is új helyzetet teremtenek, hiszen még ha dinamikus is változik a környezet, a munkavállalóknak szükségük van a stabilitásra és a szervezeti kohézió érzése még inkább felértékelődik a teljesítményre ható tényezők között.

Irodalom

- Dulebohn, J. H. – Hoch, J. E. (2017): Virtual teams in organisations. *Human Research Management Review*, 27: 569–574.
- Fan, Sh. – Ling Sia, Ch. – Zhao, J. L. (2012): Towards Collaboration Virtualization Theory. *PACIS 2012 Proceedings*, Paper 5.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Towards-Collaboration-Virtualization-Theory-Fan-Sia/d451427e571d9e685d2d011fe891fdcf9ed64561> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Ford, R. C. – Piccolo, R. F. – Ford, L. R. (2017): Strategies for building effective virtual teams: trust is key. *Business Horizons*, Volume 60, Issue 1, January–February 2017: 25–34.
- Friedrich, R. – Bleimann, U. – Stengel, I. – Walsh, P. (2011): VTMM® – Virtual Team Maturity Model. *Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Sophia-Antipolis, France, SKEMA Business School, 6–7 October. Reading, Academic.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Gilson, L. L. – Maynard, M. T. – Young, N. C. J. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2015): Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5): 1313–1337.
- Greenleaf, R. K. (2002): *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed.). New York, Paulist Press.
- Großer, B. – Baumöl, U. (2017): Why virtual teams work – State of Art. *Procedia Computer Science*, Volume 121: 297–305.
- Kemppainen, L. – Sirkiä, J. – Jukka, M. – Hallikas, J. (2017): Virtual Organisations as a Strategic Choice Multiple Case Study. *International May Conference on Strategic Management – IMKSM17 – May 19 – 21, 2017, Bor, Serbia, Conference Paper*. <https://www.researchgate.net/publication/318494888> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Liao, Ch. (2017): Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27: 648–659.
- Lippert, H. – Dulewicz, V. (2018): A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management*, Vol. 24. No. 3/4: 169–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>
- Maduka, N. – Edwards, H. – Greenwood, D. – Osborne, A. – Babatunde, S. (2017): Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking An International Journal*. 25(2): 696–712. DOI: 10.1108/BIJ-08-2016-0124
- Malhorta, A. – Majchrzak, A. – Rosen, B. (2007): Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1): 60–70. <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/leadingvtsamp.pdf> <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Muddasar, K. – Wahid K. A. (2018): Virtual Team Management Challenges Mitigation Model. A Systematic Literature Review Protocol. *University of Sindh Journal of Information and Communication Technology (USJICT)*, Vol. 2 (2): 88–93.
- Outsourcing (é. n.): <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html> (utolsó letöltés: 2020. 01. 13.)
- Pare, G. – Dube, L. (1999): Virtual Teams. An Exploratory Study of Key Challenges and Strategies. *ICIS 1999 Proceedings*. 50.
- Right-shoring (é. n.): <http://www.businessdictionary.com/definition/right-shoring.html> (utolsó letöltés: 2020. 01.13.)
- Rosen, B. – Kirkman, B. L. – Gibson, C. B. – Tesluk, P. E. – McPherson, S. O. (2002): Seven Challenges to Virtual Team Performance: Lessons from Sabre, Inc. *CEO Publication G 02-5* (414) <https://ceo.usc.edu/2002/02/05/seven-challenges-to-virtual-team-performance-lessons-from-sabre-inc/> (utolsó letöltés: 2020. 01. 13.)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Sabel, Ch. F. (1993): Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46: 1133–1170.
- Snellman, C. L. (2014): Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110: 1251–1261.
- What is virtualization? (é. n.) <https://opensource.com/resources/virtualization>
(utolsó letöltés: 2020. 01.13.)
- Wise, Th. (2016): Trust in virtual teams: organisation, strategies and assurance for successful projects. Routledge. Kindle-version, Amazon.com



A globális karriermenedzsment funkciói¹

SZONDI RÉKA²

ABSZTRAKT

A vállalatok hosszútávú stratégiai céljai közt szerepel a versenyképesség fenntartása. A materiális és immateriális javak mellett a humán tőke értéke folyamatosan növekszik, köszönhetően a munkaerőpiaci változásoknak. A lojális, speciális szaktudású munkavállaló nagymértékben hozzájárul a szervezeti siker eléréséhez a kompetenciák, tapasztalatok és készségek révén. A multinacionális cégek karriermenedzsment rendszerét vonzóbbá teszi a nemzetközi kiküldetések lehetőségének megléte, ami egy nagyon összetett, komplex tervezést igénylő folyamat. Ez a rendszer globálisnak tekinthető több okból is: az országokon átívelő jellege miatt, a munkavállalóknak nyújtott nemzetközi tapasztalatszerzés okán és végső soron a sikeres folyamat részeként azért, mert a munkavállaló globális szinten valósít meg egyéni karriert.

A globális karriermenedzsment kiépítése így számos HR funkciót foglal magába. Hangsúlyt kell fektetni többek között a megfelelő munkavállalók megtalálására, kiválasztására, beillesztésére, a mentorálására, a teljesítményértékelés során alkalmazott módszerek alkalmazására és az értékelők körére, a megfelelő rendszerességű és módú visszajelzésre, a motiváció elérésére és fenntartására, a kompetenciák fejlesztésére és a mentálhigiéne egyensúlyának fenntartására.

KULCSSZAVAK: humán tőke, globális karrier, karriermenedzsment, HR funkciók, teljesítmény, megtartás, kompetencia

ABSTRACT

Functions of global career management

Maintaining competitiveness is one of the long-term strategic goals for companies. Beside tangible and intangible assets, the value of human capital is continuously growing, due to changes in the labour market. A loyal, highly skilled employee makes a significant contribution to organizational success through competencies, experience, and skills. The career management system of multinational companies became more attractive by the possibility of international assignments, which is a very complicated process requiring complex planning. This system is

¹ EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 – „Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

² Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, szondi.reka@econ.unideb.hu



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

considered global for several reasons: its transnational nature, international experience gained by the employees and the achievable career on a global scale for the individual (as a part of a successful process).

Creating a global career management system thus involves a number of HR functions. Emphasis should be placed on finding suitable employees, selecting, onboarding, mentoring, on methods and the evaluators in the performance appraisal process, providing feedback on a regular basis and in an appropriate manner, achieving and maintaining motivation, developing competencies and supporting the balance in mental health.

KEYWORDS: *human capital, global career, career management, HR functions, performance, retainment, competence*

Bevezetés

A kiválóan teljesítő, lojális és tehetséges munkavállalók iránti szükséglet megtöbbszöröződött, mind hazai, mind globális szinten. A munkavállalók bevonásánál és későbbi megtartásánál is eszköz lehet a jól kiépített szervezeti karriermenedzsment rendszer, mint a vállalati brand része. A nemzetközi tapasztalat megszerzése alatt nem csak a munkavállaló szembesül kihívásokkal, hanem a vállalat és a HR is. A folyamat összetettsége előrevetíti a hibalehetőségek nagy számát, ám a részletekre való odafigyeléssel, a tervezési aspektusok kiszélesítésével az érintett funkciók összehangolt működése megvalósíthatóvá válik.

Mind a karriertervezés célja, mind a tartalma változáson ment keresztül. A kezdetekben az egyéni igények, később viszont a szervezeti igények kerültek előtérbe. A karriergondozás és a karrierfejlesztés a 60-as évek elején kezdett kibontakozni a fejlett piacgazdaságokban. A 80-as években a szervezeti célok elérése mutatott dominanciát, tekintve az egyre inkább kiélesedő világgpiaci versenyt. Az egyoldalú hangsúlyozást váltotta fel a két oldal céljainak és érdekeinek összehangolása a 90-es években, amikor is az egyensúly megteremtése, a karriertervezés kétoldalúsága humánstratégiai célként jelent meg. A vállalatok elkezdték felismerni, hogy a munkaerő értékének emelkedése és a munkaerőpiaci változások miatt, érdemes foglalkozni a munkaerő-állomány megtartásával. A megtartáshoz járul hozzá a dolgozók egyéni karrierigényeire való odafigyelés, a motiválásukra és ösztönzésükbe fektetett idő- és pénzbeli eszközök, melyek segítségével biztosítható az egyéni képességek és az egyéni tudáspotenciál kihasználása, ami a szervezeti teljesítmény fenntartásának egyik alapvető feltétele (Koncz 2013). A szervezet által kínált karrierlehetőség kapcsolatban áll a munkaerő toborzásával, bevonásával, beillesztésével, fejlesztésével, megtartásával egyaránt. A munkavállalói karrier gondozásával a munkavállaló tudását is növeli és beépíti a szervezet, ami az információk megőrzésében is nagy szerepet játszik. A karriermenedzsmentre mint HR funkcióra való építkezés befektetésként is értelmezhető. Mindez feltételezte egy olyan karrierfejlesztési rendszer kiala-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

kítását és működtetését, amelyben az egyéni megelégedettség és a teljesítmény, valamint a szervezet stratégiai céljainak megvalósulása a szervezeti siker tartószlopaivá léptek elő.

A humánerőforrás-menedzsment funkcióinak megjelenése

A szervezet különböző erőforrásai önmagukban nem ismerhetők el stratégiai versenyelőnyként, csak abban az esetben, ha egy rendszerbe foglalva, egy folyamat részeként gazdálkodnak velük (Veresné 2017). Ezek az erőforrások lehetnek emberi, tárgyi és a szervezeti tőkében mért összetevők, melyek megadják a szervezet értékét. A vállalati méretek növekedésével és a munkaerőpiacon kialakult helyzet miatt a szervezetek emberierőforrás-menedzsmentje a versenyképesség megőrzésének tekintetében kulcsfaktorrá vált (Poór et al. 2018). A munkavállalók értéket jelentenek, a képzésekre, fejlesztésre fordított idő és pénz befektetésnek minősül, így előtérbe kerül a vezető és a HR szakemberek szerepe abban, hogy a kulcskompetenciákat, az igényelt tudást felismerjék és megfelelő szintre emeljék. A vezetői munkakörökben Klein (2012) az eredményorientáltságot, kommunikációt, együttműködést, kockázatvállalást, a közös munkavégzés képességét és a felelősséget tartja a legfontosabbaknak. A nagy potenciállal rendelkező tehetséges jelölteket a szervezetbe vonzani nem egyszerű feladat. Közvetíteni kell az értékeket, célokat, látásmódot, ezáltal is segítve a már foglalkoztatott és a toborzás célcsoportjába kerülő személyek egyéni céljainak és értékrendszerének az összekapcsolását a vállalati oldallal (Erdei et al. 2017).

A humánerőforrás-menedzsment funkcióinak kialakulása egy hosszú folyamat eredménye. Ezek a funkciók folyamatosan bővülnek, a szervezeteknek, a vezetői szintnek, a HR-nek mindig reagálnia kell a globalizáció és a megváltozott munkaerőpiac változásaira, így ez a folyamat talán soha nem tekinthető majd lezártnak és befejezettnek.

A klasszikus vezetési iskolák képviselői közt meg kell említeni Taylort, aki alapvetően négy vezetési funkciót különített el (1911). Munkássága alatt ezekre a funkciókra (technológus, karbantartó, normás, minőségellenőrző) önálló vezetői munkaköröket is alkotott. Fayol (1916) rendszerezése alapján szisztematikusan halad, meghatároz vezetési feladatokat és ezek egymásra épülését, ám a döntési jogkört nem jeleníti meg a feladatok között, abból az okból, hogy a döntést tulajdonosi kompetenciaként tartották számon a kor gyakorlatában (Berde 2015) (1. táblázat).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

1. táblázat. A Taylor által megalkotott vezetői funkciók és a Fayol-i vezetési feladatok

Taylor		Fayol
Technológus		Tervezés
Karbantartó		Szervezés
Normás		Közvetlen irányítás
Minőség-ellenőrző		Koordinálás
		Ellenőrzés

Forrás: Berde (2015) alapján saját szerkesztés

Taylor a tudományos vezetés alapelveiről a következőket fogalmazta meg (1911):

1. A vezetésnek a munkavégzés minden elemét szabályoznia kell tudományos alapon.
2. A vezetőknek a munka szempontjából legmegfelelőbbnek tartott alkalmazottakat tudományos alapon kell kiválasztaniuk.
3. A vezetők és beosztottak egyetértésben dolgozzanak egymással.
4. A munka és a felelősség megosztása fontos a vezetők és a végrehajtók között.

Ez alapján elmondható, hogy Taylor számára a vezetés és szervezés feladata vezetők számára leosztott szerep, míg az alkalmazottak nem kerülnek bevonásra ezeken a területeken (Gulyás – Turcsányi 2018). Taylor, Fayol és Weber névéhez köthetően az 1900-as évek elejétől elindult a HR funkciók fejlődése, innentől fogalmazódott meg a fizikai munkásokkal kapcsolatos szerepkör, az ő vezetésük és irányításuk a termelékenység növelése érdekében. Számos hagyományos funkcióra ismerhetünk, pl. az időnorma alapján meghatározott teljesítményértékelés, a motiváció, kiválasztás, fejlesztés és a lojalitás fontossága (Dajnoki – Héder 2017). A személyzeti menedzsmentnek tulajdonított adminisztratív feladatok ugyan később alakultak ki, de az emberi erőforrás irányítása egyre több teret nyert a szervezeti irányításban.

Karriermenedzsment a szervezetekben

A menedzsmentfunkciókkal foglalkozó szakirodalom sok esetben különbözik a felsorolás, tipizálás kapcsán. A hagyományos menedzsmentfunkciókra épülve számos alkalommal bővültek a területek, és napjainkban sem tekinthető lezártnak ez a folyamat. A humán erőforrás-gazdálkodás komplex és összetett tevékenység (Szabó – Berde 2007), melyben az egyes területek hatással vannak egymásra. A rendszer érzékenysége miatt, egyes hiányosságok vagy nem jól működő gyakorlatok problémát okozhatnak a szervezet egészében, ami a munkavállalók menedzselését illeti. A tevékenységterületek között megjelenik a megtervezendő munkaerői létszám, a munkakörök kialakítása, a legmegfelelőbb ember megtalálása a munkakör betöltéséhez,

TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

dolgozói motiváció, teljesítmény értékelése, továbbképzési lehetőségek megléte, munkavégzés feltételeinek biztonsága. Az emberierőforrás-gazdálkodás nevezhető a humánpolitikai tervben leírt célok megvalósítására létrehozott eszközként, amelynek központi eleme a munkaerő-ellátás lehető leggazdaságosabb szervezése és a rendelkezésre álló munkaerő hatékony felhasználása (Hajós – Gósi 2008). Az emberi erőforrások képzése és fejlesztése szinte mindig központi szerepkört töltött be a szervezetekben, ezért nem meglepő, hogy a karriermenedzsment, a karriertervezési rendszerek, valamint a tudásmenedzsment is önálló funkciókká léptek elő. Minden szerző más-más tevékenységterületekre helyezi a hangsúlyt, a legtöbbször használt funkciók feltüntetése Dajnoki (2014) gyűjtése és kiegészítése (esélyegyenlőségi emberierőforrás-menedzsment) alapján az 1. ábrán szerepel.

1. ábra. A humán erőforrás-menedzsment területei



Forrás: Dajnoki 2014: 24

A funkciók csoportosításában a humán erőforrások fejlesztése három részre tagolható tovább. Ezek a területek a tehetségmenedzsment, tudásmenedzsment és a karriermenedzsment. A karriermenedzsment így szoros kapcsolatot mutat a fejlesztéssel, és szinte mellrendelt kapcsolatként értelmezhető a tehetség- és a tudásmenedzsment jelenléte is.

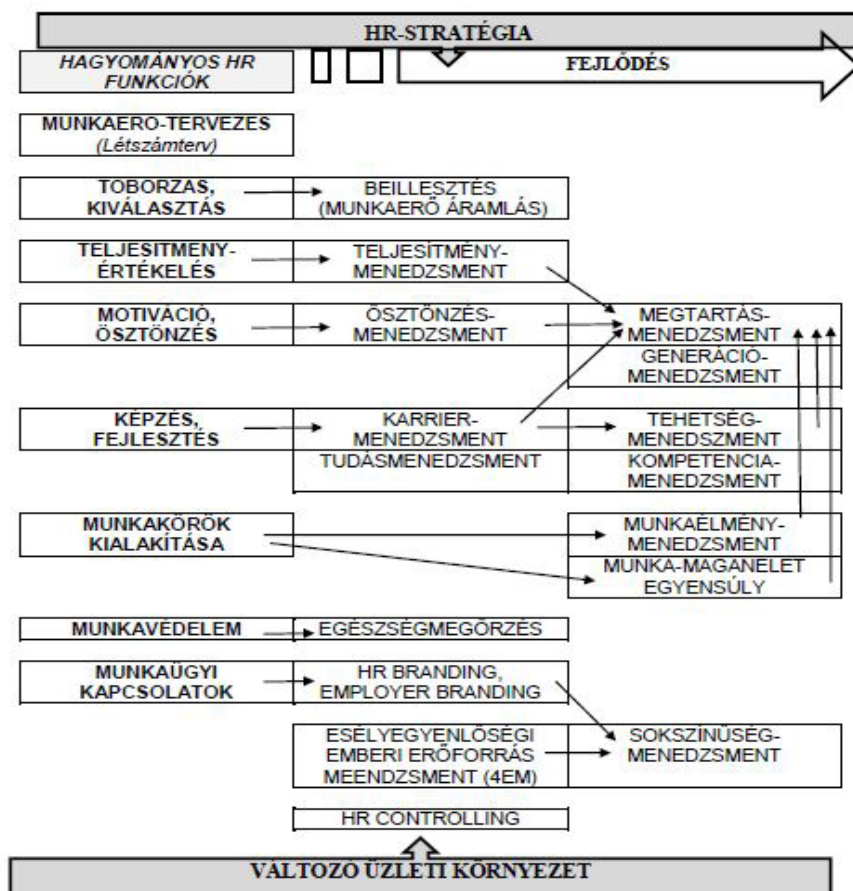
Dajnoki – Héder (2017) modelljében (2. ábra) a HR új kihívásait feltüntetve, a funkciók közötti átmenetet, a HR stratégiai szerepének előlépését mutatja be. A hagyományos funkciók a változó üzleti környezetre reagálva fejlődésen mentek keresztül, ami számos új terület és gyakorlat létrejöttét és tudatos alkalmazását tette szükségessé. A megtartásmenedzsment az egyik legnagyobb kihívást jelentő területté



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

lépett elő, melyre majdnem minden más funkció hatással van, akár közvetve, akár közvetlenül.

2. ábra. A hagyományos humánerőforrás-funkciók fejlődése



Forrás: Dajnoki – Héder 2017: 85

Az újként megjelenő funkciók beépültek a stratégiába is, így alkotva integrált rendszert. A munkaélmény, a munka-magánélet egyensúlya, a karrier- és tehetségmenedzsment, a kompetenciákkal és a tudással kiegészülve, a munkahelyen egyszerre jelenlévő különböző generációk vezetése mind hozzájárul a szervezeti kötődés, lojalitás létrejöttéhez.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A karriermenedzsment-rendszer mint a funkciók egyike egyre növekvő jelentőséggel bír. Ám a szakirodalom részletezi, hogy nem mindenki akar feltétlenül vezetői beosztásba kerülni és nem is mindenki alkalmas rá. A karrier értelmezése és az elérni kívánt célok egyénenként eltérőek lehetnek. Napjainkban elterjedt jelenség a jobbhopping, ami a munkavállalók egyik munkahelytől a másikig történő ugrálását jelenti, más szavakkal élve, a gyakori – átlagosan egy- és másfél évente – történő munkahelyváltás (Mándi 2018). A munkavállalók egyre gyakrabban néznek új munkahely után, de nem kizárólagosan azért, mert nem szeretnének tartósan egy munkaadónak dolgozni. Ezzel szemben arra irányul a törekvés, hogy a lehetőségekhez mérten minél tovább maradjanak egy vállalatnál, ott tudjanak fejlődni, sikereket érjenek el (Clarke 2013). A sikeresség és az előrelépés érzése alapvető igények, amivel számolnia kell a vállalatnak, ha célja a munkaerő hosszútávú megtartása. A szervezeti karriergondozás során a munkavállalókat támogatják egyéni karrierfejlesztési törekvéseikben, kellő figyelemmel a vállalati célokra, a két oldal összehangolásával megalkotva a karriermenedzselési rendszert (Baruch 2006). A karriermenedzsment gyakorlati alkalmazásának főbb szereplői az alábbiak lehetnek:

- A munkavállalók: ideáltipikus helyzetben van meghatározott karriercéljuk és megfelelő önismeretük. A célok elérése érdekében elvárásoknak felelnek meg, keresik a fejlődési lehetőségeket.
- A HR részlegén dolgozók: ők felelősek a karriermenedzsment-rendszer kidolgozásáért és fejlesztéséért. Megállapítják a karrierszűrőket, karrierlépcsőket, előmeneteli alapelveket, és biztosítják a megvalósításnál megjelenő költségeket, erőforrásokat.
- A közvetlen felettes: szerepe kétirányú, egyrészt tapasztalja a munkavállaló által nyújtott teljesítményt és ismerettel rendelkezik a szervezeten belüli lehetőségekkel. Akár először konzultálhat az alkalmazottakkal és segítheti őket céljaikban, lévén felettesként ismeri a munkavégzésüket (Poór et al. 2017).

Noha nem rendelkezik minden szervezet karriermenedzselési tervvel, a „karriergondozási tevékenység” nem elkerülhető. Minden belépő munkavállaló életpályáját nyomon követjük komplex karriergondozási rendszer hiányában is. Az előléptetések során vagy a senioritás, vagy a szakértelem elvét követve soroljuk az egyént új pozícióba, vagy kialakítunk formális, informális előmeneteli utakat (Dessler – Cole 2008). Egy 2004-ben történt „Legjobb munkahely” felmérésben a megkérdezett hazai vállalatok 61%-a alkalmazott formális karriergondozási programot, ebben azonban mindössze a munkavállalók 9,4%-a szerepelt (Marton, 2004). A tehetségmenedzsment programok többnyire karriermenedzsment programnak is tekinthetők Koncz (2013) alapján. Bokor és szerzőtársai (2006a) vizsgálatában rendkívül kevés szervezet rendelkezett igazán komplex, kétoldalú, az összes munkavállalót magába foglaló rendszerrel. A DGS Global 2009-es eredményei is hasonló adatokat tükröznek: a 651 szervezetet felölelő minta 6,9%-a foglalkozik tudatos utánpótlás-terve-

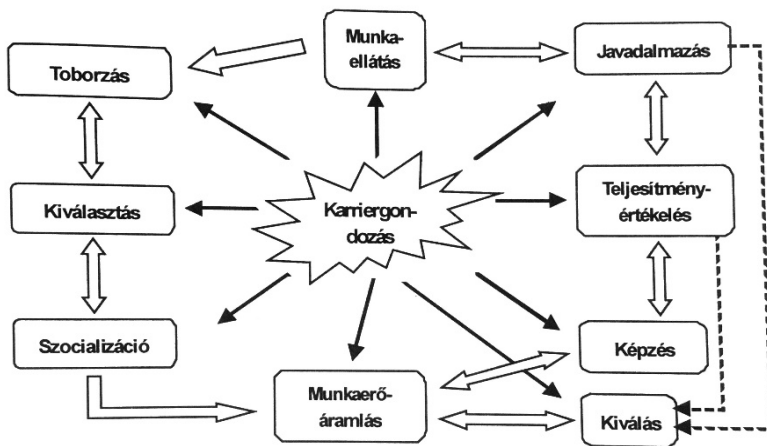
TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

zéssel és karriermenedzsmenttel, ami többségében csak néhány kiemelt munkatársra vonatkozik.

Az AON Hewitt tanácsadó vállalat (2010) kutatásában 193 munkaadóval rendelkező mintájában vizsgálta a szervezeti karriermenedzsment gyakorlati oldalát. A megkérdezettek 77%-a szerint a karriermenedzsment sokkal nagyobb térnyerésen ment keresztül, mint az azt megelőző években, míg 83%-uk szerint a karrierlehetőségek biztosítása az egyik alapvető szükségesség, ha a munkavállalók megtartása a cél. A karriermenedzsment-rendszer szoros összefüggést mutat a többi funkcióval, amit szintén alátámaszt az a tény, hogy a megkérdezett munkáltatók szervezetének 85%-ánál a karriermenedzsment kapcsolódik a teljesítménymenedzsment-rendszerhez.

Koncz (2013) összegzése szerint a szervezeti karriergondozás a szervezet számára releváns és értékes munkaerő megszerzése, megtartása, motiválása és fejlesztése érdekében működik (3. ábra). „A komplex szervezeti karriergondozás funkciói tehát azonosak az emberierőforrás-gazdálkodás funkcióival, de azzal a minőségi különbséggel, hogy az egyes funkciók karrier szempontból átrendeződnek.” (Koncz 2013: 113) A szervezeti karriergondozás, a stratégia, tervezés, megvalósítás, értékelés folyamatának négy lépése révén válhat hatékonyá.

3. ábra. A karriergondozás funkciórendszere



MEGJEGYZÉS: A \longleftrightarrow jel a funkciók közötti összefüggés, a \rightarrow jel a karriergondozás és más funkciók közötti összefüggés jelölésére szolgál.

Forrás: Koncz 2013: 113



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Nem állapítható meg egységes stratégia a szervezeti előmenetelre vonatkozóan, vállalatonként eltérő karrierrendszerek alakulnak ki az erőforrások, külső és belső tényezők alapján. Bokor és szerzőtársai (2006 b) kutatásai eredményeképpen három csoportba különíti el a karrier menedzselését.

Az első az integrált szemlélet, amikor a munkavállalók egészére kiterjed a rendszerszemléletű egyéni és szervezeti karriermenedzsment. A második a fókuszáló szemlélet, a különböző szakterületek közül (utódlástervezés, megtartás, fejlesztés) mindig más mutat különbséget a többivel szemben, nem egyforma fontosságúak. A harmadik az ad hoc vagy informális nézőpont, amelyben nem beszélhetünk formális értelemben vett karrierrendszerről (főleg kisebb méretű vállalkozásoknál), a karriergondozás felbukkanása más funkcióknál bevonva jelenik meg inkább, pl. a teljesítményértékelés esetében.

A karriermenedzsment-folyamatokban alkalmazott eszközök között számos különbséget tehetünk. Ilyen eszközök a képzés, fejlesztés, mentorprogram, teljesítményértékelés. Továbbá ide tartozik még a karrierkonzultáció, formális karriertervek, projektfeladatok, rotáció, munkakör-gazdagítás és a külföldi kiküldetés lehetősége is (Lewis – Arnold 2012). A munkavállaló motivációja elsősorban a pszichológiai belső elégedettség megélése, ritkábban kerül a hangsúly a külső materiális tényezőkre (pl. a fizetés), a hatalomra, ami a munkakörrel jár vagy a vezetőség értékelésére (Batizi 2017). Guan és szerzőtársai (2015) kutatásában pozitív korrelációt talált a munkavállalói alkalmazkodóképesség, a szervezeti karriermenedzsment és a munkahelyi elégedettség között, mely alapján a dolgozók, akik nagyobb mértékben alkalmazkodtak a karrierjük elvárásaihoz, pozitívabban álltak a szervezeti célok és elképzelések kapcsán jelentkező feladatok elé. Fajcikova és munkatársai (2018) tanulmányában vizsgálták a tehetség gondozás összefüggését más funkciókkal (több mint 300 szervezet alapján, melynek egyharmada minimum 250 főt foglalkoztat), és a megkérdezettek alapján megállapították, hogy a karriermenedzsment a képzéssel és fejlesztéssel, a munkaerő biztosításával, továbbá a teljesítményértékeléssel és ösztönzéssel mutat szoros kapcsolatot.

A globális karrier értelmezésében felmerülő fő funkciók

A szervezetek stratégiáinak alkalmazkodni kell a munkaerőpiacon tapasztalt változásokhoz és az újabb generációkkal megjelenő munkavállalói elvárásokhoz is. A munkavállaló megtartása, vállalathoz vonzása egy dolog, de emellett hangsúlyozni kell az igazán elkötelezetté válást is, amelyben a lojalitás magas teljesítménnyel párosul (Istók 2019). A motivációs eszköztárat a munkavállalóra kell szabni, az egyéni igények előtérbe kerülnek (Krajcsák 2018). Az elkötelezettség összefügg a motiváltsággal, ezt az elkötelezettséget lehet javítani egy olyan hosszútávú karrier lehetőségével (nemzetközi kiküldetés), ami a munkavállalói igényeknek megfelelő, ezáltal a



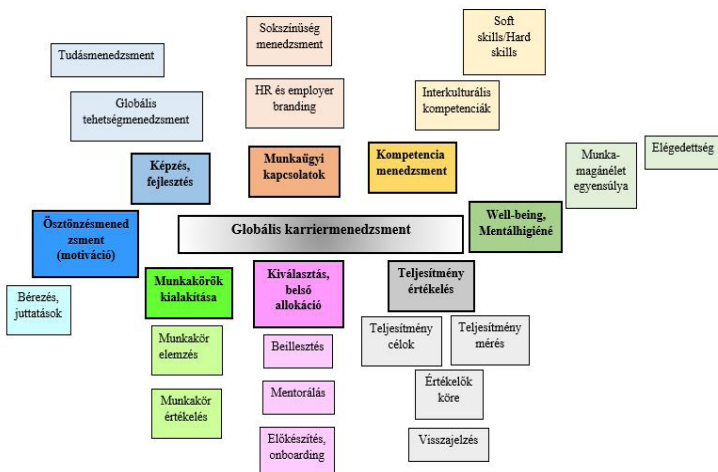
TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

belső intrinzik motivációval növekszik a szervezethez kapcsolt lojalitás is, és a kiküldetés sikeressége is valószínűsíthető.

A globális karrier meghatározásában megjelenik a multinacionális vállalatok elterjedése és a globalizációs hullám, melyek a globális szinten alkalmazható tudás meglétére fókuszálnak a nemzetközi piacokon működő cégek által. Vállalati szempontból kiemelt fontossággal bír a nemzetközi kiküldetés és így a tudás megszerzésének eredményessége, adaptálhatósága, a tapasztalat integrálása a szervezetbe (Szabó et al. 2017). A nemzetközi kiküldöttet más néven expatriótának nevezzük, akit a saját országában lévő vállalkozás foglalkoztat és a munkáltatója által megtervezett program által külföldi munkavégzésben vesz részt egy meghatározott ideig, mely után a vállalat tervezi az ő visszatérését és hosszútávú foglalkoztatását (Ang et al. 2003). Az ilyen kiutazás komoly tervezést igényel, melyet a karriermenedzsment-rendszer és a karrierút megtervezésének oldaláról szemléltet a 4. ábra. A karriermenedzsment-rendszerhez számos alfunkció kapcsolódik, de ha a folyamatot megfordítjuk, akkor nemzetközi munkavégzéshez kötött globális karriermenedzsmenthez csatolhatjuk a funkciók rendszerét. A folyamat így átláthatóbbá válik, ami munkavállalói szempont is. A karrier azért válik globálissá, mert országhatárokon átívelő munkavégzésről beszélhetünk.

Poór és szerzőtársai (2018) benchmarkingra épülő kutatásában a képzés-fejlesztést és a tehetséggondozást mint kritikus HR területeket említi. De ide tartozik az alkalmazotti kommunikáció és a teljesítménymenedzsmentben alkalmazott eszközök is.

4. ábra. Globális karriermenedzsment funkciók



Forrás: Saját szerkesztés



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A külföldi munkatapasztalat megszerzésének tervezésében a kezdeti lépések között szerepel a megfelelő munkaerő kiválasztása. A folyamatban lényegi segítséget nyújt a munkakör-specifikus kompetencialista, ami feltérképezi a jelölt tulajdonságait, képességeit. A szervezeten belül dolgozók munkavégzéshez kapcsolt értékrendje változó lehet, ami miatt fontossá válik egy olyan egységes eszköz, amely mindenki számára érthetően alkalmazza a feladatokat, felelősségi köröket, elvárásokat, mind munkafeladatok, mind kompetenciák terén. Az egyértelmű, átlátható, tisztázott és megfelelően definiált munkakörök elősegítik ezt a folyamatot, mely kapcsán szintén fejlődést láthatunk. A munkaköri leírásban szereplő információkat hatékonyan szemléltetheti a PaTeNt© JD5T© térbeli munkaköri leírás (Pató Gáborné – Illés 2018), ami a gamifikáció vagy más néven játékosítás eszközével élve, térbeliségének segítségével élmény alapúan mutatja a munkaköri leírás tartalmi, technikai és személyi specifikációit, illetve az ezek közötti összefüggéseket és viszonyrendszereket.

A vállalatok tehetségvonzó brandjének programjai közé sorolható a külföldi munkavállalás lehetősége. A fiatalabb generációk számára vonzó a külföldi tapasztalatszerzés ilyen lehetősége a karrierút elképzelése során. Csehné és munkatársai (2017) által megkérdezett gazdasági szakos egyetemi hallgatók több mint 50%-ánál a munkaerőpiaci elvárások között szerepelt a multinacionális vállalatok által nyújtott karrier alternatíva.

A kompetenciák megléte munkaadói oldalról egy komplex igény és elvárás, munkavállalói szemszögből viszont elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez. Vesztélyforrást okoz, ha a kiküldetésnél a kemény kompetenciákra esik nagyobb hangsúly és a soft skillek kisebb jelentőségben vannak jelen. Ezek a puha kompetenciák különösen nagy szereppel bírnak, jelentőségük megkérdőjelezhetetlen. Rudnák és Garamvölgyi (2016) több interkulturális kompetenciát is megnevez tanulmányában, melyek közé sorolható a teljesség igénye nélkül a nyelvi készségek megléte, a türelem és tisztelet, a pontos öntudat, interperszonális kompetenciák és a bizonytalanság toleranciája.

A másik kiemelt tényező a mentorálás és a mentor jelenléte a beillesztési folyamatban. A mentori munka és gyakorlat korrelál a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a munkavállalói lojalitással is (Bencsik et al. 2014, Csehné – Hajós 2014). A beillesztés a legtöbb esetben valamilyen információ vagy tudásátadási tevékenységre épül, melynek informális és formális szakasza is megkülönböztethető (Kozák 2014, Móri 2011).

A mentálhigiéné, a well-being egyik szelete sokszor kerül a fontossági sorrend végére, pedig a sorozatos negatív stressz okozta kiégés (burn out) elkerülhető a megfelelő felkészüléssel. A kiküldetés alatt számos alkalommal érezhető a kulturális sokk okozta idegesség, a bizonytalanság, az információ hiányában elvárt döntések miatt kialakuló stresszfaktor. A megfelelő mentálhigiénés felkészítés, a munkamagánélet egyensúlyára törekvő rendelkezések, a rendszeres visszajelzés és kapcsolat-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

tartás a kiküldöttel elősegítheti a folyamat egy másik oldalról (a munkavállaló oldaláról) történő támogatását.

A teljesítményelvárások meghatározása elengedhetetlen elem, a teljesítmény mint egy indikátor jelenik meg a szervezetben. A vezetés számára a teljesítményértékelés (és az e köré épített teljesítménymenedzsment) egy olyan eszköz, amely a teljesítmény mérését, a teljesítmény célokat, a visszacsatolást és az elismerést használva elősegíti a munkavállalóban lévő potenciál növelését és a motiváció hosszútávú fenntartását (Gergely 2016). A kiküldetés folyamata alatt (a globális karrier létrejöttét illetően) további kérdéseket vet fel az értékelők körének kialakítása. Az expatrióta munkavégzését a fogadó országban látják leginkább, de az ott megszerzett tudás és a tapasztalatok adaptációja csak a visszaérkezést követően válik majd mérhetővé.

Elton Mayo és a Hawthorni kísérletek óta a tudomány is jelentőséget tulajdonít a munkahelyi elégedettség érzésének. Elégedettséget okoz, ha a vezetőknek jelezhetőek az igények és az elégedettséget okozó tényezők, továbbá a teljesítmény is annál hamarabb közeledik az elvárthoz (vagy elvártnál magasabbhoz), minél magasabbá válik a megelégedettségi szintje a munkavállalónak (Juhász 2016). Az adott és kapott visszajelzés mindkét fél által elfogadott módja a szervezeti légkört is pozitív irányba befolyásolja.

A szakirodalom által megfogalmazottakat összegezve, a létrejövő globális karrier alatt értjük a vállalattól egy másik országba, tudásgyarapítás vagy -szerzés céljából kiküldött munkavállaló karrierútját, melynek komplexitása miatt több HR funkció együttes fennállása és hatékony működése szükséges.

Összegés

A karriertervezés szerepére az utóbbi évtizedekben egyre több figyelem hárult. A tudatos tervezés által könnyebben elérhetővé válnak az egyéni karriercélok és az egyén elegendő információt kap az őt körülvevő munkaerőpiac körülményeiről. A karriermenedzsment-rendszer jelenléte több szempontból is hasznos. Egyik oldalról a munkáltatónak, mert tudatosan tervezhet a jelenlévő munkaerő-állománnyal, utánpótlást nevelhet ki, elősegítheti a lojalitást, a szervezethez való tartozás érzését. A munkavállaló számára pedig azért is járhat előnnyel a folyamat, mert összekötheti egyéni karriercéljait a szervezetével, a karrierjéhez segítséget kap a vállalattól, fejlesztést tesz lehetővé és folyamatos visszacsatolásban részesülhet. Az egyéni és szervezeti célok egyidejű teljesülése okoz elégedettséget mindkét félnek és ez vetíti elő a karriermenedzsment-rendszer hosszútávú sikerességét és hatékonyságát.

A globális karriermenedzsmentben a hagyományos és az újabb HR funkciók is szerepet kapnak, csupán más mélységben. Ha a funkciók valamilyen sorrendiségé-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

ben gondolkozunk, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy egy kiküldetés során a humán erőforrás menedzselésének más tevékenységterületei kerülnek előtérbe és kapnak nagyobb figyelmet, mint egy szervezeti karriertervezés esetében. A kiküldetésre legalkalmasabb egyének kiválasztása, akár már a munkahelyre történő bekerülést követően is megtörténhet, hiszen a felkészítés időigényes folyamat, különösen ha több hónapos, vagy éves kiküldetésről beszélünk. A felkészítés alatt nagy jelentősége van a mentornak, ám a fogadóországban szintén jelenlévő mentor még inkább garantálhatja a gyors beilleszkedést és a teljesítmény hamarabbi növekedését. A kiküldetés alatt leginkább felmerülő kulcskompetenciák felismerése és a hiányuk, vagy nem megfelelő szintjük esetében történő fejlesztés talán a legösszettebb és legtöbb erőforrást igénylő tevékenység.

A vállalatok számára előnyös a kiküldetésben sikeresen helytálló tehetségek megtartása. De emellett magas szakmai és interperszonális tapasztalattal és képességekkel rendelkező szakembereket képeznek, növekszik a lojalitás a szervezet iránt a kiszámítható karrierút jelenléte miatt. A munkavállalói célok és érdekek ilyen irányú összekapcsolása teszi lehetővé a mindkét oldal számára nyereséges globális karriermenedzsment-rendszer kialakítását és hatékony működtetését.

Irodalom

- Ang, S. – Dyne, L. V. – Begley, T. M. (2003): The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behaviour*. 24(5): 561–583. DOI: 10.1002/job.202
- Baruch, Y. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. 16(2): 125–138.
- Batizi D. (2017): Újfajta karrierutak. A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek. *Tér, Gazdaság, Ember* IV. évf. 1: 7–23.
- Bencsik A. – Juhász T. – Machova R. (2014): Mentoring Practice on behalf of knowledge sharing in the light of Education. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11: (9): 95–114.
- Berde Cs. (2015): Vezetési feladatok. In: Bácsné Bába É. – Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 5–71.
- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V. – Szabadi H. (2006a): Karriermenedzsment Magyarországon – HR vezetők nézőpontja. *Munkaügyi Szemle*. 50. évf. I. rész, 10: 15–18.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V. – Szabadi H. (2006b): Karriermenedzsment Magyarországon – HR vezetők nézőpontja. Munkaügyi Szemle. 50. évf. III. rész, 12: 11–14.
- Clarke, M. (2013): The organizational career: not dead but in need of redefinition. The International Journal of Human Resource Management, 24(4): 684–703.
- Csehné Papp I. – Hajós L. (2014): Education and working life in Hungary. Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering. 2: 105–110.
- Csehné Papp I. – Varga E. – Szabó K. – Szira Z. – Hajós L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market. Annals of Faculty Of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering 15(1): 123–130.
- Dajnoki K. (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR-sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi régióban. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata, 2017. évi elektronikus lapszám (27). 84–93. DOI 10.17047/HADTUD. 2017.27. E.84., http://mhtt.eu/hadtudomany/2017/2017_elektronikus/dajnoki.pdf (letöltés ideje: 2019. 11. 10.)
- Dessler, G. – Cole, N. D. (2008): Human Resources Management in Canada. 10th edition. Pearson Education in Canada, Toronto, Ontario.
- DGS Global (2009): A HR Magyarországon: az Országos HR Benchmark felmérés kutatási összefoglalója. <http://www.dgsglobal.hu> (letöltés ideje: 2020. 03. 16.)
- Erdei P. – Fenyves V. – Dajnoki K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX. évf. 2(28): 107–113.
- Fajcikova, A. – Urbancova, H. – Kucirkova, L. (2018): Decisive Factors of talent management implementation in Czech organizations. Journal of Efficiency and Responsibility. Education and Science. 11(1): 9–15.
- Fayol, H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Donud, Paris.
- Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 1(1): 1–14.
- Guan, Y. – Zhou, W. – Ye, L. – Jiang, P. – Zhou, Y. (2015): Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. Journal of Vocational Behaviour, 88: 230–237.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Gulyás L. – Turcsányi E. (2018): A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 2. rész. A „bürokrata” szakasz jellemzői = Development of function of human resource management part II. *Közép-Európai Közlemények*, 11(2): 155–159. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12495> (letöltés ideje: 2020. 03. 16.)
- Hajós L. – Gósi M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG). In: Hajós L. – Berde Cs. (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 18–23.
- Istók N. (2019): Több mint húség. Az elköteleződés nem az évek számában mérhető. http://hrpwr.hu/megtartas/cikk/az_elkotelezodes_nem_az_evek_szamaban_merheto (letöltés ideje: 2019. 11. 10.)
- Juhász Cs. (2016): Elvárások és elégedettség. Taylor. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 24(3): 58–64.
- Klein S. (2012): *Vezetés- és szervezetszichológia*. SHL könyvek, Budapest.
- Koncz K. (2013): *Karriermenedzsment*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradoi székhelyű vállalatnál. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 168–177.
- Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány* 49(2): 38–44.
- Lewis, S. – Arnold, J. (2012): Organizational career management in the UK retail and buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 40(6): 451–470.
- Mándi A. (2018): Job hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1): 41–46.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, és könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 2011/1–2: 43–51.
- Pató Gáborné Sz. B. – Illés K. (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás. *Hadtudomány*. A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata. 28(2): 107–117. DOI 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107
- Poór J. – Balogh G. – Bálint B. – Dobay P. – Kollár Cs. (2017): Integrált és integráló EEm-rendszerek és eszközök. 359–396. In: Karoliny M. – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer, Budapest.
- Poór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. É. – Karoliny M. (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. XLIX. évf. 1: 40–52.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Rudnák I. – Garamvölgyi J. (2016): Correlations between intercultural competence, cultural intelligence and culture shock. In: Takácsné György K. (szerk.): Innovációs kihívások és lehetőségek 2014–2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. 485–494.
- Szabó K. – Tanyik G. E. – Csernák J. (2017): Az Y generáció és a nemzetközi kiküldetések. *Acta Carolus Robertus*, 2017. 7(2): 181–202.
- Szabó M. – Berde Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen, 24–38.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers. New York.
- The Current State of Performance Management and Career Development (2010)
http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Hewitt_Survey_Results_PerfMgmtCareerDevSV10.pdf (letöltés ideje: 2019. 11. 10.)
- Veresné Somosi M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. IX. évf. 2(28): 152–160.



Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői

TAKÁCS IZOLDA¹

ABSZTRAKT

A munkavállaló nők végzettségük, képességeik ellenére is számtalan akadályba ütköznek karrierjük során. Bár tényként megállapítható, hogy az elmúlt évtizedekben jelentősen megnőtt a női vezetők aránya, ez a változás kevésbé érte el a felső szintű vezetői pozíciókat, ahol továbbra is alulreprezentáltak. Számos elemzés megállapította, hogy ennek az egyenlőtlen helyzetnek, illetve a munkahelyi szegregációnak okai alapvetően a társadalmi kódokban, a férfi-nő hierarchia több évszázados jelenlétében keresendők.

Jelen tanulmány megpróbálja azonosítani, hogy pontosan milyen nehézségekkel, akadályokkal találják szembe magukat a nők, amint feljebb kerülnek a foglalkoztatási hierarchiában. Mindeközben sorra veszi a munkahelyi szervezetek általános jellemzőit, azok légkörét stb., továbbá a vezető nőkkel párosított, bináris oppozíciókon alapuló előítéleteket, melyek miatt végül hármasként került a diplomás nőkre.

KULCSSZAVAK: nők, üvegplafon, munkaerőpiac, szervezet, diszkrimináció

ABSTRACT

Obstacles for women in career advancement

Today the level of knowledge, qualifications of female are immensely increasing, but despite their skills there are still encounter obstacles in their careers, and women still appear to be underrepresented in top-level leadership positions. Many analysis findings indicated that there is a strong negativ relationship between the impact of the old traditions and women career development.

This paper attempts to identify all the obstacles and gender-related segregation of the labour market such as vertical and horizontal segregations and also raises awareness of that complex problem. Because there is a triple burden on graduate and leading women, work at home, their job and the struggle with the sexist working environment.

KEYWORDS: women, glass ceiling, labor marke, organization, discrination

¹ Szociológus, társadalomkutató PhD, izolda.t@hotmail.com.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Bevezetés

Még ma is sok az olyan munkavállaló nő, aki végzettsége, képessége ellenére is akadályokba ütközik karrierje során. Bár tényként megállapítható, hogy az elmúlt évtizedekben jelentősen nőtt a női vezetők aránya a fejlett országokban, de ez a változás alig érte el a felső szintű vezetői pozíciókat, ahol a nők továbbra is alulreprezentáltak (Monori 2011). Magyarország a változások ellenére is csak a 103. helyet foglalta el a *Global Gender Gap Index 2017*-es rangsorában, amely 144 országot vizsgált, majd hasonlított össze, többek között annak alapján, hogy mekkora nemi egyenlőtlenségek mutathatók ki a gazdasági részvétel és lehetőségek területén. Ez az arány 2018-ra alig változott, akkor 149 ország közül a 102. helyen szerepelt hazánk.²

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az 1950-es években kezdődött el a nők nagyobb arányú beáramlása a munkaerőpiacra. Ekkor jelent meg a kutatásokban is a munkaerőpiac szegregálódása mint témakör, majd az 1970-es évektől egyre több vizsgálat foglalkozott vele. Már akkor is kiviláglott, hogy a nők és a férfiak munkahelyi státusza és lehetőségei a magasabb pozíciók elérésére teljesen különbözőek egymástól (Nagy – Primecz 2010). Joan Acker pedig kimutatta, hogy a munkahelyi szervezeteket nemcsak, hogy átszövi a nemek kérdésköre, „*de egy nemileg átitatott mélyszerkezet (gendered substructure) alapozza meg*” (Acker 1998 idézi Nagy 2017: 59).

Az 1990-es évektől zajló kutatások egyik megválaszolendő kérdése éppen az volt, és amire a jelen írás is választ keres, hogy vajon miért ilyen lassú a változás a nők arányát illetően, és miért csak jelképes a nők szerepe a felső szintű vezetésben, annak ellenére, hogy ugyanazzal a képzettségi szinttel és képességekkel rendelkeznek, mint férfi kollégáik (lásd még Nagy – Primecz 2010). Sőt, mára a felsőoktatásban végzett nők aránya magasabb, mint a férfiaké. (Az egyetemeken végzett nők aránya nagyjából 53%, míg a férfiaké 47%.)³

1. A nemi alapú szegregáció

Az egyenlőtlen helyzet egyértelműen a nemi alapú szegregációra vezethető vissza. A nők a munkaerőpiacon ugyanis mind a vertikális, mind pedig a horizontális szeg-

² The Global Gender Gap Report 2018, 11. oldal, Table 3: Global rankings, 2018 (cont'd.) http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf letöltés ideje: 2018. 12. 01. 2017-ben 144 ország között a 104. helyen állt Magyarország, vö.: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf, 11. oldal 2017 (cont'd)

³ Arányszámokat lásd, Nők és férfiak aránya a tudományos pálya egyes állomásain Magyarországon (2014) táblázat, forrás: https://mta.hu/mta_hirei/attorni-az-uevegplafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokentult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademia-107103



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

regációval találkoznak.⁴ A horizontális szegregáció alatt a férfiak és a nők különböző gazdasági területen, szektorokban, foglalkozásokban való elhelyezkedését értjük, amit az *üvegfal* metaforával jelölnek. A vertikális szegregáció pedig, melyet az *üvegplafon* kifejezés helyettesít, a foglalkozási hierarchián való előrejutási akadályokat foglalja magában. Ez utóbbi jelenségnek a következménye, hogy a nők azonos szakmai felkészültség esetén is lényegesen kisebb eséllyel futnak be munkahelyi karriert, mint a férfiak (Hymowitz – Schellhardt 1986). Az *üvegplafon* kifejezés először 1986-ban jelent meg a szakirodalomban. Carol Hymowitz és Timothy D. Schellhardt a *The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*⁵ című jelentésben foglalták össze, milyen kihívásokkal szembe-sülnek a nők az üzleti világban.⁶

Koncz Katalin a fent nevezett üvegplafon-jelenséget „szerkezeti holtpontnak” definiálta, mely tulajdonképpen az előmenetel végét jelenti egy szervezetben, és akkor áll elő, ha az adott intézmény nem tud előmeneteli lehetőséget biztosítani valamely strukturális ok miatt (Koncz 2011, Koncz 2016a).

A munkahelyi szegregáció okai alapvetően a társadalmi kódokban, a férfi-nő hierarchia több évszázados jelenlétében keresendők. Ismeretes, hogy ezeknek megváltoztatására, vagyis a nőkkel kapcsolatos előítéletek „orvoslására” számos társadalmi igyekezet, többféle feminista irányzat és kezdeményezés született. Ezek egymással hasonló és/vagy különböző módon, abban a célban egyesültek, hogy ne legyen kérdés a biológiai nem a társadalmi szerepeket illetően. Vagyis mindkét nem kivehesse részét a neki tetsző, vagy kívánatos szakmákból és szerepekből. Az ezekre való alkalmasság kulcsa ugyanis az egyénben van, és nem a biológiai nem által determinált szerepekre szűkül. Azonban a szokások, a hagyományos nemi előítéletek mélyen beépültek a társadalmi térbe, a diskurzusokba, és közvetlen vagy közvetett módon határozzák meg még ma is a nők helyét a társadalomban betöltött szerepüket illetően. Ez a munkaerőpiacon a női vezetőkről alkotott mítoszokban manifesztálódik.

Az ilyen nemi alapú differenciálódás pszichológiai magyarázata tehát elsősorban ezeknek a feltételezéseknek az észlelt összeférhetetlenségén alapul. Vagyis azon, hogy mit is jelent jó vezetőnek lenni, és hogy mit jelent nőnek lenni, és amelyeket

⁴ Nemzetközi összehasonlító elemzések bizonyítják, hogy a munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja a világ minden országában jelen van és stabilan tartja magát (*Anker* [1998], *Charles* [1992]), annak ellenére, hogy a nők és a férfiak eltérő munkaerőpiaci jellemzői és iskolázottsága tekintetében közeledés tapasztalható” (Koncz 2010: 1083).

⁵ Wall Street Journal.

⁶ Bár „az üvegplafon metafora eredete az 1980-as évekre vezethető vissza, de korábbi kutatások, pl. Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation* című műve már az 1970-es években bemutatják, hogy mennyire különböző pozícióban vannak, és mennyire mást tehetnek a nők és a férfiak a szervezetekben” (Kanter 1977 idézi Nagy 2017: 60).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

egymással ellentétesnek definiáltak. Ez utóbbi pedig a „*think manager-think male*” (TMTM) metafora néven vált ismertté (Ryan S. – Haslam – Hersby 2011).⁷

Miután a férfiakhoz párosított attitűdök nagyobb átfedésben vannak a vezetőről alkotott képpel, emiatt ezekre a posztokra leginkább a férfiakat tartják alkalmasnak. Ebből kifolyólag eleve sokkal nehezebb bekerülni a nőknek a magasabb politikai, gazdasági hatalommal felruházott területekre, vezető pozíciókba (Vida – Kovács 2017: 145).

Ilyen és ehhez hasonló társadalmi értékítéssel kapcsolódik össze a munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja, és ebből kifolyólag jelent társadalmi problémát. Hiszen emiatt „*nem tud megvalósulni sem a meritokrácia elve (ha a nemek hasonlóságát hangsúlyozzuk), sem pedig a nők speciális hozzájárulása és értéke (ha a két nem különbözőségét tartjuk szem előtt)*” (Nagy – Primecz 2010: 14).

A témához a már említett horizontális szegregáció, a nőies szakma *versus* férfias foglalkozások korban változó, de éles elkülönítése is hozzátartozik. Ismeretes, hogy a nők általában a szociális szférában felülreprezentáltak, ugyanakkor még ma is kevesen vannak a műszaki és a természettudományokban.

Koncz Katalin szerint azonban a szakmák nemek szerinti elkülönítése nem természetellenes, mert a nők és férfiak biológiai és társadalmi okokból eltérő kompetenciái, lehetőségei mások. Vagyis arra utal, hogy alapvetően nem a szegregáció az, amely az egyenlőtlenségeket okozza (Koncz 2011, lásd még Koncz 2016b). Ugyanakkor itt megemlítem Phillips azon állítását, miszerint lehetséges, hogy „*a nők-férfiak különbözőségéről szóló esszencialista érvelés mégis paradox módon fenntartja azt a hierarchiát, amit lebontani igyekszik. Megerősíti ugyanis a csoportok közötti kategóriahatárokat és azt a feltételezést, hogy a csoportok tagjai – az értékelés előjelétől függetlenül – lényegileg mások*” (Phillips 2010 idézi Kovács – Szabó 2017: 44).

Mindenesetre a probléma Koncz szerint inkább azokkal a munkaerőpiaci mechanizmusokkal⁸ van, amelyek ezeket a természetes különbségeket és az ezekből adódó foglalkozási struktúrában való elhelyezkedést társadalmi hátránnyá formálják (Koncz 2011).

⁷ Ezenfelül gondoljunk csak arra, hogy például a gondoskodás – melyet biológiai alapon a női természet részének tekint a társadalom – egyáltalán nem váltható társadalmi státuszra. De a nők gondoskodására – lehetőleg ellenszolgáltatás nélkül – szüksége van a domináns csoportnak, így ez részévé vált a női szerep „előírásainak” (lásd Glick – Fiske 2006 idézi Vida – Kovács 2017: 143).

⁸ Ezt igazolják a legújabb észak-amerikai kutatások is. Ezek azt mutatják, hogy az aktív, intenzív apaszerepet betöltő férfiak ugyanolyan mértékű munka-magánélet közötti konfliktusról számolnak be, mint a munkaerőpiacon aktív anyák (Williams et al. 2013). Williams és szerzőtársai nem a szervezeti struktúra, hanem a szervezeti elkötelezettség irányából közelítettek ahhoz a kérdéshez, hogy miért nem kérdőjeleződnek meg a szervezeti gyakorlatok. Az észak-amerikai kutatások összegző áttekintésükben bemutatják, hogy a munka iránti elkötelezettség morális elvárása ütközik azzal az általános igénnyel, hogy a munkavállaló rugalmasan dolgozhasson, még akkor is, ha az osztályjellemzőket figyelembe vesszük (Williams et al. 2013 idézi Nagy 2017: 65).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Miközben ennek legfőképpen azért van jelentősége, mert azok a foglalkozások, melyeket férfiak töltenek be magasabb presztízzsel járnak, emellett szignifikáns keresetbeli különbségben is megmutatkoznak a nőies és a férfias szakmák között (*gender pay gap*). Ezt a kérdéskört csak annyiban érinti, hogy a vezető pozíciókban mindenképpen kevés a nő, legyen szó nőies, avagy férfias foglalkozásról, szektorról. Ezt leginkább az bizonyítja, hogy még egy nők által felülreprezentált szakmában, szervezetben is férfi a vezető. Erre a jelenségre a szakirodalom az úgynevezett üveglift (*glass elevator/escalator*) kifejezést hozta szemben az üveglappal, amit a férfiak által uralt foglalkozásokban a nők tapasztaltak.

A férfiak, akik női vagy nők által dominált szakmában dolgoznak, érzik ezt a bizonyos üveglift-hatást. Ez az, ami megkönnyíti nekik a gyors felfelé történő mobilitást a ranglétrán még ezeken a területeken is (Wingfield 2009). Az üveglift egy mindmáig működő jelenség, mely segít a nők munkáját végző férfiak tapasztalatainak megértésében is.

A fogalmat Christine Williams amerikai szociológus alkotta meg 1992-ben, amikor a férfi ápolók, a szociális munkások, a könyvtárosok körében végzett kutatásában a férfiak következetes előnyét mutatta ki. Megállapításai szerint, még az olyan munkakörökben is, ahol a férfiak jelentős számú kisebbségben vannak, valószínűleg magasabb béreket kapnak és gyorsabban lépnek előbbre a ranglétrán, mint a női munkatársak (Wingfield 2009: 6).

Williams később, az általa évtizedekkel korábban bevezetett koncepciót az erediti elemzésére alapozva építette tovább (Williams 2013), többek között azokra a hiányosságokra utalva, melyeket a metafora nem tudott megfelelően összefoglalni. A koncepciónak szerinte két fő korlátja volt. Először is az, hogy nem sikerült megfelelően megbirkóznia az interszekcionalitással, hiszen a rassz, a szexuális orientáció és az osztály metszetét nem vette figyelembe, és csak a hetero, fehér, középosztálybeli férfiak tapasztalatain alapult a vizsgálata. Egyértelmű ugyanis, hogy pl. a fekete és a meleg férfiak nem feltétlenül élvezik az üveglift pozitív hatásait. Tovább árnyalja a jelenséget Williams, amikor megemlíti Adrienne Rich „fehér szolipszizmusnak” nevezett fogalmát, miszerint a „fehér” tapasztalat az összes többi csoport normája, átlaga és modellje. Vagyis mindazok, akik ettől a „fehér” normától eltérnek, azok „kivételeknek” tekintendők. A másik probléma az üveglift fogalommal az volt, hogy a fenomén a tradicionális munkaszervezetek szerkezetén alapult, amelyek mára jelentősen átalakultak. Az üveglift jelensége többek közt stabil foglalkoztatást feltételezett, bürokratikus hierarchiát, mint amelyek az állami támogatású közintézményeknél figyelhetőek meg (például oktatási intézmények, könyvtárak stb. esetében). Ugyanakkor ezek az erősen tagolt szervezetek ma már nem jellemzik a munkaerőpiacot, mára a munkahelyek rugalmasabbá váltak, projektalapúak és átmenetiek lettek (Williams 2013).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A témában kutató szakemberek rámutattak arra, hogy a posztmodern szervezetek a társadalom megváltozott lehetőségeire reagálva, szemben a régi fordista modellek vertikálisan tagolt, erősen hierarchizált munkaszervezésével, ma már a flexibilitásra helyezik a hangsúlyt és inkább csak a főtevékenységekre fókuszálnak, minden egyéb tevékenységet külső szolgáltatókra bíznak. Ezek eredményeképpen a modern szervezetek lényegesen kevesebb szervezeti szinttel rendelkeznek, sokkal „laposabbak”, ezáltal kevésbé hierarchikusak, mint a régi „fordista piramisok”. Emellett lehetőséget biztosítanak az atipikus munkaviszonyok létesítésére is (Kürtösi 2008). Ezeken a területeken tehát külön kell kezelni a szervezeti ranglétrát azoktól a területektől, ahol még a tradicionális mintát követik a hierarchiában való feljebbjutást illetően.

A XXI. században tehát új fogalmakra van szükség a munkahelyi nemi egyenlőtlenség megértéséhez, annak ellenére is, hogy a szociális munkás, a könyvtáros munkakörökben máig változatlanul jellemzőek a régi minták (Williams 2013).

Ahogy az eddigiekből is kiderült, karrierjük során a nők előtt a problémák kimerája magasodik, amelyet minden oldalról patriarcha tradíciók táplálnak tovább. Jelen írás a következőkben sorra veszi a munkahelyi szervezetek általános jellemzőit, azok légkörét stb., továbbá a vezető nőkkel párosított, bináris oppozíciókon alapuló elítélteket, melyek még ma is határok közé szorítják őket. Illetve konkrétan felsorolja milyen nehézségekkel, akadályokkal találják szembe magukat a nők, amint feljebb kerülnek a foglalkoztatási hierarchiában.

2. Akadályok a munkahelyi szervezetekben

Kiindulópontom tehát, hogy az azóta eltelt időben (az 1950-es évektől), a szervezetek modernizációjával sem oldódott meg a nők karrierje során tapasztalt problémakör. Sőt nem is csupán az említett egy-két akadályról beszélhetünk, hanem egy rendkívül komplex, többszörösen összetett jelenséggel állunk szemben. Igaz, hogy a nők ma már felülreprezentáltak az egyes szakmában (még a korábban férfias szakmákban is, pl. jogász, orvos), és ahogy a bevezetőben is említettem, a nyugati államokban jelentősen megemelkedett a női vezetők aránya is. Ugyanakkor ezek a számok elrejtik azokat a jelenségeket, melyek máig megnehezítik a nők számára a bekerülést a felső vezető szintekre, döntéshozó munkakörökbe.

Akármilyen szervezetről is beszélünk, mindegyiken belül *„jelen vannak azok a hétköznapi szokások és folyamatok, amelyek reprodukálják az egyenlőtlenségeket, megerősítik és természetesnek tüntetik fel az egymásra rétegződő egyenlőtlenségeket. [...] A folyamat eredménye pedig a helyzet megkérdőjelezhetetlensége”* (Nagy 2017: 59).

Ezeknek a folyamatoknak, jelenségeknek a felsorolása, körülírása segíthet megoldásokat eszközölni. A már említett „üvegplafon”, „üvegfal”, „üveglift” mellé további



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

metaforák születtek, hogy tovább árnyalják ezt az összetett jelenséget, és minél pontosabban felmérjék a problémák számát és nagyságát ezen a területen. Így a fent leírt fogalmak mellett megjelentek olyan szimbólumok is, mint az „üvegszikla”, „labirintus”, „kritikus tömeg”, „Matilda-hatás” stb. Bár ezek mindegyikére nem térek ki, de az akadályok felsorolása magában foglalja a meglévő metaforák tartalmát is.

Összefoglalva mindezeket, a jelzők mögött rejlő gátak, még ma is (1) vagy rendkívül nagy nehézséget okoznak a nőknek az előrelépésben, (2) vagy pedig végleg megállítják őket a munka és a tudomány világában történő önkiteljesedésükben és a lemorzsolódásukhoz vezet.

2.1. ÖNDISZKRIMINÁCIÓ ÉS LABIRINTUS

A vertikális szegregáció okozza például azt is, hogy a nők maguk sem választanak bizonyos foglalkozásokat, munkákat, tudományterületet, holott megtehetnék, vagyis „öndiszkrimináció” áldozatai lehetnek (Nagy – Primecz 2011: 8). Így az üvegplafon-jelenség nem feltétlenül egy külső, objektív akadály meglétét jelenti csupán, hanem belsővé tett, emiatt a szabad választás látszatát is keltheti. Ez tovább igazolja a fent tett megállapításomat, miszerint a szegregációs tényezők rendkívül szoros, kölcsönös összefüggésben vannak egymással, és ezek miatt a nők pályafutásuk során valahol elakadnak vagy lemorzsolódnak (Nagy – Primecz 2011).

Így pl. sokkal adekvátabb kifejezés a problematikára az úgynevezett labirintus. E kortárs metafora jeleníti meg azt a konfliktusokkal teli nehéz utat, ami a nőkre vár a munkahelyi előrelépést, a karriert illetően. A labirintuson való áthaladás megköveteli a kitartást, a tudatos előrehaladást, és a szembe jövő nehézségek gondos felmérését és elemzését. De, miután minden labirintusban van egy lehetséges, járható út a cél felé, így végül is az objektíve elérhető. Carli és Eagly szerint, ha felmérjük, majd pontosan megnevezzük a labirintust alkotó különböző akadályokat, valamint azt, hogy egyes nők hogyan rekednek meg ezen gátló tényezők közt, úgy hatékonyabban tudunk dolgozni a helyzet javítása érdekében is (Carli – Eagly 2007).

Carli és Eagly négy jól körülhatárolható akadályt nevezett meg, (I) az előítéletekből fakadó hátrányokat, (II) a női vezetés elutasítását, a vezetői stílus problematikáját, (III) a családi élet és a karrier összeegyeztetésének nehézségeit és (IV) a kevés társadalmi tőke-befektetést (Carli – Eagly 2007).

Nagy Beáta ezeket a gátakat további kategóriákra bontotta, (1) előítéletekre, (2) a nők kompetenciájának megkérdőjelezésére, (3) a nem támogató vezetői stílusra, (4) a munka és a magánélet összehangolásának nehézségeire, (5) kapcsolati tőke hiányára, (6) arra, hogy pl. a tudományos életpálya a férfiakra szabott, (7) a „Máté-hatás”-ra és (8) a Matilda-hatásra, (9) arra, hogy a férfiak önértékelése általában magasabb, a nőké alacsonyabb a valós teljesítményüknél, (10) a média szerepére,



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

(11) a „hűvös klímára”, (12) a „jóindulatú szexizmus”-ra (Nagy é. n.)⁹ Ezeket alább részletezem, bár eltekintek a sorrendtől. Az akadályokat inkább aszerint csoportosítottam, hogy melyek azok az akadályok, amelyek jellemzően még az üveglafon áttörése előtt lépnek elő, és melyek azok, amelyek a már vezetői státuszban lévő nőket fenyegetik.

3. A nők előtt álló akadályok az „üveglafon” előtt

Az előítéletek, sztereotípiák, vagyis az a tény, hogy a férfiak és a nők különböző módon viselkednek, beszélnek stb. – és emiatt más-más szerepet kell betölteniük a társadalomban – az egyik sarokköve a nemekkel kapcsolatos mítoszoknak. Ezek leginkább a munkaerőpiacon érhetőek tetten és már a diploma megszerzése után, az első fizetésekben megmutatkoznak (*gender pay gap*). Ezzel szorosan összefügg a nők kompetenciájának megkérdőjelezése is bizonyos (presztízzsel, jó fizetéssel járó) szakmákban (vö. Nagy 2016). Ennek egyik látványos formája már a munkainterjú során megmutatkozik. Csakhogy „a nők (és a férfiak) munkaköri interjúkban tanúsított viselkedéséről és nyelvhasználatáról nagyon kevés tanulmány íródott annak ellenére is, hogy az állásinterjú az első jelentős lépés a karrierépítésben” (Thoralf 2005: n. a.)¹⁰. Éppen ezért rendkívül érdekes pl. Daniela Wawra *Männer und Frauen im Job Interview* című könyve, melyben arról írt, hogy a férfiak és a nők nyelvhasználatukban jelentősen különböznek egymástól. Ezeket az eltéréseket pedig interdiszciplinárisan, a nyelvészet, a társadalomtudományok, a genetika és az evolúciós pszichológia, valamint a közgazdaságtan szemszögéből is leírta és magyarázta (az angol nyelvet és kultúrát vizsgálva). Szerinte a két nem alapvetően eltérő kommunikációja az oka a diszkriminációnak, amely a munkainterjúk során rendre előkerül. Ezen megállapítása tulajdonképpen visszautal a már említett „fehér szolipszizmus” jelenségére is, mely az alapvető normákat a fehér férfiak normájában méri, és ami ettől eltér, gyengeségként értelmezi. Wawra szerint alapvetően ezekre az eltérésekre kell elsősorban felhívni a figyelmet, és ezekkel operálva kell az adott munkafelvételi beszélgetést is értékelni, hogy biztosan a szakmailag legmegfelelőbbek kerüljenek az adott posztra (Thoralf 2005). Ez pedig tovább igazolja azt a felvetést, miszerint a képzettség és a teljesítmény a nemiség után jön csak számításba (még akkor is, ha közvetett módon van csak jelen a sztereotípia). Nagy Beáta kutatásai szintén alátá-

⁹ Lásd még: Áttörni az üveglafont, kijutni az útvesztőből – Nők a tudományban kerekasztal az Akadémián http://mta.hu/mta_hirei/attorni-az-ueveglafont-kijutni-az-utvesztobol-elsokent-ult-ossze-a-nok-a-tudomanyban-kerekasztal-az-akademian-107103 (utolsó letöltés 2018. 04. 30.)

¹⁰ Saját fordítás, Thoralf (2005): *Frauen und Männer verhalten sich im Bewerbungsgespräch unterschiedlich*, <http://www.uni-passau.de/bereiche/presse/pressemeldungen/meldung/detail/frauen-und-maenner-verhalten-sich-im-bewerbungsgespraech-unterschiedlich/> (utolsó letöltés: 2018. 05. 01.)



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

masztják a szociálpszichológiai vizsgálatok azon eredményeit, mely szerint nem annyira az egyéni képességeken, mint inkább a társadalmi feltételeken múlik, hogy nincsenek nagyobb arányban nők a vezetők között (Nagy 2005).

A teljesítménynek tehát gyakran eltérő a megítélése a két nemnél. Ezt az állítást tovább igazolja az úgynevezett Goldberg paradigma is, melyet Philip Goldberg 1968-as kísérlete után neveztek el. Ennek során diákok két csoportjának azonos észszéket kellett értékelniük, az egyetlen különbség az volt, hogy egyszer férfit, utána nőt neveztek meg szerzőnek. Az eredmény kimutatta, hogy a hagyományos női témákat kivéve rosszabbul értékelték a női névvel ellátott szövegeket (ami ugyanaz volt), mint a férfi névvel aláírtakat (Riedel – Schiessel 2011). Az eredmények tehát alapvetően azt mutatják, hogy a nőknek tulajdonított munkákat negatívabban értékeli mind a két nem, mint a férfiakét (Burgess – Borgida 1999).

Ugyanakkor azt sem szabad elfelejtenünk, hogy a társadalmi kontextusban nemcsak a nemiség jelenti az értékelés egyetlen fő komponensét, hanem több tényező együttes kölcsönhatása alakítja ki az előítéleteket. Így pl. a fizikai kompetencia, a beszédkommunikáció, a nonverbális kommunikáció és egyéb sztereotípiák (Burgess – Borgida 1999). De sok esetben mégis a nemiség adja a megkülönböztetés legfőbb alapját.

A nők számára a labirintus legvégzetesebb akadályá viszont kétségkívül a munka és a magánélet összehangolásának nehézsége, mely mindig kettős terhet jelent a nőknek. Ez alapvetően a családi felelősség nyomásán alapul, konkrétan azon, hogy továbbra is a nők azok, akik megszakítják a karrierjüket, vagy csak részmunkaidőben dolgoznak gyermekvállalás esetén. Ennek eredményeként kevesebb munkatapasztalatuk lesz, ami lényegesen lelassítja karrierjüket és csökkenti bevételi forrásukat is (Carli – Eagly 2007). Ezt a jelenséget hívhatjuk az úgynevezett anyasági hátrálynak.

Az „anyasági hátrány” fogalma olyan egyenlőtlenségre utal, akár a nők csoportján belül is, amely azokat érinti csak, akiknek gyermekgondozási feladataik vannak és emiatt kerülnek jelentős hátrányba, kevesebb bért kapnak, vagy könnyebben megszüntetik a munkaviszonyaikat (Koplányi 2018: 304).

Erre már több államban léteznek megoldások, „pl. a *Billing által vizsgált északi országokban a gender rezsím része az is, hogy a szülők közösen viselnek felelősséget a gyermekgondozásért, így egyik szülő sem tekinthető teljesen tehermentesnek* (Billing 2011 idézi Nagy 2017: 65). Láthatjuk ugyanezt egyes nyugati országok (Franciaország) példáján keresztül is, ahol az apák bevonása a korai gyermekgondozásba nemcsak elősegítette a nők tehermentesítését, de egy pozitív társadalmi klíma kialakulásához is vezetett (Pongrácz – S. Molnár 2011).

Ugyanakkor az egyes vizsgálatokból az is kiderült, hogy sok helyen, pl. az Egyesült Államokban (de hazánkra is igaz) még azok a nők is, akik megosztották a gyer-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

meknevelést a férjeikkel,¹¹ vagy más családtagokkal, annak ellenére sem élvezhették a munkahelyi előnyöket, lehetőségeket. A munkáltatók ugyanis gyakran azt feltételezték, hogy az anyák háztartási/otthoni felelősségük miatt eleve alkalmatlanok az embert próbáló, egész embert igénylő pozíciókra. „*Volt a választható listán 2 vagy 3 női név – mondta el az egyik dolgozó a Carli és Eagly által végzett kutatásban – ,akikre azt mondták, hogy eleve nem is jöhetnek számításba, mert gyermekeik vannak, akik otthon várják őket ebben a [festi] órában.*” (Carli – Eagly 2007: n. a.) Érdekes módon ugyanezt nem említették meg a férfiakkal kapcsolatban, holott közülük sokaknak szintén voltak gyermekeik (Carli – Eagly 2007). „*Vagyis a gyermekvállalás, mint specifikus női »probléma« abból ered, hogy kultúránk hajlamos adottnak venni az anya elsődleges gondozói szerepét*” (Séllei 2015: 270).

Magyarországon a férfiak és nők együttélését döntően még mindig a hagyományos szerepmegosztás jellemzi, ugyanis a magyar társadalomban nem szűnt meg a háztartás és gyermeknevelés nagyobbrészt nőkre háruló terhe. Az elmúlt évtizedekben folytatott attitűdkutatások (Blaskó 2005, Pongrácz 2001 idézi Neményi 2016: 246) azt is alátámasztották, hogy a családdal és családi szerepekkel kapcsolatos felfogás alig változóan, döntően a hagyományos minták szerint alakult, és még mindig a férfiakat tekintik családfőnek (Neményi 2015).

Ezzel szorosan összefügg egy másik probléma is. Egyes szervezetszociológiai vizsgálatok szerint a nők nem teljesértékű munkavállalók, hanem olyanok, akik támogatásokra szorulnak a munkahely részéről, és ezzel azt a képet erősítik, hogy a kisgyerekes nők állandó szervezeti segítség mellett tudják csak feladataikat elvégezni (Nagy 2017).

A fentiek értelmében tehát az ideális munkavállaló mindenképpen egy tehermentes (*unencumbered*) munkavállaló. A szakirodalom (Acker 1998) ezt még tetetlen (*disembodied*) munkavállalónak is nevezi, akinek alakja természetesen a férfi munkavállalóhoz áll közel. Éppen ezért kiszorulnak pl. azok, akiknek bármilyen nevelési, gondozási feladataik vannak, és akik túlnyomó többségben nők. A modell értelmében tehát a foglalkoztatás férfinorma, hiszen alapvetően egy férfiakra szabott elvárásrendszer tesz általánossá (Acker 1998 idézi Nagy 2017). Acker szerint „*az univerzális munkavállaló elképzelése kizárja és marginalizálja a nőket, akik szinte definíciószerűen nem tudják elérni a valódi dolgozó kvalitásait, mivel ez azt jelentené,*

¹¹ Itt meg kell említeni azt is, milyen fontos a partner személye a karrier szempontjából „*A házastárs támogatásának és személyiségének a kérdezettek szakmai sikerességére gyakorolt hosszú távú hatásait, azaz a crossover jelenség speciális megjelenését Solomon és Jackson (2014) ausztrál paneladatokon elemezte. A szubjektív sikeresség indikátora a munkával való elégedettség, az objektív sikeresség jelzőszáma pedig a jövedelem és az előrelépés volt. Adataik azt mutatták, hogy függetlenül attól, hogy férfi vagy női alanyt vizsgáltak, a házastársak személyisége jelentős hatást gyakorolt a munkahelyi eredményességre*” (Nagy 2016: 123).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

hogy olyanná kellene válniuk, mint egy férfinak” (Acker 1990: 150 idézi Nagy 2017: 64).

Az előítéleteken alapuló „láthatatlan” szegregálódástól meg kell különböztetni a látható, fizikai szegregálódást is, mint egy következő akadályt. Ez alapvetően egy olyan komponens, mely a munkahelyi szervezetekben roppant jelentős szerepet kap a pozíciók újraelosztásában.

Egyes kutatók az úgynevezett humántőke-elméletre alapozzák eme jelenséget, alapja pedig az, hogy a férfiak általában rengeteg időt szánnak szakmai kapcsolataik kiépítésére. Így válik számukra ez a tényező a munka esszenciális részévé. Vizsgálataik rámutattak arra, hogy a nők nem, vagy csak a férfiaknál jóval kevesebb társadalmi tőkét gyűjtenek össze, ezért kevésbé valószínű, hogy vezető pozícióba kerülhetnek (Dreher 2003). Tehát még ma is az „*öregfiúk klubjában*”, azaz zárt körben dőlnek el a vezetői kinevezések (Nagy 2017).

Hasonló jelenséget ért Carli és Eagly a már említett (IV) *társadalmitőke-befektetés* alatt. Megállapításuk szerint, bár a nők általában nagyon kevés időt töltenek a kollégáikkal a munkán kívül, ugyanakkor ezek alapvetően olyan sporteseményeken (pl. vadászat, póker, futball vagy egyéb férfifoglalatosságokban) való részvételt jelentenek, melyben a nők nem szívesen vesznek részt, vagy eleve nem is vehetnek részt benne. Holott ezek révén, melyek hivatalosan ugyan nem jelentik a munka szerves részét, bizonyíthatóan olyan társadalmi tőkéhez jutnak a férfiak, amely mégis a munkahelyi előrelépéshez segíti őket (Carli – Eagly 2007). Vagyis kimutatható, hogy sok esetben leginkább a kapcsolati tőke befolyásolja, vagy alakítja ki a vezető posztok újraelosztását, és nem kizárólag a szakmai teljesítmény.

Régóta felismerték azt is, hogy pl. a tudományban általánosan jellemző az a jelenség, mely szerint a kinevezések és a jutalmak egyenlőtlenül oszlanak el a tudósok között. Ez az úgynevezett „*Máté-hatás*” (Robert Merton által alkotott fogalom), mely a tudósok munkájának aránytalan elismerését eredményezi úgy, hogy nagyobb ismertség esetén a tudósok munkái jobban, míg a kevésbé ismerteké kevésbé vannak jelen a köztudatban. Így végső soron az előnyök olyan személyek között oszlanak el, akik már korábban is elismerést nyertek (Lincoln – Pincus – Koster – Leboy 2012).

Merton ezt az „*akinek van, annak adatik, kinek nincs, attól elvétetik*” bibliai szövegre építve használta tudományszociológiájában. Ma ezt a fogalmat olyan jelenségek leírására alkalmazzák, amikor az előnyös helyzetű csoportok előnye újratermelődik az intézményrendszerek által, vagyis további előnyökhöz jutnak, míg a hátrányban lévők hátrányai tovább nőnek (Schütter 2003: n. a.). A témára vetítve ez azt jelenti, hogy végül is emiatt a nők azok, akik leginkább kimaradnak a legtöbb elismerésből.

Emellett a nők szakmai erőfeszítései a férfiakhoz képest sokszor leértékelődnek. Míg pl. az amerikai társadalomban tapasztalható nyílt diszkrimináció csökkenő tendenciát mutat, a társadalomtudományi kutatások nagy része mégis kimutatta, hogy



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

a nők által végzett munkát és eredményeket kevésbé tartják fontosnak vagy értékesnek, mint a férfiakét (Lincoln – Pincus – Koster – Leboy 2012: 308).

Ez utóbbi jelenséget legelőször Margaret W. Rossiter azonosította, és nevezte el „*Matilda-hatásnak*”, amely szerint a nők tudományos munkáját, eredményeit sokszor a férfi kollégáiknak tulajdonítják, vagy teljesen figyelmen kívül hagyják azokat. Ebben az esetben fontos megjegyezni, hogy a kutatások szerint nem csak a férfiaknak vannak nemi előítéleteik. Valójában mind a férfiak, mind a nők kedvezőbben értékelik a férfiakat, mint a nőket, még azonos teljesítményeik esetén is (Lincoln – Pincus – Koster – Leboy 2012: 308).¹²

Egyes vizsgálatok emellett azt is kimutatták, hogy a férfiak önértékelése általában magasabb, a nőké pedig alacsonyabb a valós teljesítményüknél, ami sokszor ugyancsak vezethet rosszabb eredményhez, ez a jelenség a „sztereotip fenyegetettség”. Steele és Aronson (1995) vizsgálatuk során fekete és fehér bőrű tanulókkal különböző szóbeli tesztet végeztek, és megállapították, hogy a résztvevők eredményei tipikus fekete-fehér (faji) különbségekből fakadó előítéleteket tükröztek. A vizsgálatukkal igazolták, hogy a faji eltérések mentén tapasztalt teljesítménybeli különbségek leginkább a résztvevők attól való félelme miatt jelentkeztek, hogy megerősíthetik a csoportjukkal kapcsolatos negatív sztereotípiákat. Vagyis ez a fenyegetettség, a sztereotípiák pusztá megjelenése is negatívan befolyásolhatja a teljesítményt (Steele – Aronson 1995).

Később Steele és Aronson *stereotype threat* elméletét más negatívan sztereotipizált társadalmi csoporttal kapcsolatban is megerősítették, beleértve a nők teljesítményét pl. a matematika területén. Mara Cadinu, Anne Maass, Alessandra Rosabianca és Jeff Kiesner 60 nőt két csoportra osztva vizsgáltak meg, miközben megkérték őket, hogy végezzenek el bonyolult matematikai feladatokat. Eredményeik szerint a negatív gondolkodás itt is a teljesítmény csökkenésének egyik lehetséges okaként tételezhető. A „sztereotip fenyegetettség” (*stereotype threat*) alatt álló női csoportnál kimutatható volt a teljesítmény jelentős csökkenése, melyet alapvetően az úgynevezett „domain-specifikus” gondolkodás eredményezett. Tehát adott csoportról (jelen esetben nőkről) általánosan igaznak vélt tulajdonságokat maguk is interiorizálták (Cadinu – Maass – Rosabianca – Kiesner 2005).

Azonban nemcsak a negatív, de a pozitív nemi kategóriák ugyanúgy benntartják a nőket a hagyományos szerepeikben. Ez a szakirodalom által *jóindulatú szexizmusnak* nevezett jelenség. Eszerint a nők csak akkor válnak a társadalom szemében elfogadottá, ha a csoportra jellemző feminim tulajdonságokkal bírnak. Ugyanakkor ezek a vezető szerepekre teljességgel alkalmatlan jellemzők (lásd alább a vezetői attitűdöket).

A fentebb felsorolt okok és azok különböző manifesztumai tehát meghatározó módon vannak még mindig jelen és akadályként lépnek elő a nők karrierjének útjá-

¹² Ez a jelenség hasonlít a fent említett Goldberg paradigmához.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

ban. Mindezen nehézséget tovább erősíti maga a férfi környezet, a „chiling climate” is. Ennek alapja, hogy egy adott munkahelyi szervezetben esetlegesen meglévő férfi-többség „idegen” légkört hoz létre a bekerülő nők számára, akár a csoportra jellemző tulajdonságokat, akár az ezzel összefüggő, fizikai szegregálódást tekintjük. Gherardi tipológiáját, aki a férfivilágba kerülő nőket („women travellers in a male world”) pozícionálta, a „vendég”, a „marginális”, a „vakációzó”, a „kígyó a fűben”, a „jövevény” és a „betolakodó” jelzők megkülönböztetésével (Nagy 2014 idézi Czibere – Takács 2016).

Sőt, még a nőies területeknek számító bölcsészettudományi karon is tapasztalható volt ez a jelenség. Séllei Nóra bölcsészhallgatókkal folytatott mélyinterjúk kutatása során azt tapasztalta, hogy a válaszadók szerint még ez is „lovagias” területnek bizonyul. Interjúalanyai úgy érezték, külön kommunikációs stratégiára van szükségük ahhoz, hogy bele tudjanak illeszkedni ebbe a világba (Séllei 2015).

4. Akadályok az üvegplafonon túl

Fentebb azokat az akadályokat vettem sorra, melyek a vezető poszt megszerzése előtt sorakoznak fel. Ugyanakkor azok a nők, akiknek sikerült kikerülni a labirintusból, vagy áttörni az üvegplafont, a vezető posztot betöltve további nehézségekkel kell szembesülniük. Ilyen akadály például az úgynevezett *üvegszikla* (*glass cliff*).

Az *üvegszikla* metafora arra a nehézségre utal, amivel a nőknek akkor kell szembenézniük, amikor vezetői pozíciókat szereznek. Az ilyen vezetői posztok ugyanis gyakran sokkal kockázatosabbak és bizonytalanabbak, mint a férfiaké. Sőt az *üvegszikla* jelensége szerint a nők kinevezése eleve csak azért volt lehetséges, mert kockázatos vagy bizonytalan volt a szervezet helyzete. Vagyis a nők kinevezése eszerint gyakran egy észlelt jövőbeli bukásra vagy krízisre adott válasz volt (Brückmüller – Ryan – Floor – Alexander 2010).

Összességében kijelenthető, hogy ma már a társadalom többsége elismeri a nőket jó szakembereknek, sok posztra ugyanúgy alkalmasnak tartják őket, ahogy a férfiakat, de a legtöbb esetben a vezető szerepekre nem, így a fontos, felelősséggel járó pozíciókat továbbra is a férfiak töltik be.

Ez rezonál a szakértelem és a fegyelem bürokratikus weberi összefüggésével is, mely inkább az egyéni tulajdonságok meglétében látja a jó vezető ideáltípusát. Ugyanakkor, Parsons szerint a szervezetek igazgatásában nem biztos, hogy a legkvalifikáltabbak töltik be az igazgatási és a hivatalnoki pozíciókat. Erre jó példát nyújtanak az egészségügyi intézmények, ahol a legjobb orvosokat inkább a gyógyításban hagyják dolgozni, míg az igazgatást komoly hivatalnokokra bízják (Czakó 2011).

Így lehetséges az is, hogy pl. a felsőoktatási intézmények vezető pozícióira (rektor), cégvezetőnek vagy akár politikai vezetőnek sem feltétlenül a legjobb szakem-



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

berek kerülnek, hanem a lobbizás, a fent említett szokások, a *Máté-hatás*, és a többi nemi sztereotípián alapuló kategorizáció mentén többségében férfiak egymás között (*old men's club*) lesznek megválasztva.

Ezt a tényt tovább igazolja Séllei Nóra kutatása is, aki a Debreceni Egyetem professzornőit vizsgálva állapította meg, hogy egyes szakterületen pl. egyáltalán nincs is nő a vezetők között. „*A debreceni egyetemnek vannak olyan »egyetemi« karai (bár ez ma már nem jogi kategória), amelyeken eddig nem került sor professzornő kinevezésére.*” (Séllei 2015: 267)¹³

Az igazgatáshoz alapvetően a férfias tulajdonságok szükségesek, a vezetői attitűdök tehát férfias attribútumok. Ráadásul – fogalmazza meg a paradox helyzetet *A token helyzet és a meritokrácia illúziója: a kivétel erősíti a szabályt?* című tanulmány, „*azok a nők, akik mégis bejutnak a vezető pozíciókba, jellemzően token helyzetben lesznek a magas státusú – »férfias« – területeken, de ez nemhogy csökkentené a velük szembeni előítéleteket, de a sztereotipizálás felerősödése miatt inkább növeli*” (Vida – Kovács 2017: 145).

Emiatt ráadásul „férfiként” kezdenek el viselkedni, vagyis a férfias tulajdonságok felvételével próbálnak igazodni új szerepeikhez. Így, a token helyzet és a *chilling climate* együttes hatásaként értelmezhető az asszimiláció mint jelenség általánossá válása a vezető nők körében,¹⁴ ami viszont visszatetsző eredményhez vezet. Ugyanis a hagyományosan férfias vezetői stílus a nők esetében negatív értékítéllettel párosul és kedvezőtlenebb értékelést kapnak. Ez pedig hátrányként lép elő a munkahelyi szervezetekben is.

A szakirodalomban megannyi bináris oppozíción alapuló sztereotip tulajdonságokat gyűjtöttek össze a nemekre vonatkoztatva. Így a női tulajdonságok közé tartozik például a kedves, a vonzó, barátságos, szimpatikus, valamint az érzékeny, szelíd és a kellemes beszédű. Ezzel ellentétben a férfiak elfogadott tulajdonságai közé a különösen agresszív, individualista, ambiciózus, domináns, asszertív, magabiztos, erőteljes, önálló jelzőket párosítják. Utóbbi tulajdonságokat pedig a legtöbb ember a vezetői szereppel azonosítja. Ezért a női vezetők kettős teher alatt találják magukat. Ha a nőkre jellemző tulajdonságokkal bírnak, akkor nem jó vezetők, és kritika alá

¹³ „*Ilyen az Állam- és Jogtudományi kar (ÁJK), az Informatikai Kar (IK), a Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és a Környezetgazdálkodási Kar (MÉK) és a Gazdaságtudományi Kar (GTK). Ez azt jelenti, hogy az ezeken a karokon 2015-ben dolgozó 36 professzor között egy nő sincs, és az ezekre a karokra eddig kinevezett összesen 65 professzor között soha nem is volt. [A GTK-n jelenleg van egy professzornő, de ő még a közel múltban önállóságát elvesztő Közgazdaságtudományi Karon (KTK) kapott kinevezést]*” (Séllei 2015: 267).

¹⁴ A női vezetők ugyanis igyekeznek átvenni a pozitívabbnak ítélt társadalmi csoport jellemzőit és a nagyobb tekintélyű identitási csoport tagjaira jellemző tulajdonságokat. Az asszimilációs folyamatok lehetnek akár fizikai, kulturális és társadalmi szerepjellemzők átvételei is (Padilla 2008 idézi Block – Koch – Liberman – Merriweather – Roberson 2011: 577).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

lehet őket vonni, hiszen nem elég erős vezetők. De ha jó menedzserek, férfias jellemzőkkel, akkor ellenszenvesnek tűnnek fel.¹⁵

„Ugyancsak az identitás részét képezi a nemi szempontból tudatos nyelvhasználat, hiszen a kutatások rámutattak arra, hogy visszatetszést kelt, ha egy nő „túláságosan” magabiztosan és határozottan beszél feladatorientált helyzetekben, mert sérti a nőkkel szemben támasztott elvárásokat (Carli – Eagly 1999). A környezet jobban kedveli a bizonytalanabban beszélő nőket, akik esetleg segítséget is kérnek valamiben.” (Nagy 2017: 62)

Összegzés

A hátrányos megkülönböztetés mögött, ahogy fentebb is látható volt, a nőkről, a férfiakról és a vezetőkről széles körben jellemző tudatos és tudattalan mentális beidegződések húzódnak. Sok tanulmány megerősítette, hogy az emberek a nőkhöz és a férfiakhoz különböző tulajdonságokat társítanak, amely a munkaerőpiacon a karrierben a férfiaknak kedvez leginkább. A nők karrierje előtt számos akadály sorakozik, melyek mindegyike a tradicionális nemi szerepfelfogásokból és sztereotípiákból erednek.

Ha az eredményeket nézzük, tagadhatatlan, hogy történtek változások minden területen. A tudományos pályán például négy év alatt közel megkétszereződött (17%) a vezető pozíciót betöltő nők aránya, de a „17% még mindig csak egyharmada az 50%-nak, márpedig a PhD-fokozattal rendelkezők fele nő. És hasonlóan aránytalan adatokkal találkozunk akkor is, ha nem a vezetői pozíciót vizsgáljuk, hanem az egyetemi oktatói hierarchia lépcsőfokait.” (Séllei 2015: 262)

De mit kell és mit lehet tenni egy ilyen sokrétű problémával?

A gyakran javasolt megoldások között szerepel (Carli – Eagly 2007) pl. antidiszkriminációs jogszabályok érvényre juttatása a szervezetekben. De ne felejtjük el, hogy a jogorvoslat igazából lehetetlen, mert nehéz kimutatni vagy bizonyítani a nemek közötti egyenlőtlenséget, ha a szervezeti struktúrában és a kultúrában betöltött, normákból eredő igazságtalanságokról van szó. Carli és Eagly szerint éppen ezért a leghatékonyabb megoldás az lenne, ha az egyes szervezetek maguk ismernék

¹⁵ Kutatók megvizsgálták, hogy milyen tulajdonságok szükségszerűek a sikeres vezetéshez a nők, és milyenek a férfiak esetében. Összegyűjtötték a sikeres vállalatok vezetőire jellemző tulajdonságokat, melyek megerősítették a korábbi TMTM-kutatásokat. Kimutatták, hogy a sztereotipikusan férfiakra jellemző attribútumok a sikeres vállalatok menedzsereinek jellemzőivel azonosíthatók, pl. mint döntő domináns, érzékletlenebb, képes az érzelmeiktől elválasztani az érzelmeiket, gyors felépülés az érzelmi zavaroktól, erőteljes, az érzelmeiket elrejtő, nagy szüksége van az autonómiára, agresszív. Míg a nők körében sztereotipikus jellegű attribútumok a sikertelenül működő vállalatok vezetőinek sajátjaként írták le a vizsgálatok alapján. Ezek a következők voltak: megértő, intuitív, taktív, figyel mások érzelmeire, hálás, szerény, szimpatikus, rendes, kifinomult, szentimentális, kerüli a vitákat (Ryan – Haslam – Hersby – Bongiorno 2011: 474).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

fel a problémát és tudatosan, még helyben megelőznék vagy orvosolnák azokat (Carli – Eagly 2007).

De, ahogy Nagy Beáta fogalmazott, az a legnagyobb probléma, legyen szó állami vagy szervezeti beavatkozásról, hogy „*akiknek módjában és hatalmában lenne a status quo változtatása, azok nem ismerik fel a sztereotípa és az egyenlőtlenség jelenlétét, mivel nem is látják azokat*” (Nagy 2017: 63).

Jelen tanulmány célja is többek között az volt, hogy felhívja a figyelmet a probléma létezésére, annak komplexitására, továbbá mindennek napirenden tartására. Hiszen hármassal terhelt van a kettős karriert választó nőknél, „*a keresőmunka, az otthoni munka, továbbá a szexista munkahelyi környezettel való megküzdés feladata*” (Acker 2009 idézi Nagy 2017: 64).

Irodalom

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4(2) (Jun., 1990), 139–158. <http://www.csun.edu/~s-nk1966/J.%20Acker%20Hierarchies,%20Jobs,%20Bodies%20-%20A%20Theory%20of%20Gendered%20Organizations.pdf>, letöltés ideje: 2018. 03. 17.
- Block, C. J. – Koch, S. M. – Liberman, B. E. – Merriweather, T. J. – Roberson, L. (2011): Contending With Stereotype Threat at Work. A Model of Long-Term Responses 1Ψ7. *The Counseling Psychologist*, 39(4): 570–600. <https://www.apa.org/education/ce/stereotype-threat.pdf>, letöltés ideje: 2018. 05. 05.
- Bruckmüller, S. – Ryan, M. K. – Rink, F. – Haslam, S. A. (2010): Beyond the Glass Ceiling. The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1): 2014. 202–232.
- Burgess, D. – Borgida, E. (1999): Who Women are, who women should. *Descriptive and Prescriptive Gender Stereotyping in Sex Discrimination Psychology. Public Policy*, 999, 5(3): 665–692. <https://experts.umn.edu/en/publications/who-women-are-who-women-should-be-descriptive-and-prescriptive-ge>, letöltés ideje: 2018. 04. 05.
- Cadinu, M. – Maass, A. – Rosabianca, A. – Kiesner, J. (2005): Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking. *Psychological Science*, 16(7): 5, 2–578. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.564.2599&rep=rep1&type=pdf>, letöltés ideje: 2018. 05. 06.
- Czakó Á. (2011): Szervezetek és szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek, Budapest. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/index.html, letöltés ideje: 2018. 05. 05.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Czibere I. – Takács I. (2016): Nagy Beáta: Háttérben. Kísérlet egy szervezeti nemi rend feltárására. Újratervezés – a nők és a műszaki tudományok. Debreceni Szemle, 2016/3. 352–356.
- Dreher, G. F. (2003): Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5): 541–562.
- Dietz, T. (2005): Frauen und Männer verhalten sich im Bewerbungsgespräch unterschiedlich <http://www.uni-passau.de/bereiche/presse/pressemeldungen/meldung/detail/frauen-und-maenner-verhalten-sich-im-bewerbungsgesprach-unterschiedlich/>, letöltés ideje: 2018. 05. 01.
- Eagly, A. – Carli, L. L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>, letöltés ideje: 2018. 04. 05
- Hymowitz, C. – Schellhardt, T. D. (1986): The glass ceiling. Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, D1, D4–D5.
- Koncz K. (2010): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jelensége és mérése. *Statisztikai Szemle*, 88(10–11): 1082–1105.
- Koncz K. (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. január, 74–94.
- Koncz K. (2016/a): A női karriertípusok és jellemzőik In: *Opus et Educatio* 3(1): 30–39.
- Koncz K. (2016/b): A mainstream nőpolitika zsákutca?! *Magyar Tudomány* 2016/4., 461–477. <http://www.matud.iif.hu/2016/04/10.htm>, utolsó letöltés: 2018. 02. 02.
- Kovács M. – Szabó M. (2017): Társadalmi nem és szexizmusok: a nemi hierarchiát igazoló nézetrendszerek elfogadása és elutasítása. In: Kovács M. (szerk.): *Társadalmi nemek: elméleti megközelítések és kutatási eredmények*, Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 39–57.
- Koplányi E. (2018): Nesze nekem anyaság! – Az anyasági hátrány Magyarországon. In: Nagy B. – Géring Zs. – Király G. (szerk.): *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*. 304–329.
- Kürtösi Zs. (2008): A nők és férfiak társadalmi kapcsolathálózatának eltérései a munkaszervezetben. PhD-értekezés. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/352/1/kurtosi_zsofia.pdf, letöltés ideje: 2018. 05. 09
- Lincoln, A. E. – Pincus, S. – Koster, J. – Leboy, P. S. (2012): The Matilda Effect in science: Awards and prizes in the US, 1990s and 2000s, 308–320.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Lockwood, N. R. (2004): The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6766&rep=rep1&type=pdf>, letöltés ideje: 2018. 05. 01.
- Nagy B. (2005): „Nők a vezetésben”. In: Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005. Budapest, Tárki, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, 44–56.
- Nagy B. (2016): Ki áll a sikeres nő mögött? socio.hu Társadalomtudományi Szemle, 2016/2. http://socio.hu/uploads/files/2016_2/nagy_beata.pdf, utolsó letöltés: 2018. 05. 01. 117–141.
- Nagy B. (2017): Szervezet és nemek. In: Kovács M. (szerk.): Társadalmi nemek: elméleti megközelítések és kutatási eredmények. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 57–68.
- Nagy B. – Primecz H. (2010): Nők és férfiak a szervezetekben – Kísérlet a mítoszok eloszlására. Vezetéstudomány XLI. évf. 2–17.
- Neményi M. (2016): Szülői feladatok és családfenntartás – amikor az anya a fő kenyérkereső. socio.hu Társadalomtudományi Szemle, 2016/2. http://socio.hu/uploads/files/2016_2/nemenyi.pdf, letöltés ideje: 2018. 01. 01. 243–263.
- Pongrácz Tiborné – S. Molnár Edit (2011): Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. <https://www.demografia.hu/hu/letoltes/kiadvanyok/Szerepvaltozasok/192-206Pongracz.pdf>, letöltés ideje: 2020. 03. 08.
- Ryan, M. K. – Haslam S. A. – Hersby, M. D. – Bongiorno, R. (2011): Think crisis–think female. The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 470–484. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022133>, letöltés ideje: 2015. 04. 05.
- Séllei N. (2015): Professzornők a Debreceni Egyetemen. *Debreceni Szemle* 2015/3., 260–278.
- Schütter T. (2003): Szerkesztés közben. *Új Pedagógiai Szemle*, 2003/12. <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/szerkesztes-kozben-35>, letöltés ideje: 2018. 11. 14.
- The Global Gender Gap Report (2017), http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf, letöltés ideje: 2018. 04. 30. 11.
- The Global Gender Gap Report (2018), http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf, letöltés ideje: 2018. 12. 01.
- Simonovits B. – Szeitl B. (2018): Nők és férfiak helyzete – nemzetközi összehasonlításban. https://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/166-183_simonovits_zeitl_%20Nok_ferfiak%20helyzete_javitott_v.pdf, letöltés ideje: 2019. 11. 14.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Vida K.– Kovács M. (2017): A token helyzet és a meritokrácia illúziója: a kivétel erősíti a szabályt? In: Kovács M. (szerk.): Társadalmi nemek: elméleti megközelítések és kutatási eredmények. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 140–170.
- Wingfield, A. H. (2009): Racializing the Glass Escalator-Reconsidering Men’s Experiences with Women’s Work. *Gender & Society*, 23(1): 5–26.
- Williams, C. L. (1992): „The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Female” Professions”. *Social Problems*, 39(3): 1, August 1992, 253–267.
<https://doi.org/10.2307/3096961> letöltés ideje: 2018. 05. 05.
- Williams, C. L. (2013): The glass escalator, revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times. SWS Feminist Lecturer. *GENDER & SOCIETY*, 27(5), October, 609–629.
- Westerwick – Knobloch, S. – Glynn, C. J. – Huge, M. (2013): The Matilda Effect in Science Communication. An Experiment on Gender Bias in Publication Quality Perceptions and Collaboration Interest. *Science Communication*, 35(5): 603–625.

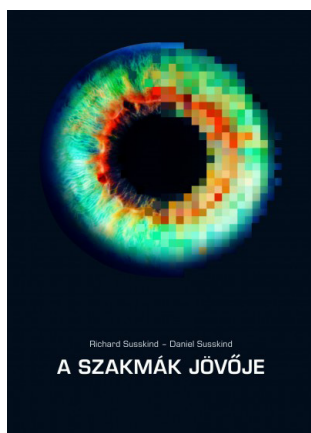


Egy új korszak határán¹

Mit tartogat a jövő a szakmák világában?

Susskind, R. – Susskind, D. (2018): *A szakmák jövője – Hogyan változtatja meg a technológia a szakemberek munkáját?* Antall József Tudásközpont, Budapest. 448 p.

BOROS JÓZSEF²



A mesterséges intelligencia és a „gépi tanulás” lehetséges hatásai nagy visszhangot váltottak ki a közvéleményből az elmúlt években. Olyan neves tudósok is, mint például Stephen Hawking is felszólaltak a témában. Hawking a *The Guardian*-ban megjelent interjújában arra figyelmeztetett, hogy hatalmas veszély kockázatával nézünk szembe a mesterséges intelligencia nehezen belátható következményei miatt (Hawking 2016). A *The Guardian*-ben megjelent cikket megelőzően is számos kutató foglalkozott már a technológiai hatásokkal különböző aspektusokból (például Brynjolfsson – McAfee 2014, Acemoglu – Restrepo 2017, Ford 2017). Ezek közé a szakemberek közé tartozik Richard Susskind és Daniel Susskind, akik angol nyel-

ven 2015-ben adták ki első kiadásban, majd második kiadásban 2017-ben a „*The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*” című könyvüket, amely magyarul 2018-ban jelent meg és „*A szakmák jövője – Hogyan változtatja meg a technológia a szakemberek munkáját?*” címet kapta. A szerzőpáros (apa és fia) már évtizedek óta vizsgálják – elsősorban jogi területen – a technológiai fejlődés foglalkoztatási sajátosságokra gyakorolt hatásait. Richard Susskind számos könyvet írt már a témában: *Expert Systems in Law* (1987), *The Future of Law* (1996), *Transforming the Law* (2000), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services* (2008), a *Tomorrow’s Lawyers* (2013) és az *Online Courts*

¹ Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.

² Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

and the Future of Justice (2019). A fia, Daniel Susskind elsősorban a technológia – ezen belül is különösen a mesterséges intelligencia – hatásait vizsgálja a munkára és a társadalomra vonatkoztatva. Az ifjabb Susskind az Oxfordi Egyetem oktatója és legújabb könyve 2020 januárjában jelenik meg „*A World Without Work*” címmel.

A következő oldalakon taglaltak fókuszában a „*Szaktmák jövője*” (2018) című közös szerzeményük áll, amely arra keresi a választ, hogy az elmúlt években, évtizedekben milyen változások történtek a szaktmák életében, milyen elmozdulások várhatók, és hogyan lehet ezeket elméleti modellekkel is alátámasztani. A szerzők egyik fontos megállapítása szerint a szakma tagjai kizárólagosságot kapnak bizonyos tevékenységek elvégzésére, azaz kizárólag ők tudják megfelelően elvégezni a vállalt munkát. Vizsgálatuk középpontjában az orvosok, a jogászok, a könyvelők, a tanácsadók, a tanárok, az építészek, az újságírók és az egyházi személyek, illetve a hozzájuk tartozó intézmények és szervezetek állnak. Rögtön a bevezetés során felhívják a figyelmet arra, hogy jelentős volumenű elmozdulások történtek többek között az oktatásban (ahol a Harvard online kurzusaira egy év alatt többen jelentkeztek fel, mint ahány hallgatója volt az intézménynek a közel 400 éves története során [*Susskind és Susskind, 2018*]) és az egészségügyben (ahol egy hónap alatt több mint másfélszer annyi látogatás történik a WebMD alkalmazáson keresztül, mint ahány személyes találkozó zajlik az USA-ban az összes orvos és a betegek között).

A közel 500 oldalas könyv szerkezetét tekintve három nagy részre tagolódik. Az első fejezetek a szaktmák társadalmi jelentőségét és különféle elméleti megközelítéseit tartalmazzák. A második részben a szerzők saját kutatásaikra támaszkodva mutatják be a szaktmákban már jelenleg végbe ment változásokat. Az utolsó részben a szerzők által prognosztizált tendenciák nehezítő tényezői találhatók rendszerezetten.

A könyv első részében történelmi példákkal találkozhatunk a szaktmák létrejöttéről és a társadalomban elfoglalt szerepükről. A speciális szakértelemmel rendelkező személyekre (későbbiekben szakértőként hivatkozok rájuk) már az ókori görögöknél is találunk példát (Hippokratész a Kr. e. 5. században élt), de a kor egyik legismertebb római jogásza Cicero (Kr. e. 1. század) is a modern korban értelmezett szaktmák bizonyos jellemzőit mutatta. A szaktmák definiálásához a szerzők különféle megközelítéseket ismertetnek a szakirodalomból, viszont a könyv egészében a következő négy, egymást átfedő tulajdonságot tekintik a szaktmák megkülönböztető ismérveinek: a bizonyos szaktudással rendelkezést, az akkreditáláshoz kötött felvételt, a szabályozott tevékenységet és a tagokat összekötő közös értékrendet. A laikusoktól megkülönbözteti a szakértőket, hogy a tevékenységeik elvégzéséhez szükséges tudással rendelkeznek, amelyet formális körülmények között szereztek és azt csak szakmai testületek jóváhagyását követően alkalmazhatják. Ezzel igyekeznek meggátolni, hogy arra méltatlan személyek elsajátíthassák a tudásukat. Richard és David Susskind bevezetik a „nagy alku” kifejezést,



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

amely arra utal, hogy a társadalom elfogadja a szakértőket a speciális tudás kizárólagos birtokosaként, és felruházza őket a szakértői csoport szabályozásának lehetőségével. Ez az évszázadok óta meglévő irratlan egyezség az, amely a 21. század gyors ütemű változásainak következtében feloldódni látszik, amelyet szintén egy négyes tagolás alapján tekinthetünk végig. (1) Több milliárd ember számára elérhetővé váltak online tanulási lehetőségek (pl. online oktatóvideók segítségével új szakmák sajátíthatók el, amelyek teljesítéséről ismert egyetemek akár oklevelet is kiállítanak). Az új oktatási csatornák a fejletlen és nehezen megközelítő területen élők számára is kitörési alternatívaként szolgálnak, hiszen segítségükkel új készségeket tanulhatnak meg. (2) A korábban szakértők által végzett munkát továbbá egyre több esetben sikerül részfeladatokra bontani, amelyek automatizálására, gépi elvégzésére technológiai megoldások kerülnek kialakításra. Ez nem feltétlenül jár rövid távon a szakértők munkahelyének megszűnésével, hanem olyan új, vagy korábban elhanyagolt feladatkörökre sikerül erőforrást fordítani, amelyre a kapacitások hiánya miatt korábban nem nyílt megfelelő lehetőség. Egy orvos esetében, akinek nem kell minden korábbi beteget személyesen megvizsgálni annak köszönhetően, hogy a betegbe ültetnek, vagy a betegek számára kötelezővé teszik olyan eszközök viselését, amelyek folyamatosan monitorozzák az életjeleket és lehetőséget biztosítanak a távoli diagnózis felállítására és a szükséges módosítások elvégzésére (például pacemaker esetén), így lehetősége nyílik arra, hogy több időt fordítson kutatócsoporti tevékenységre. (3) A harmadik terület arra vonatkozik, hogy az emberek miképpen fogadják azt, hogy bizonyos személytelen (gépi) szolgáltatások esetlegesen hasznosabb, pontosabb megoldásokat nyújtanak, mint az emberi szakértők. A könyv szerzői úgy találták, hogy a bizalmi viszony szoros kapcsolatban van az emberi empátiával. Ezt részben a technológiával szembeni előnynek könyvelhetjük el, részben viszont egy túlmisztifikált képzetet kapunk. A szakértő egyének munkájának folyamatos fenntartását részben az biztosíthatja, hogy olyan tulajdonsággal (empátia) rendelkezik, amelyben a gépek még nem bizonyultak jobbnak. Viszont egy olyan tényező meglétére hivatkozunk, amely nem általános adottság mindenki számára (elképzelhetünk olyan építész, akinek a szakértelme egyedülálló, de a megrendelőkkel való tárgyalásokra célszerűbb asszisztensi segítséget igénybe venni, hogy a kommunikációs és empátikus hiányosságait kompenzálja), így könnyen megvalósulhat a jövőben, hogy a fogyasztók nem várják el egy géptől ezt a megértést úgy, ahogy nem várják el alapvetően egy embertől sem. (4) Az előző ponthoz párosul továbbá, hogy a jelenlegi, nagy számítási kapacitással bíró gépek teljesítményben egyre több területen felülmúlják már embertársainkat és ezen folyamatok az empátiára is kezdenek kiterjedni. A fejlett kép- és hangfelismerő szoftvereknek köszönhetően egyre több mintázatot tudnak



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

felismerni a gépek az emberi viselkedésben. Ennél a példánál vonhatunk párhuzamot a mesterséges intelligencia (AI) első és második fázisának jellemzőivel.³

A második fejezetben olvasható, hogy a szerzők empirikus vizsgálatainak általános tapasztalata szerint a jelenlegi döntéshozók, függetlenül attól, hogy politikai területen vagy vállalati szinten érintettek, csak nagyon kevés esetben számítanak rá, hogy a 20. századi megoldások kismértékű racionalizálásán kívül többre lenne szükség. A soron következő részt éppen ezért nyolc szakmának a vizsgálatára szenteli a könyv, bemutatva, hogy milyen mértékű potenciál mutatkozik már jelenleg is a piacon.

Az orvosi szakmában a korábban említett WebMD mellett a könyv kiemeli Christopher Steiner (2012) munkáját, aki kimutatta, hogy az offline diagnosztikai szoftverek képesek 39%-kal csökkenteni a fals negatív eredmények arányát. A precizitás a gyógyítás egy másik területén is érzékelteti hatását. A gyógyszerészek által kiállított receptek körülbelül 1%-a hibás, amely éves szinten 37 millió hibát jelent az USA-ban (Steiner 2012). Azok a gyógyszertárak, amelyek a megjelenő robotokra bízzák a receptírási feladatokat, elkerülhetik ezeket a tévedéseket. A gépekben rejlő nagy számítási kapacitásnak köszönhetően nemcsak a pontosság, hanem a gyors adatkezelés is előnyöket szolgál a szakértők részére. Az oktatás területén az online platform adta lehetőségek közül található a könyvben több eset. A Kahn Academy 2010 és 2014 között hetvenszeres növekedést, ezáltal havi 10 milliós látogatószámot és több mint 450 milliós megtekintést ért el ingyenes online videóival. Nem meglepő módon az App Store második legnépszerűbb kategóriája lett az oktatási tartalmakkal kapcsolatos alkalmazások csoportja, amely 2019-ben is még a képzeletbeli dobogó harmadik fokán szerepel (Susskind – Susskind 2018, 97., és Statista 2019). Az oktatás ezen alternatívája, a nagyszámú MOOC (*Massive Online Open Courses*) több ízben is említésre kerül a könyvben, hiszen paraprofesszionális személyek (szakmai ismerettel rendelkező, szakértő mellett dolgozó személy, aki nem feltétlenül rendelkezik felsőfokú végzettséggel; például orvosi asszisztens, ügyvédbojtár) is képesek lesznek tartózkodási helyüktől függetlenül a szakma nagyjaitól tanulni. Ennek következtében egy „olcsóbb” paraprofesszionális személy is képessé válik olyan részfeladatok ellátására, amelyre korábban csak a „drágább” szakértők voltak hivatottak. A szemléltetett átcsoportosítás következtében a szakértők új feladatokat vállalhatnak fel, ezáltal

³ Az 1980-as években a mesterséges intelligencia kutatások fókuszában az emberi gondolkodás modellezése és másolása állt. Ezen törekvések csak részeredményeket hoztak, bizonyos korlátokba ütköztek a kutatók. Többek között az emberi megértés, az empátia és a felelősségvállalás jelentettek olyan problémákat, amelyeket nem lehetett automatizálni. Az ezredforduló után az AI területén végzett vizsgálatokban is fordulat következett be. A 2000-es években nem azt figyelték, hogy bizonyos szavak milyen mondatban hangzottak el, hanem hogy milyen szavak szerepeltek mellette. A Big Data kutatások ily módon (valószínűségi vizsgálatok révén következtetnek az adott szó szöveggörnyezetéből a jelentésére) tudták kamatoztatni eredményeiket és ennek köszönhetően tud például a Google fordítója is egyre pontosabb fordításokkal szolgálni.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

is növelve az ösztársadalmi hozzáadott értéküket. Ezzel párhuzamosan gyengítik a hagyományos oktatási rendszerek monopolhelyzetét. A jogi szakmában is tetten érhető a gépek nyújtotta feldolgozási előny haszna, mivel az USA-ban uralkodó precedensjog perekre való hivatkozását sokkal hatékonyabban tudja egy automatizált rendszer felkutatni, mint bármelyik ügyvédbojtár (Susskind, 2017). Továbbá olyan online jogi közösségek jöttek létre, mint például a Legal OnRamp, amely jogi tanácskozást tesz lehetővé az ügyfelek és a szakértők közötti virtuális térben. A példák bővebb kifejtése a könyv második fejezetében található, hittudományi, újságírói, vezetési tanácsadói, építészeti, illetve adó- és pénzügyi ellenőrzéssel kapcsolatos esetekkel szemléltetve.

A harmadik részben azokra a kihívásokra és főbb jellemzőkre tér ki a szerzőpáros, amelyek a szakmák technológiai alapú változásával kapcsolatosak. A szakmák jövőjének megértéséhez nyolc szempont vizsgálatát javasolják. Ezek között szerepel a testre szabott termékek és szolgáltatások igénye, illetve a reaktív és preaktív cselekvések feltérképezése (azaz, hogy képesek vagyunk-e látens igényeket kielégíteni a szakmákban, vagy a fogyasztói igények felmerülése előtt, például egy betegség, vagy adózással kapcsolatos kérdés, tudunk nekik jelezni). Ezenkívül ismertetik a folyamatmérnökök egyre fontosabb szerepét, akik lépésekre képesek bontani a legtöbb feladatkört és segítenek csoportosítani, hogy ezek közül melyeket lehet automatizálni, melyekre tudunk innovatív, teljesen új megoldást találni a technológiai megoldásoknak köszönhetően, és melyek azok, amelyek emberi ellátást követelnek. A példák közül kiemelik, hogy bizonyos munkakörök dezintermediálódnak, azaz a korábban ellátott feladataik kiesnek az ellátási láncból. Itt gondolhatunk azokra az utazási ügynökökre, akikre a továbbiakban nem feltétlenül van szükség, mert nélkülük is leszervezhetőek a nyaralások. Abban az esetben, ha a korábbi munkakörből a szakmához kapcsolódó más megoldásokkal nyújtott szolgáltatásra térnek át az érintettek, akkor reintermediációról beszélünk (például az adótanácsadókból adótervező válik, vagy ha egy oktató a tantermi oktatásról az MOOC típusú oktatásra vált).

A szakmák fejlődésének elméletét Ong (2010) alapján egy négyfázisú modell segítségével szemléltetik; írásbeliség, szóbeliség, nyomtatás és információs technológia. Ez a négyes a társadalmi fejlődés jelentősebb szakaszait és fordulópontjait jelenti. Hasonló volumenű változást élnek meg Susskindék szerint a szakmák jelenleg, mint amikor a nyomtatott formában nyújtott információ az internet (és a hozzá kapcsolódó eszközök) segítségével lényegesen szélesebb réteghez eljuthatott. A szakmai tudás megszerzésének lehetősége sokkal szélesebb spektrumon mozog és napjainkban már nem csak néhány személy kiváltsága, hogy egy szakértő mellett fejlődhessen. Minden bizonnyal az IT exponenciális növekedésének, az egyre fejlettebb gépeknek, az egyre pervazívabb (mindent átható) eszközöknek és az egyre több kapcsolattal rendelkező embereknek a jelenleg befolyásolt szakmákon kívül a jövőben több helyen is lesz érintettsége. Kurzweil (2014) becslése alapján 2020-ra lett



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

volna várható, hogy egy átlagos számítógép képes legyen az emberi agy feldolgozó-képességére, és azt írta, hogy 2050-re a teljes emberiség számítási teljesítményét meg fogja haladni egyetlen számítógép. Ma már tudjuk, hogy becslései túlzóak voltak, amelyeket a fejlődési ütem exponenciális növekedésére alapozott. Viszont az megvalósult belőlük, hogy ezek a gépek és eszközök korábban szinte elképzelhetetlen területeken jelennek meg folyamatosan, és szolgáltatnak nagy mennyiségű információt a felhasználókról. Értelemszerűen ezek új szakmákat és szakértelmet követelnek meg a munkaerőpiacon. Továbbá a feladatok teljesítésére is új módszereket alkalmaznak, amelyek közül a szerzők többször kiemelik a crowdsourcingot, azaz a közösségi teljesítést. Szinte minden szakmához kapcsolódóan találkozunk olyan platformmal, ahol az ügyfeleknek lehetőségük van online tanácsokat kérni szakértőktől, illetve vannak olyan szolgáltatások, amelyek konkrétan közösségi, önkéntes kivitelezéssel készültek, és folyamatosan így fejlődnek (például a Wikipédia és a Linux).

A tudás létrehozására és megosztására vonatkozóan Richard és David Susskind hét modellt különítenek el; a hagyományos, a hálózatban dolgozó szakértők, a paraprofesszionális, a tudásmérnöki, a tapasztalati közösségek, a beágyazott tudás és a gép által generált modellt. Az emberek és a gépek által birtokolt tudás és teljesítmény összehasonlítása esetén azonban tévedéshez vezethet, ha ugyanazon folyamatokat várjuk el egy gép esetén, mint egy embernél. A helyes megközelítés az eredmények és a hatékonyság vizsgálata lehet, tehát az, hogy egy gép képes-e ellátni, illetve az embertől hatékonyabban végezni egy tevékenységet, és nem az a fontos, hogy milyen (az emberi megközelítéstől eltérő) logikai lépések mentén. Tehát nem az a cél, hogy egy emberként funkcionáló gépet alkossunk, hanem hogy a létrehozott eszköz gazdaságosan el tudja látni a feladatokat.

Aki elolvassa a könyvet, számos példával alátámasztva alkothat képet arról, hogy milyen mértékű a technológia befolyása egyes szakmákban már jelenleg is, milyen üzleti lehetőségeket nyitnak az online terek és a hatalmas mértékű gépi feldolgozó- és számítási kapacitások növekedése. A könyv struktúrája egy könnyű feldolgozást tesz lehetővé. Az egyszerű értelmezést segíti, hogy történelmi és aktuális példákkal is találkozhatunk a műben, amelyeket megfelelő mértékben egészítenek ki a szerzők elméleti ismeretekkel. Mindezen elképzelések egy strukturált, történelmi és elméleti párhuzamokkal kiegészített felépítésben öltönek formát. A könyvben szereplő (a recenzió megjelenéséhez képest gyakran 4–8 éves) adatok és vizsgálati eredmények aktualizálása és a tendenciák ellenőrzése rengeteg kutatási lehetőséget nyújt, amelyhez a könyv megfelelő elméleti háttérrel biztosít. Több nyitott és megválaszolatlan kérdés szerepel, elsősorban a könyv utolsó fejezetében, amelyek Drucker (1993: 44) gondolatait idézik: „Az egyetlen dolog, amit tudunk a jövőről, az, hogy más lesz”. Ezt a szakmák jövőjét illetően is elfogadhatjuk.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

Irodalom

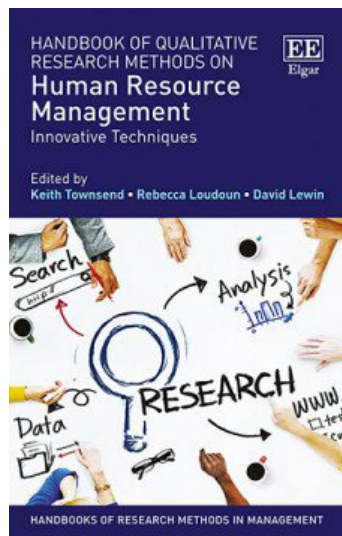
- Acemoglu, D. – Restrepo, P. (2017): Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. NBER Working Paper 23285. szám, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (NBER).
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: WW Norton and Co.
- Drucker, P. (1993): Management: Tasks, responsibilities, practices. Harper Business.
- Ford, M. (2017): Robotok kora. Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Hawking, S. (2016): This is the most dangerous time for our planet. Elérhető: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/dec/01/stephen-hawking-dangerous-time-planet-inequality>. Letöltve: 2019. 12. 10.
- Kurzweil, R. (2014): A szingularitás küszöbén. Ad Astra, Budapest.
- Ong, W. (2010): Szóbeliség és írásbeliség: A szó technológizálása. Gondolat, Budapest.
- Spangler, S. (2014): Automated hypothesis generation based on mining scientific literature. Proceedings of the 20th ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining.
- Steiner, C. (2012): Automate this: How Algorithms Came to Rule Our World. Portfolio Hardcover, London.
- Susskind, D. (2020): A world without work. Metropolitan Books, New York.
- Susskind, R. (1987): Expert Systems in Law. Oxford University Press, Inc. New York..
- Susskind, R. (1987): The Future of Law: Facing the Challenges of Information Technology. Oxford University Press, Inc. New York.
- Susskind, R. (2000): Transforming the Law: Essays on Technology, Justice and the Legal Marketplace. Oxford University Press, Inc. New York.
- Susskind, R. (2008): The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services. Oxford University Press, Inc. New York.
- Susskind, R. (2017): Tomorrow's Lawyers: An Introduction To Your Future. Oxford University Press, Inc. New York.
- Susskind, R. (2019): Online Courts and the Future of Justice. Oxford University Press, Inc. New York.
- Susskind, R. – Susskind, D. (2018): A szakmák jövője – Hogyan változtatja meg a technológia a szakemberek munkáját? Antall József Tudásközpont, Budapest.
- Statista.com (2019): Most popular Apple App Store categories in November 2019, by share of available apps. Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/270291/popular-categories-in-the-app-store/> Letöltve: 2019. 12. 10.

Qualitative methods in HRM research: they can offer more than an escape route from statistics...

**Kvalitatív módszerek az emberierőforrás-kutatásokban:
nem csak arra jók, hogy „megússzuk a statisztikát”...**

Handbook of Qualitative Research Methods on HRM: Innovative Techniques
Edited by Keith Townsend, Rebecca Loudoun, David Lewin. Edward Elgar Pub. 288 p.

KUN ANDRÁS ISTVÁN¹



Qualitative research methods became more and more popular in business and management disciplines. Even in economics there is an intense dispute about the wasted opportunities due to the general refusal of qualitative approaches (Lenger 2019). We should also mention, however, that successful qualitative research projects always existed in various areas of economics, they were just not frequent and not part of the mainstream routine.

At the same time, in business and management studies, quantitative methods were never as dominant as in economics. One of the main reasons behind this is that managerial investigations are always have a lower level of abstraction, are more focused on the complexity of real problems. On the contrary, for many management disciplines to become a 'quantified, formalised science' is hardly an achievable dream. Management Science (or Scientific Management) – descending from Taylorism – refers to those few management problem areas that have succeeded in turning into formalised disciplines (see Anderson – Sweeney – Williams – Camm – Cochran 2015). Qualitative data analysis is most productive in areas abound in subjective, non-formalisable data and processes. Organisational studies, marketing and human resource management (hereinafter HRM) are among such areas.

The *Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management: Innovative Techniques* (Townsend, Loudoun, and Lewin 2016) was first published

¹ University of Debrecen, Department of Human Resource Management.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

by the Edward Elgar as the fourth part of the book series *Handbooks of Research Methods in Management*, designed to provide a starting tool-set for new PhD students in various business, management or related social sciences². The editor of the series is Mark N. K. Saunders (University of Birmingham, UK), whose name could be familiar to HRM and business researchers and students: he is co-author of several textbooks (e.g. Saunders – Lewis – Thornhill 2016; Townsend and Saunders 2018) and papers (among others: Saunders – Bezzina 2015; Saunders 2012) about research methodology for management and business.

The volume under review introduces rare and/or underutilized qualitative research methods. The editors and authors claim that the dominance of quantitative methods in management science is unreasonable, and could be mitigated through the innovation of qualitative research. Such innovation became much more possible now, than it was decades ago. Two main sources of the expected renewal are technology (hardware, software, infrastructure) and the research experience accumulated through the many years.

Based on their professional and research background the assigned trio of editors was an appropriate choice for a book with the aims above. Keith Townsend (Griffith University, Australia) is a productive author with more than a half hundred referred journal articles, five monographies, more than fifteen book chapters, up to the reviewed books publishing date. His research area mostly includes HRM, leadership and employment relations topics. Besides his academic career he is active in the practitioner community as well. Rebecca Loudoun is also a researcher of HRM and employment relations at the same university, however in her case there is a strong focus on workplace health. She possesses considerable experience as both an academic researcher and a consultant. Her list of publications consisted more than 30 records until 2016. The third editor, David Lewin (UCLA, USA), had the longest research history from the tree with more than a hundred publications of various types (book, professional and scientific articles). His main research interests are employment relations and HRM. He was and is holder of several leading and administrative positions in academic and professional organizations). Thus, the three editors could evaluate the innovativeness and usefulness of the HRM research methods from both a scientific and a practical viewpoint.

The book consists of eighteen individual studies (chapters) on 261 pages: one introductory study by the editors (*Qualitative research in HRM: innovation over*

² The previous three books in the series were the *Handbook of Research Methods on Intuition* (Sinclair 2014), the *Handbook of Research Methods on Human Resource Development* (Saunders – Tosey 2015), *Handbook of Research Methods on Trust* (Lyon – Möllering – Saunders 2015). After the currently reviewed volume three other areas of management have received their handbooks: *Handbook of Methods in Leadership Research* (Schyns – Hall – Neves 2017), *Handbook of Research Methods for Tourism and Hospitality Management* (Nunkoo 2018), *Handbook of Research Methods on the Quality of Working Lives* (Wheatley, 2019).



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

stagnation) and seventeen more in four main parts. The chapters are unevenly distributed among the four parts: three belongs to Part I, five to Part II, six to Part III and three to Part IV. The eighteen studies are written by twenty-six authors including the editors. Since they have affiliations at institutions in the UK (14 authors), in Australia (10), in the USA (1) and in Germany (1), the Anglo-Saxon approach to HRM dominates the book. The volume is well equipped with tables (18), boxes (5), figures (18), and examples (uncounted) to help the reader understand the introduced methods and to learn how to use them in practice.

Although the individual studies are not building on or connected to each other the four major units are following the ideal, linear research process. Part I is about planning a fully or partially qualitative research project. When the broad-brush design is worked out, a researcher needs to find an (or more) appropriate and available data source(s). Part II offers some choices of data sources that are not fully utilized in the mainstream HRM research, yet. The next step is gathering data from an available source, thus Part III introduces some innovative methods to help the reader in this phase of the research process. Many researchers could agree that data analysis is the most critical step in qualitative research projects, because qualitative data are far less standardisable and the subjective elements are impossible to be kept out. Part IV shows some solutions for researchers facing this challenge or similar kind of challenges.

The first part (Part I) provides the readers insight into *Designing qualitative projects* in three chapters. The first chapter, authored by Roslyn Cameron (Curtin University, Australia), explores the *role of qualitative methods in mixed methods designs*. The author suggests that in mixed method designs (when both quantitative and qualitative methods are utilized) the qualitative part can balance out the weaknesses of the quantitative methods, and is able to provide meaning to the research, connecting it to the context. The second, *Anchoring qualitative methods for longitudinal studies*, is written by Rebecca Loudoun and Keith Townsend. It investigates how one can design a qualitative research with longitudinal time horizon. The third chapter by Sally Sambrook (Bangor University, UK), *Autoethnography: a novel way to study HRM*, offers a technique for using subjective, personal aspects of HRM practise in research projects.

Part II focuses on *Innovations in data sources*, offering new, previously non-researchable areas to study. In the fourth chapter, Richard Johnstone (Queenslan University of Technology, Australia) shows the possibilities of *Using legal research methods in human resource management research*. A usual HR researcher is not a trained legal expert, although HRM is strongly bound and affected by external and internal rules and regulations. Consequently, this study could be useful for a wide range of readers. *The use of news media as a data source in HRM research: exploring society's perceptions* is a paper by three female researchers from the Griffith University, Australia: Sheryl Ramsey, Sara Branch and Jacqueline Ewart. This and the



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

following study – *Netnographical methods and the challenge of researching hidden and secretive employee social media practices* (by James Richards, Heriot-Watt University, UK) – are both dealing with today's leading and continuously evolving data sources of the electronic media. The available electronic data are enormous in volume and are covering more and more aspects of HRM, thus it could come handy to know how to use them. In contrast to the fifth and sixth studies, the last two chapters in Part II are analysing the potentials of two of the possibly oldest sources of scientific knowledge and their usability in HRM research: *Doing historical research in human resource management: with some reflections on an academic career* (by Peter Ackers, De Montfort University, Leicester, UK) and *Thinking about philosophical methods in human resources* (by Kerrie L. Unsworth, Leeds University, UK, and Matthew T. Hardin, independent researcher, UK). Both historical and philosophical ways of research had centuries to prove themselves worthy and to get sophisticated; the authors reveal some ways how HRM research could successfully utilize these methods.

After the innovative inputs for HRM research the third major part of the book investigates *Innovations in data collection methods*. With six chapters this is the longest part in the volume. The first study in this part (Chapter 10), *An experiment with "the miracle question": an innovative data collection technique in HR research*, by one of the editors, Keith Townsend, publishes interesting results of the experimental adaptation of "solution-based" questioning technique from psychology to HRM. The core idea behind this kind of questioning is to ask the respondent what should be different in a hypothetical, ideal setting (If a 'miracle' would happen and turn the situation ideal, what would be different?) of their work-life, job, etc., instead of asking about the problems in the present.

Using photo-elicitation to understand experiences of work-life balance by Catherine Cassel (Leeds University, UK), Fatima Malik (University of Bradford, UK) and Laura S. Radcliffe (University of Liverpool, UK) is the eleventh chapter. In the age of digital photographing, mobile phones, and social media there are a practically infinite and continuously growing amount of photos available (publicly or not) for the researchers about every part of life. Even if HRM is not a 'photography-intensive' management function, still there are subareas rich in moments captured in pictures. Work-life balance is just one of them. Among others, team-building and ceremonial events could also be an analysable area.

Using qualitative repertory grid interviews to gather shared perspectives in a sequential mixed methods research design is the twelfth study, written by Céline Rojon (University of Edinburgh, UK), Mark Saunders and Almuth McDowall (University of London, UK). Repertory Grid Techniques (RGTs) are widely used in many disciplines. It is a familiar part of HRM as well – most readers might know it as a job analysis technique –, but is rarely considered as an initial, conceptualizing (qualitative) method in mixed method research designs. This study helps to learn the technique and illustrates its usefulness.



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

In the thirteenth chapter – *Free verbal associations: measuring what think about employee participation* – Werner Nienhüser (University of Duisburg-Essen, Germany) presents a sample research (a telephone survey about attitudes toward employee participation) about how spontaneous associations could be useful for HR researchers.

A technique designed to capture daily activities or practices as they actually happen through a given time interval is adapted to HRM in the next chapter by Laura S. Radcliffe: *Using qualitative diaries to uncover the complexities of daily experiences*. According to the author's findings, the greatest advantage of this method in HRM is to help understanding the dynamics of complex issues and experiences.

Autoethnographic vignettes in HRM by Mark Learmonth and Michael Humphreys from Durham University, UK is the last chapter in this Part. Although this technique has many pitfalls (limitations of personal memory, self-representation biases, the lack of critical distance), the authors could still support some serious advantages of utilizing stories including self-reflections and subjective personal experiences. Autoethnographic vignettes can hardly replace more conventional methods, but could provide very useful support – in the form of samples and illustrations – for understanding and exploration.

The closing triad of studies (Part IV) presents three methods for *Innovative data analysis*. Qualitative data analysis can be much more time consuming compared to quantitative procedures. Fortunately, many softwares are available on the market that can provide significant help. *Computer-supported qualitative research*, the sixteenth chapter – written by two researchers of University of New South Wales, Australia, Julie Cugin and Ju Li Ng – provides a useful introduction on how to use computers in qualitative data processing.

Cognitive mapping is a technique to structure and clarify thoughts and ideas for our own understanding or for better communication with others. Gail Clarkson (University of Leeds, UK) shows the use of this method in HRM through an example in the seventeenth chapter: *Cross-cultural HRM research: a potential of causal cognitive mapping*.

Deriving behavioural role descriptions from the perspectives of job-holders: an illustrative example by Richard Winter (Australian National University, Australia) presents a combination of two other mapping techniques in use: interview code mapping and role/job mapping.

In sum, this handbook is a valuable tool for any researcher – not only for PhD students – who would like to get some basic knowledge about new ideas or about how to introduce qualitative methods into his or her research. The methods and techniques in the book are not new, according to their statement, this was not an aim of the editors. These methods are innovative because they are unusual on the field of HRM research (even if they are frequent in other areas), or because they can be used in a non-regular way. Maybe this is the greatest advantage of this handbook for the



TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Recenzió

readers: they can widen their tool-set for research with methods novel for them, and at the same time they can be sure about the reliability of these tools.

References

- Anderson, D. R. – Sweeney, D. J. – Williams, T. A. – Camm, J. D. – Cochran, J. J. (2015): An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making. Cengage Learning, Mason.
- Lenger, A. (2019): The Rejection of Qualitative Research Methods in Economics. Journal of Economic Issues Vol. 53. (4) pp. 946–965. DOI: 10.1080/00213624.2019.1657748
- Lyon, F. – Möllering, G. – Saunders, M. N. K. (2015): Handbook of Research Methods on Trust. Edward Elgar, Cheltenham.
- Nunkoo, R. (ed.) (2018): Handbook of Research Methods for Tourism and Hospitality Management. Edward Elgar, Cheltenham.
- Saunders, M. N. K. (2012): Web versus Mail: The Influence of Survey Distribution Mode on Employees' Response. Field Methods. 24(1): 56–73. DOI: 10.1177/1525822X11419104
- Saunders M. N. K. – Bezzina, F. (2015): Reflections on conceptions of research methodology amongst management academics. European Journal of Management. 33(5): 297–304. DOI: 10.1016/j.emj.2015.06.002
- Saunders, M. N. K. – Lewis, P. – Thornhill, A. (eds.) (2016): Research Methods for Business Students (7th edn). Pearson Education, Harlow.
- Saunders, M. N. K. – Tosey, P. (eds.) (2015): Handbook of Research Methods on Human Resource Development. Edward Elgar, Cheltenham.
- Schyns, B. – Hall, R. J. – Neves, P. (eds.) (2017): Handbook of Methods in Leadership Research. Edward Elgar, Cheltenham.
- Sinclair, M. (ed.) (2014): Handbook of Research Methods on Intuition. Edward Elgar, Cheltenham.
- Townsend, K. – Loudoun, R. – Lewin, D. (eds.) (2016): Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management: Innovative Techniques. Edward Elgar, Cheltenham.
- Townsend, K. – Saunders, M. N. K. (2018): How to keep your research project on track: Insights from when things go wrong. Edward Elgar, Cheltenham.
- Wheatley, D. (ed.) (2019): Handbook of Research Methods on the Quality of Working Lives. Edward Elgar, Cheltenham.



A fővárosi roma szegény családok kapcsolathatárai

BALÁZS ANDRÁS¹

ABSZTRAKT

Tanulmányomban a fővárosi roma szegény családok kapcsolatszerkezetének jellegzetes mintázatait igyekszem feltárni. A kapcsolatszerkezetben végbement generációs változásokat a vonatkozó szakirodalom áttekintése mellett interjúrészletekkel illusztrálom. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a vizsgált kerületekben található szegregátumszerű utca- és bérházcsoportok – külön-külön vagy együttesen – nevezhetőek-e közösségnek. Az itt fellelhető mikroszegregátumoknak léteznek-e leírható kapcsolathatárai: van-e átjárás földrajzi, társadalmi értelemben, illetve a megismert kapcsolathatárok mennyiben etnikus természetűek. Józsefvárosban és Belső-Ferencvárosban készült félig-strukturált interjúimat 2017-ben rögzítettem. Alanyai húsz fő, tizenhat és ötvenöt éves kor közötti személy volt. A dőlt betűkkel szedett interjúrészleteket magyarázó, elemző megjegyzések keretezik.

KULCSSZAVAK: szegénység, kirekesztettség, kapcsolathálózat, roma

ABSTRACT

Limits of the relationships in the roma communities living on the margins of society in Budapest

In this essay, I aim to summarize the main characteristics of the relationship structure of poor Roma families in Budapest. The generational changes in the relationship structure are illustrated by interviews and a short review of the relevant literature. In my research, I try to find the answer to the question, whether the examined segregated streets and apartment blocks – individually or collectively – can be called a community. And also if these segregated areas have a describable connection limit, if we can describe them in a geographical or social sense, or if these relationships have ethnical boundaries. I recorded my semi-structured interviews in the 8th and 9th district of Budapest in 2017. I interviewed twenty people from ages of sixteen to fifty-five. All parts of the interviews are accompanied by the related analytical and explanatory notes.

KEYWORDS: poverty, social exclusion, social network, roma

¹ Társadalomtudományi Kutatóközpont – MTA Kiváló Kutatóhely, Szociológiai Intézet.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Bevezetés – avagy a kutatási probléma körülírása

A szegregáció problémája a társadalomtudományokban hagyományosan, „paradigmatikusan” a városszerkezetek kutatásának mára módszertanilag is igen beérett témaköre. A szegregáció szociológiában használatos fogalmának megalkotása a chicagói városszociológiai iskola egyik kulcsfigurája, Ernest Burgess nevéhez kapcsolódik. Burgess a Robert Park által felvázolt koncentrikus övezetes sémát fejlesztette tovább azzal a megállapítással, hogy az övezetek gyűrűin belül is elkülöníthetőek sajátos lakóterületek, amelyek mind építészeti-urbanisztikai adottságaikban, mind az ott élők szociológiai összetételében markánsan eltérnek a környezetüktől (Park – Burgess 1925). Mindez a klasszikus rétegződésméletek kiegészítése azzal a megfigyeléssel, hogy a társadalmi csoportokhoz és osztályokhoz tartozás a települési térszerkezetekben is megjelenik.

A chicagói iskola gondolatkörében az építészeti és társadalmi sajátosságok összekapcsolásánál a telekárak bírtak döntő jelentőséggel. A szegregációs kutatások módszertanában Parkhoz hasonlóan Burgess is a telekáraknak tulajdonít meghatározó szerepet. Miközben azt felételezhetjük, hogy a városon belül valamilyen irányban haladva a telekárak folytonosan változnak, aközben előfordulnak olyan helyzetek is, amikor az adott utca egyik oldalán az egységnyi területre vetített telekárak lényegesen (tehát nem folyamatosan) eltérnek a másik oldal telekáraitól. Ezekben az esetekben utca szinten is körülrajzolhatóak azok a zárt földrajzi egységek, amelyek „kilógnak”, nagymértékben különböznek a környezetükben megfigyelhető telekáraktól.

Az eredeti Burgess-i elképzelésekben tehát a szegregátum olyan „földrajzilag körülírt zárványokat” jelentett, ahol a zárvány telekárjai – akár felfelé, akár lefelé – szignifikánsan eltérnek a megszokottól. A „zárvány-szegregátum” e felvetésben majdhogynem absztrakciós művelet: a kutató a kiugró értékek alapján meg tudja jelölni az átlagtól eltérő területrészeket. Abból azonban, hogy mit rajzol körbe a térképen, még semmi sem következik arra nézve, hogy a meghúzott határok társadalmi elkülönülésben, kapcsolatokban is megmutatkoznak-e.

Létezik ugyanakkor a szegregációnak egy másik, alapvetően emberi jogi dimenziója is, amely napjainkban legalább annyira hangsúlyosan van jelen a tudományos közegben, mint a városszociológiai megközelítés. Martin Luther King – és nyomában az emberi jogi mozgalmak számos képviselője – a szegregáció fogalmát a diszkrimináció, a hátrányos megkülönböztetés szinonimájaként használta. Nem véletlen, hogy a feketék polgárjogi küzdelme a „No more segregation!” jelszót tette a mozgalom egyik meghatározó követelésévé.

Ha a szegregáció kétféle fogalmát egyszerre vonatkoztatjuk ugyanarra a területre, akkor azt feltételezzük, hogy a „ceruzával körberajzolt” részen homogén lakosságot találunk, amely – a telekárkülönbség mellett – karakterisztikusan meghatározza az ott élők társadalmi státuszát. Erre a sajátos településrésze és lakóira eltérő tár-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

sadalmi és jogi bánásmód vonatkozik: a környezetükhöz képest pozitív vagy negatív előjogok, privilégiumok birtokosai vagy elszenvedői. Ezek a – Martin Luther King-i értelemben főként – „negatív előjogok”, diszkriminatív bánásmódok olykor képesek tényleges falakat húzni, máskor a fizikai zártságnál enyhébb, szimbolikus határokat emelnek.

Az utóbbi évek hazai szociológiai és antropológiai irodalmában azonban a szegregáció jelentéstartalmai valamelyest összecsúsztak. Amikor a kutatók iskolai elkülönítésről beszélnek, akkor a városszociológiai értelemben vett földrajzi szegregáció csupán háttérismeretként szolgál. Bár a beiskolázási és más közszolgálati körzethatárok valóban képesek „falakat húzni”, a fogalommal elsősorban a diszkriminációra utalnak.

A városszociológiai kutatásokban a lakóövezetek vizsgálatakor lényegében elűnt az elitek, a „káderdűlők”, a „vidéki rózsadombok” lakóterületi elkülönülésének leírása. Hasonlóan keveset tudunk a munkásnegyedekről, a rác vagy sváb többségű településekről, a Józsefvárosból száműzött vigalmi negyedek világáról. Maga a szegregátum többnyire a modern településfejlődés során kialakult újabb „cigánytelepek”, nyomortelepek megnevezéseként vált általánossá.

Ez a fogalomhasználat egyértelműen a Burgess-i hagyományokat követve, az abból kifejlődött módszertani apparátusokat alkalmazva írja körül az egyes szegregátumok térképekre rajzolható határait. E térképeken elhatárolható lakóövezetekhez szokássá vált hozzágondolni a cigányságot sújtó diszkriminációt, „gettójellet” is, mint a telepek és telepszerű képződmények lakóinak szociológiai karakterén túlmutató szegregációs sajátosságot.

Jelen dolgozat alapvető kérdése, hogy a településszociológiai és rétegződéseméleti alapon meghatározott szegregátumok egyben képletes vagy valós falakkal körbekerített gettóként működnek-e. Másképpen fogalmazva, annak kiderítésére vállalkoztam, hogy az adott szegregátum az ott élők számára csupán lakóhelyként (otthonként, alvóhelyként) funkcionál vagy az érintettek diszkriminatív módon, mintegy életük egészében is be vannak zárva e területekre.

Annak eldöntésére, hogy a szegregátumok zárt gettók-e, a legadekvátabb eszköznek a hálózatok kutatása tűnik. Ha a kapcsolatrendszerek határai megegyeznek a szegregátum földrajzi határaival, akkor ez megerősíti a településrészekhez kötődő gettóképzeteket is. Amennyiben viszont a kapcsolatok jelentős hányada túlnyúlik a földrajzi határokon, akkor mindez a gettójellet cáfoló tényként értelmezhető.

A fizikai mozgások és mobilitások megfigyelése szintén alkalmas lehet a gettójelleg érvényesülésének tesztelésére. Amennyiben igazolható, hogy az emberek alapvetően a szegregátum határain belül mozognak (vásárolnak, udvarolnak, házasodnak, keresnek munkát stb.), akkor ez alátámasztja a gettójelleg mellett szóló érveket. Abban az esetben viszont, ha a napi mozgások és életesemények túlnyúlnak a földrajzi határokon, akkor a Burgess-i értelemben vett szegregáció ugyan megfelelően írja le a társadalmi jelenséget, ám a gettójelleg szegregációs képzetei árnyalandóak.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A nyugat-európai, észak-amerikai nagyvárosok kiterjedt, területileg egybefüggő, homogén etnikai összetételű szegénynegyedeivel szemben Budapesten csupán szegregátumszerű kerületrészeket találunk (Ladányi 2005). A kétezres évek városrehabilitációs programjainak hatására a főváros „történelmi szegénynegyedei” még inkább fragmentálttá váltak, széttöredeztek.

Az utcacsoportokban, bérházcsoportokban koncentrálódó szegény családok esetén a fizikai elszigeteltség helyett a formális és informális kapcsolatok arányeltolódása, az intézményen kívüliség látszik a legfontosabb egyenlőtlenségi tényezőnek. A hivatalos világból kiszorult rétegek számára az írásbeliség, a kontraktuális ügyletek helyett a szokásrendiség, az emberi kötelek töltik be az intézmények szerepét.

A kutatás „gyakorlatias kérdése” tehát az, hogy miközben a Magdolna negyeden belül meghatározhatóak azok a bérház- és utcacsoportok, amelyek ingatlanpiaci értékük és társadalmi összetételük alapján elkülönülnek Józsefváros más területeitől, a kerületrész egésze szegregátumnak tekinthető-e. Ha a köznyelvben – és szakirodalom egy részében – a Magdolna negyed „szimbolikus gettóként” jelenik meg (György 2009), akkor az itt élők világa „*belülről vagy kívülről zárt térként*” írható-e le: az emberek hétköznapi életükben elhagyják-e lakókörnyezetüket vagy kapcsolataik a szegregátum határai közé szűkülnek be, a „kívül lakók” averziókkal viszonyulnak-e a „bent élőkhez”, kapcsolati és kommunikatív hálózataikból kirekesztik-e a kényeszerű szomszédságot.

Bízom benne, hogy a fővárosi roma szegény családok kapcsolati mintázatainak bemutatása közelebb vihet a határok átjárhatóságát érintő kérdések tisztázásához.

Szakirodalmi áttekintés

Magyarországon a társadalmi szerkezeteket az urbanizációs térben is leképező szemléletmódnak régóta és jelentős szerzők által követett hagyománya van (Szelényi Iván, Ladányi János, Csanádi Gábor, Hegedűs József, Tosics Iván, Győri Péter stb.), ám az emberi jogi kérdésekre fókuszáló antropológiai és szociológiai irodalom első-sorban az aprófalvak szegregátumaira fókuszál.

Miközben a kétezres évek közepére a hazai kutatók már a gettósodás regionális folyamatairól, a szegregálódó térségek kialakulásának új mintáiról számoltak be (Ladányi – Szelényi 2004, Virág 2010), a fővárosban csupán mikroszegregátumokkal találkozhatunk. Budapesten – részben történelmi okokból, részben a városrehabilitációs programok sajátosságai miatt – a nyomor kiterjedt, területileg egybefüggő, homogén etnikai összetételű szegregátumok helyett szegregátumszerű kerületrészekben, utcacsoportokban, bérházcsoportokban koncentrálódik (Futó 2003, Ladányi 1992, 2005, Tomay 2006).

A rendszerváltás környékén Budapestre érkező roma családok számára a főváros eredetileg a kiemelkedést jelentette, ám '89 után a beköltözők társadalmi mobilitása



KÖZELKÉP – Tanulmányok

megrekedt. A fővárosban felnövekvő generáció gyökértelen maradt: sem szakmai, sem helyi identitása nem alakult ki. A létbizonytalanság és a tömbrehabilitációk okán sokak gyermekkorra kényszerű költözések története (Ladányi 2005). A családok egy részénél a vidéki rokonsággal, a korábbi szokásrendszerrel is meggyengült a kapcsolat. A fiatalok jelentős része sem megélt múlttal, sem reményteljes jövőképpel nem rendelkezik.

A főváros szegregátumszerű kerületrészeit ugyan kevésbé sújtja az aprófalvak fizikai elszigeteltsége, ám az itt élők helyzete szintén a kasztjellegű izolálódás jellegzetességeivel írható le. Ennek megfelelően nyitott kérdés, hogy a városi nyomor falai milyen mértékű társadalmi átjárást biztosítanak a vizsgált kerületrészek foglyainak.

Bár Messing Vera felhívja rá a figyelmet, hogy az etnikai alapon szerveződő szegény csoportok bezárkózási tendenciáinak értelmezéséhez a kapcsolati háló elemzése fontos támpontot adhat, ez a megközelítés itthon kevésbé elterjedt. Az idézett szerző munkáit (Messing 2006, Messing – Molnár 2010, Messing – Molnár 2011), valamint a Tárki romák társadalmi tőkét vizsgáló kutatásait (Albert – Dávid 2006) leszámítva, a hazai cigányság kapcsolatszerkezetéről keveset tudunk. A fővárosi roma közösség társas viszonyairól szinte kizárólag szociográfiák tudósítanak. Ambur Péter *A Dzsumbuj* és Kecskés Éva *Dzsumbujisták* című szociográfiája a IX. kerületi Illatos út–Gubacsi út sarkán felépült bérháztömbök, míg Tábori Zoltán *Magdolna negyed* című könyve Középső–Józsefváros lakóinak mindennapjaiba enged betekintést.

A szegény közösségek kapcsolatszerkezetének vizsgálata a nemzetközi szegregátum irodalomban nem számít rendkívülinek. A kapcsolathatárok leírása fontos segédszemponként számos klasszikus műben felbukkan. A társadalmi és földrajzi mobilitás-korlátok Michael Young és Peter Willmott a kelet-londoni munkáscsaládok életét bemutató könyvében (Young – Willmott 1999) épp úgy a társadalmon kívülség magyarázataként jelenik meg, mint Oscar Lewis Mexico City nyomortelepén játszódó dokumentumregényében (Lewis 1968). Kenneth B. Clark a harlemi fekete közösségről szóló tanulmánykötetében (Clark 2008) szintén önálló fejezetet szentel a gettó társadalmi dinamikájának. A részt vevő megfigyelés módszertani megalapozójának tekinthető William Foote Whyte *Utcasarki társadalom* című könyve (Whyte 1999) egy bostoni olasz szegénynegyedben zajló interperszonális történések megfigyelésén, az emberek közötti barátkozási szokások szociometriai vizsgálatán alapul.

A kifejezetten kapcsolathálózat fókuszú munkák közé sorolhatjuk Carol Stack könyvét (Stack 1974), amelyben egy amerikai kisváros feketék lakta szegénynegyedét írja le a helyiek kapcsolatainak és megélhetési stratégiáinak feltárásával. Hasonlóan járt el Elijah Anderson is, aki etnográfiai kutatásai során a Chicagóban élő fekete férfiak kapcsolatainak jövedelemszerzésben betöltött szerepét vizsgálta (An-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

derson 1976). A legfrissebb ilyen jellegű tanulmány pedig a második generációs németországi törökök társadalmi kapcsolatai és munkaerőpiaci helyzete közötti összefüggéseket tárja fel (Kalter 2005).

Kapcsolati modernizáció vs. bezárkózás

A személyes kapcsolathálózat kiterjedtsége és összetétele jelentős hatást gyakorol a társadalmi integrációra: alapvetően befolyásolja az egyén lehetőségeit, életútját, munkaerőpiaci pozícióját (Dávid – Lukács – Huszti – Barna 2017). A kapcsolati hálókat jellemzően három tényezőt szoktak megvizsgálni: az ismerősök számát, a velük való kapcsolat intenzitását, valamint a fennálló kötelék jellegét és funkcióit.

A rendszerváltás előtti időszakban a hazai népesség személyes kapcsolatrendszerére a szűkösség és a családiasság volt jellemző: a kapcsolatok többsége a rokonsági rendszerekbe ágyazódott (Angelusz – Tardos 1991, Utasi 1991). A rendszerváltás gazdasági-társadalmi megrázkódtatásainak köszönhetően a kilencvenes években a családi kapcsolatok dominanciájának erősödése, az egyéni kapcsolathálózatok méretének további szűkülése mutatható ki (Angelusz – Tardos 1998, Albert – Dávid 1998, Utasi 2002). A támogató kapcsolatok szempontjából egyfajta „osztályspecifikus bezáródás” is végbement: az egyes társadalmi csoportok saját határaik közé kényszerültek (Angelusz – Tardos 1998, Utasi 2002, Albert – Dávid 2003).

A kapcsolathálózat modernizációja a kétezres évek második feléig váratott magára: a személyes kapcsolathálózat relatív bővülése mellett a korábbi „családtag bizalmasok” funkcióit a baráti viszonyok vették át. A kapcsolathálózat kiterjedtségét, valamint az interakciók számát illetően már nem mutatható ki szignifikáns gender alapú különbség (Albert – Dávid 2015, Gerő – Hajdú 2015). Általános tendencia ugyanakkor, hogy míg az iskolai végzettség emelkedésével nő a barátok száma, addig az alacsonyabb képesítéssel rendelkezők – számszerűen is szűkebb – ismeretségi körét továbbra is a család biztosítja. A szakmunkásképzőt, szakiskolát végzettek körében a rokonság mellett a szomszédság játszik szerepet a kapcsolati tőke bővítésében (Dávid – Lukács – Huszti – Barna 2017).

A következőkben az országos vizsgálatok tapasztalatait a kutatási területemen élők kapcsolati mintázatával vetem össze. Elsősorban arra vagyok kíváncsi, hogy a Magdolna negyed roma szegény családjai tekintetében felismerhetők-e más magyarázó tényezők az ezredforduló kapcsolati modernizációjával ellentétes folyamatok térnyerésére.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A kutatás módszerei és kérdései

Tanulmányomban tehát a fővárosi roma szegény családok társadalmi kapcsolatainak jellegzetes mintázatait vizsgálom. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy az itt fellelhető mikroszegregátumoknak léteznek-e leírható kapcsolathatárai: van-e átjárás földrajzi, társadalmi értelemben, illetve a megismert kapcsolathatárok mennyiben etnikus természetűek.

A kapcsolatszerkezetre irányuló kérdésekkel megpróbáltam tisztázni, hogy az itt élők számára a negyed lakóhely, „logisztikai központ” vagy az élet olyan kerete, ahonnan a hétköznapiakban csupán korlátozott a kijárás: a társadalmi határok lezárta vagy a lakóövezeti elkülönülés dacára is szabadon átjárhatóak.

Arra is kíváncsi voltam, hogy az érintett kerületekben található szegregátumszerű utca- és bérházcsoportok – külön-külön vagy együttesen – nevezhetőek-e közösségnek. Az itt élő családok és háztartások között létezik-e bármilyen életszervezési együttműködés.

A roma szegény családokra jellemző több generációs együttélés hiánykompenzáló szerepének feltárásán túl a rokonsági kapcsolatok kiterjedtségét is kutattam. Igyekeztem megvizsgálni, hogy a nagycsaládok együttműködése milyen hatást gyakorol az egyes részcsaládok hétköznapi életvitelére.

Hasonlóképpen foglalkoztatott, hogy a nők és férfiak kapcsolatszerkezetében tapasztalhatóak-e eltérések, a fővárosi tömbrehabilitációk kínálnak-e valós lehetőséget a társadalmi párbeszédre. A bérlakástömbök térszerkezetének leírásával a magán és közösségi élet sajátosságainak bemutatására törekedtem. A munkahelyi-iskolai, illetve a rokonsági-szomszédsági kapcsolatokat normalizáló szerepük szempontjából is megkíséreltem elemezni.

A kutatás során elsősorban a „puhább”, megértő módszerekre támaszkodtam. A tanulmány „sorvezetőjét” jelentő húsz darab félig strukturált interjú a résztvevő megfigyelés eszközével egészítettem ki. A kutatás alanyai (húsz fő) az adott kerületrészekben élő 16 és 55 év közötti, maximum nyolc általános iskolai, illetve szakmunkás végzettségű személyek, akik valamennyien a nukleáris családnál nagyobb háztartásban élnek. Interjúalanyaim kiválasztása során a hólabda módszert használtam. Mivel a kérdezettek jellemzően saját ismeretségi körükből ajánlottak további beszélgetőpartnereket, így a megszólalók egy része egymással rokonsági-szomszédsági viszonyban áll.

A nemi szerepek feltételezett különbözősége miatt interjúalanyaim kiválasztásakor a női-férfi arányok kiegyenlítetttségére törekedtem. Józsefvárosban és Belső-Ferencvárosban készült félig strukturált interjúimat 2017 májusa és novembere között rögzítettem. A dőlt betűkkel szedett interjúrészleteket magyarázó, elemző megjegyzések keretezik. Az egyes témacsoportokhoz szabott 10-12 nyitott kérdés az interjúalanyok kapcsolatszerkezetére fókuszált: a kapcsolathálózat feltárásán és a napi érintkezések rögzítésén túl a bejárt földrajzi távolságokra is rákérdeztem.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A földrajzi és társadalmi határok átjárhatóságára tematikusan rákérdező félig strukturált interjúk verbális információit a résztvevő megfigyelések során keletkezett terepnaplóim tanulságaival vetettem össze. Beszélgetőtársaimat napi mozgásaik feltérképezése érdekében gyakran hosszú órákon át kísértem. Sétáink alkalmával igyekeztem megfigyelni és rákérdezni az útközbeni – akár csak a köszönések erejéig realizálódott – kapcsolatok természetére, a szorosabb és felszínebb érintkezések sajátosságaira. Az egyes személyek által bejárt földrajzi távolságokat szintén terepnaplómban vezettem, a jellegzetes mozgástípusokat, „akciórádiuszokat” térképen is rögzítettem.

Az interjúk és egyéb források feldolgozásakor az esetszintű megértésre törekedtem: eleinte interjúalanyaim hétköznapi mozgásait és jellemző kapcsolattípusait kívántam megismerni. Később az egyes individuális interjúkból a háztartások és rokonsági rendszerek működési logikájára általánosan érvényes következtetéseket próbáltam levonni.

Az interjúk és a résztvevő megfigyelés során szerzett információkat a rendszer-váltás előtti, illetve az azt követő szociológiai és szociográfiai tapasztalatokkal igyekeztem összevetni. A megismert jelenségek egy részének értelmezéséhez a nemzetközi szakirodalom nagyvárosi szegregátumokkal foglalkozó kutatásait hívtam segítségül.

Kutatásom elsősorban Budapest VIII. kerületének Magdolna negyedére fókuszál. Ám az ott élő kiterjedt nagycsaládok kapcsolathálózatát követve a vizsgálat a Népszínház negyed, Orczy negyed és Corvin negyed városrészeit, valamint a velük szomszédos IX. kerület Középső-Ferencvárosnak nevezett kerületrészének Viola utca–Mester utca–Haller utca és Üllői út által határolt területeit érintette. A szomszédos kerületrészek egy kutatásban történő megfigyelését részben az ott élő szegény családok hasonló társadalmi és szociokulturális helyzete, részben a környékbeli nagycsaládok közötti szoros kapcsolattartás indokolta.

A szakirodalom sokrétű cigányság fogalmának (rasszjegyek, nyelvi és kulturális sajátosságok, identitás, közösséghez tartozás érzése stb.) „dekonstrukciója” és alkalmazása a vizsgálódás alanyaira meghaladja e dolgozat kereteit. Munkadefinícióként azt a megközelítést fogadtam el, hogy a külső megítélés szerint a „nyócker sűrűjének” tekintett Magdolna negyed szegregátumszerű bérház- és utcacsoportjai eleve „cigány lakóövezeteknek” számítanak. A másik oldalról pedig az itt élők – olykor kényszeredetten elfogadva a rájuk vonatkozó stigmát, máskor büszkén vállalva etnikai hovatartozásukat – szintén cigánynak, romának vallották magukat. Ennyiben kijelenthető, hogy beszélgetőpartnereim pusztán annál a ténynél fogva, hogy mindannyian a Magdolna negyed bérházainak lakói, a többségi társadalom számára egy-egy esetben romának minősülnek.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A kapcsolathálózat sajátosságai

A kortárs szociológia társadalmi tőkével foglalkozó irodalma megkülönbözteti a bizalmon és kölcsönösségen alapuló *megkötő* (bonding), a csoporthatárokon átnyúló, a társadalmi mobilitást elősegítő *hídszerű* (bridging), valamint a társadalmi hierarchia magasabb fokán álló, hatalommal rendelkező személyekkel fenntartott átvéelő (linking) kapcsolatokat (Putnam 2000, Woolcock 2001). Az általam vizsgált középső-józsefvárosi, illetve középső-ferencvárosi roma családok beszűkülési-bezáródási tendenciái elsősorban a hivatalos világgal való kapcsolatok, az ún. gyenge kötések (Granovetter 1991) hiányának, illetve az erős kötések (családi-rokonsági kapcsolatok) dominanciájának tudhatóak be. A társadalmi határok átjárását nehezítő körülmények szoros összefüggést mutatnak a Putnam által használt fogalmi megkülönböztetéssel: míg a többségi társadalom kapcsolatrendszerét a granovetteri gyenge kötések és a határokon átvéelő *hídszerű* (bridging) kapcsolatok dominálják, addig az itt élő szegény családokat a rokonsági viszonyokkal átszőtt, tönnesi értelemben vett erős közösségi kötések (Tönnies 2004) jellemzik. A belső kohéziót biztosító *megkötő* (bonding) kapcsolatok kizárólagosságát csupán a városrehabilitáció és az azokkal megjelenő vegyes intézmények oldják.

Messing Vera szegény családok kapcsolathálózatának sajátosságait feltáró tanulmányai rámutatnak, hogy a roma szegények számottevően kapcsolatszegényebbek, mint az azonos státuszú nem roma sorstársaik (Messing 2006, Messing – Molnár 2010). A szerző hipotézisét az általam vizsgált fővárosi roma szegénycsaládok életszervezési-alkalmazkodási stratégiái is megerősítik.

A fővárosban megtelepedett kiterjedt nagycsaládok kapcsolati előnyei egy generáció alatt elenyésztek. A kilencvenes évek közepén született interjúalanyaim hasonló történetekkel írták le szüleik kapcsolathálójának beszűkülését:

„Amikor ide költöztünk, a mostohaapámnak még biztos állása volt. Raktárosként és szállítóként dolgozott egy vállalatnál. Akkoriban még eljárt ide-oda a munkatársaival. A cég már nincs meg, de a régi kollégái még sokáig hívták, ha adódott munka. Aztán ezek is eltűnedeztek.” (Férfi, 23 éves)

A budapesti roma szegény családok gyenge kapcsolatainak kiterjedtsége számottevően korlátozottabb, mint a környékbeli nem-cigányoké. Az erős kötések tekintetében viszont – amelyekben a nem-romák világa lényegében a nukleáris családra szűkül be – a romák kapcsolatszerkezete szélesebb és intenzívebb.

Az eddigi megfigyeléseim alapján feltételezhető, hogy a Magdolna negyedben élők a szokásosnál „erősebb” és „ritkább sűrűségű” kapcsolatban állnak egymással, mint amilyen kapcsolati hálók (kiterjedt gyenge kötések) más társadalmi csoportokat jellemeznek. Bár a rokonsági-szomszédsági kapcsolatok sohasem kizárólagosak, az erős kötelékekkel támogatott belső kohézió a szegregátumjellegét erősíti.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Míg a késő nyolcvanas, kora kilencvenes években Budapesten szerencsét próbálók heterogén etnikai összetételű munkahelyi kapcsolatokkal rendelkeztek, addig az itt felnövekvő fiatalok csupán saját rokonsági rendszerükre támaszkodhatnak. Az azonos társadalmi státuszú háztartások között fennálló támogató kapcsolatok azonban az előrelépés ígérete helyett csupán a biztonsági háló szerepét töltik be (Messing – Molnár 2010, Fleck – Orsós – Virág 1999).

Mivel a testvérek és rokonok jelentős része maga is a létfenntartásért küzd, a kölcsönös segítségnyújtás csupán természetbeni juttatásokban és a lakhatási lehetőségek megosztásában merül ki:

„Kímondani is rossz, de tízen élünk egy begalériázott szobakonyhában. Étel, ital, ruha mindig van, de egy normális életre kilátásunk sincs. Ha a zsúfoltság miatt kitör a balhé, akkor is van hova menni. Áthurcolkodunk a mamához (nagyamama) a Diószegibe vagy más rokon fogad be. Egész életemben csak költözök, mégsem jutottam sehova.” (Nő, 22 éves)

A főváros szegregátumszerű kerületrészeiben felnövekvő fiatalok magasabb státuszú csoportokkal való érintkezése korlátozott, hídszerű és átívelő kapcsolataik hétköznapi életükben minimális szerepet játszanak. Számos olyan probléma esetén is a rokonsági-szomszédsági kapcsolataikat mozgósítják, amelyek középosztálybeli viszonyok között a magánszféra körén kívül kerülnek orvoslásra:

„Jobban szeretem a dolgaimat magam intézni. Ha éppen nincs munkám, akkor körülkérdezek a családban vagy az ismerősöknél. Ugyanígy vagyok, ha kell egy jobb telefon vagy tévé. Mindig akad valaki a környéken, aki tud segíteni.” (Férfi, 31 éves)

Bár a változó társadalmi összetételű kerületben élők közoktatási éveik alatt többségi fiatalokkal is érintkeznek, az elutasítottság a helyi szegény családok második generációjának alapélménye. Szüleik társadalmi kiszorulását az erős család-identitás segíti elfogadhatóvá tenni.

A családszerkezet sajátosságai

A több generációs együttélés, az egyes részcsaládok közötti határvonalak elmosódása a tradicionális szegénycsaládok sajátossága (Szuhay 1999). A nagycsaládi létforma életszervezési közössége pénzügyi, gyermeknevelés szempontból is előnyös, valamint az egyes részcsaládok számára fizikai védelmet biztosít.

A családmodellek változása természetesen a roma közösségek viszonyait sem hagyta érintetlenül. A roma családok körében is növekedett a válások, különélések



KÖZELKÉP – Tanulmányok

száma, azonban az egyszülős háztartások továbbra sem jellemzőek. Az egyedül maradt szülők gyermekeinek nevelésében a testvérek, nagyszülők működnek közre. Hasonló gyakorlat figyelhető meg azokban az esetekben is, amikor valamelyik fél újraraházasodása után a korábbi kapcsolatból származó gyermekről a nagyszülők gondoskodnak.

Bár a „módosított kiterjedt nagycsaládok” gyakori jelenségnek számítanak, a közösségi szolidaritás feloldódása a fővárosi cigányság esetén is tetten érhető. Miközben a rendszerváltást megelőző időszakban a hajléktalanok csoportjában a roma közösség tagjai elhanyagolható számban voltak jelen, a kétezres évek közepétől növekvő arányban találunk romaként azonosítható² fedél nélkülieket (Lengyel 2005).

A nagycsaládi együttélés persze kiegyensúlyozott körülmények között is terhesé válhat. Az elköltözésre, illetve a lakások bővítésére³ a fővárosban azonban csak keveseknek adódik lehetősége. A magasabb ingatlanárak okán a családot alapító fiatalok a vidéki viszonyokhoz képest nehezebben jutnak önálló lakhatáshoz, így a több generációs együttélés akár élethosszig is tarthat.

Az első gyermek születése éppen ezért fontos identifikációs szereppel bír és sokszor konfliktusos döntések egész sorát eredményezi. Gyakran ilyenkor dől el, hogy a létrejött új család melyik rokonsági rendszerhez igazodik:

„Amikor megszületett a lányunk, a párom családjához költöztünk. Mivel a testvéreimmel akartam dolgozni, állandóan veszekedtünk. Végül inkább visszaköltöztünk anyuékhoz, cserébe mindennap átjárunk az anyósomhoz.”
(Férfi, 21 éves)

A szegény családokra jellemző anyaközpontú lakóhelyválasztás a fiatal szülők számára komoly segítséget jelent. A férfi beköltöző a befogadó család férfi tagjaival közösen keres munkát, a befogadó anyós pedig domináns szerepet játszik a gyermeknevelésben:

„A nővérem kislányát anyu neveli. Korán szült, az új ura pedig nem akarta más gyermekét magához venni. Egy kicsit így van ez a sajátommal is, mert a Vivi (élettárs – a szerző megjegyzése) sem mindig felnőttként áll a dolgokhoz.”
(Férfi, 23 éves)

² A 2004. február 3-ai adatfelvétel volt az első kísérlet arra, hogy felmérjék a roma etnikumú hajléktalanok számát. A kutatás eredményei cáfolják azt a korábbi feltételezést, amely szerint a romákat közösségi kohéziójuk megóvná a hajléktalanná válástól. 2004-ben minden ötödik hajléktalanra „mondták már valamilyen helyzetben, hogy cigány”.

³ A komfort nélküli lakások fürdőszobával, illetve mellékhelyiséggel való ellátása általában a spájz átalakításával történik. Ennek hiányában a zuhanyzó a konyhában kerül kialakításra. Az önkormányzat által kiűrtett és befalazott szomszédos lakás elfoglalására, illetve illegális egybenyitására is akad példa (Ambrus 2010, Tábori 2009).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A matrilokális lakóhelyválasztás, a rokonság tagjainak életszervezési együttműködése nem etnikus sajátosság. A háztartások összeolvadása, a lakhatási költségek és a fogyasztási szokások visszafogása bármely szegénycsoport esetén hasonló eszközökkel történik (Clark 2008, Putnam 2015, Young – Willmott 1999). A felsorolt jelenségek szintén a társadalmi kapcsolatok és a földrajzi mobilitás beszűkülésével magyarázhatóak.

A társadalmon kívüli élet, a pénztelenség és az előzőekből fakadó egymásrautaltság egy rendkívül erős családon belüli hierarchia kialakulásához vezet. Mint minden zárt társadalomban, itt is meghatározó a közösség véleménye, az egyes szereplők családon belüli megítélése (Kovai 2015). A rokonok folyamatos kapcsolattartása és a jellemzően több generációs együttélés miatt családok közötti határvonalak kevésbé nyilvánvalóak, így a magasabb státuszú családtagok álláspontja sokat nyom a latban. A rokonok státusz helyzetét elsősorban az életkor és az anyagi háttér határozza meg:

„Nálunk a nagybátyámnak nagy szava van a családban. Ő kezdett először aszfaltozni, sokaknak ad munkát a rokonságban és többet is fizet, mint a sima munkásainak. Ha problémám van, általában hozzá fordulok.” (Férfi, 28 éves)

Mivel a biztonsági háló szerepét betöltő rokonsági kapcsolatok a segítségnyújtás viszonyosságán alapulnak, a szegényebb részcsaládok megélhetése nem ritkán a módosabb családtagokkal fenntartott viszonyon múlik. Tekintve, hogy a roma szegény családok esetében a rokonság az egyetlen stabil társadalmi struktúra, a vérségi kapcsolatok töltik be a legfőbb életszervező és normaalkító szerepet. Számos esetben a szabadidős és a munkajellegű tevékenységek is a rokonsági rendszerbe szorulnak vissza.

A rokoni kapcsolatok kiterjedtsége

A kerületben élő rokonság folyamatos interakciója mögött rendszerint valamilyen gazdasági szükségszerűség, családon belüli szerepmegosztás húzódik meg. A látszat ellenére azonban a kiterjedt nagycsaládok funkcionális kapcsolattartása csupán az unokatestvérekig terjed.

Az egyes családrészek között fennálló gazdasági-életszervezési közösség hatékony fenntartása ennél szélesebb körben nehezen képzelhető el. A mindennapokban számon tartott rokoni kör korlátozottsága persze nem jelenti azt, hogy az ünnepek és egyéb kiemelt események idején nem látnák szívesen a távolabbi családtagokat.

Bár a vidéken élők rendszeres meghívására a családok többségének nincs lehetősége, más megítélés alá esnek a rokonsági hálózat segítségével Budapesten szeren-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

csét próbáló fiatalok. Mivel az itt élők számára mindig jól jön egy újabb kereső, a vállalkozó szellemű rokon befogadására általában akad jelentkező.

Mivel a több generációs együttélés során gyakran fordulnak elő feszültségek, a közös lakhatásnak van egyfajta folyamatos önmozgása (Durst 2006, Kovai 2015⁴). Amíg az egyes családtagok közötti béke helyre nem áll, a haragos felek kisebbségbe került tagjai gyakran önként hagyják el a számukra ellenséges környezetet.

Az állandó kapcsolattartás következtében az egyes részcsaládok belső vitái a „nagy család” egésze előtt zajlanak, így a vitatkozók mindegyike számíthat pártfogókra. A kiköltözők jellemzően a velük szolidáris családrészek valamelyikénél találnak menedéket. Interjúalanyaim elmondása szerint az átmeneti időszakban a befogadókkal jövedelmeiket is megosztják:

„Legutóbb csúnyán összekaptunk a sógornőmmel. A család meg mind mellé állt, az uram is csak hallgatott. Fogtam a gyerekeket és már mentünk is a né-némhez (nagynéni), ott voltunk jó két hetet (...) Nem kérték, de amit kerestem azt mind együtt költöttük, nem adtam haza egy forintot sem.” (Nő, 24 éves)

A társadalmi kapcsolatok rokonsági rendszerekbe ágyazottságát jelzi, hogy interjúalanyaim jelentős része bizalmi viszonyaikra utalva szintén egy-egy családtagot neveztek meg. Különösen igaz ez a megállapítása kötelező iskoláztatási életkort betöltött nők esetén:

„Azokat leszámítva, akiket amúgy is a szomszédságból ismertem, nekem az iskolából nem maradt vissza semmilyen kapcsolatom. Legjobb barátomnak a húgomat (unokahúg) és a férjem barátjának a feleségét mondhatom.” (Nő, 22 éves)

A közvetlen környezettel, illetve a szélesebb rokonsággal való folyamatos kapcsolattartás miatt a kommunikációs eszközök használata is eltérő. Míg középosztálybeli viszonyok esetén a közösségi médiát meglévő ismeretségeink ápolására használjuk, a társadalmon kívüli világ összezártságában más szerepet tölt be a virtuális tér. A társadalmi kapcsolatok beszűkülése mellett a közösségi oldalak elsősorban az új ismeretségek megszerzésének terepei.

„A környéken az összes lányról tudok mindent. Ha randizni akarok, inkább rá-írok valakire, aki megtetszik. Ha mondjuk a kilencben lakik, akkor találkozunk

⁴ Bár Durst Judit és Kovai Cecília megfigyelései elsősorban a kistelepülési szegregátumok roma szegény családjaira vonatkoznak, a családszerkezet leírásával kapcsolatos eredményeik a nagyvárosok hasonló társadalmi helyzetű lakóira is általánosíthatóak.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

a Corvinon vagy a Borároson. Mivel én Csepelen és Erzsébeten is ismerős vagyok, így nálam azok a lányok is szóba jöhetnek.” (Férfi, 21 éves)

Az udvarlási, párkeresési szokásokra irányuló kérdéseimre érkezett válaszok szintén a kerület határainak részleges átjárhatatlanságát erősítették meg⁵. Bár a kerület földrajzi határainak átlépését elviekben csupán a tömegközlekedés költségei nehezítik, a kapcsolatbővítés perspektívája a rokonsági rendszerek által lefedett szomszédos kerületrészekre korlátozódik.

Földrajzi határok

Amennyiben Józsefváros szegregátumszerű bérház- és utcacsoportjait tekintjük a fővárosi szegényvilág centrumának, akkor az itt élőket kerület, utca és bérház identitásuk mentén sorolhatjuk további csoportokba. A budapesti folklórban a „nyócker sűrűjének” tekintett Magdolna negyed társadalmi értelemben mára a legkevésbé sem egységes. A negyedhatárok az ott élők számára átjárhatóak, azonban bevett útjaik csupán a környező kerületrészek hasonló társadalmi összetételű bérházaihoz vezetnek.

A Mátyás téren és a környező utcákban lakó interjúalanyaimat napi mozgásaikról faggatva lényegében azonos útvonalakat rajzoltam fel. A hétköznapokban bejárt terület Józsefvároson kívüli része szinte kizárólag a kilencedik kerület önkormányzati bérlakástömböket nagyobb sűrűséggel magukban foglaló utcáit jelenti. Kisebb számban hetedik és tizedik kerületi címek kerültek említésre, utóbbiak felkeresése azonban jellemzően kívül estek a napi rutinon.

„Nekem mindenki itt van a Nagyfuvarosban, a Karácsony Sándor utcában és a Lujzában. Még a kilencben vannak rokonaim a Gátban, meg a Balázs Bélában. Velük járkálok még a nyolcon kívül, ahol ők szoktak: a Lenhossék parkba, meg a Lurdy Házba.” (Nő, 16 éves)

A környékbeli szegény családok első generációja jellemzően a rendszerváltás környékén kistelepülésekről érkezett a fővárosba. Így leszármazottaikat a vidéki világ beszűkültségének nagyvárosi adaptációja jellemzi (Kemény 2004). A gazdasági szerkezetváltozás után tovább csökkenő szakmai és társadalmi kapcsolataik a szomszédsági érintkezésekre redukálódtak. Az adott kerületrész néhány utcacsoportja lényegében egy-egy falunak számít. A belátható kapcsolathálózat okán a helyben élőket és az idegeneket is gondosan számon tartják.

⁵ A párválasztási lehetőségére a dolgozat utolsó fejezetében térek ki részletesen.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A nyolcadik és kilencedik kerület legszegényebb utcáiban élő fiatalok „akciórádiusza” a József körút–Rákóczi út–Fiumei út–Orczy út–Üllői út, illetve a Ferenc körút–Üllői út–Haller utca–Soroksári út által határolt területekig terjed. A munkával rendelkezők persze távolabb is eljutnak, ám komfortzónájukat elhagyva csupán célirányosan mozognak.

Munkaképes korú interjúalanyaim szabadidős tevékenységeik tipikus helyszínékként – a rokonsághoz tartozó lakásokon túl – a környékbeli kocsmákat, bárakat neveztek meg:

„Hiába dolgozok sokfelé, a nyolcban vagyok otthon. Ha munka után be is ülünk egy-egy italra, inkább itt tesszük az Üllőin. A körúton eszünk néha egy gyrost a gyerekekkel, amikor kéri.” (Férfi, 31 éves)

Mivel az itt élők tehetősebb része idővel elhagyja a kerület utcáit, a hátrahagyott rokonság igyekszik meglátogatni a kertvárosba távozó családtagokat. Ezeket az utakat szinte kizárólag csoportosan teszik meg. A fiatalok önálló mozgása a szomszédos kerületekben gyalogtávon belül elérhető rokonok és barátok felkeresésére korlátozódik.

A szórakozási lehetőségek szintén anyagi és társadalmi korlátokba ütköznek. Interjúalanyaim jelentős része idegennek érzi magát a megszokott világából kilépve. A kívülállás érzését a külső környezet elutasító attitűdje is megerősíti:

„Nem nagyon járkálok a belvárosban. Mit is keresnék ott? Egy kapucnis cigányfiút a villamoson is kinéznék, nemhogy egy jobb környéken. Hiába vagyok rendszeren felöltözve, még a Corvinban is elhúzódnak tőlem.” (Férfi, 21 éves)

A két évtizede zajló tömbrehabilitációs programok hatására a helyben élők kapcsolati hálója szélesebb területet fed le, mint a Magdolna negyed. Bár a lakóövezetek határai nyitottak, az érintettek napi mozgása csupán a szomszédos kerületek rokonsági rendszerek koordinátáin belül elérhető részeire korlátozódik. A szomszédos mikroszegregátumokba vezető utacról csupán a közterek és bevásárlóközpontok csábítása téríti le a fiatalokat.

Térszerkezet és társas kapcsolatok

A közösségi terek hiánya, valamint a körfolyosós önkormányzati bérlakástömbök térszerkezete nemcsak az együtt élő generációktól, hanem az egész lakóközösségtől kompromisszumokat követel.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

„Itt szobakonyhákban, másfél szobákban lakik két-három család. Annyian vagyunk, hogy a gang is szobának számít. Kint, meg egymás konyhájában zajlik az élet. Akivel jó szomszédságban vagyok, ahhoz bármikor átmehetek beszélgetni, kisegítjük egymást, ha éppen hiányzik valami (...) A gyerekek ki-be járkálnak a lakásokba, a játékot és az ételt is megosztják egymással. A férfiak sokszor együtt isznak a házban, vagy a környéken kocsmáznak. A nagyobb gyerekek este kiülnek a kapualjba. Így megy ez nálunk, egymás szájában élünk.” (Nő, 22 éves)

A körfolyosós, illetve csatlakozóudvaros bérlakástömbök⁶ zsúfoltsága azonban nem kovácsolja automatikusan közösséggé a bennük élőket. Ahogyan a rokoni kapcsolatok esetén, úgy a szomszédsági viszonyok között is a kiszámítható viszonyosság a harmonikus együttműködés alapja.

A folyamatos nélkülözés és a kapcsolatrendszer beszűkültsége miatt a környező családok egymással is bizalmatlanok. Életszervezési együttműködés többnyire azokkal a gangszomszédokkal alakul ki, akiknek a hétköznapi tevékenységeire akarva-akaratlanul is rálátnak. Mivel az anyagi és időbeli erőforrások eltitkolására a térszerkezet nem biztosít lehetőséget, így a szívességi rendszerek hálózata transzparensen működhet.

A privát tér hiánya miatt az ifjúsági közélet a kapualjakban, a környező parkokban, illetve a játszótéren zajlik (Uzzoli 2000, Rácz 1996). Az egymással szemben is gyanakvó felnőttek között sok esetben a gyermekek képeznek összekötő kapcsot. A kilátástalanságba született fiatalok számára az azonos státuszú kortárs csoport berkein belül kerül sor a környező világ felfedezésére. Ahogyan valamennyi élettevékenység, úgy a gyermekbandák is területi alapon állnak össze:

„Kamaszkoromban csak nyolcadik kerületiekkel barátkoztam, a nyolcast római számmal a csuklómra is varrattam. A kilencedik kerületiekkel folyton verkedtünk. Nem volt köztünk különbség, de a bunyóra mindig találtunk okot.” (Férfi, 23 éves)

Noha a szélesebb közeg ellenséges légkörében a fiatalok könnyen heccelik egymást meggondolatlanságokba, a földrajzi és lélektani határok átlépéséhez a kortársakból alakult baráti társaságok teremtenek magabiztosságot. Bár a kriminális cselekmények elkövetése szintén csoportosan történik, a galeri jellegű kamaszcsoportokat a felnőttek megtűrik. A szülők sokszor jobban rálátnak a rokonsági-szom-

⁶ A kerületek uralkodó épülettípusai U-alakban, illetve körbefutó gangokról nyíló lakásokat foglalnak magukba. Szintén gyakori a körfolyosós bérházak egymás mögé építésével kialakított ún. csatlakozó udvaros lakóházak típusa (Ladányi 2005).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

szédsági alapon szerveződő gyermekbandák tevékenységére, mint a tőlük távol zajló iskolai hétköznapokra.

Társadalmi határok

A fővárosi szegény családok társadalmi kapcsolatairól nem csupán napi mozgásaik, hanem az őket kiszolgáló intézmények által felkínált érintkezési lehetőségek is tudósítanak. A szegregátum határainak intézményesüléséhez a beiskolázási és más közszolgálati körzethatárok mellett a részükre dedikált segítő szervezetek is hozzájárulnak. A főképp romák által látogatott közösségi és művelődési házak léte önmagában persze nem igazolja a különböző társadalmi csoportok merev elzárkózását.

A társadalmi tőke bővítésére hivatott közoktatás azonban rendszerint középosztálybeli normákat közvetít, így a társadalmon kívüli szegénységben élő fiatalok ezekben az intézményekben sem érzik otthonosan magukat. Bár a heterogén összetételű nyolcadik és kilencedik kerületben elvileg vegyes osztályokban zajlik a tanítás, az egyes iskolák között jelentős minőségi eltérés tapasztalható. Az iskolák egy része a leggyengébb anyagi háttérű fiatalok gyűjtőhelye, máshol az intézményen belüli elkülönítés kreatív megoldásait dolgozták ki.⁷

Számos esetben az osztály és etnikai határok fenntartásához nem szükséges sem a nyílt, sem a burkolt szegregáció. Az elégtelen lakáskörülmények önmagukban is korlátját jelentik az iskolán kívüli kapcsolattartásnak:

„Hozzánk a lányom óvodai barátai közül senki nem jár. Szerintem ki is fordulnának, ha meglátnák, milyen házban élünk. Inkább a játszótéren vagy a közös programokon találkozunk.” (Nő, 23 éves)

A vidéki Magyarország szegregált településeihez képest a belpesti kerületek színesebb kapcsolatháló kiépítésére adnak lehetőséget. Az érintett kerületek tömbrehabilitációi okán az elmúlt években jelentős lakosságcsere zajlott (Ladányi 2005). A megújuló területek fokozatosan szorítják ki a legrosszabb helyzetű családokat, a „problémás” lakókat az új építésű társasházak jól szituált polgárai váltják fel.

A beköltözők és az elesett családok viszonya azonban nem konfliktusmentes. Mivel az önkormányzati bérlakástömbök jelentős részében harmadik világbeli körülmények uralkodnak, a környék új építésű társasházainak lakói az utcafront előtti járdaszakaszt is igyekeznek elkerülni. A körfolyosós bérházak felfokozott, zsbongó világának persze van egyfajta sajátos romantikája, ám az ott tapasztalható szegénység olykor az ellenséges arcát mutatja.

⁷ A szerző saját megfigyelése.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Míg a romák társadalmi kapcsolatait vizsgáló kutatások arra jutottak, hogy a cigány nők férfi társaiknál szűkebb és etnikailag homogénebb baráti-ismeretségi viszonyokkal rendelkeznek (Albert – Dávid 2006, Kotics 2012), fővárosi interjúalanyaim beszámolóiból ellenkező kép rajzolódik ki. Bár a hagyományos elvárásoknak megfelelően a férfiakra hárul a családfenntartó szerep, munkajellegű és szabadidős tevékenységeik javát a rokonsági-szomszédsági kapcsolataikban élék meg. Az etnikailag és társadalmilag is színesebbé váló helyi intézmények mindennapjaiban elsősorban a családok nőtagjai vesznek részt. Ugyan a környékbeli asszonyok kevesebbet mozdulnak ki megszokott lakókörnyezetükből, gyermekeik óvodai, iskolai hétköznapijait lehetőség szerint biztosítanak kapcsolati hálójuk szélesítésére.

Az eltérő társadalmi helyzetű családok közelsége néha képes feloldani a kölcsönös tartózkodást. A beköltöző középosztálybeliek egy része igyekszik nyitottan viszonyulni a kényszerű szomszédsághoz. A közeledés azonban partneri viszony helyett olykor patrónus-kliens viszonyra emlékeztet:

„Néhány anyukával jóban vagyok a környéken. Tudják, hogy cigányok vagyunk, de mindig kedvesek. Az egyik családhoz el is járok takarítani, de mások is kérték már, hogy szaladjak el a postára vagy vigyázzak a gyerekekre, amíg fodrászhoz, körmőshöz mennek.” (Nő, 26 éves)

A párválasztás szükségessége

A társadalmi határok átjárhatatlanságát jelzi a vegyes házasságok elenyésző száma is. A családon belüli etnikai keveredés szinte kizárólag azonos státuszú személyek esetén fordul elő. A nincstelenség hasonló életviteli stratégiákat eredményez, így az apró szokásbeli eltérések áthidalhatóak. Tekintve, hogy a kooperációk és kapcsolatok elsősorban nem etnikai, hanem rokoni alapon szerveződnek, a kirekesztettséggel és szokásvesztéssel megerősödő család-identitás a befogadottak esetén felülírja az etnicitást. Mivel bizonyos nyomorszint alatti szegénységet a többségi társadalom egyébként is etnikus sajátosságnak vél, a beházasodókat környezetük automatikusan romának könyveli el.

Amikor interjúalanyaimat a vegyes házasságok természetéről, a felek egymáshoz való viszonyáról kérdeztem, a válaszok rendszerint a beházasodók alkalmazkodásáról, a többségi társadalom kirekesztő megnyilvánulásairól tudósítottak:

„Apám egy munkatársa addig járt hozzánk, amíg összejött a nénémrel (nagynéni). Azóta itt él velünk. Már neki is csak cigány barátai vannak, ő is cigány lett.” (Férfi, 21 éves)



KÖZELKÉP – Tanulmányok

„A testvérem (unokatestvér) ura ott él velük a Balázs Béla utcában. Itt nőtt föl a kilencben, ismerte régről a testvéremet, aztán elkezdett udvarolni neki. (...) Olyan cigányos mindenben. Ahogy beszél, ahogy öltözködik. Szerintem már cigánynak nézik mások is, pedig fehér amúgy, meg kék szemű.” (Nő, 16 éves)

A Wacquant által lakóhelyi megbélyegzésként leírt jelenség (Wacquant 2011) azonban nem csupán a roma szegény családokba házasodókat sújtja. Egyes lakcímek és házszámok a helyi közösségen belüli státuszhierarchiát is befolyásolják. Bár a tömbrehabilitációknak köszönhetően a „Nyócker” mint stigma valamelyest veszített egységesen negatív konnotációjából, az utcanevek egy része továbbra is a nyomor és bűnözés szinonimájaként használatos. Bizonyos bérházakhoz tartozó házszámok önmagukban is jelentéssel bírnak.⁸

A terepen töltött idő alatt az interetnikus kapcsolatok korlátozottsága mellett a párválasztási lehetőségek beszűkültségére is figyelmes lettem. Az interjúk felvétele és a részt vevő megfigyelések során feltűnt, hogy az egyes utca- és bérházcsoportokhoz tartozók között a nagyvárosi viszonyokhoz képest meglepően magas arányban találtam rokoni átfedéseket.

A fővárosban kiépült rokonsági-szomszédsági hálózatok segítségével párt találók mellett megkülönböztethető a származási településről párt választók csoportja. Utóbbiak a vidéki családlátogatások során szerzett kapcsolataikat viszik magukkal a fővárosba. Noha e jelenség korábban elsősorban az autentikus közösségek jellemzője volt, mára nem csupán a hagyományok és a csoporthoz tartozás megőrzését szolgálják:

„A feleségem ott született, ahonnan anyuék is valók. A nagybátyám mellett lakott, egymásba szerettünk és megszőktettem. (...) Jobb máshonnan kapcsolatot szerezni, mert itt már azt is tudjuk egymásról, hogy ki kivel volt.” (Férfi, 29 éves)

A származási településsel fenntartott kapcsolatok a hátramaradt rokonság mobilitásának biztosításán túl a párkapcsolati kínálat bővítését szolgálja. A párválasztás piacának szükségossége szintén a földrajzi és társadalmi határok merevségére utal.

⁸ A belső megbélyegzések általában az adott bérházban nagyobb arányban fellelhető csoport valamilyen származási (például a Dzsumbuj néven elhíresült bérkaszárnnyákból beköltöztetettek) vagy életviteli (például drogfogyasztók vagy terjesztők) ismérvére utalnak.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Összefoglalás

A fővárosi roma szegény családok kapcsolatszerkezetében az erős kötések a meghatározóak. A Budapesten megtelepedett családok kapcsolati előnyei egy generáció alatt elenyésztek. Az itt felnövekvő fiatalok magasabb státuszú csoportokkal való érintkezése korlátozott, hídszerű és átívelő kapcsolataik hétköznapi életükben minimális szerepet játszanak. Baráti és munkajellegű viszonyaik a rokonsági rendszerekbe szorultak vissza.

Bár a rokonsági-szomszédsági kapcsolatok sohasem kizárólagosak, az erős kötelékekkel támogatott belső kohézió a gettójellegét erősíti. A fővárosi szegény családok társadalmi és fizikai mobilitásának korlátai azonban nem elsősorban jogi normákban, explicit szabályokban keresendők. A budapesti szegény közösségek beszűkülési-bezáródási tendenciái a túlélési stratégiák és kooperációs kényszerek sajátosságaiban ragadhatók meg.

A határok átjárását nehezítő körülmények szoros összefüggést mutatnak a Putnam által használt fogalmi megkülönböztetéssel: míg a többségi társadalom kapcsolatrendszerét a granovetteri gyenge kötések (Granovetter 1991) és a határokon átívelő *hídszerű* (bridging) kapcsolatok dominálják, addig az itt élőket a rokonsági viszonyokkal átszőtt, tönniesi értelemben vett erős közösségi kötések (Tönnies 2004), a belső kohéziót biztosító *megkötő* (bonding) kapcsolatok jellemzik.

A látszat ellenére azonban a kiterjedt nagycsaládok funkcionális kapcsolattartása csupán az unokatestvérekig terjed. Az egyes családrészek között fennálló gazdasági-életszervezési közösség hatékony fenntartása ennél szélesebb körben nehezen képzelhető el. A magasabb ingatlanárak okán a családot alapító fiatalok a vidéki viszonyokhoz képest nehezebben jutnak önálló lakhatáshoz, így a több generációs együttélés akár élethosszig is tarthat. Az együttélés okozta feszültség miatt a közös lakhatásnak van egyfajta folyamatos önmozgása.

A bérlakástömbök túlszűfolttsága szintén nem kovácsolja automatikusan közösséggé a bennük nyomorgókat. Ahogyan a rokoni kapcsolatok esetén, úgy a szomszédsági viszonyok között is a kiszámítható viszonyosság a harmonikus együttműködés alapja. Életszervezési együttműködés többnyire azokkal a gangszomszédokkal alakul ki, akiknek a hétköznapi tevékenységeire rálátnak.

Míg a romák társadalmi kapcsolatait vizsgáló felmérések arra jutottak, hogy a cigány nők férfi társaiknál szűkebb és etnikailag homogénebb baráti-ismeretségi viszonyokkal rendelkeznek, fővárosi interjúalanyaim beszámolóiból ellenkező kép rajzolódik ki. A helyi intézmények mindennapjaiban elsősorban a családok nőtagjai vesznek részt. A társadalmi határok átjárhatatlanságát jelzi a vegyes házasságok elenyésző száma is. A családon belüli etnikai keveredés szinte kizárólag azonos státuszú személyek esetében fordul elő.

A két évtizede zajló tömbrehabilitációs programok hatására a helyben lakók kapcsolati hálója szélesebb területet fed le, mint a Magdolna negyed. A vizsgált kerület-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

részek határai nem tekinthetők lezártak: ahogyan a kapcsolatok kiterjedtsége, úgy a fizikai mozgások is átnyúlnak a városzociológiai-rétegződésméleti alapon körülírható szegregátumokon. Megfigyelhető azonban, hogy a nagyobb méretű és többféle városi funkciót betöltő kerületrészek szegregátumszerű utca- és bérházcsoportjaiban a belső kapcsolatok és fizikai mozgások intenzívebbek, mint ugyanezen területek rehabilitált-középosztályosodott utcáiban.

A társadalmi kapcsolatoknak és hétköznapi mozgásoknak van azonban egy, a szegregációs határoknál tágabb, de a város egészénél lényegesen szűkebb rádiusza. A fővárosi szegregátumok nem tekinthetők valós vagy képletes falakkal körülvárt egységeknek. Ugyanakkor e területeknek mintha létezne egy „társadalmi gravitációs erőtere”, amely az itt élőket meggátolja lakóhelyeik elhagyásában. Bár a lakóövezetek határai nyitottak, az érintettek napi mozgása csupán a szomszédos kerületek rokonsági rendszerek koordinátáin belül meghatározható részeire korlátozódik.

A hétköznapi bejárat terület Józsefvároson kívüli része szinte kizárólag a szomszédos kerületek önkormányzati bérlakástömböket nagyobb sűrűséggel magában foglaló utcáit jelenti. A munkával rendelkezők ugyan távolabb is lejutnak, ám komfortzónájukat elhagyva csupán célirányosan mozognak. A hagyományos gettóképzetek helyett inkább a „logisztikai központ” analógia látszik helytállónak. Ahogyan a raktározási-fuvarozási vállalatok logisztikai centrumából való kijárások is csupán meghatározott időt és korlátozott távolságot engednek, úgy a szegregátumok közösségi és gazdasági funkciói is jórészt a határokon belül zajlanak.

Irodalom

- Albert F. – Dávid B. (1998): A barátokról. In: Kolosi Tamás (szerk.): Társadalmi Riport 1998. TÁRKI, Budapest, 257-276.
- Albert F. – Dávid B. (2003): Az emberi kapcsolatok alakulása Magyarországon a XX. század utolsó évtizedében. TÁRKI, Budapest.
- Albert F. – Dávid, B. (2006): A kapcsolati tőke dimenziói etnikai metszetben. In: Társadalmi Riport 2006. Tárki. http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-716/publikaciok/tpubl_a_716.pdf (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Ambrus, P. (2000): A Dzsumbuj. Szeged, Lazy Kiadó.
- Anderson, E. (1976): A Place on the Corner. Chicago Universtiy Press, Chicago.
- Angelusz R. – Tardos R. (1991): A magyarországi kapcsolathálózatok néhány sajátossága. In: Hálózatok, stílusok, struktúrák. ELTE Szociológiai Intézet és Magyar Közvéleménykutató Intézet, Budapest, 55–73.
- Angelusz R. –Tardos R. (1998): A kapcsolathálózati erőforrások átrendeződésének tendenciái a kilencvenes években. In: Kolosi T. (szerk.): Társadalmi Riport 1998. TÁRKI, Budapest, 237–257.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Clark, K. B. (2008): Fekete gettó – A hatalom dilemmái. Educatio Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság, Budapest.
- Dávid B. – Lukács Á. – Huszti É. – Barna I. (2017): Kapcsolati napló – pluszok és mínuszok. Új módszer az egocentrikus kapcsolathálózat kutatásában. In: Kovách I. (szerk.): Társadalmi integráció. MTA Társadalomtudományi Kutatóintézet, Budapest.
- Durst J. (2006): Kirekesztettség és gyermekvállalás: A romák termékenységének változása néhány „gettósodó” aprófaluban (1970–2004). Doktori értekezés. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/24/1/durst_judit.pdf (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Fleck G. – Orsós J. – Virág T. (1999): Élet a Bodza utcában... In: Kemény I. (szerk.): A romák/cigányok és a láthatatlan gazdaság. Budapest, Osiris–MTA Kisebbségkutató Műhely.
- Gerő M. – Hajdu G. (2015): Az egyéni kapcsolathálókok nagysága, heterogenitása és a társadalmi integráció Magyarországon. http://socio.hu/uploads/files/2015_4/gero_hajdu.pdf (Utolsó letöltés: 2018. 04. 29.)
- Granovetter, M. (1991): A gyenge kötések ereje. A hálózatelmélet felülvizsgálata. In: Angelusz R. – Tardos R. (szerk.): Társadalmak rejtett hálózata. Budapest, Magyar Közvéleménykutató Intézet.
- György E. (2009): A „Nyócker – egy városnegyed, mint reprezentációs eszköz. Régió, Kisebbség, Politika, Társadalom, 20. évfolyam, 2009/4., 119–134. <http://epa.oszk.hu/00000/00036/00076/pdf/119-134.pdf> (Utolsó letöltés: 2019.01.31.)
- Kalter, F. (2005): The Second Generation in the German Labor Market. What is Wrong with Turks? Conference paper at „Whither social capital?” South Bank University, London.
- Kecskés É. (2005): Dzsumbujisták. Budapest, Szociális Szakmai Szövetség.
- Kemény I. – Janky B. – Lengyel G. (2004): Magyarországi cigányság, 1971–2003. Budapest, MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Kotics J. (2012): Tartósan munkanélküliek megélhetési stratégiái. Pro Cserehát Egyesület. <http://www.uni-miskolc.hu/~btkvat/doc/pub/kotics/amainapnak.pdf> (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Kovai C. (2015): A cigány–magyar különbségtétel és a rokonság. Doktori értekezés. http://www.rkk.hu/rkk/publications/phd/kovai_ertekezes.pdf (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Ladányi J. (1992): Gondolatok Középső-Józsefváros rehabilitációjának társadalmi összefüggéseiről. Tér és Társadalom, 3–4. szám, 75–88.
- Ladányi J. (2005): Rehabilitáció budapesti módra. Magyar Építőművészet, 6. szám.
- Ladányi J. – Szelényi I. (2004): A kirekesztettség változó formái. Budapest, Napvilág Kiadó.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Lengyel G. (2005): Cigánynak vélt hajléktalanok. Beszélő, 10. évfolyam, 3. szám. <http://beszelo.c3.hu/cikkek/ciganynak-velt-hajlektalanok> (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Lewis, O. (1968): Sánchez gyermekei. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Messing V. (2006): Lyukakból szőtt háló. Háztartások közötti támogató kapcsolatok roma és nem roma szegények körében. Szociológiai Szemle 2006/2., 37–54. <http://www.szociologia.hu/dynamic/0602messing.pdf> (utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Messing V. – Molnár E. (2010): Szegény családok megélhetési stratégiái regionális és etnikai metszetekben. Az OTKA 67898 számú kutatásának kutatási zárójelentése. http://www.socio.mta.hu/dynamic/otka_zarojelentes.pdf (utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Messing V. – Molnár E. (2011): Válaszok a pénztelenségre: szegény cigány és nem cigány családok megélhetési stratégiái. Esély 2011/1. http://esely.org/kiadvanyok/2011_1/03messingmolnar.indd.pdf (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Park, R. E. – Burgess, E. W. (1984): The city – Suggestions for Investigation of Human Behavior in the Urban Environment. Chicago, University of Chicago Press.
- Putnam, R. D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York, Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2015): Our Kids: The American Dream in Crisis. New York, Simon & Schuster.
- Rácz J. (1996): Semmittevés. Lakótelep és szegénynegyed-mentalitás. Szociológiai Szemle, 2: 81–93.
- Stack, C. (1974): All Our Kin. Basic Books, New York.
- Szuhay P. (1999): A magyarországi cigányság kultúrája: etnikus kultúra vagy a szegénység kultúrája. Budapest, Medicina Kiadó.
- Tábori Z. (2009): Magdolna negyed. Budapest, Osiris Kiadó.
- Tönnies, F. (2004): Közösség és társadalom. Budapest, FOK-TA Bt.
- Utasi Á. (1991): Az interperszonális kapcsolatok néhány nemzeti sajátosságáról. In: Utasi Á. (szerk.): Társas kapcsolatok. Gondolat, Budapest, 169–193.
- Utasi Á. (2002): A bizalom hálója. Új Mandátum, Budapest.
- Uzzoli A. (2000): A budapesti 14–19 év közötti korosztály életkörülményeinek vizsgálata esettanulmányok alapján. Tér és Társadalom, 14. szám, 229–237.
- Virág T. (2010): Kirekesztve – Falusi gettók az ország peremén. Budapest, Akadémiai Kiadó.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Wacquant, L. (2011): Lakóhely szerinti megbélyegzés a fejlett marginalitás korában. Fordulat 4. évf. 13. sz. http://epa.oszk.hu/02100/02121/00011/pdf/EPA02121_fordulat_13_014-027.pdf (Utolsó letöltés: 2017. 08. 21.)
- Whyte, W. F. (1999): Utcasarki társadalom – Egy olasz szegénynegyed társadalomszerkezete. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Woolcock, M. (2001): The Place of Social Capital. In Understanding Social and Economic Outcomes. Canadian Journal of Policy Research, 2(1): 11–17.
- Young, M. – Willmott, P. (1999): Család és rokonság Kelet-Londonban. Budapest, Új Mandátum Kiadó.



A művi abortusz reprezentációja a magyar online médiában

NAGY BEÁTA MAGDA¹, HUSZÁR KATALIN²,
KALÓ ZSUZSA³, RIGÓ ADRIEN⁴

ABSZTRAKT

Tanulmányunkban a magyar online médiában megjelenő abortusz-reprezentációkat vizsgáljuk a lengyel abortusztörvény vitájának hazai recepciója kapcsán. A kutatás célja az volt, hogy képet alkossunk arról, hogyan tematizálódik a művi terhességmegszakítás kérdése, milyen fogalmi háló részeként, milyen keretkezésben mutatja be azt az online sajtó. Mivel a sajtónyilvánosság alapvető befolyásolója a közvélemény formálódásának, fontos megvizsgálni azt a diskurzust, amelynek terében az érintettek a művi abortuszra vonatkozó véleményüket kialakítják, illetve döntésüket meghozzák. A tartalomelemzés során nyolc nagyobb témát azonosítottunk, amelyek keretkezésében az abortusz kérdése megjelent, ezek: a művi abortusz társadalmi/demográfiai témaként való megjelenítése, az abortuszzsabályozás és az abortusz attitűdök kérdése, az abortusz mint (testi) önmegrendelkezés, az abortusz-döntésre, illetve az abortusz okaira és következményeire vonatkozó tartalmak és az abortuszt választó nők leírása. Emellett feltártuk azokat az asszociációkat, amelyek visszatérően társultak az abortusz kérdésköréhez (elsősorban a halál és az illegális, deviancia), valamint a kérdés tematizálásából jellemzően hiányzó tartalmakat is.

KULCSSZAVAK: művi abortusz, reprezentációk, társadalmi diskurzus, abortuszzsabályozás

ABSTRACT

Representations of induced abortion in the Hungarian online media

This study focuses on how induced abortion is represented in the Hungarian online media in relation to the reception of the public debate on the new Polish abortion law. The study was aimed at revealing the major themes, the embedding conceptual network and the framing of induced abortion in the online press. Since the press is an essential influencing factor of public opinion

¹ Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Doktoriskola, nagybeatamagda@imap.cc.

² Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, hukatakarl@gmail.com.

³ Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, kalo.zsuzsa@ppk.elte.hu.

⁴ Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet, rigo.adrien@ppk.elte.hu.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

due to its broad publicity, research should focus on the characteristics of the discourse in whose space the concerned individuals form their views and make decisions on abortion. A thematic analysis of relevant press releases revealed eight major themes that framed abortion in a specific manner: thematization of induced abortion as a social/demographic issue; legislative issues of; and attitudes towards, abortion; abortion as an act of (physical) self-determination; contents related to the abortion decision; to its causes and consequences; and depiction of women choosing abortion. Furthermore, the analysis revealed the themes most frequently associated with abortion and potentially related themes typically not associated with it.

KEYWORDS: *induced abortion, representations, social discourse, abortion law, abortion attitudes*

Bevezetés

Bár a terhességmegszakítás a legtöbb nyugati országban törvényileg engedélyezett és gyakori orvosi beavatkozásnak számít, az abortusz máig rendkívül megosztó, szenzitív és – elsősorban elvi szinten – vitákat generáló téma. Az anyaságról való önkéntes lemondás tabu, miközben mindig voltak és vannak olyan élethelyzetek, amelyekben a nők a várandósság megszüntetését választják – legális vagy illegális módon, a társadalmi kontextustól függően.

A 2016-os teljes abortusztilalomról szóló lengyel törvénytervezet és a körülötte kialakult politikai és társadalmi vita a hazai médiában is a figyelem előterébe emelte nem csak a lengyel politikai történéseket, de magát a művi abortusz témáját is. A terhességmegszakítások száma és a születésszámhoz viszonyított aránya a kedvező irányú tendenciák ellenére is olyan problématerülete a népesedéspolitikának, amelynek megoldásához interszektoriális együttműködésre, az egészségügyi, szociális és oktatási rendszerek összehangolt feladatkezelésére van szükség. Ez azonban csak egy adott társadalmi kontextusban képzelhető el, ezért elengedhetetlenül fontos mindannak a közös tudásnak, értelmezési rendszernek és reprezentációknak az ismerete, amelyben a társadalom tagjai az adott időszakban osztoznak.

Tanulmányunkban a szakirodalmi háttér felvázolása után egy olyan kutatás eredményeit ismertetjük, amelyben azt vizsgáltuk, hogy milyen diskurzus bontakozik ki az online hírportálokon a művi abortusszal és annak szabályozásával kapcsolatban, vagyis melyek azok a fogalmi keretek és tudáselemek, amelyek a terhességmegszakítás témájához kapcsolódnak.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Elméleti háttér

A MŰVI ABORTUSZ⁵ EGÉSZSÉGÜGYI, JOGI ÉS KULTURÁLIS KONTEXTUSBAN

A terhességmegszakítás különböző formáit világszerte jelentős számban végzik el (a világon évente nagyjából 56 millió a művi abortuszok száma), így az a leggyakoribb nőgyógyászati beavatkozásnak számít, ám az összes abortusz 45%-át a nem biztonságos művi vetélések adják (Ganatra et al. 2017). 1990 és 2014 között a világ fejlett országaiban 41%-kal csökkent a terhességmegszakítások száma (a legnagyobb arányban a kelet-európai államokban), a fejlődő országokban viszont a vizsgált 25 év során lényegileg nem változott a gyakoriság (Sedgh et al. 2016). A művi abortuszok száma Magyarországon is közel két évtizede csökkenő tendenciát mutat. 2018-ban a megszakított várandósságok száma 26,9 ezer volt, ami az előző évi adatokhoz képest 5,6%-os csökkenést, a '90-es évek mutatóihoz képest kevesebb, mint egyharmados gyakoriságot jelent, a befejezett terhességek számához viszonyítva azonban még mindig nagyjából minden három élveszületésre jut egy művi abortusz (Központi Statisztikai Hivatal [KSH] 2019).

A művi abortuszhoz való törvényi hozzáférhetőség az egyes államokban nagyon különböző, a törvényi szabályozás általában időbeli és/vagy indikációs korlátozást jelent. A nők 25%-a él olyan országban, ahol a terhesség művi megszakítása szigorú szabályozás alá esik, vagy nagyjából tiltott (Marecek – Macleod – Hoggart 2017). Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) felmérése szerint az illegális és nem biztonságos abortuszok legnagyobb részét a szigorúbb szabályozású fejlődő országokban hajtják végre, ez az összes művi vetélés 88%-át jelenti (Sedgh et al. 2016).

Az abortuszok arányát egy társadalomban számos tényező befolyásolja. Ezek egyike a törvényi szabályozás (jogi környezet), de hatnak rá a gazdasági fejlettség mutatói, az abortuszszolgáltatások elérhetősége és a terhességmegszakítás stigmatizáltságának mértéke is (Ganatra et al. 2017). Az egyes országok között jelentős különbségek vannak a reprodukzív egészségre vonatkozó ismeretek, valamint a fogamzásszabályozásban alkalmazható eszközök és szolgáltatások hozzáférhetősége vonatkozásában: a hozzáférhetőség hiánya szignifikánsan magasabb abortusz-rátával jár együtt. Azokban az országokban, ahol az abortuszszabályozás szigorú, jellemzően a fogamzásszabályozás sem megfelelően hozzáférhető (vagy csak egyes csoportok, például a férjzett nők számára elérhető), amely emeli a terhességmegszakítások számát. Az elvégzett abortuszok aránya nem különbözik jelentősen azokban az országokban, ahol az abortusz szigorúan korlátozott, és ott, ahol az abortusz széles körben legális, vagyis annak a valószínűsége, hogy egy nő elveteti a nem kívánt terhességét, nem függ a jogi szabályozástól (Sedgh et al. 2016, World Health Orga-

⁵ A következőkben abortuszon a terhesség művi megszakítását értjük, kizárva a spontán vetélést és az egészségügyi okokból (pl. magzati rendellenességek) miatt végrehajtott terhességmegszakításokat.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

nization [WHO] 2012). Fontos viszont, hogy a törvényi korlátozás mértéke és a biztonságos abortuszok aránya között negatív irányú az összefüggés (Ganatra et al. 2017).

Sokszor azonban a törvényi szabályozás nincs összhangban az egészségügyi gyakorlattal. Új-Zélandon és Srí Lankán például az abortusz büntethető, ennek ellenére jónak mondható az elérhetősége. Ezzel ellentétben az USA egyes államaiban, bár jogilag lehetséges, a gyakorlatban mégis nehezen hozzáférhető a terhességmegszakítás – például azért, mert az egészségügyi dolgozók elutasítják az abortusz elvégzését, illetve egyes államokban kevés olyan klinika áll rendelkezésre, ahol egyáltalán végeznek ilyen beavatkozást (Marecek et al. 2017). Magyarországon a vallás- és lelkiismereti szabadságból fakadóan a terhességmegszakítás elvégzésére, illetve az abban való közreműködésre – az állapotos nő életét veszélyeztető helyzetek kivételével – orvos és egészségügyi szakdolgozó nem kötelezhető⁶. A szülészeti-nőgyógyászati osztályt működtető állami és önkormányzati intézményekben biztosítani kell legalább egy terhességmegszakítást végző csoport működését.⁷

Az abortusszal összefüggő kulturális normák és értékek szintén világszerte változóak. Fontos szerepe van abban az adott ország vallásosságának, mivel a vallás és az egyház nagy befolyással lehet a lakosság attitűdjeire, az állam politikájára és a jogi szabályozásra is. Bizonyos vallások, például a kereszténység, azon belül is a katolikus egyház, morálisan elítélendőnek tartja a művi abortuszt (Marecek et al. 2017). Ferenc pápa alapvetően továbbra is követi a XX. századi egyházi vezetők abortuszellenes tanítását, habár kiemeli az isten általi megbocsátást az abortuszon átesett nők számára (Tollefsen 2015). Általánosan az látható, hogy a nagy katolikus populációval rendelkező országokban jellemzően szigorúan korlátozó abortuszszabályozás van érvényben (Marecek et al. 2017). Példa lehet erre Lengyelország, ahol jelenleg az 1993-as abortusztörvény hatályos, mely mindössze három esetben teszi lehetővé a terhességmegszakítást: ha a terhesség a várandós nő életét vagy egészségét veszélyezteti, nemi erőszak vagy vérfertőzés, illetve a magzat súlyos vagy visszafordíthatatlan károsodása esetén⁸. A katolikus egyházzal szemben ugyanakkor a dán lutheránus egyház például nem tart fent hivatalos álláspontot az abortusz kérdésében, ami szerepet játszhat az abortusz relatíve nagyobb támogatottságában a dánok körében (Uldall 2015).

Egyéb, a terhességmegszakítás hozzáférhetőségét befolyásoló kulturális tényezők közé tartozik a házasságon kívüli szexuális élet elfogadottsága, a gyermeknemzés és a férfiasság kapcsolata, felelősség a fogamzásgátlásért, az abortusz stigmatizáló jellege, vagy épp a fiúgyerekek preferenciája, ami nemileg szelektív abortuszokhoz vezet Indiában és Kínában (Papworth 2011, Marecek et al. 2017).

⁶ 1992. évi LXXIX. törvény a magzati élet védelméről, 14. §.

⁷ 1992. évi LXXIX. törvény a magzati élet védelméről, 13. § (2) pont.

⁸ <https://www.un.org/esa/population/publications/abortion/doc/poland.doc>.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A művi abortusz elfogadhatósága nem független a társadalomban jelen lévő, a nemi szerepekkel kapcsolatos vélekedésektől sem: a liberálisabb nemi szerep attitűdök az abortuszhoz való hozzáférés támogatásának nagyobb mértékével járnak együtt (Beauvais – Mann – Lore 2016). Ehhez hasonlóan általában a feminizmus iránti pozitív érzések is növelik az abortusz támogatottságát, ám ez függ az ország aktuális politikai klímájától is: az USA-ban a tény, hogy a feminista mozgalom a demokraták szövetségese lett, megnehezíti, hogy a választáspárti (pro-choice) attitűdök gyakoribbak legyenek a nem demokrata választóknál is (Beauvais et al. 2016).

Az adott társadalmi-gazdasági és szociokulturális környezet, valamint az aktuális történelmi-politikai kontextus népességszámot formáló hatását példázza a szelektív abortuszok kérdése a Dél-Kaukázus államaiban (Örményország, Azerbajdzsán és Grúzia). A Szovjetunió felbomlása utáni gyors ütemű társadalmi változások, az instabil, akár háború kitörésével fenyegető politikai helyzet, a gazdasági nehézségek, a jelentős mértékű népvándorlás adták azt a történelmi hátteret, amelyen mintegy az új politikai és gazdasági szabadság megtestesüléseként a nemileg szelektív terhességmegszakítás általánosan elérhetővé és széles körben elfogadottá vált. A gazdasági recesszió, a szociális jóléti rendszer lebontása, a közegészségügyi rendszer átalakítása mind csökkentette az egy főre eső jövedelmet és növelte a családok megélhetésének költségét, ami a kívánt családnagyságra vonatkozó elképzeléseket is radikálisan befolyásolta, és felerősítette a fogamzásszabályozás és a művi abortusz iránti keresletet. Mindeközben a fiúgyermek gazdasági értéke nőtt, mivel a családok megélhetését sokszor a Nyugat-Oroszországban és Szibériában munkát vállaló férfiak biztosították, míg társadalmi szinten a határok megvédése, a katonaság létszámának folyamatos emelése miatt lett fontos a fiúgyermek számának növekedése. A terhességmegszakítások számának alakulása és a szelektív abortuszok elfogadottsága tehát nem egy társadalom hosszú távú jellemzője, inkább egy adott történelmi helyzetre adott társadalmi-demográfiai válasz (Hohmann – Lefèvre – Garenne 2014).

Láthatjuk tehát, hogy az abortusz melletti döntést a tágabb társadalmi és kulturális kontextus is jelentősen befolyásolja. A terhességmegszakítással kapcsolatban fontos ezért a társadalmi diskurzust is vizsgálni, mivel az abortusszal kapcsolatos döntések a társadalom által közvetített normák és törvények által meghatározott kontextusban születnek.

Abortusszal kapcsolatos attitűdök

Hagyományosan a művi abortusszal összefüggő attitűdöket két csoportra, választáspárti (pro-choice) és abortuszellenes vagy életpárti (pro-life) viszonyulásra szokás felosztani. A pro-life nézet középpontjában azon meggyőződések állnak, amelyek szerint a magzat emberi lény, a művi abortusz a gyilkosság morális megfelelője, és



KÖZELKÉP – Tanulmányok

csakis Isten hozhat döntést életről és halálról. Ennek megfelelően az élet a fogantatás pillanatában (vagy legkésőbb a terhesség első trimeszterében) kezdődik. Ezzel szemben a pro-choice attitűd szerint az emberi élet a születéssel veszi kezdetét, a magzat az anyához tartozik, mintegy az ő kiterjesztése. A művi abortusz egy nő önmeghatározásához való jogának nélkülözhetetlen eleme, ezért az abortuszról való döntés minden esetben egyénileg mérlegelendő, individuális (Parsons – Richards – Kanter 1990). A témában végzett vizsgálatok eredményei szerint azonban az egyén szintjén a terhességmegszakítással kapcsolatos attitűdök általában nem egyszerűsíthetők le igen/nem (elfogad/elutasít, választáspárti/életvédő) dichotómiára. Az egyéneknek a valóságban ennél sokkal árnyaltabb véleményük van, amelynek fontos meghatározói az abortusz indikációja és kontextuális információi is. Az emberek általában elfogadóbbak a terhességmegszakítással kapcsolatban, ha megértik annak okát, vagyis ha a kontextuális információ is jelen van, mert ilyenkor jobban bele tudják képzelni magukat a nő helyzetébe, vagy a körülmények részletei indokot szolgáltatnak a döntéshez (de Crespigny – Wilkinson – Douglas – Textor – Savulescu 2010). Ráadásul a különböző attitűdök akár együttesen is jelen lehetnek – bár a két nézet alapján véve ellentmondónak tűnik, mégis sokan hisznek az élet szentségében, és az abortusz széles körű szabályozását támogatják, azonban fontos számukra a személyes választás lehetősége is (Bowman – Marsico 2014).

Jozkowski, Crawford és Hunt 2018-as vizsgálatában a résztvevők, miután saját magukat élet-párti és választás-párti kategóriába sorolták, nyílt végű kérdéseket kaptak az abortusz elfogadhatóságára, általában véve (pl. Ön szerint milyen körülmények között kell, hogy a nők hozzáférjenek a biztonságos, törvényes abortuszhoz?; Milyen körülmények között gondolja, hogy a nőknek nem szabad hozzáférniük a biztonságos, törvényes abortuszhoz?). Amint azt a szerzők megjegyzik, ha a pro-life és pro-choice attitűd egy homogén vélemény volna, úgy minden válasz a 'semmilyen körülmények között nem tartom elfogadhatónak az abortuszt', illetve a 'minden körülmény között elfogadhatónak gondolom az abortuszt' volna. Az eredmények szerint azonban az önmagukat élet-pártinak vallóknak is csak 22%-a mondta azt, hogy semmilyen körülmények között nem szabadna a nőknek terhességüket megszakíttatni, és a pro-choice oldalt képviselők közül is csak 1,6% vélte úgy, hogy minden körülmény esetén hozzá kellene férnie a nőknek az abortuszhoz. A fentiek alapján a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy az élet-párti vagy választás-párti attitűd csak egy címke, amivel az emberek azonosítják magukat, illetve egy ideológiai pozíció, amely valószínűleg nem tükrözi pontosan a legtöbb ember valódi érzéseit, véleményeit vagy hiedelmeit a biztonságos, legális abortusz elérésére vonatkozóan (Jozkowski et al. 2018).

A társadalmi diskurzusban jelen van a „helyes” és a „helytelen” abortusz morális megkülönböztetése, amit a terhességmegszakítás körülményei határoznak meg (Furedi 2001). A társadalmilag elfogadható okok és körülmények között szerepel a magzati rendellenesség, a fiatal életkor vagy ha a terhesség erőszak, vérfertőzés so-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

rán, illetve gondos védekezés mellett jött létre, és általában az első trimeszteres abortusz. A társadalmilag kevésbé elfogadott, „helytelen” abortuszok azok, amelyeket későbbi gesztációs korban hajtanak végre, amely többedik abortusza a nőnek vagy amely egy fogamzásgátlás nélkül létrejött terhességet szüntet meg. Ezek a morális megkülönböztetések akár a választáspárti-életvédő attitűdöktől függetlenül is jelen lehetnek (Norris et al. 2011). A magzati rendellenességekre visszatérve, ahogy azt Dominique Memmi megjegyzi, ezek között is megkülönböztethetők az „elégleges” vagy „jó”, illetve a „rossz” indokok a terhesség megszüntetésére. A „jó” indokok közé sorolódhatnak általában a halállal végződő anomáliák vagy genetikai rendellenességek, csakhogy ezek jelentős része (pl. a súlyos szív- és érrendszeri megbetegedés a magzatnál) szabad szemmel nem látható, így bár orvosilag elfogadható indoka lehet a terhesség művi befejezésének, a szülők nézőpontjából kevésbé megragadható, mint például a végtaghiány vagy a törpeség (Takács 2015a).

A média abortuszreprezentációja

A tömegmédiának az emberek gondolkodására gyakorolt hatása a 20. század egészében élenként kutatott téma volt, napjainkban, a web2 világában pedig vizsgálata egyre intenzívebb. A tömegmédiát jelentősen formálja a közvéleményt, kontextust nyújt annak kibontakozásához, egyúttal hozzájárul annak meghatározásához, hogy mi számít széleskörben „normálisnak és alapvetőnek” (Purcell – Hilton – McDaid 2014). Seale (2003) szerint, ha a betegséggel-egészséggel vagy az egészségüggyel kapcsolatos élményeket szeretnénk megismerni, fontos megvizsgálni, hogy a média milyen történetekről számol be, azokat hogyan tálalja közönségének, valamint az is lényeges, hogy milyen történetekről nem tesz említést, mi az, ami nem része a diskurzusnak. Az, ahogy az egészségügyi témák konstruálódnak (a keretezés és nyelvhasználat által), befolyással bír arra, hogy azok miként interpretálódnak és tapasztalhatók meg a mindennapi életben. A médiában fellelhető történetek, keretezések nemcsak az átlagolvasókra, de az egészségügyi dolgozókra és a törvényhozókra is hatással vannak, sőt magukra a tartalom-előállítókra is visszahathatnak (Seale 2003).

A média abortuszreprezentációinak vizsgálata döntően két paradigmát követ: részben azt vizsgálják, hogy a különböző nyelvezet, például az abortuszellenes szervezetek által használt kifejezések befolyásolhatják-e az emberek attitűdjeit a művi abortusszal kapcsolatban, másrészt pedig az a keret, narratív kontextus képezi a vizsgálat tárgyát, amelyben a művi abortusz megjelenítődik.

Az abortusszal kapcsolatos diskurzus az életvédő és választáspárti retorika, érvrendszer mentén polarizált (Mikołajczak – Bilewicz 2014), ami leginkább az abortusz alanyát illető szóhasználatban figyelhető meg. Boltanski szerint a magzat nyelvi megjelölése (embrió, baba, gyermek stb.) olyan, önkényesen konstruált kategóriát



KÖZELKÉP – Tanulmányok

jelent, amely egyben a róla való gondolkodást, a magzatnak mint társadalmi/biopolitikai alannak a helyét és helyzetét is meghatározza (Takács 2015b). A terhességmegszakítás kapcsán az életvédő retorikában jellemzően a „meg nem született gyermek”, a választáspártiban „magzat” vagy „embrió” megjelölés használatos. Mikołajczak és Bilewicz (2014) kutatásukban igazolták, hogy a gyermek, illetve a magzat szó használata más pszichológiai kontextust hív elő a befogadóban: terhességmegszakítással kapcsolatos szövegek olvasóinál a magzat szó prezentálása a gyermek szó használatához képest a választott (nem orvosi vagy jogi indikációjú) abortusz kapcsán támogatóbb attitűddel járt együtt. Feltevésük szerint a gyermek szó a magzattal szemben több kognitív hozzáférést nyújt annak emberi mivoltához, tulajdonságaihoz, míg a magzat szóhoz kevesebb emberi tulajdonságot társítunk, így ez egy távolító, dehumanizációs mechanizmusnak tekinthető. Ez a távolságtartás segíthet a nőknek a be nem fejezett terhességgel való megküzdésben, illetve megfontoltabb döntést tesz lehetővé a nem kívánt terhesség esetén. A szerzők szerint a már eleve ambivalens, morálisan eldöntetlen esetekben lehet a nyelvhasználatnak befolyásoló hatása (Mikołajczak – Bilewicz 2014).

A szóhasználaton túl az abortusszal kapcsolatos történetek, narratívák és az aszociált képzetek is formálják azt, hogy milyen kép alakul ki bennünk a terhességmegszakításról. Sisson és Kimport (2014) az 1916 és 2013 közötti amerikai televíziós műsorok és filmek abortuszhoz kapcsolódó cselekményeit elemezve azt találták, hogy azokban az abortusztörténetek gyakoribbak, mint azt a populáris diskurzus sugallja, mely utóbbi szerint az abortusz még mindig az egyik legerősebb televíziós tabu. Vizsgálatuk eredménye szerint ugyanakkor a terhességek kimenetelének bemutatása összességében nem tükrözi a valós statisztikákat sem. A vizsgált 310 cselekmény 9%-ában a nők az adoptálást választották, amely mérték a való életben 1% körüli. A halálesetek meglepően gyakori előfordulását találták a cselekményekben: a történetek 13%-ában az abortuszhoz folyamodó nő életét veszítette, azokban az esetekben is, amikor végül nem végezték el a terhességmegszakítást. 9%-uk az abortusz következtében halt meg, amely arány meglehetősen eltúlzott: valójában annak az esélye, hogy a biztonságos abortusz halálhoz vezet, statisztikailag közel nulla (Sisson – Kimport 2014). Későbbi vizsgálatuk (Sisson – Rowland 2017) szerint a film-béli karakterek 37,5%-a tapasztalt meg valamilyen komplikációt vagy negatív egészségi következményeket. Ez az érték szintén nem felel meg a valós statisztikáknak, ahol ez az arányszám 2,1% körüli. Hasonlóan felülreprezentált a művi vetéléssel összekapcsolt meddőség, súlyos műtétek (pl. hysterectomia), mentális problémák és egészségkárosító viselkedések (pl. öngyilkosság, ittas vezetés) előfordulása, valamint az abortusszal összefüggő mortalitás is – utóbbi 7000-szerese a valós statisztikai adatoknak (Sisson – Kimport 2014, Sisson – Rowland 2017). A televízió tehát az orvosi komplikációk és hosszútávú káros következmények felülreprezentálásával, a halállal végződő abortuszok hangsúlyozásával, a terhességmegszakítás és halál, vagy önmagában az abortusz megfontolása és a halál ismételt, narratív összekapcso-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

lásával drámaian felnagyítja az abortusz egészségi kockázatait, és reprezentációját a veszélyesség irányába tolja el (Sisson – Kimport 2014, Sisson – Rowland 2017).

A művi abortusz médiareprezentációjával foglalkozó tanulmányok külön csoportját képezik azok, amelyek az abortusz stigma megjelenését vizsgálják, elsősorban kvalitatív tartalomelemzéssel. A szerzők szerint az abortuszt választó nők sztereotipizáló ábrázolása, az átlagtól eltérőként bemutatása hamisan távolítja őket a társadalom többi tagjától, ami a stigmatizáció folyamatára jellemző. Hasonlóan erősíti a társadalmi diskurzusban megjelenő megbélyegzést az, ha csak a nőket teszik felelőssé a reprodukzív döntésekért, illetve, ha a nők abortusszal kapcsolatos élményeinek összetettségét és változatosságát negálva azt a döntésben szerepet játszó különböző szempontok említése nélkül, leegyszerűsítve jelenítik meg (Purcell et al. 2014).

Kutatási kérdés, módszer, minta

A következőkben bemutatásra kerülő vizsgálatban a magyar online hírportálok és női magazinok művi abortusszal kapcsolatos cikkeinek szövegét elemeztük. A cikkek kiválasztásához témaként a 2016-os teljes abortusztilalomról szóló lengyel törvénytervezetet és annak visszhangját jelöltük meg.

2016-ban a lengyel kormány egy civil szervezet abortuszzabályozást szigorító javaslatát tárgyalta, amely az abortusz minden formáját tiltotta volna, valamint az ahhoz folyamodó nők és a terhességmegszakítást végző orvosok büntethetőségét is kilátásba helyezte. A törvénytervezetre Lengyelország- és Európa-szerte tüntetésekkel reagáltak. Később a kormány elvetette a szabályozás szigorítását, és továbbra is az 1993-as abortusztörvényt hagyta érvényben. A 2016 tavaszán kezdődő, majd ősszel folytatódó, a lengyel abortuszzabályozást szigorító törvénytervezet elleni tüntetések világszerte, így Magyarországon is nagy sajtóvisszhangot keltettek, ami által egy alapvetően ritkán tárgyalt téma, a művi abortusz is az érdeklődés homlokterébe került.

Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen diskurzus bontakozik ki a művi abortusszal, a szabályozás szigorításával, teljes tilalmával kapcsolatban a magyar online médiában. Elsősorban arra fókuszálunk, hogy milyen fogalmi keretben, képzettségű társítások, asszociációk hálójában jelenik meg a művi terhességmegszakítás, illetve az abortuszt választó nő a gyűjtött cikkekben. Kiemelt szempont, hogy a szövegek állításai mennyire állnak szinkronban a kurrens szakirodalom eredményeivel⁹, illetve a statisztikai adatokkal.

⁹ Jelen kutatásban azt a – nemzetközi szakirodalomban elfogadott – álláspontot követjük, miszerint a művi abortusznak jellemzően nincs negatív hatása a nők mentális egészségére, az abortuszt követő negatív pszichés következmények gyakran inkább egyéb prediszpozíciók függvényeként jelennek meg (Steinberg – Rubin 2014). Mindemellett fontos leszögezni azt is, hogy számtalan módon élhetik meg a nők művi abortuszukat, a traumatikustól kezdve akár a pozitív élményekig (American Psychological Association Task Force on Mental Health and Abortion 2008).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A nők reprodukciós egészségének médiareprezentációját vizsgáló kutatások nagy része az Amerikai Egyesült Államokból származik (Purcell et al. 2014), hasonló magyar vizsgálatról nincs tudomásunk.

A kutatásunkat kvalitatív módszer alkalmazásával végeztük, mivel ez alkalmas leginkább egy adott téma kapcsán a diskurzusban a szóhasználat és megfogalmazás révén megjelenő mintázatok felismerésére és azonosítására (Miles – Huberman 1984). A kutatást a kritikai elméleti keretrendszerben (Calhoun – Karaganis, 2001) a konszenzuális kvalitatív kutatás (Hill, Thompson – Williams 1997) elemeit felhasználva, a tartalomelemzés módszerével végeztük. A kritikai elméleti keretrendszerben az értelmezéseket befolyásoló ideológiai, politikai, gazdasági és társadalmi tényezők is megérthetővé válnak. A konszenzuális kvalitatív kutatás elsődleges jellemzője több kutató együttműködése az értelmezések, jelentések kritikai elemzésében.

A kutatói szándék az elemzés során nem az ok-okozati kapcsolat feltárása, hanem a leírás alapuló megértés volt, vagyis: „a diskurzusban megjelenő alternatív tudatformáknak, az őket alkotó kijelentések rendszerének, az általuk hordozott ki-mondatlan előfeltevéseknek, valamint az ezeket megjelenítő szereplőknek az azonosítása.” (Glózer 2007: 263)

A cikkeket tematikus elemzéssel (Braun – Clarke 2006) vizsgáltuk, és az adatokat szövegekben azonosított témakörök, mintázatok által strukturáltan elemeztük. Az adatgyűjtést és elemzést nem egymást követő munkafázisokként, hanem a munka során folyamatosan végzett eljárásokként kezeltük (Meyer 2001). A kódolás első lépése a művi abortusz pszichés következményeit (illetve azok hiányát) tárgyaló szakirodalom alapján deduktív kategóriák kialakítása volt, amelyeket többszörös olvasási fázis során induktív kategóriákkal egészítettünk ki.

A kutatáshoz a vizsgálandó cikkeket a 2016. április és 2017. július közötti időszakból gyűjtöttük, mivel a lengyel abortusztörvény kapcsán ebben az időszakban jelent meg jelentős számú publikáció a magyar online médiában. A szövegek forrásai az adott időszakban legolvasottabb 50 internetes oldal közül azok voltak, amelyeken az alábbiakban bemutatott keresési eljárással legalább egy cikket találtunk. Ezen oldalak egy része általános közéleti portál, más részük online női magazin volt. Az olvasottságot a Digitális Közönségmérési Tanács olvasottsági adatbázisa (OLA) használatával, a „real user”¹⁰ mutató alapján felállított sorrend szerint értelmeztük. A cikkek kereséséhez a honlapok saját kereső motorját, illetve a www.google.hu keresőmotort vettük igénybe. A keresőszavak az „abortusz”, „terhességmegszakítás”, „lengyel”, „tüntetés”, „törvénytervezet”, „tiltakozás” „Lengyelország” voltak. Az elemzésbe végül 17 internetes oldalról¹¹ összesen 105 cikk (szószám: 59 940) került be.

¹⁰ Real user: azok a felhasználók, akik a megadott időszakban a kiválasztott webhelyet meglátogatták (legalább egy oldalletöltést kezdeményeztek). Ez a mutató a felhasználó személyek számára utal, nem a számítógépekére, a cookie-k számára vagy az IP címek számára.

¹¹ index.hu, origo.hu, nlcafe.hu, blikk.hu, 24.hu, hvg.hu, 444.hu, borsonline.hu, szeretlekmagyarorszag.hu, life.hu, vs.hu, divany.hu, napi.hu, hirado.hu, mno.hu, rtl.hu, faktor.hu



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Az elemzéshez az ATLAS.ti 6.2-es kvalitatív adatelemző szoftvert használtuk. A kiválogatott cikkek feltöltésével kialakult szövegtörzsetben hoztunk létre kódokat, melyeket később a szakirodalom és kutatási kérdés szempontjából relevánsakra redukáltuk. A kódok egységei szavaktól a teljes bekezdésekig terjedtek. Többszöri olvasás és a szakirodalmi háttér újbóli áttekintése után a kódokból az egyes témákat lefedő kódcsaládokat alakítottunk, amelyek az elemzés alapját képezték.

Eredmények

A kutatás során azt vizsgáltuk, hogy az online sajtóban megjelent cikkek milyen fogalmi keretbe helyezik el a művi abortusz kérdéskörét, milyen tartalmakkal asszociálják azt, mivel ez fogja alakítani az olvasó képzettársításait, és így befolyásolja véleményalkotását is.

A továbbiakban a társadalmitól az egyéni szint felé haladva tárgyaljuk azokat a kereteket, illetve érvelési rendszereket, amelyekben a művi terhességmegszakítás a vizsgált szövegekben megjelent, kitérve a társadalmi kontextusnak, a művi abortuszszal kapcsolatos attitűdöknek, az önrendelkezés jogának, és – egyéni szinten – a terhességmegszakítás bemutatott okainak és következményeinek kérdéseire.

A MŰVI ABORTUSZ MINT TÁRSADALMI KÉRDÉS

Az elemzett szövegek egy részében (elsősorban a cikkekben és kommentárokból) a terhességmegszakítás társadalmi kérdésként tematizálódik.

A művi abortuszok számának változása, illetve az abortuszok betiltása kapcsán jelenik meg az az érvelési mód, amely az abortuszok számának növekedését a népességfogyással, csökkenését a népesség növekedésével köti össze. A szövegek erre a demográfiai keretezésre gyakran hivatkoznak ugyan, de az inkább történelmi utalás formájában jelenik meg: a múltban (jellemzően a Ratkó-korszakban) már volt példa régióinkban szigorú abortuszszabályozás bevezetésére, melynek célja a népesség növekedése volt, az intézkedés azonban az illegális, nem biztonságos abortuszok számának radikális növekedését vonta maga után.

„A történelem során pedig már párszor egyértelművé vált, hogy a korlátozó népesedéspolitikai eszközökkel nem lehet tartósan befolyásolni a népszaporulatot. Még akkor sem, ha ennek köszönhetően egyes években demográfiai csúcsok születtek, szó szerint.” (divany.hu)

Az abortusztilalom és a népességszám növekedése közti összefüggés az abortuszellenes (pro-life) retorika egyik eleme, ami ebben a kontextusban, az abortusz-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

törvény szigorítása mellett állást foglalók, illetve egy életvédő szervezet elnökének véleményeként is megjelenik:

„Irigylem a lengyeleket, mert lakosságuk az 1951. évi 25 millióról napjainkra 38 millió főre gyarapodott, míg a mi lélekszámunk 1980 óta folyamatosan csökken, és ma már nem éri el a tízmilliót sem. Ennek egyik oka, hogy a lengyelországi terheségeknek mindössze 0,16 százaléka végződik abortusszal, míg ugyanez a tízmillió alá csökkent népességű Magyarországon 30,9 százalék!” (mno.hu)

„Az abortusztörvény szigorítása mellett érvelők hazánkban általában a Ratkó-korszakot szokták felhozni példaként, amikor a terhességmegszakítás betiltása és a gyermektelenségi adó bevezetése után példátlan bémibum következett be Magyarországon, radikálisan javítva a népességi adatokat.” (nlcafe.hu)

Utóbbi kapcsán azonban a szerző ezt a nézetet ellenpontoszó állásfoglalása következik:

„Persze az ilyen jellegű statisztikában az olyan árnyékinformációk rendre nem szerepelnek, mint például az, hogy a szigorítás miatt hányan lettek öngyilkosok, hányan fordultak illegális eszközökhöz a magzat eltávolítása érdekében, ahogy az sem, hogy a társadalmi kényszer hatására megszületett, de senki által nem óhajtott gyerekekre később milyen sors várt Magyarországon.” (nlcafe.hu)

Ahol abortusztilalom demográfiai keretezése direktén (a szerző/újság saját véleményeként, nem történelmi kontextusban) jelenik meg, ott a terhességmegszakítás tiltásának és a népességnövekedésnek az összefüggését jellemzően elutasítják:

„Demográfiai növekedést várhatóan nem eredményezne a javaslat, csak az illegális magzatelhajtások, a születési halálozások száma és az abortuszturizmus növekedne.” (index.hu)

A történelmi kontextus másik jellemző eleme a terhességmegszakítás és a nácizmus faji politikájának összekötése. Ez az érvrendszer az abortusz teljes betiltásáért síkra szálló lengyel politikusok és aktivisták által használt, abban a vérfertőzés, erőszak során fogant, illetve a sérülten született csecsemők abortálása és az alsóbbrendűnek tekintett lengyelek körében engedélyezett (míg Németországban, a „tisza faj” védelmében tiltott) abortusz között vonnak párhuzamot. A hírek és cikkek ezt a tematizálást rögzítik, de jellemzően nem reagálnak rá.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A művi abortuszt alapvetően társadalmi problémaként kezelő keretezésben kivétel nélkül a terhességmegszakítások számának csökkenése/csökkentése jelenik meg kívánatos irányként vagy célként, ami ebben a összefüggésben társadalmi szintű, proaktív beavatkozás formájában képzelhető el – ilyen lehet például a fogamzásszabályozás eszközeinek általánosan elérhetővé tétele és a szexuális nevelés gyakorlatának fejlesztése.

„Egy társadalomnak alapvető feladata (lenne) mindent megtenni, hogy a lehetséges minimumra csökkentse az abortuszok számát, de ehhez nem tilalomra, hanem többek között oktatásra, tájékoztatásra, tanácsadásra, elérhető és megfizethető (vagy ingyenes) fogamzásgátlásra van szükség.” (divany.hu)

Az abortusz társadalmi szintű tematizálásának következő lényeges eleme a válasz. A szövegek gyakorta említik, hogy Lengyelország Európa legvallásosabb országa, ahol a vallásukat gyakorlók aránya is kiugróan magas, és ez a tény jelenti azt a tágabb értelmezési keretet, amely háttérében a lengyelországi események megérthetőek. Ez azért fontos, mert így deklarálódik a médiatartalmakban az, hogy a terhességmegszakítás szabályozásáról csak az adott társadalmi kontextus figyelembevételével lehet érvényes állásfoglalásra jutni. A közéleti portálok tényközlő műfajok közé sorolható írásaiiban a hangsúly a kormányzati döntésen, és nem közvetlenül a katolikus vallási meggyőződések szerepén van:

„Lengyelországban ez a kérdés történelmileg sokkal mélyebb és politikailag összetettebb, mintsem hogy azt bárki jó és rossz harcára egyszerűsíthetné, vagy hogy azt általánosítva az egész katolikus egyházra, és minden keresztény emberre kiterjeszthetné” (hvg.hu)

A véleményközlő írásokban ugyanakkor az állami/politikai szint alig jelenik meg, helyette a (katolikus) vallás dogmái állnak szemben az önrendelkezési joggal vagy egyszerűen a (női) szabadság eszméjével. Ebben a polarizációban a vallást a tudatlansággal, a „barbár sötéttséggel” azonosítják, amely szemben áll a józan ésszel, az egyház pedig a hatalmával (vissza)élő, maradi, „keresztény terrorizmussal” fenyegető szervezetként jelenik meg:

„A lengyel példából világossá válik, hogy az aljasság, a gonosz korlátoltság megtámasztására minden vallás alkalmas. Hiszen ezeknek az intézményeknek az a funkciójuk, hogy középkori vagy ókori normákat örökítsenek át, minél kevesebb változtatással.” (hvg.hu)

Az abortuszszabályozás kérdései részben a lengyel törvénytervezetben foglaltak rögzítésén, részben más európai (főként ír) példák említésén, részben pedig a ma-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

gyar szabályozás (általában minősítésektől mentes) leírásán keresztül tematizálód-
nak. Néhány szöveghelyen találtunk explicit utalást arra, hogy a törvényi szabályo-
zásról nem a tilt/támogat dichotómiában érdemes gondolkodni, illetve hogy attól
még, hogy valaki alapvetően ellenzi az abortuszt, nem feltétlenül ért egyet a teljes
tilalommal, illetve aki ellenzi a tiltást, az nem feltétlenül támogatja az abortuszt vagy
annak teljes liberalizációját:

*„Amikor arról beszélünk, hogy itthon megengedő a szabályozás, azt nem sza-
bad azzal összemosni, hogy a magyar rendszer »bátorítana« az abortuszra:
egyszerűen csak arról van szó, hogy nem zár el tőle.” (divany.hu)*

*„bár a lengyelek döntő hányada elítéli az abortuszt, a szigorítással csak el-
enyészően kevesen értenek egyet” (blikk.hu)*

Általában véve elmondható, hogy a vizsgált tartalmak között egy sem volt, ami a
lengyel törvénytervezettel direkten szimpatizált volna. A hírekben (a műfaj termé-
szeténél fogva) nem találunk értékelő jelzőket, a publicisztikákban jellemzően em-
bertelen, kegyetlen, túlzó intézkedésként írják azt le, és a fókuszba inkább a tiltás
potenciálisan káros hatásai, negatív következményei kerülnek.

Abortusz attitűdök: az abortuszháború

Bár – mint a fentiekben említettük – a médiatartalmak reflektálnak arra, hogy a művi
abortuszról való gondolkodás nem feltétlenül az elfogad/elutasít dichotómiát kell,
hogy kövesse, illetve az, ahogy az abortuszról vélekedünk, az egyén meggyőződéseinek,
gondolkodásmódjának, tapasztalatainak függvénye, a szövegeket leggyakrabban
mégis az életvédők és nők, nőjogi aktivisták szembenállása tematizálja. A polarizált-
ság megjelenítésében a teljes tilalommal kapcsolatos egyházi és kormányzati állás-
pontok, illetve a tüntetők véleménye a legtöbbször előforduló elemek, amelyeket a
szövegek műfaji sajátosságaiktól függően minősítenek vagy hagynak reflektálatlanul.

Az ellentétek bemutatásának gyakorta és visszatérően alkalmazott nyelvi eszkö-
ze a militáns, háborús szóhasználat:

„az abortusz harcos ellenfele” (hvg.hu)

„a kormányzó párt új frontot nyithat a társadalom átformálásában” (hvg.hu)

*„az abortusz elleni harcban a puhább, erőtlenebb taktikák már nem működ-
nek” (rtl.hu)*



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A szembenállás olyan módon is reprezentálódik, hogy mindkét fél elszántan és eltántoríthatatlanul „*mindent megtesz*” a saját elvei vagy érdekei képviselésére: a terhességet kihordani nem szándékozó nők annak megszüntetéséért (beleértve az illegális abortuszt is), a lengyel kormány és az életvédők pedig „*az emberi élet védelmének érdekében*” képesek bármire. A konnotáció egyértelműen negatív: olyan aktu-sokról van itt szó, amelyeknél a cél szentesíti az eszközt.

Egy helyütt reflektál a véleménycikk szerzője erre a megosztottságra, maga is a militáns szóhasználatot folytatva:

„Ki kellene végre szállni »a magzat élethez való joga« kontra »a nő választási joga« kifejezésekkel felcímkézett lövészárkokból, amelyekben a nő és születendő gyereke egymás ellenségének van beállítva.” (mno.hu)

A terhességmegszakítás kérdését „militarizáló” kifejezőmód alapvetően alkalmas arra, hogy érzelmileg-indulatilag színezetten beszéljen a témáról, másrészt azt is implikálja, hogy a kérdés kapcsán valahová állni kell, egyértelműen állást kell foglalni egyik vagy másik oldal mellett, illetve valamelyik nézőponttal szemben.

A polarizáltság vagy direkt opposíció azonban nem csak az életvédők és választáspártiak ellentéteként tematizálódik, legalább ilyen hangsúlyos a téma kapcsán a nők és férfiak szembenállásának kérdése. Ez részben közvetlenül a lengyelországi eseményekből fakad, ahol a törvényi szigorítás elleni tiltakozás egyik legfontosabb üzenete az volt, hogy ne férfi politikusok mondják meg, mit tehetnek a nők a testükkel – amint az számos *írásban* (tájékoztató és véleményközlő műfajú írásokban egyaránt) megjelenik. Mivel a férfiak nem képesek szülni, ezért döntést hozni sem lehet(ne) joguk, ahogy azt a tüntetők másik, többször idézett jelmondata is megfogalmazza („*Az abortuszellenes vezetők 77 százaléka férfi. Az ő 100 százalékuk sohasem lesz terhes.*”)

A másik oldal, a női *összefogás* kapcsán gyakorta említik a szövegek azt a mondatot, amelyet az aktivisták/tüntetők Beata Szydlo kormányfőnek címeztek: „*A pokolban külön hely van azoknak a nőknek fenntartva, akik nem támogatják nőtársaikat.*” Ezen kívül a női szolidaritás az elemzett szövegekben egyáltalán nem jelenik meg.

A véleménycikkek közül néhány, jellemzően női portálon fellelt, az abortusztilalomról szóló írás hangneme kifejezetten indulatos, nyelvezete érzelmileg túlfűtött, akár szitkozódó. Ezekben az írásokban visszatérő téma a döntéshozó lengyel férfi politikusok ostromozása:

„Na ehhez tényleg csak lassan tapsolva lehet gratulálni, mielőtt csendben elsírnánk magunkat a tehetetlen düh érzésétől. Ti szerencsétlen, többségben férfi okostojások, igen, hozzátok beszélek, kedves döntéshozók, akik megáldotátok ezt az érfalrepezető baromságot! Nagyon tetszik, amit a narancs-sárga örült csinál az Atlanti-óceán túloldalán, ugye? Ahogy döntött a nők tes-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

téről, az is klassz, ugye? Hát, mekkora férfi, hogy megmondta, hogy ki mit csinálhat és mit nem csinálhat a saját testével.” (nlcafe.hu)

Jellemző, hogy a fókuszban nem az áll, hogy ki jogosult dönteni a terhesség megtartásáról vagy megszakításáról (az anya vagy bárki más), hanem hogy a döntés női vagy férfi jogosultság-e. A kommentárok, publicisztikák szerzői gyakran hivatkoznak arra, hogy a lengyel parlament szinte csak férfiakból áll, többségében „*megett korú férfi politikusok*” alkotják, akiknek nem szabadna beleszólni az abortusz kérdésébe. Azt az írások nem tematizálják, hogy vajon egy női többségű parlament más jogosultságokkal bírna-e, illetve implicite azt sugallják, hogy egy ilyen törvénytervezet csak egy férfiak által uralt világban születhet meg.

A szövegek másik csoportjában, ahol az abortusz kérdése szintén ab ovo női témaként jelenik meg, a hangsúly inkább mások (leginkább a férfiak) érintettségének elvitatására vagy szempontjaik kizárására kerül:

„Senkinek semmi köze hozzá, mert ez a nő saját döntése.” (nlcafe.hu)

„Ez a döntés ugyanis kizárólag egyetlen emberé: azé, akinek a testéről és az életéről szó van.” (nlcafe.hu)

„Egyáltalán hogyan lehetséges, hogy ilyen kérdésekbe bármelyik férfinak egyáltalán beleszólása van?” (nlcafe.hu)

A férfiak érintettsége egyetlen szövegben, egy életvédő szolgálatban dolgozó nő írásában jelenik meg:

„És akkor még nem beszéltünk a többi családtagra gyakorolt hatásról [...] a férfi tehetetlenségéről, akinek nincs joga megvédeni a saját gyereke életét.”

Bár ez a szöveg is így folytatódik:

„Az abortusznak két áldozata van: a nő és a gyereke.” (mno.hu)

Az abortusz mint a (testi) önrendelkezés joga

A női portálokon és a híroldalokon egyaránt megjelenik az a keretezés, amelyben az abortusz tiltása a nők saját testükkel kapcsolatos önrendelkezési jogának megsértéseként értelmeződik. Ez az érvrendszer a választáspárti attitűd egyik legfőbb eleme, ezért a törvénytervezet elleni tüntetések gyakorta idézett jelmondatai is erre reflek-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

tálnak („az én testem az én választásom”, illetve „a testem nem inkubátor”), és a cikkekben megszólaltatott választáspárti aktivisták is ezt használják („aki bele akar szólni a nők testi önrendelkezésébe, az erőszakoskodik és a nők életével játszik.”). Az elemzett szövegekben az önrendelkezés kérdése nemcsak bemutatott reprezentációként, hanem a szerzők saját véleményeként is gyakorta megjelenik:

„Akit pedig a teste és sorsa fölötti rendelkezésben korlátoznak, azt abban korlátozzák, hogy saját személye fölött döntsön. Ha egy állam megtiltja a legális abortuszt, azzal a nőket alapvető emberi jogaiknak gyakorlásától fosztja meg.” (divany.hu)

„Lengyelország szeretne visszamenni az időben, hogy látványosan sárba tiportja a nők saját testükkel kapcsolatos önrendelkezési jogát.” (nlcafe.hu)

A véleményközlő cikkek előszeretettel használják ezt a keretezést, amelyben az önrendelkezés jogának elvitatása egyre tágabb kontextusba helyeződik: a saját test feletti döntés korlátozása egyenlővé válik a nők jogainak semmibe vételével, vagy akár a nőkön tett erőszakkal.

„Ha kétségbe vonják a nők jogát az abortuszhoz, attól csak pár lépés a kötelező fogamzásgátló-használat vagy a sterilizáció.” (hvg.hu)

„az abortusztiltás célja, hogy a fennálló hatalom igényei szerint szelektált (azaz fehér, középosztálybeli) női testekből akár kényszerrel és halálos áldozatok árán is kisajtolja reprodukív kapacitásuk maximumát” (mno.hu)

„Megfosztaná a nőket a testük, végső soron pedig a saját sorsuk fölötti rendelkezéstől, egyszerű »szülőgéppé« degradálva őket.” (blikk.hu)

Ezekben a cikkekben úgy érvelnek, hogy a terhesség a nő testében zajló folyamat, így az abortusszal kapcsolatban a döntés, a választás joga őt illeti, de emellett a test feletti kontroll a hatalomgyakorlás kérdéseként is tematizálódik. Ez közvetlenül a választáspárti oldal bemutatott reprezentációjaként jelenik meg (amelyre a cikk maga, illetve a szerző nem reagál):

„A magzat nevében azok ellen a nők ellen fellépni, akiknek a teste nélkül a magzat életképtelen lenne, álságos, azaz nem a magzatot védi, hanem a nők teste feletti és azon keresztül az erőforrások feletti kontrollt valósítja meg.” (index.hu)



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A test és hatalom kérdése azonban a választáspárti attitűd deklarálása nélkül, mintegy alapvető tézisként is megjelenik, jellemzően a cikkek (al)címeiben, annak részletes kibontása nélkül:

„Amikor a nők teste felett a politikusok rendelkeznek.” (life.hu)

„Birtokba vett testek.” (mno.hu)

Az önrendelkezés jogának megsértése és a test feletti kontroll elvitatása egyben a nők döntésre képes felnőtt szerepének megkérdőjelezését is jelentheti:

„A nők döntési joga a tét, az, hogy felnőtt emberként maguk határozhassanak a testükről.” (nol.hu)

„Az élethelyzet valós felmérésének képességét nem kellene elvitatni senkitől” (mno.hu)

Az abortusz-döntés és okai

Láthattuk, hogy a terhességmegszakítás lehetősége mint az önrendelkezéshez való jog visszatérő eleme a témával foglalkozó írásoknak. Ennek kapcsán felmerül az a kérdés is, hogy az elemzett médiatartalmak hogyan kezelik az abortusz-döntést: döntenek, dönthetnek-e a nők autonóm módon terhességük megszakításáról.

A vizsgált cikkekben azokban az esetekben, amikor a nők döntését hangsúlyozó megfogalmazást találunk, ezzel együtt gyakorta az is megjelenítődik, hogy a döntés valamilyen szükségszerűség, kényszer következménye, vagyis ilyen értelemben csak látszólagos az autonómia:

„Tisztában vagyok azzal, milyen nyomás készítette őket erre a döntésre.” (nlcafe.hu)

„Egyetlen nő sem jószántából dönt az abortusz mellett.” (life.hu)

„Szabad választásról úgyis bajosan beszélhetünk – a minket megkeresők többsége vagy súlyos nyomás vagy információhiány következtében döntött az abortusz mellett.” (mno.hu)

A véleménycikkek más részében inkább a nők passzív szerepe kap hangsúlyt, akár a helyzet kialakulása, akár annak megoldása kapcsán:



KÖZELKÉP – Tanulmányok

„Azok a nők mennek börtönbe, akiknek becsúszott egy terhesség.” (nlcafe.hu)

„Bajba került lányok és asszonyok.” (napi.hu)

„Az illegális magzatelhajtásokkal együtt nagyjából 150 ezer terhességmegszakítást hajtanak végre lengyel nőkn.” (mno.hu)

„Kinek könnyű kórházi hálóingben magasra feltett, leszíjazott lábbal várnia, hogy kiürítsék?” (mno.hu)

A nők valódi, aktív szerepvállalása inkább az illegális és/vagy nem biztonságos abortuszok választásának kapcsán jelenik meg:

„A magzatuktól megszabadulni akaró nők kénytelenek voltak tömegesen illegális módszerekhez és sokszor nagyon is veszélyes házi praktikákhoz fordulni.” (nlcafe.hu)

„A gazdagabb réteg más országokban intézi el, ha szüksége van rá, a szegényebb réteg pedig élete kockáztatásával házi módszerekkel igyekszik véget vetni a terhességnek.” (nlcafe.hu)

A terhesség megszakítására irányuló döntés kapcsán érdemes megvizsgálni azt, hogy melyek azok az okok, amelyek miatt a nők az abortuszt választják. Amikor a várandósságról való lemondás lehetséges indokairól általában véve van szó a cikkekben, megjelenik a téma több szempontú, az egyéni élethelyzetet mint a döntés kontextusát is figyelembe vevő megvitatása. A cikkek és kommentárok rámutatnak arra, hogy a nők különböző okokból és körülmények között választhatják az abortuszt – az egyéni élethelyzet mérlegelése szintén a már említett választáspárti attitűd lényegi eleme, még ha a szövegekben ezt direkten nem is említik meg.

„A nők számára viszont, akik akaratuk ellenére teherbe esnek, ez nem elvi, hanem gyakorlati, és nem általános, hanem egyéni kérdés. Olyan kérdés, amire nem elvont eszmék, hanem a saját élethelyzetük alapján kénytelenek választ adni.” (divany.hu)

„A nők azért választják ezt a megoldást, mert átgondolták, és arra jutottak, hogy a jövőbeli gyereket nem képesek felelősségteljesen felnevelni. Vagy már van gyerekük, vagy egyedül vannak, vagy a férjük beteg, de nem megy egyszerűen, MOST nem tudják vállalni.” (life.hu)



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A döntés okaként a fentiek mellett a tudatlanság/információhiány, illetve a magzat elvetetése irányába ható külső nyomás nevesítődik.

Megvizsgáltuk az abortusz okait akkor is, amikor a terhesség megszakítására irányuló döntésről nem általánosságban, hanem az egyedi történetek vonatkozásában esik szó. A cikkek közül kilencben összesen 18 személyes történet¹² jelenik meg, ebből ötben szerepel legális abortusz, amelyet az érintettek a következő okok miatt választottak: fiatal életkor; nemi erőszak során fogant magzat és az iskolai tanulmányok folytatása.

Az abortuszt választó nők

Az abortusz kapcsán – evidens módon – az anyaság az a női szerep, ami leggyakrabban előtérbe kerül.

Gyakori, hogy a terhességük megszakítását kérvényező nőkre a szövegekben anyaként hivatkoznak. Ez egyrészt abból adódik, hogy az orvosi indikációjú abortuszra konzekvensen és kizárólagosan az „anya életveszélye esetén” fordulattal utalnak, de más szöveghelyeken is (pl. egy vállaltan választáspárti megszólaló véleményét közölve, illetve a terhességmegszakítás történetét bemutató írásban) az abortáló nő anyaként nevesítődik:

„Ezért ők is azt vallják: bár minden lehetséges eszközzel el kell kerülni a terhességmegszakítást, ha azonban erre még sincs mód, akkor az anya számára legbiztonságosabb, testileg-lelkileg legkevésbé megterhelő utat támogatják.” (divany.hu)

„Ahogy a technológia és a tudomány fejlődött, az abortusz egyre kisebb veszélyt jelentett az anya életére.” (index.hu)

Ezzel kapcsolatban megjelenik a művi abortusznak az az – életvédők retorikájának fontos elemét jelentő – tematizálása is, amelyben a terhesség megszakítása az anyaság elutasításaként vagy el nem fogadásaként tételeződik, igaz, dirket formában csak egy helyen, egy életvédő aktivistától átvett (és a cikkben reakció nélkül hagyott) reprezentációban:

„Oda kellene állni a többnyire komolyan vívódó nő mellé, és ítékezés vagy moralizálás helyett abban segíteni, hogy elfogadja az anyaságát.” (mno.hu)

¹² Személyes történeten azt értjük, amikor egy cikkben egy konkrét élettörténet vagy annak részlete szerepel, akár az érintett személy, akár valaki más számol be arról (Woodruff, 2019).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Ugyanitt az abortusz *„anya és gyermeke kapcsolatának erőszakos megszakítása”*-ként említődik.

Máshol a gyermekvállalás mint ideális helyzet, a várandósság mint *„csodás időszak”* (life.hu) tematizálódik, amit a nők szeretnének, de nehéz körülményeik miatt nem tudnak vállalni. A fogantatás tényére adott univerzális reakció az öröm, ami helyett egyes – az abortusz indokaként szolgáló – élethelyzetekben inkább a kétségbeesés jellemző.

Az anyaság a fentiekén túl – jellemzően a véleménycikkekben – a kényszerterheségek (nem kívánt, de a szabályozás miatt nem elvetethető magzatok kihordása) kapcsán jelenik meg meg, ezekben az esetekben az anyai szerep nem idealizált, a *„kényszerű anyává válás”* (mno.hu) inkább nehéz teherként tételeződik:

Tényleg azt hiszik, hogy az anyja majd felhőtlen szeretettel tud felé fordulni, mikor minden percben arra emlékezteti a saját gyereke, hogy megerősakolták? Boldogan öleli majd magához? Mementóként kísérje végig az egész életét? Kinek jó ez? (nlcafe.hu)

Az abortuszt választó nők csoportját több helyütt is olyan, a társadalmon belüli szubpopulációként ábrázolják, akik valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek:

„Ha szerdán megszavazzák a javaslatot, azzal megerősakolt nőket, gyerekeket fognak a terhességük kihordására kényszeríteni, rengeteg, egyébként is hátrányos helyzetű nőt fognak életveszélyes és akár ötéves börtönbüntetéssel fenyegető abortuszkísérletekbe hajszolni.” (444.hu)

„Természetesen éppen az alacsonyan iskolázott és szegénységben élő rétegek-nél maradt a művi abortusz a fogamzásgátlás eszköze, de nem pusztán a megfelelő ismeretek hiánya áll a jelenség mögött. Hiszen ha nincs pénz kenyérre, tejre, parizerre, a havonta kiváltandó, több ezer forintba kerülő fogamzásgátló tablettára aligha lesz. A felvilágosult középosztály nyilvánvalóan ismeri, használja és megengedheti magának a fogamzásgátlás különféle és ma már szinte százszázalékos hatékonyságú eszközeit...” (mno.hu)

Az abortusról szóló személyes beszámolókbán az érintett nők jellemzően fiatalok. A 19 egyéni történetből tíznél derül ki az érintett nő életkora, ebből hat 18 év alatti, három 21 és 25 év közötti, és egy 31 éves. Ha csak azokat a történeteket nézzük, ahol biztonságos abortusz végrehajtásáról van szó (tehát nem illegális terhességmegszakítás vagy épp az abortuszkérelem elutasítása a téma) az érintett nő életkora mind az öt esetben ismert: 13, 14, 16, 18 és 21 év.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Az abortusz következményei

Bár az abortusszal járó veszélyek kapcsán a legtöbb esetben az illegális terhesség-megszakítások vannak a fókuszban, több cikkben és kommentárban is eltúlozzák a művi abortusz fizikai egészséget érintő kockázatainak valószínűségét. A (biztonságos) művi abortusz súlyos következményeiként dominánsan inkább a pszichés velejáráók szerepelnek a szövegekben, mint például a „nem csillapodó, életet elszívó fájdalom” (mno.hu).

A terhességüket megszakító nők élményeinek említésekor a körülményeiket jellemzően súlyos válsághelyzetként ábrázolják, a nők abortusz előtti vívódását, abortusz utáni lelki fájdalmait, annak nehéz feldolgozhatóságát hangsúlyozzák. Az abortusz gyakran tematizálódik „drámaként”, „tragédiaként”, illetve „traumaként”, ami „igen kockázatos”, és „a nőt megkínozza mind testileg, mind lelkileg.” (24.hu)

E témakör kapcsán a legkirívóbb véleménycikknek már a címe is kifejezetten általánosító és túlzó: „Abortusz, amikor a lelked egy részét is elveszted”. Az írás – bár a terhesség megszakításához vezető okokat egyéniként, személyesként említi – alapvetően homogénnek állítja be a nők abortuszélményét (olyan kifejezéseket használva, mint pl. „a nők többsége úgy tesz”), általánosítva ezzel a lelki megpróbáltatást, pszichés distresszt, traumát, mely utóbbi feldolgozásáig az írás szerint a legtöbb nő el sem jut. A kommentárt ezzel a bevezető kérdéssel indítják:

„Le lehet-e tenni ezt a keresztet, vagy egész életében, láthatatlanul a vállán cipeli majd?”

majd ezzel a – tipográfiaailag is kiemelt – sorral zárják:

„Az abortusz nem csupán egy lehetőség, nem a könnyebb út, nem egy alternatív megoldás. Az abortusz egy döntés, mellyel együtt kell élni. Az abortusz egy trauma, melyet fel kell dolgozni.” (life.hu)

Azt találtuk, hogy a véleményközlő írásokban a művi abortusz nem annak semleges vagy pozitív keretezésével, hanem egy másik negatív kimenetellel, például a kényszerterhesség, szülésre kényszerítés következményeivel összevetve válik legitimizálhatóvá. Ezekben a szövegekben kiemelik, hogy a terhesség a nő sorsát és identitását radikálisan, akár negatív irányba alakítani képes helyzet, valamint hogy a kényszerből megszületett gyermekek helyzete ab ovo hátrányos.

„Ezek szerint azok a gyerekek között, akiket édesanyjuk a terhesség alatt szorongással, kényszerérzettel hordott ki, magas számban fordulnak elő mentális betegségek, és magasabb az öngyilkossági hajlamok aránya is.” (divany.hu)



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A terhesség megszakításával kapcsolatos semlegesebb, vagy akár pozitív élmények és attitűdök szinte teljesen hiányoznak a szövegekből. Egy kivétel az mno.hu-n olvasható, amiben Radnóti Miklós felesége, Gyarmati Fanni naplóbeszámolóját idézik. Itt az abortusz választása nem hosszas lelki vívódásként, hanem egy gyors, hideg fejjel hozott döntésként jelenik meg. Az, hogy a beavatkozás nem jelentett különösebben nagy kellemetlenséget a számára – „*egy fogkezelés rosszabb ennél*” – kifejezetten ellentétes az eddig megjelenő abortuszábrázolással. Az idézet után azt is megemlítik, hogy Gyarmati Fanninak öt abortusza volt a két háború között, mely időben jövők, egzisztenciájuk teljesen kilátástalan volt.

Az abortuszhoz társuló asszociációk

A művi abortusz a vizsgált szövegekben több aspektusból, visszatérően asszociálódik a halálhoz. Ez egyrészt az abortusznak a magzat megöléseként, gyilkoságként való említését jelenti, ez azonban csak elvétve, jellemzően a lengyel egyház álláspontjaként vagy életvédő szervezetek nyilatkozatainak idézésekor jelenik meg.

„egyes lengyel püspökök máris »halál civilizációjaként« bélyegzik meg a női jogok mellett kiállókat” (nol.hu)

„Az abortusztabletta egy ártatlan emberi élet kioltására alkalmas szer. Ilyen módon a halált jelképezi.” (index.hu)

Ennél jóval gyakoribb a teljes abortusztilalom következményeként említett mortalitás, amely részben a nem kívánt terhességét elvetetni nem tudó nő öngyilkossága vagy csecsemőgyilkossága, részben pedig az illegális terhességmegszakítás halálos áldozatai kapcsán kap említést:

„A legrosszabb eset pedig az illegális abortusz, amibe évente 47 ezer nő hal bele a WHO adatai alapján” (nlcafe.hu)

„Olyan törvényt akarnak bevezetni, ami sok esetben felérne egy halálos ítélettel az anyára.” (origo.hu)

„A törvényes abortusz hiánya gyilkol.” (az abortusz szigorítása ellen tüntető nők transzparenseinek gyakorta idézett szövege)

Szinte minden, a törvénytervezetről beszámoló cikkben megemlítik azt, hogy a bevezetni kívánt szabályozás sem a magzat életképtelensége, sem az anya életveszélye miatt nem engedélyezné a terhesség megszakítását, implikálva ezzel a gyermek



KÖZELKÉP – Tanulmányok

és/vagy az anya halálát a szülés/születés alatt vagy után. Több helyütt is szerepel továbbá, hogy az abortusz az élet vagy a halál választása („*Amikor életről és halálról döntenek a nők.*” – mno.hu).

Végül a halál szimbolikus formában is megjelenítődik akkor, amikor a szövegek a gyászruhás tüntetésekről számolnak be, amely viselet kultúránkban a halállal kapcsolatos szimbólumrendszerhez tartozik. Igaz, a fekete ruhába öltözve tiltakozó lengyel nők jogaik és jövőjük gyászolására utalva használják e szimbolikát, ez a magyarázat a cikkeknek csak kis százalékában szerepel.

„Feketébe öltöztek Lengyelországban a tüntető nők, reflektálva az illegális abortuszok számos halálos áldozatára.” (divany.hu)

A halál mellett a terhesség megszakítása az illegitim, illegális cselekvésekkel, és így a törvényen kívüliség képével is asszociálódik. Egyik ilyen, devianciaként kezelt helyzet az illegális terhességszakítás, amely gyakran erős részletezettséggel, vizuálisan elképzelhető módon, a vér, a fájdalom és a szenvedés leírásával együtt jelenik meg.

„»Azt mondta az orvos, hogy nem ad érzéstelenítőt, ha pedig sikítok, azt meghallják. [...] Nem kiálthattam – folytatja Connie –, de arra emlékszem, hogy annyira fájt, hogy testen kívüli élményem volt.« [...] Azt is elmesélte, hogy miközben vérezve feküdt az illegális abortusz után egy ágyon, az ember, aki végzte rajta a beavatkozást, szexuálisan zaklatta.” (nlcafe.hu)

A devianciák közül az abortuszhoz kötődően megjelent a cikkekben a bírósági vagy büntetőeljárás és a börtönbüntetés lehetősége (a magzatát elvetetni akaró nő és/vagy az abban segédkezők, elsősorban az orvos bebörtönzése kapcsán), amely a törvényesség hiányát kapcsolja a művi vetéléshez, valamint a prostitúció is, amennyiben a szövegek kiemelik, hogy a megmozdulásokon egyben a szexmunkások jogaiért is tüntettek. Magát a törvénytervezetet, annak működési elvét több helyütt hasonlítják a szigorú drogpolitikához vagy a túcsere-programok betiltásához. Ugyan nem illegális, de egyértelműen negatív jelenségként, a tilalom káros következményeként, illetve a törvényi szabályozás megkerüléseként jelenítik meg a cikkek az abortuszturizmust, vagyis azt a jelenséget, amikor a szigorú szabályozású országokból célzottan terhességszakításért másik országba utaznak el a nők.

„A tervezet szerint nem büntetnék az orvost a magzat haláláért, ha ezzel az anya életét menti meg, de a beavatkozást mindenképpen a bíróság fogja vizsgálni, és a bíróság fogja megállapítani, hogy bűnös volt-e az orvos, illetve, hogy az anya szándékosan okozta-e a magzat halálát.” (24.hu)



KÖZELKÉP – Tanulmányok

„Becsukhatnák azt a nőt is, aki egy terhességmegszakító tablettát átad a barátjának – a túl szigorú drogtörvények szoktak így működni.” (nlcafe.hu)

„A tiltás viszont többet árt, mint használ. Így van ez a kábítószerrel vagy a dohányzással, és nem kivétel ez alól az abortusz sem.” (divany.hu)

A szexualitás az abortusz kapcsán szinte kizárólag deviáns, kriminalizált formában (nemi erőszak, vérfertőzés) jelenik meg.

„Még a nemi erőszakból vagy vérfertőzésből fogant magzatokkal sem lehetnek abortuszra az anyák. Elképesztő.” (nlcafe.hu)

„Azért kellett vállalnia a megpróbáltatást, mert az ostromlott fővárosban védtelenül maradván szovjet katona erőszakának esett áldozatul.” (mno.hu)

Következtetések

Kutatásunkban a tervezett lengyel abortusztörvény kapcsán a magyar online médiában megjelent szövegeket vizsgáltuk. Elsődleges célunk az volt, hogy a médiatartalmak elemzése révén információt nyerjünk arról, hogy a művi abortuszra vonatkozóan milyen reprezentációk azonosíthatók a sajtószövegekben, a téma milyen keretezésben és milyen tartalmakkal asszociálódva jelenik meg a vizsgált tömegkommunikációs felületen.

A vizsgált médiatartalmak kapcsán általánosságban az mondható el, hogy azokban a művi abortusz kapcsán a választáspárti (pro-choice) attitűd nagyobb, az abortuszzellenes vagy életpárti (pro-life) attitűd kisebb arányban tematizálódik. További fontos különbség, hogy míg az életpárti retorika kizárólag valakinek (pl. a lengyel kormány, életvédő aktivistáknak) a bemutatott reprezentációiként jelenik meg, melyet a hírportál vagy reflektálatlanul hagy, vagy megkérdőjelezi, ellenpontozza azt, addig a választáspárti érvrendszer és gondolatkészlet részben bemutatott (pl. tüntetők, hazai választáspárti szervezetek vélekedését közlő), részben saját (az újságíró vagy a lap állásfoglalását tükröző) reprezentációként kap helyet a szövegekben. Ez egyben azt is jelenti, hogy az abortuszzellenes érvrendszer mindig jelölten (pl. „*az abortusz tiltása mellett érvelők*” véleményeként), a választáspárti többségben jelöletlenül, vagyis nem egy lehetséges nézőpontként, hanem általános (mindenki által osztott) igazságként jelenik meg.

Az elemzett szövegekben több helyen megfogalmazódik az az álláspont, hogy az abortuszhoz folyamodó nőt nem lehet egy homogén csoportként kezelni: mivel minden döntés egy adott élethelyzetben jön létre, ezért annak okai és következményei is különbözőek lehetnek. Azok a nyelvi megfogalmazások azonban, amelyekben



KÖZELKÉP – Tanulmányok

az abortusz témája egy harcokkal teli, küzdelmes területként jelenik meg, mégis a véleményalkotás polarizáltságát (elutasít/támogat) erősítik. A harcias, érzelemtől túlfűtött kifejezések használata, a felek szembenállásának nyomatékossítása az abortusszal kapcsolatos diskurzust végletesen konfliktusos területként keretezi. Ez a retorika azt sugallja, hogy az ellentétek kibékíthetetlenek, az álláspontok nem közelíthetők egymáshoz, vagyis a terhességmegszakítás kérdése mindenkitől egy egyértelmű állásfoglalást igényel. Az, hogy a művi abortusz ismételten az általa keltett konfliktusok fényében jelenik meg, a társadalmi diskurzus szintjén ennek a megosztottságnak fennmaradásához járulhat hozzá (Purcell et al. 2014), az egyén vonatkozásában pedig magát a döntést egy polarizált térbe helyezi. Ráadásul ez a beszédmód, például a „gyermek életéért harcolunk” kifejezés az anya említése nélkül, messterségesen szembeállítja a terhes nők és a magzat életét és érdekeit.

A korábbi kutatásokkal összhangban (Sisson – Kimport 2014, Sisson – Rowland 2017) megjelenik a szövegekben a terhességmegszakításnak a halállal való asszociációja, illetve a nem kívánt következmények (főként pszichés ártalmak) túlhangsúlyozása is. Ez azért problémás, mert a halállal kapcsolatos szimbólumok és a halállal végződő események (akár az anya halála, akár a magzat meggyilkolása) említése – még akkor is, ha azok az abortusztilalom és/vagy az illegális abortuszok következményeként jelennek meg – tendenciózusan asszociálják a művi abortuszhoz a halál képzetét. Ez a fogalmi társítás aztán torzíthatja az abortusz legitimációjával és biztonságosságával kapcsolatos elképzeléseket, vagyis hozzájárul annak a feltételezésnek a fennmaradásához, hogy az abortusz fizikailag veszélyes eljárás (Sisson – Kimport 2014). Baird (2001) szerint a nem biztonságos abortuszok képszerű megjelenítése, a „szörnyűségeinek”, kockázatainak hangsúlyozása ahhoz vezethet, hogy az emberek a legális, orvosi körülmények között végzett abortuszt is patológiusnak, veszélyesnek tartják. A törvénytervezet szigorú drogpolitikához, túcsere-program betiltásához való hasonlítása egy illegális tevékenység és az abortusz között von párhuzamot, és így az abortuszt választó nők csoportját egy deviáns, illegális tevékenysége miatt már eleve stigmatizált csoporttal hozza kapcsolatba. A terhességmegszakítás összekapcsolása a halál, gyilkosság, illegalitás képzeeteivel a művi abortuszt egy sötét, zárt ajtók mögötti, veszélyes tevékenységként jeleníti meg, amely nem hagy diszkurzív teret annak, hogy az átlagos kockázatokkal járó orvosi beavatkozásként reprezentálódjon.

Az elemzett médiatartalmak kitérnek a terhességmegszakítás olyan, a társadalmi diskurzusban jelen lévő értelmezésére, mint a művi abortuszok számának demográfiai kontextusban megjelenő tárgyalása, vagyis az abortuszszabályozásnak a népességszám-emelés eszközeként való bemutatása. E tekintetben következetesnek mondható az a – tudományos szempontból is helytálló – üzenet, amely szerint a terhességmegszakítás szigorú szabályozása nem vezet az abortuszok alacsonyabb számához (Sedgh et al. 2012, WHO 2012, Marecek et al. 2017). A cikkek azt a kérdést



KÖZELKÉP – Tanulmányok

nem tematizálják, hogy a népegyeszet az önben legitimálható-e a művi abortuszok elvégzésének tilalmát.

Az abortusszal kapcsolatos diskurzusnak az elemzés alapján domináns része az emberi jogi és az alapvető testi önrendelkezés jogával összefüggő keretezés. Ez a reprezentációs mód a női egyenjogúság szempontjainak érvényesülését támogatja, és – szemben a terhesség mesterséges megszakításának kizárólag medikális szemszögből történő tárgyalásával – egy adott társadalmi kontextusban érvényes tudást alakít ki, amely közös tudásnak része az, hogy minden nőnek joga van döntést hozni a saját teste fölött. Ez a diskurzus részben reflektál a fennálló társadalmi normákra, de egyben formálja is azokat, például az emberek elképzelését arról, hogy kinek és milyen feltételek között lehet indokolt a terhességmegszakítás (Dudová 2010).

A magyar online média diskurzusában egymás mellett van jelen a női testi önrendelkezés maximája és az abortusz általánosan negatív keretezése. Habár a művi abortusz a testi önrendelkezés alapvető jogának kifejeződéseként hangsúlyosan megjelenik a szövegekben, a megfogalmazások mégis vitatják, hogy a nők valóban autonóm módon, szabad akaratukból választják a terhesség megszakítását. Ennek része az abortáló nők hátrányos helyzetének, áldozatiságának és a környezeti nyomásból fakadó kényszerítettségének hangsúlyozása, amely – amellet, hogy nem hagy teret az abortusz semlegesebb vagy akár pozitív keretezésének – megkérdőjelezi, hogy tényleg autonóm, felelősségteljes döntés tud-e lenni egy ilyen, kényszer alatt hozott választás. A terhességmegszakítás okozta nehézségek általánosként feltüntetése, a művi abortusznak életem át tartó teherként, krízisként vagy kifejezetten traumaként való keretezése, az örökké tartó vezeklés kényszerűségének nyomatékosítása az együttérzés kiváltása mellett a nőket saját döntésük áldozataként és következményeinek elszenvedőjeként mutatja be. Közben az abortuszt követő mentális utóhatások jelentős része feltételezhetően az egyéb prediszpozícióknak tulajdonítható: a nehéz életkörülményeknek, családon belüli erőszaknak, már fennálló mentális betegségeknek, amelyek a nem várt terhesség megtörténtéhez is hozzájárulhatnak (Steinberg – Rubin 2014). A szükségszerűként láttatott negatív következmények hangsúlyozása akár az áldozathibáztatásnak is teret adhat, hiszen, ha egy nő már élt a teste feletti való döntés jogával (ráadásul egy morális szempontból megkérdőjelezhető módon, a terhessége szándékos megszakításával), akkor az abortusz után felmerülő bármilyen negatív következményért is csak ő lehet felelős. A testi önrendelkezés, autonómia hangsúlyozása – elvi szinten legalábbis – nagy mértékű ágenciával ruházza fel az abortusz választása előtt álló nőket, míg a „senkinek semmi köze hozzá” érvelés elvitatja azt, hogy más szereplők is érintettek lehetnek, így felelősségük is lehet a terhesség megszakításában, vagyis a döntés joga és egyben felelőssége is kizárólag a nőé.

Ráadásul ez a retorika, az abortusz-döntés kényszerhelyzetben hozott, rossz, de szükségszerű választásként való keretezése épp az alternatívák közti szabad választás (és ilyen értelemben az önrendelkezés) jogát vitatja el a nőktől.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Az abortusz krízisként való megélése, ennek az élményvilágnak a felülreprezentálása háttérbe szorítja a nők egyéb abortuszélményeit, amely ennél sokkal semlegebb, vagy akár pozitívabb lehet a valóságban (Beynon – Jones 2017, Purcell et al. 2014, Steinberg – Jordan – Wells 2009).

Hasonlóan befolyásolhatja az abortuszt választó nőkről való elképzeléseket az, hogy a média milyen szereplőkkel jeleníti meg az adott kérdést. Az elemzett cikkekben a megszólaltatott, és egyedi történeteiket elmesélő nők fiatal (18 év alatti vagy annál alig idősebb) lányok, akik vagy életkoruk vagy aktuális élethelyzetük (pl. egyetemi tanulmányok) miatt nem vállalják a magzat kihordását. Bár igaz, hogy hazánkban az abortuszgyakoriságok maximuma egyre fiatalabb korra tolódik (a korábbi évekhez hasonlóan 2018-ban is a huszonéves nőknél volt a leggyakoribb a művi vetélés; KSH 2019), a fiatal életkor ilyen mértékű felülreprezentálása, és mellette az idősebb, már családdal rendelkező, gyermekes nők említésének szinte teljes hiánya disztorzív képet alakít ki az abortuszt választó nőkről, és egyben a döntés okairól is. Az éretlenség és a jövőbeli lehetőségek szem előtt tartása mellett a párkapcsolati problémák, anyagi nehézségek vagy a már befejezettek tekintett családtervezés egyáltalán nem ábrázolódnak, holott ezek a valóságban gyakoribb, vagy nagyságrendileg hasonló gyakoriságú okok, mint az, hogy az érintett nő hajadon vagy tanul (Turay – Horváth – Kovács – Kneffel 1997). Hasonlóan felülreprezentált a bemutatott történetekben a nemi erőszak során megfogant terhességek művi megszakítása (miközben az erőszak következtében létrejött terhességek elvetetésének aránya hazánkban 0,1%; KSH 2007), tovább hangsúlyozva azt, hogy az abortusz választása csak ilyen (az átlagostól eltérő) helyzetekben igazolható. A terhességmegszakítás melletti döntés sem demográfiai, sem az okok vonatkozásában nem reprezentatív, homogenizáló ábrázolása nem teszi lehetővé az abortuszhoz társuló különféle érzelmi tapasztalatok bemutatását (Beynon – Jones 2017), és fokozhatja azoknak a nőknek az elszigeteltségérzését, akik más életkori csoportba tartoznak, más okból döntöttek a terhességük megszakítása mellett és/vagy azzal kapcsolatban más tapasztalatokkal bírnak.

Ráadásul a terhességmegszakítás konzekvens összekapcsolása a megbánással és/vagy a mentális és fizikai ártalmakkal, az abortuszt választó nők sztereotipizáló, élményeiket homogenizáló ábrázolása, csakúgy mint kizárólagos felelősségük hangsúlyozása utat nyit az abortusz, illetve a művi vetélés mellett döntő nők stigmatizálásának is (Purcell et al. 2014).

A szövegekben a terhességmegszakítás gyakran azzal normalizálható, ha olyan élethelyzetekkel állítják azt párhuzamba, amelyek szintén negatív (vagy még negatívabb) konzekvenciákkal járnak. Ilyen lehet az illegális abortuszok körülményeinek és következményeinek érzékletes taglalása, valamint a kényszerből vállalt anyaság boldogtalan állapotként, és a gyerekekre is terheket rakó, későbbi sorsát determináló kimenetként történő bemutatása is. Utóbbi az a helyzet, amelyben az anyaság nem



KÖZELKÉP – Tanulmányok

pozitív keretben jelenik meg, szemben azzal az – elemzett cikkek által is közvetített – elképzeléssel, hogy a gyermekvállalás az egyedül érvényes döntés, amit minden nő választana ideális körülmények között. Ennek megfelelően a művi abortusz – explicit vagy implicit módon – az anyaság elutasításaként értelmeződik (ami szemantikailag is alátámasztott: ha a várandós nő „anya”, akkor a terhesség megszakítása eleve az anyaság elleni cselekvés). Egyedül a fiatal életkor az, ami felmentést ad ez alól: ha az anyaság vágya még (érthetően) nem jelenik meg, a magzat elvetetése nem válik összeegyeztethetlenné az anyai szerepvállalással.

A kutatás további kérdése volt, hogy melyek azok a tartalmi elemek, amelyek nem képezik az abortuszról szóló diskurzus részét. Ilyen volt a terhességmegszakítással összefüggő semlegesebb, vagy akár pozitív élmények és attitűdök már említett hiánya. (A neutrális, nem drámaiként, vívódásként megélt abortuszélmény csak a háborús idők extrém körülményei között lehet érvényes.) A másik hiányzó elem a férfiak és/vagy párkapcsolat. Az abortusszal kapcsolatos férfi érintettség jellemzően közvetetten jelenik meg, úgy, hogy az abortuszhoz való jogot nem a nők szabadságjogaként, hanem alapvető emberi jogként említik. A férfiak kapcsán inkább a témában való illetékességük elvitatása kap hangsúlyt: jellemző az az érvelés, hogy mivel a férfiak nem tudnak szülni, ne szóljanak bele az abortusszal kapcsolatos kérdésekbe sem, és csak elvétve említik meg a férfiak felelősségét a nem kívánt terhesség létrejöttében. A terhességre vonatkozó döntésnek kizárólag női kérdésként való tematizálása, a férfiak diszkurzív kizárási szándéka azonban gátja lehet annak, hogy vizsgáljuk a férfiak szerepvállalását, felelősségét nem csak a művi abortusszal, de a nem kívánt terhességgel és a fogamzásszabályozással kapcsolatban is. A férfiak vagy egyházi személyként, politikusként, orvosként vagy nőket megerőszakoló férfiként szerepelnek a szövegekben, de legritkább esetben vannak jelen apaként vagy a megfogant magzatért felelős férfiként.

A kutatás limitációi közé tartozik, hogy a szövegeket célzottan egy központi témára (lengyel abortusztörvény) szűkítetten válogattuk, amely befolyásolhatta a művi abortusz megjelenítését a szövegekben. Mivel maga a helyzet, a taglalt események társadalmi kontextusa eleve konfliktuózus volt, ez hathatott a nyelvi ábrázolás módjára is. Ezt figyelembe véve további kutatás tárgyát képezheti a terhességmegszakítással kapcsolatos, ám az adott történelmi-társadalmi környezettől függetlenebb médiatartalmak elemzése. A vizsgálatba bevont szövegek más, elsősorban nyelvi elemzése is fontos információkkal szolgálhatna a téma kapcsán, mi erre nem, vagy csak részlegesen tértünk ki.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Irodalom

- American Psychological Association Task Force on Mental Health and Abortion (2008): Report of the task force on mental health and abortion. Letöltve: 2017. 10. 01. <http://www.apa.org/pi/women/programs/abortion/mental-health.pdf>
- Baird, B. (2001): Abortion, questions, ethics, embodiment. *History Workshop Journal*, 52: 197–216.
- Beauvais, E. – Mann, E. – Lore, G. (2016): Continental Gender Divide: Abortion Attitudes in the United States and Canada. Letöltve: 2017. 10. 11. <https://cpsa-acsp.ca/documents/conference/2016/Beauvais-Mann-Lore.pdf>
- Beynon-Jones, S. M. (2017): Untroubling abortion: A discourse analysis of women's accounts. *Feminism & Psychology*, 27(2): 225–242.
- Bowman, K. – Marsico, J. (2014): Attitudes about abortion. *AEI Public Opinion Studies*, Letöltve: 2018. 02. 06. <https://www.scribd.com/document/200228748/Attitudes-about-abortion>
- Braun, V. – Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77–101.
- Calhoun, C. – Karaganis, J. (2001): Critical theory. In: G. Ritzer – B. Smart (eds.): *Handbook of social theory* (179–200). London, Sage Publications.
- de Crespigny, L. J. – Wilkinson, D. J. – Douglas, T. – Textor, M. – Savulescu, J. (2010): Australian attitudes to early and late abortion. *The Medical Journal of Australia*, 193(1): 9–12.
- Dudová, R. (2010): The Framing of Abortion in the Czech Republic: How the Continuity of Discourse Prevents Institutional Change. *Sociologický Časopis/ Czech Sociological Review*, 46(6): 945–975.
- Furedi, A. (2001): Issues for service providers: a response to points raised. *Journal of medical ethics*, 27(suppl 2): 28–32.
- Ganatra, B. – Gerds, C. – Rossier, C. – Johnson Jr, B. R. – Tunçalp, Ö. – Assifi, A. et al. (2017): Global, regional, and subregional classification of abortions by safety, 2010–14: estimates from a Bayesian hierarchical model. *The Lancet*, 390(10110): 2372–2381.
- Glózer R. (2007): Diszkurzív módszerek. In: Kovács É. (szerk.): *Közösségtanulmány: módszertani jegyzet* (260–267). Budapest, Néprajzi Múzeum, PTE BTK Kommunikáció- és Médiatudomány Tanszék.
- Hill, C. E. – Thompson, B. J. – Williams, E. N. (1997): A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, 25: 517–572.
- Hohmann, S. A. – Lefèvre, C. A. – Garenne, M. L. (2014): A framework for analyzing sex-selective abortion: the example of changing sex ratios in Southern Caucasus. *International Journal of Women's Health*, 6: 889–897.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Jozkowski, K. N. – Crawford, B. L. – Hunt, M. E. (2018): Complexity in Attitudes Toward Abortion Access: Results from Two Studies. *Sexuality Research and Social Policy*, 15(4): 464–482.
- Központi Statisztikai Hivatal (2007): Terhességmegszakítások 1995–2006. Letöltve: 2018. 02. 06.
<http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/terhesmegsz06.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (2019): Magyarország, 2018. Letöltve: 2019. 10. 20.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2018.pdf>
- Marecek, J. – Macleod, C. – Hoggart, L. (2017): Abortion in legal, social, and healthcare contexts. *Feminism & Psychology*, 27(1): 4–14.
- Meyer, M. (2001): Between Theory, Method and Politics: Positioning of the Approaches to Cda. In: Wodak, R. – Meyer, M. (eds.): *Methods of Critical Discourse Analysis*. London, Sage Publications, 14–21.
- Mikołajczak, M. – Bilewicz, M. (2014): Foetus or child? Abortion discourse and attributions of humanness. *British Journal of Social Psychology*, 54(3): 500–518.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1984): *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage Publications.
- Norris, A. – Bessett, D. – Steinberg, J. R. – Kavanaugh, M. L. – De Zordo, S. – Becker, D. (2011): Abortion stigma: a reconceptualization of constituents, causes, and consequences. *Women's Health Issues: Official Publication of the Jacobs Institute of Women's Health*, 21(3 Suppl): 49–54.
- Papworth, V. (2011): Abortion services: the need to include men in care provision. *Nursing Standard*, 25(40): 35–37.
- Parsons, N. K. – Richards, H. C. – Kanter, G. D. (1990): Validation of a scale to measure reasoning about abortion. *Journal of Counseling Psychology*, 37(1): 107–112.
- Purcell, C. – Hilton, S. – McDaid, L. (2014): The stigmatisation of abortion: a qualitative analysis of print media in Great Britain in 2010. *Culture, Health & Sexuality*, 16(9): 1141–1155.
- Seale, C. (2003): Health and media: an overview. *Sociology of Health & Illness*, 25(6): 513–531.
- Sedgh, G. – Singh, S. – Shah, I. H. – Åhman, E. – Henshaw, S. K. – Bankole, A. (2012): Induced abortion: incidence and trends worldwide from 1995 to 2008. *The Lancet*, 379(9816): 625–632.
- Sedgh, G. – Bearak, J. – Singh, S. – Bankole, A. – Popinchalk, A. – Ganatra, B. et al. (2016): Abortion incidence between 1990 and 2014: global, regional, and subregional levels and trends. *The Lancet*, 388(10041): 258–267.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Sisson, G. – Kimport, K. (2014): Telling stories about abortion: abortion-related plots in American film and television, 1916–2013. *Contraception*, 89(5): 413–418.
- Sisson, G. – Rowland, B. (2017): „I was close to death!”: abortion and medical risk on American television, 2005–2016. *Contraception*, 96(1): 25–29.
- Steinberg, J. R. – Jordan, B. – Wells, E. S. (2009): Science prevails: abortion and mental health. *Contraception*, 79(2): 81–83.
- Steinberg, J. R. – Rubin, L. R. (2014): Psychological Aspects of Contraception, Unintended Pregnancy, and Abortion. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1): 239–247.
- Takács E. (2015a): A szülés esetlegességei. A prenatális diagnosztika szociológiai problematizálása. In: Kisdi B. (szerk.): *Létkérdések a szülés körül*. Budapest, L'Harmattan Kiadó, Könyvpont Kiadó, 395–411.
- Takács E. (2015b): Fogamzás és terhességmegszakítás: Magzat-irodalom a kortárs francia szociológiában. *socio.hu*, 5(1): 105–121.
- Tollefsen, C. (2015): Pope Francis and Abortion. *Christian Bioethics: Non-Ecumenical Studies in Medical Morality*, 21(1): 56–68.
- Turay A. – Horváth B. – Kovács L. – Kneffel P. (1997): Terhességmegszakítás és párkapcsolat. *Magyar Nőorvosok Lapja*, 60(3): 227–230.
- Uldall, S. W. (2015): How Danes evaluate moral claims related to abortion: a questionnaire survey. *Journal of Medical Ethics*, 41(7): 570–572.
- Woodruff, K. (2019): Coverage of Abortion in Select US Newspapers. *Women's Health Issues*, 29(1): 80–86.
- World Health Organization (2012): *Safe abortion: technical and policy guidance for health systems*. Geneva, Switzerland: World Health Organisation. Letöltve: 2018. 02. 06. http://www.who.int/reproductivehealth/publications/unsafe_abortion/9789241548434/en/



Struktúra és communitas

Szubkulturális problémamegoldó tudás egy alternatív gimnáziumban

SZENTESI BALÁZS¹

ABSZTRAKT

Az írás egy budapesti alternatív iskola, a „Diákház” belső diskurzusában megjelenő szubkulturális és iskolai/intézményi értelmezések kapcsolatát mutatja be. Két eltérő értelmezési kerethez tartozó értelmezéseket és gyakorlatokat, amelyek párhuzamosan, egymásba fonódva jelennek meg a diákházi kommunikációs szintéren. Ez hozzájárul egy olyan problémamegoldó felkészültség/tudás létrejöttéhez, amely külön egyik értelmezési keretben sem jelenik meg. Ebben a diskurzusban a különbözőség, deviancia, marginalitás, ellenállás vagy a communitas szubkulturális megnyilvánulásai, illetve a tudás, önállóság, felelősségvállalás és az iskolai hierarchikus struktúra megnyilvánulásai hol egymással szembeállítva, hol egymást erősítve jelennek meg. A diskurzusban létrejövő tudást a Diákház fel tudja használni a (korábban iskolaelhagyó) diákok intézményen belül tartásához, a diákok pedig saját érvénytelenség-élményük csökkentéséhez. Így a Diákház a két ellentétes társadalmi állapotot, a communitast és a struktúrát képes a saját hasznárára fordítani.

KULCSSZAVAK: communitas, struktúra, szubkultúra, iskola, iskolai kimaradás, érvénytelenség

ABSTRACT

Structure and communitas. Subcultural problemsolving knowledge in an alternative high school

The paper describes the relationship between subcultural and school/institutional interpretations in the inner discourse of an alternative school (the 'Diákház') in Budapest. Interpretations and practices, that belonging two different interpretive frameworks, appear simultaneously and intertwined in the Diákház communication scene. This contributes to problem-solving capacities/knowledge that individually do not appear in either of the two. In this discourse, the subcultural manifestations of difference, deviance, marginality, resistance or communitas, and the manifestations of knowledge, autonomy, responsibility and the hierarchical structure of the school sometimes appear in opposition, sometimes in reinforcement to each other. The knowledge formed in the discourse can be used by the Diákház to keep (formerly drop-out) students within the institution, and by the students to reduce their own feeling of invalidity. In this way, the Diákház is able to use the two opposite social states, communitas and structure, to its own benefit.

KEYWORDS: communitas, structure, subculture, school, drop-out students, invalidity

¹ Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Kommunikáció Doktori Iskola, balazs.szentesi@gmail.com.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Bevezetés

Jelen írás egy készülő disszertáció metszete², amelyben egy budapesti alternatív gimnázium, a Diákház³ belső diskurzusát elemzem. A disszertáció központi témája az érvénytelenség élménye, a (más iskolából kimaradó) diákházi diákok közös problémája, valamint azok a szubkulturális gyakorlatok és értelmezések, amelyeket a Diákház intézményesített formában tart fenn. Utóbbiakon keresztül az iskola olyan problémamegoldó felkészültséget (tudást) tesz elérhetővé a diákjai számára, amelyet használhatnak az érvénytelenség problémájának kezelésében.

A Diákház egy Budapesten közel 30 éve működő alapítványi fenntartású, tandíjmentes gimnázium, egy ún. „második esély” iskola, ahol a felvétel elsőszámú kritériuma a jelentkező félbemaradt középiskolai karrierje. Működését tekintve a Diákház több szempontból eltér a legtöbb „hagyományos” és „alternatív” oktatási intézménytől. Egyrészt a diákság szociokulturálisan igen sokszínű (ennek oka a tandíjmentesség, illetve a tanárok szociális, etnikai, vallási, kulturális alapú szelekció elkerülésére irányuló igyekezete). Másrészt a Diákház pedagógiai rendszere nélkülözi a legtöbb hagyományos középiskolai formalitást, fegyelmező és pedagógiai eszközt, amelyek helyett személyre szabott bánásmóddal és követelményekkel, a diákok mentori támogatásával, alternatív formális és nem formális fegyelmező technikákkal dolgoznak. Továbbá figyelemreméltó a diákok és tanárok egy részére jellemző szubkulturális vonzódások intenzív megnyilvánulása, és egyes, az ifjúsági/zenei szubkulturákra jellemző működésmódok jelenléte az iskolai szintéren. Utóbbiak fontos szerepet játszanak abban, hogy a más oktatási intézményekben gyakran kezelhetetlen diákok képesek együtt dolgozni a diákházi tanárokkal, és az iskola sikeresen teljesíti célját, a másutt lemaradó fiatalok támogatását és érettségiztetését.

Az alábbiakban a disszertációban megjelenő elméleti koncepciót és a kutatás eredményeit foglalom össze. Ennek során kitérek a diákok és a Diákházban megjelent problémáik bemutatására, a Diákház intézményi/iskolai és szubkulturális működésmódjára, valamint a diákházi diskurzus főbb témáira. Azt igyekszem leírni, hogy az iskolai hierarchikus struktúra és a szubkulturális *communitas* (egyenrangúság) élményének párhuzamos fenntartása során hogyan jelenik meg az érvénytelenség megoldására alkalmas tudás.

² A tanulmány szövegét a disszertáció nagyjából 200 oldalából ragadtam ki, így egyes rész kérdések részletes kifejtésére itt nincsen mód, ugyanakkor a teljes szöveg megszületése után, egy későbbi tanulmányban tervezem tisztázni őket.

³ Az iskola nevét a dolgozatban megváltoztattam.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Módszertan és elmélet

A diákházi diskurzust 2004 és 2016 között több szakaszban, hosszan elnyúló terepmunka keretében vizsgáltam. A kutatást etnográfiai módszerekkel végeztem: elsősorban *résztevő megfigyeléssel*, amelyet kiegészítettem félig strukturált interjúkkal, fotók, videó- és hangfelvételek készítésével, valamint az adatközlők által készített dokumentumok (fotók, videofelvételek, írásos anyagok), illetve online tartalmak (weboldalak, fórumok, közösségi oldalak bejegyzései) gyűjtésével. A kutatás főbb fázisai egy 2004-es közel féléves és egy 2011–2012-ben folytatott közel egyéves megfigyelés voltak.⁴ A főbb fázisok közötti időszakban és a második fázis után tartottam a kapcsolatot kulcsadatközlőimmal, valamint évente néhány alkalommal látogatásokat tettem a Diákházban és a diákházások által szervezett külső rendezvényeken.

Az iskola területén és közvetlen környékén kívül kutattam más budapesti helyszíneken (pl. szórakozó- és vendéglátóhelyek, magánlakások), a fővároson kívül (pl. hétfégi ház, üdülőhely) vagy éppen utazás közben (vonaton, távolsági buszon, terepjáró platóján). Az adatgyűjtés során elsősorban a *személyes interakciókat* és más *kommunikatív gyakorlatokat* (pl. hirdetések, dekoráció, öltözet) rögzítettem, a *tartalmi elemek* mellett a *metakommunikatív* viselkedésekre is figyelve, leírtam továbbá *időgazdálkodással és térkezeléssel* kapcsolatos gyakorlatokat is. Igyekeztem érvényes megállapításokat tenni jellegzetes diákházi témákról, problematikákról, problémakezelési módokról, megnyilvánulási formákról és tanár-diák viszonyokról. Érdekelt a diákházások iskolai karrierje, Diákházba kerülésük útja, szociokulturális hátterére, iskolához/formális intézményekhez/társadalomhoz való viszonyuk, szubkulturális kötődéseik (ezek kapcsán öltözködési stílusuk, zene- és egyéb fogyasztási szokásaik is). Különösen érdekelték a diákok külső színterekről származó, az iskolai szintén is megjelenített (ön)értelmezései (pl. punk, cigány, drogos, radikális jobboldali, hajléktalan), és az ezek kommunikálása és használata körül kialakuló (gyakran tréfák, viták, provokatív megnyilvánulások és konfliktusok formájában megjelenő) egyeztetések, alkudozások. Érdekelték továbbá az iskolai hierarchikus viszonyok megjelenítésének formái is. A munka során a diákházi kulturális gyakorlatok *sűrű leírását* (Geertz 2001b) igyekeztem létrehozni.⁵

A kutatás kérdéseinek megfogalmazása és az adatok értelmezése során kommunikációs és kulturális antropológiai megközelítést alkalmaztam. Egyrészt a *kommunikáció participációs elméletének* (továbbiakban: PTC) abból az alaptételéből indultam ki, amely szerint a kommunikációban való részvétel valamilyen problémamegoldás során használható többletfelkészültség (tudás) hozzáférhetőségét biztosítja a problémamegoldó ágensek számára (Horányi 1999). Másrészt a kultúra, illetve in-

⁴ Bár a disszertációban főleg a második kutatási fázis adatait dolgozom föl, a változások követése alapján a leírtak érvényessége kiterjeszthető a Diákház korábbi (és későbbi) időszakaira is.

⁵ A kutatás módszertanáról részletesebben lehet olvasni tanulmányomban (Szentesi 2018).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

terkulturális kommunikáció *interpretív* és *kritikai* felfogásából, amelyben a *kultúra* a világról alkotott értelmezések hálójaként (Geertz 2001a) jelenik meg. A kommunikáció a kultúrát (egyúttal a résztvevők identitásait) megjelenítő és meghatározó konstrukciós gyakorlat (Carbaugh 2007), az interkulturális kommunikáció pedig egymással hierarchikus viszonyban álló (etnikai, nemi, szociális, szubkulturális vagy más alapon meghatározott) értelmezések (és a hozzájuk kapcsolódó identitások) küzdelme (Hall 1996, Martin – Nakayama – Carbaugh 2012). Ennek megfelelően a kommunikációs tevékenységet valamilyen probléma megoldására irányuló igyekezet részeként fogom fel, az interkulturális kommunikáció esetében pedig az eltérő diskurzusokhoz kapcsolódó értelmezések érvényesítését tekintem a központi problémának, illetve az eltérő színterekről származó, eltérő értelmezések találkozását mindig interkulturális kommunikációnak.

Céлом a diákházi diskurzus háttérében álló problémamegoldó igyekezet tárgyának (*a problémának*) a megfogalmazása, valamint a diskurzusban való részvétel által elérhetővé váló, a probléma felismeréséhez és megoldásához hozzájáruló *többletfelkészültség* leírása volt. Az iskolára (általában véve) interkulturális kommunikációs színtérként tekintek, azaz úgy, mint különböző kulturális értelmezések és az értelmezési keretek ütköztetésének színterére. Így a vizsgált problémát (interkulturális) kommunikációs zavarként, a problémamegoldó kommunikációt pedig az értelmezések közös alakítására és ütköztetésére irányuló (kulturális) gyakorlatként fogtam fel.

A diákházi diákok jellemző, iskolaelhagyáshoz vezető problémáinak a bemutatásánál felhasználtam a serdülőkori krízis elméleteit (lásd később). A diákházi működés szubkulturális elemeinek és funkcióinak feltárásához a szubkultúra-kutatás nemzetközi irányzatainak irodalmára és néhány fontosabb hazai munkára támaszkodtam.⁶

⁶ A szubkultúra elméleti keretként először a *chicagói iskolában* jelenik meg, mint a csoportos problémamegoldás példája. Eszerint a tágabb társadalmi rendszer normáihoz illeszkedő problémamegoldást megvalósítani nem tudó/akaró emberek csoportja az előbbtől eltérő közös normarendszer (szubkultúra) kialakításával hoz létre megoldást (Cohen 1955). A szubkultúra-kutatás második nagy hullámát azok a *birminghami iskolához* (*Centre for Contemporary Cultural Studies – CCCS*) kötődő kutatások alkotják, amelyek a specifikus helyek, kapcsolatok, társas események és (munkásosztályi) identitás köré szerveződő szubkulturákat az uralkodó kultúrának való ellenállás szimbolikus formáinak tekintik (Clarke et al. 1976). Az ellenállás „mágikus” (valós megoldást nem nyújtó) eszközei a középosztályi, fogyasztói kultúrából átemelt és saját jelentéssel felruházott öltözködési és zenei elemek, nyelvezet, rítusok (Cohen 1980). Az 1980-as években az osztályhelyzet, az identitás és a szubkultúra közötti szoros kapcsolat CCCS-ben alkalmazott koncepciójával, illetve a kutatások többségét jellemző „külső” nézőponttal szemben jelennek meg a szubkulturák tagjainak belső átélését megragadni igyekvő *posztsubkultúra-kutatások*. Ebben a megközelítésben az eredetiség és státusz keresésének keretét adó szubkulturák tagjai a tudás, viselkedés és felhalmozott javak szubkulturálisan felismert formáit magába foglaló – a kulturális tőkéhez (Bourdieu 1999) hasonló – *szubkulturális tőke* alapján létrehozzák a fősodor/szubkultúra, illetve kommerciális/alternatív dichotómiákat, és felértékelik magukat, mint az „átlagemberekkel” szemben autonóm, egyéni ízléssel rendelkező személyeket. (Thornton 1995) A szubkulturális stílus az egyéniség kifejeződése,



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Munkám témája, terepe, módszertana és elméleti háttere szerint több diszciplináris és kutatási területet érint. Legszorosabban a szubkultúra-kutatási hagyományhoz kapcsolódik, azon belül is leginkább a valamikori szubkulturalistákból lett kutatók résztvevő megfigyeléssel végzett posztszubkultúra-kutatásaihoz (Thornton 1995, Bennett 2003, Hodgkinson 2002). Az etnográfiai módszertan és a kultúra koncepciójának együttes alkalmazása miatt ugyanakkor a kulturális (szimbolikus és interpretív) antropológiához is kapcsolható, még ha különbözik is az elsősorban nemzeti/etnikai/nyelvi keretek között értelmezhető idegen társadalmak kultúráinak vizsgálatára irányuló jellegzetes antropológiai kutatásoktól. Az iskola mint terep elsősorban egy jól definiálható keretet biztosított számomra ehhez a munkához, amely (bár nem az iskola pedagógiájára irányult) pedagógiai szempontból értelmezhető megállapításokhoz is vezetett. Ebben a tekintetben kutatásom kapcsolható az *ethnography of education* kutatási területhez – amelyet Mészáros (2017) *pedagógiai etnográfiának* fordít –, azon belül is a szűkebb területet lefedő, zömében antropológusok által végzett *anthropology of education (pedagógiai antropológia)* kutatásokhoz.

Munkám újdonságértéke a *szubkultúra-kutatási hagyomány* szempontjából részben a (poszt)szubkulturális értelmezési keret és kutatási módszertan alkalmazása egy iskolai közösség vizsgálatára. Másrészt, ellenben a szubkultúra szakirodalommal – ahol a szubkulturális gyakorlatokat szokásosan az *intézményesített, formális struktúrával szembeállítva* mutatják be – én azt mutatom be, hogy a szubkulturális gyakorlatok (kiemelten a „másság” megkonstruálásában rejlő problémamegoldó potenciál) hogyan tarthatók fenn/használhatók föl *intézményesített keretek között*. *Kulturális antropológiai* szempontból munkám a tartós szociális rendszerként működött *normatív communitas* (Turner 2002) egy példájának a bemutatása. *Pedagógiai antropológiai* szempontból a hazai oktatási rendszerben *korábban nem létező eszköz* működésének a leírása és kulturális elemzése. Annak bemutatása, hogy a diákházi diskurzust belülről feszítő és hajtó ellentmondás, a struktúra és a *communitas* élménye közötti állandó egyensúlyozás *hogyan teszi fenntarthatóvá az iskolai működést, a hagyományos iskolai formalitások, gyakorlatok és hatalmi viszonyok nélkül*.

önmagáért, a megjelenésért fontos. A szubkulturalisták nem azonosulnak egyértelmű csoportmeghatározásokkal, inkább a felületes szubkulturális kötődések, a szubkulturák közötti átjárások jellemzők (Muggleton 2002). A fentiek mellett munkámban a hazai szubkultúra-kutatásban meghatározó Rácz József munkáira támaszkodom, aki az 1980-as évek magyarországi szubkulturái kapcsán az intézményesített közegekből kikerülő/kivonuló fiatalok státusz- és szerepvesztését, illetve a szubkultúra szociális és védő funkcióit emeli ki (Rácz 1998).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A szintér résztvevői: diákok és tanárok⁷

A kutatás második szakasza idején (2011–2012) a Diákházba beiratkozott (de az iskolában nem feltétlenül megjelenő) 107 diáknak nagyjából a 70%-ával és a „*stábot*” (tanárok munkacsoportja) alkotó kilenc tanárral találkozhattam.⁸ A döntően 17–23 éves korosztályba tartozó, többnyire a fővárosban lakó, kisebb részben a fővárosi agglomerációból vagy egy-egy esetben messzebbről bejáró diákok mind más közép fokú oktatási intézményekben kezdtek, majd megszakították tanulmányaikat. A Diákházba leginkább a tanárok által a Diákház segítségére rászorulónak, tanulásra motiváltabbnak, „érettebbnek” és a diákházi viszonyok között működőképesebbnek ítélt fiatalok kerültek be, de a tanárok gyakran tettek kivételeket is az előbbi szempontok tekintetében.

Legtöbbjükre jellemző a *stabil családi háttér hiánya* (pl. bántalmazó, elhanyagoló szülők, egy vagy mindkét szülő hiánya) és a *negatív iskolai tapasztalatok* (pl. verbális vagy fizikai konfliktusok iskolatársakkal, tanárokkal, marginalizálódás), emellett megjelennek szorongások, önértékelési zavarok, illetve az anyagi bizonytalanság is. A diákok szociokulturális szempontból (pl. szülei iskolai végzettsége, társadalmi osztálya, státusza vagy saját családi és anyagi hátterük, életkörülményeik, pályaorientációjuk, etnikai és kulturális hátterük, ideológiai elkötelezettségeik, nemi identitásuk és vonzódásuk szerint) igen sokszínű csoportot alkottak. Ugyanakkor jellemző volt bizonyos periférikus társadalmi kategóriák, devianciák és a depriváció jelenléte (többek között állami gondozott, korai anyaságot vállaló, családfenntartó, fogyatékkal vagy részképesség-zavarral élő, pszichés problémákkal kezelt, önsértő, drog- és alkoholfogyasztó vagy kisebb szabálysértésekben résztvevő fiatalok). A diákság tagjai között találkozhatunk különböző ifjúsági szubkultúrák – többek között punk, rapper, hippi, gót, skinhead, rocker – képviselőivel is.

A tanári *stábot* három 40-es éveinek közepén járó „ősdiákházás” és hat később csatlakozott 30 és 40 év körüli tanár alkotta. Ők azok, akik napi rendszerességgel, nagy óraszámban foglalkoznak a diákokkal és mentorálják is őket. Többen a diákházi munkájukat megelőzően vagy azzal párhuzamosan hagyományosabb iskolában is tanítottak, illetve páran „alternatív” iskolákból érkeztek. Rajtuk kívül hetente néhány alkalommal óraadó és gyakorló tanárok is megjelennek az iskolában, akiknek a tevékenysége az oktatásra korlátozódik.

Hasonlóan a diákok egy részéhez, a tanároknak is vannak fiatalabb vagy jelenkori szubkulturális kötődéseik (pl. underground), de amíg a tanárok esetében ez inkább a zenei ízlésben (néhányuk esetében aktív zenélésben) nyilvánult meg, a diá-

⁷ Itt és a további fejezetekben a disszertáció azonos témájú fejezeteinek rövid összefoglalását adom, amelyek megfelelnek a kutatás fókuszában álló fő kérdésköröknek.

⁸ Rajtuk kívül találkoztam még az iskolai adminisztrátorral, két hospitáló és több óraadó tanárral, az iskolai „mindenessel”, illetve szülőikkel, könyvelőkkel, egyéb külső munkatársakkal, segítő szakemberekkel, látogatókkal és az iskola környékén járókkal.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

koknál külső stíluselemek (ruha- és hajviselet, testékszerek, tetoválások) is utaltak rá. Ugyancsak a diákokhoz hasonlóan a tanároknak a hagyományosabb iskolákról általában negatív tapasztalataik vannak. Az erről szóló történeteikben a hierarchikus viszonyok merevsége, a munkatársak és diákok távolságtartó viselkedése jelenik meg, vagy csak egyszerűen a hagyományos rendszerbe való beilleszkedés képtelensége. Többen a már korábban, közép- vagy felsőfokú tanulmányaik során szerzett negatív élményeiket is olyan tényezőkként említik, amelyek az alternatív iskolai karrier felé irányították őket. Továbbá, mind a diákokra, mind a tanárookra jellemző, hogy kihangsúlyozták egymástól és az „átlagemberektől” való különbözőségüket, egyénként vagy a Diákház tagjaként átélt marginális társadalmi pozíciójukat, és (elsősorban a diákok) egyfajta pozitív „másságként” felfogott „*devianciájukat*”.

A diákok problémái: serdülőkori krízis, kommunikációs zavarok, érvénytelenség

Az iskola elhagyásához vezető tényezők sokfélék lehetnek, de a diákházi diákok mindegyikénél megjelennek a *serdülőkori krízis* állapotai, következményei vagy rizikófaktorai. A következőkben ezeket kapcsolatba hozom a hagyományos iskolai színtereken megjelenő *kommunikációs zavarokkal*, és bemutatom, ahogyan később, már a Diákházban a diákok marginalizálódásának, iskolából való kihullásának, illetve mindannyiuk közös problémájának a forrásaként értelmezik őket. A Diákházban ez a közös probléma a „másság” lesz, vagy ahogyan én nevezem, az érvénytelenség.

Eseti/akcidentális krízis akkor alakul ki, ha a fontos életcélok elérését külső okok akadályozzák, és a helyzetet a szokásos problémamegoldó módszerekkel nem sikerül leküzdeni (Caplan 1961). A *fejlődési/normatív krízis* viszont szükségszerűen, az életkori szakaszok (csecsemő, kisgyermek, óvodás, iskolás, serdülő stb.) közötti átmenetek időszakaiban alakul ki. Minden szakaszhoz sajátos kihívások, problémák és a megoldásukhoz szükséges kompetenciák társulnak. A krízisen való túljutás feltétele az új életszakaszhoz tartozó problémamegoldó készségek elsajátítása (Erikson 1950). Jacobson (1979) *krízismátrix* fogalma hosszabb (akár évekig tartó) kritikus időszakot jelöl, amelyben az egyén sérülékenyebb és a kritikus élethelyzetek nagyobb eséllyel vezetnek eseti krízishez.

A fejlődési szakaszok közül a biológiai, pszichológiai és szociális változásokkal terhelt serdülőkor a legváltásosabb időszak. Feladata az identitás újraformálása, stabilizálása, önálló, teherbíró személyiség kialakítása, amelynek sikertelensége többek között szerepkonfúzióhoz, beilleszkedési problémákhoz, pszichés tünetekhez vezethet. A dolgozatban a felnőttkorra jellemző kihívások megoldásához szükséges kompetenciák kialakulatlanságával járó sérülékenységet összekapcsoltam a diákházi diákokra gyakran jellemző állapotokkal, problémákkal és problémamegoldási módokkal. Ilyenek pl. az önérvényesítés, önértékelés, alkalmazkodás problémái,



KÖZELKÉP – Tanulmányok

szociális gátlás, családi/környezeti háttér rizikófaktorai (pl. válások, betegségek, halálozások a családban, bántalmazó vagy elhanyagoló családok, állami gondozottság, rossz szociális körülmények), iskolai teljesítmény zuhanása, marginalizálódás, a szülői/társadalmi elvárások, a társadalmi betagozódás szimbólumainak elutasítása, normák megkérdőjelezése, provokatív magatartás, feltűnő öltözék, hajviselet, testékszerek, tetoválások, trágárság, veszélykeresés, teljesítmény kerülése, alkohol- és drogfogyasztás, szabályszegések, önsértő magatartás, öngyilkossági kísérletek, és egyéb (Holmes – Rahe 1967, Gyenge 2014, Hajduska 2015). A serdülőkori krízishez kapcsolódó jelenségek közül egy vagy több megjelenik szinte minden diák tapasztalataiban és önképében, különösen a korábbi iskolákban vagy a kortárs csoportban átélt marginalitás élménye, a szociális elszigetelődés, illetve az autoritás-szimbólumokkal való szembe fordulás a jellemző.

Az itt leírt jellemzők és állapotok a diákok hagyományos iskolai szinterein kommunikációs zavarokhoz vezetnek.⁹ Az iskolai kommunikációs zavaroknak azok az esetei foglalkoztattak, amelyekben a kommunikáció értelmezési kerete tisztázatlan, illetve ahol a tanár és a diák között küzdelem folyik a kontextus definiálásáért. Az érdekelt, hogy a kontextus definiálása a résztvevők (jelen esetben a diákok) problémáinak megoldását segítő vagy hátráltató értelmezések fenntartásához járul-e hozzá, és (ahogyan a diákházások is teszik) a hagyományos iskolai értelmezési keret viszonylagos merevségének koncepciójára építettem a diákok közös problémájának definiálását.

A diákházi diskurzusból a diákok problémái mind a hagyományos iskolai szintéren érvényes elvárásokhoz nem illeszkedő esetekként, vagy másképpen a legitim módon kommunikálható tartalmak és a diákok kommunikál(hat)atlan értelmezései és problémái közötti *különbségnek*,¹⁰ a diákok „*másságának*” a példáiként jelennek meg. A különbözőség *ténye* kerül középpontba, nem pedig a különbözőség (szociális, kulturális, etnikai, életkorbeli, képességbeli stb.) dimenziói, így téve a „*másságot*” a nagyon különböző problémákkal és identitásokkal érkező diákok közös problémájává.

⁹ A *kommunikációs zavart* a kommunikáció matematikai elmélete alapján az információ torzulásaként definiálom (Shannon 1986), azon belül pedig a *jelentésértelmezés szemantikai és hatékonysági* szinten jelentkező problémáival foglalkozom (Weaver 1986). A jelentésértelmezés mindig a metakommunikatív értelmezési kerethez kötött (Bateson 1955), és ahogyan lehetetlen *nem* kommunikálni, úgy a mindenkor kommunikációs kontextus definiálásában is lehetetlen *nem* részt venni. Ezért a kommunikáció interakcionista elmélete alapján a kommunikációt mindig az értelmezési keret kölcsönös alakításának, a jelentésértelmezés zavarát pedig egyúttal az értelmezési keret definíciós problémájának is tekintem (Watzlawick – Beavin – Jackson 2009).

¹⁰ Ez a különbség megfelel a PTC megközelítésében a problémát alkotó *különbségnek*. A PTC *problémának* nevezi „*azt a kritikus különbséget, ami az adott ágens valamely alkalommal való állapota és egy számúra ugyanakkor kívánatos állapot között (...) fennáll, amennyiben ezt az ágens felismeri*” (Horányi 2007: 246). Itt a „*»kritikus«* éppen arra a különbségre utal, ami már problémamegoldó viselkedést vált ki az adott alkalommal az adott ágensben” (Horányi 2007: 247). A problémamegoldás nem feltétlenül a különbség megszüntetését jelenti, hanem a kritikus (problémamegoldó aktivitást kiváltó) szint alá csökkentését.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Ezt a közös problémát én az érvénytelenség problémájának nevezem. Ehhez Linehan (2010) elméletét vettem alapul, aki az érvénytelenítő hatású szociális környezet lélektani következményeiről ír. Ez a környezet az egyén tapasztalatait, önmagáról, szándékairól, céljairól alkotott interpretációit hibásnak, érvénytelennek látja. Pszichés zavarokhoz vezethet, ha az egyén nem képes elhagyni vagy megváltoztatni az érvénytelenítő környezetet.

A „másság” diákházi diskurzusból közösként megjelenő problémájából és Linehan (2010) érvénytelenség-konceptiójából kiindulva, de a PTC elméleti-fogalmi keretében definiáltam az érvénytelenség problémáját. Itt az érvénytelenség az ágens felkészültségeinek alkalmazhatatlanságát, az ágens által felvetett problémák és értelmezések legitimitásának hiányát jelenti egy adott *intézményi* szinten. Az intézményi szintek definitív sajátossága (az ágensek egyéni felkészültségei alapján alakuló kommunikációs szinterektől eltérően) egy *a priori* konstitutív alap megléte, amely kódolja a szintéren legitimnek tekinthető kommunikációs viselkedésre (pl. jelentésadásra, értelmezésre) vonatkozó szabályokat. Ezzel meghatározza a kommunikatív problémafelismerés és -megoldás lehetőségeit is, illetve biztosítja a szintéren megjelenő értelmezések legitimitásának eljárásait is (Pete – P. Szilczl 2007)¹¹.

A diákházi diákok közös tapasztalata, hogy a hagyományos iskolai szintereken nem tudták érvényesíteni saját felkészültségeiket sem bizonyos problémáik (lásd serdülőkori krízis) kommunikálására, sem azok megoldására, illetve ezek a szinterek eleve nem kínáltak erre legitim lehetőségeket. Ilyenek híján jellemzően megpróbáltak más (pl. családi, kortárs, szubkulturális) szintereken érvényes értelmezések érvényesítésével. A *szintéridegen értelmezések* és az *identitások reprezentációinak* azok a fajtái, amelyek megbontják az iskolai értelmezési keret koherenciájának és megkérdőjelezhetetlenségének érzetét, veszélyesek a szintér legitimitására, és a legtöbb iskolában érvénytelenítésre kerülnek. Az értelmezési keret meghatározásáért, a saját értelmezések érvényesítéséért folytatott küzdelemben alulmaradó diákok strukturálisan alacsonyabb, illetve az iskolában marginálisabb pozíciókba kényszerülnek¹² vagy akár önként választják azokat.

A diákok felkészültségeinek elutasításával azok a külső szinterek is leértékelődhetnek, amelyekről beemelték őket, és amelyeken még legitimnek számítottak (pl. punk frizura vagy tetoválás egy szubkulturális közösségben), valamint velük együtt az ezekhez a szinterekhez kapcsolódó önértelmezéseik is. Vagyis akkor beszélek az érvénytelenség problémájáról, ha az nem csupán egy-egy helyzetre vonatkozik, hanem az ágens önképét is érinti, amelyben szerepe van az iskolán kívüli szintereken zajló diskurzusoknak, és az érvénytelenítő kommunikáció hatásával való megküzdés képességének is. Tehát nem (feltétlenül) a diákok hagyományos iskolai szintereit

¹¹ Az érvénytelenség participációs elméletre alapozott koncepciójáról részletesebben lehet olvasni tanulmányomban (Szentesi 2019).

¹² Vö. Philips 2005, Carbaugh 2005.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

tekintem az érvénytelenség forrásának, csupán kiemelem, hogy ezek a szinterek nem segítettek, hanem hátráltatták őket a problémáik kezelésében, ezzel hozzájárulva saját érvénytelenségük (sokszor más szintereken kialakult) élményének megerősödéséhez, általánossá válásához, illetve az iskolaelhagyáshoz.

Iskolai és szubkulturális működésmód

Dolgozatom egyik kiinduló állítása, hogy a Diákházi kommunikációban párhuzamosan két értelmezési keret jelenik meg, amelyeket a hozzájuk tartozó kommunikációs viselkedésekkel, illetve azok funkcióival együtt *iskolai és szubkulturális működésmódnak* nevezek. Ez a kettősség a diákok érvénytelenség-problémájának kezelésében fontos szereppel bír.

Az *iskolai működésmódot* a formálisan rögzített vagy rögzítetlen, de pedagógiai/ nevelési céllal strukturált szabályok, gyakorlatok és eszközök leírásán keresztül mutatom be. A diákházi működést a hagyományos iskolai formalitások hiánya jellemzi. Nem léteznek a fegyelmezés/számonkérés hagyományos formái és a hozzájuk kapcsolódó szankciók (pl. bejárás kötelezettség, feleltetés, intő, osztály, „osztály vigyázz”, ülésrend, magázódás és hasonló). A diákok és a tanárok együtt beszélgetnek, étkeznek, dolgoznak, játszanak a tanárban, a kiscsoportos, differenciált, kooperatív formában vezetett tanórák alatt bárki szabadon megoszthatja gondolatait, helyet változtathat, étkezhet, távozhat, és jobbra bárki bemehet bármelyik tanórára. Minden diáknak van egy mentora a tanárok között, akivel közösen kidolgozza a saját egyéni haladási ütemét, és megoszthatja iskolai vagy iskolán kívüli problémáit. Az egyéni haladási tervet, illetve a diák vállalásait a felmerülő problémák kapcsán szerződésben rögzítik. A Diákházat a közös döntések felelősségén osztozó *stáb* irányítja, amelynek funkciói közé tartozik a diákokról gyűjtött információk megosztása, megoldáskeresés az iskola és a diákok problémáira, a pedagógiai munka elméleti és módszertani hátterének biztosítása, valamint a tanárok védelme a segítő munkából adódó pszichés következményektől. A diákok a „*diákstábon*” képviselhetik/érvényesíthetik igényeiket egymással vagy a tanárokkal/iskolával szemben.¹³

Az iskolai mindennapok formalizálatlanságától élesen elkülönülnek a vizsgák¹⁴ hagyományos iskolai formalitásai (pl. frontális ülésrend, különültetés, távolságtartóbb, visszafogott kommunikáció), amelyet a diákok némelyike nehezen visel. A formalitások legerősebben az érettségi vizsgán jelennek meg, amelyet a diákok független érettségi bizottság előtt tesznek. A vizsgaidőszakok után visszatérnek a

¹³ A diákstáb nem csupán formalitás, a tanárok tényleg kíváncsiak a diákok véleményére, amelyet figyelembe vesznek a döntések meghozatalakor, ill. vannak döntések, amiket a diákok hozhatnak meg. Emellett időnként a diákok és tanárok is használják az iskolán belüli konfliktusaik nyílt kezelésére is.

¹⁴ A vizsgákat a tanulmányi időszakok végén tartják, a tanévet kettő, három vagy négy szakaszra bontották (ez változott az évek során).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

szorgalmi időszakok alig formalizált viszonyai. Az intézményi működés alkalmi eseményeinek (évnyitó, ballagás, bankett) formális elemeit viszont a tanárok igyekeznek minimálisra szorítani, vagy gúnyt űzni belőlük.

A szabályozás formalizálatlansága nem vezet anarchikus viszonyokhoz. Lehetőséget ad nem formális szabályozó és fegyelmező eszközök (figyelem megvonása/megadása, egyezkedések, egyéni beszélgetések) alkalmazására, és segít bevonni a formális renddel szembehelyezkedő diákokat az iskolai munkába, segít felkelteni motivációjukat, mentesíti őket az iskolai szankcióktól való szorongásaitól. A létező formalitások (szerződések, stábülések) nagyjából a szabályok rugalmas, személyre szabott alkalmazásának lehetőségét biztosítják, másrészt a diákok elért eredményeinek más intézményi szintekre való átkonvertálhatóságát (lásd erősen formalizált vizsgák és független vizsgabizottság előtt tett érettségi).

A *szubkulturális működésmód* elemeit a szubkulturális diskurzusok és a diákházi diskurzus egyes gyakorlatai, koncepciói közötti analógiák megvonásával írtam le. Egyrészt a diákházi működés jellegzetességeit összevettem a szubkultúra-kutatás irányzataiban felbukkanó koncepciókkal, mint pl. a szimbolikus deviancia¹⁵ (Cohen 1955, Anderson 2014), a védelmező provokáció¹⁶ (Cohen 1955), az ellenállást kifejező stílus (Cohen 1972, Hebdige 1979), és az individualista, „*elitista*” elhatárolódás az „*átlagtól*” (Becker 1966, Thornton 1995). Másrészt Haenfler (2013) több szubkultúra-megközelítést figyelembe vevő szubkultúra-definíciójából indultam ki, amely szerint a szubkultúra olyan viszonylag *diffúz szociális hálózat*, amely *közösen osztott identitással, megkülönböztető jelentésekkel* felruházott elképzelésekkel, gyakorlatokkal és tárgyakkal, valamint a konvencionális(nak tekintett) társadalommal szembeni *ellenállás* vagy ahhoz képest létrejövő *marginalitás* érzetével jellemezhető.

A Diákházban (a *diffúz szociális hálózatot* leszámítva) kimutathatók a fenti kitételeknek részben vagy egészben megfeleltethető elemek. Bár a diákházások nemigen számoltak be *közös identitásról*, és inkább az egymás közötti különbségeket szeretik hangsúlyozni, mind megkülönböztetik magukat az „*átlagemberektől*” és kifejeznek *közösen osztott* ideákat. Hasonlóan, nem jellemezhetőek ugyan *közös* (stílusban, zenei irányultságban vagy szabadidő eltöltésében tükröződő) *megkülönböz-*

¹⁵ Az *anyagi okokra visszavezethető* deviáns viselkedés és a *szimbolikus deviancia* közötti különbségtétel Cohennél (1955) jelenik meg. Az utóbbi a középosztályi érvényesülési lehetőségektől elzárt (bűnözői szubkulturákhoz csatlakozó) munkásosztályi fiataloknak a konform megoldásokkal és társadalommal való szembenállását fejezi ki. Anderson (2014) a *szimbolikus deviancia* fogalmát kiterjeszti azokra, akik önmagában (a fehér, középosztályi, heteroszexuális, férfi standardtól való) különbözőségük miatt deviáns, kívülálló státuszba kerülnek (pl. feketék, homoszexuálisok), amire válaszul az ellenállást és a „*mátság*” ünneplését választják, pozitív identitáselemet kreálva belőle.

¹⁶ Cohen (1955) *védelmező provokációnak* nevezi, amikor a szubkulturalisták a csoporton kívüliekből igyekeznek haragot, ellenséges érzületeket kiváltani, és ezekre hivatkozva felmentik magukat a feljükkérvényes morális kötelezettségeik alól.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

tető jelentésekkel, de külön-külön sokuk zenei és stílusválasztásai, illetve aktivitásai utalnak szubkulturális vonzódásaikra, valamint a közös iskolai tevékenységek között is található kifejezetten nem-normatív jelentéseket felvonultató aktivitások (pl. szubkulturális szórakozóhelyeken tartott bankettek). Az előzőkhöz képest sokkal egyértelműbben kimutathatók a „konform társadalommal” szembeni *ellenállás* formái (pl. iskolarendszer, intézmények, formális hierarchia, tanárok, iskolai szabályok elutasítása, ellenzése, megkérdőjelezése, ignorálása). Ugyanígy nagyon jellemzők a *marginalitás* megnyilvánulásai, részben társadalmi perifériák formájában (pl. hajléktalanok, állami gondozottak, kisebbségek, bevándorlók, LMBTQ személyek), részben a „másként gondolkodás” kinyilvánításában.

A szubkulturális működéshez sorolom továbbá a *communitas* élményét. Turner (2002) az átmeneti rítusok van Gennep (2007) által leírt hármass felosztása¹⁷ alapján mutatja be a középső, liminális fázisban megjelenő *communitas* állapotát, amely a benne részesülők alázatosságával, bajtársi és egalitárius érzéseivel, a közöttük fennálló rang- és státuszbeli különbségek eltűnésével vagy homogenizálódásával jellemezhető. A *communitas* az egyének közötti egyenrangúság, a strukturálatlan vagy kezdetlegesen strukturált és viszonylag differenciálatlan közösség, együttesség élménye, amely a hierarchikus rendszerbe rendeződő, *strukturált* társadalmi lét ellentéte. Ott jelenhet meg, ahonnan a struktúra visszavonul, így pl. a struktúra határain (a marginalitásban) és a struktúra „alatt” (az alsóbbrendűségben). Turner (2002) a rituális liminalitás mellett más társadalmi jelenségekben is azonosítja a *communitast*, egyebek között a státuszokhoz kötött társadalmi rendből „kiiratkozó” *beatnik* és hippi szubkulturákban. A *communitast* mások is leírják a szubkulturális összefüggések jellemzőiként (Thornton 1995, Muggleton 2002, Gelder 2005, Rill 2006, Rohrer 2014). A Diákházban a *communitas* tetten érhető pl. a térkezelés közösségi sajátosságaiiban vagy a közvetlen tanár-diák viszonyokban (pl. tegeződés, közös étkezés, játék, zenélés).

A diákházi értelmezések tematikus csoportjai

A disszertációban igyekeztem bemutatni a diákházi kommunikáció tipizálható tartalmi elemeit. Aszerint elemeztem őket, hogy hogyan járulnak hozzá az egyik vagy másik fenti működésmóddhoz, esetleg mindkettőhöz.

A diákházi diskurzusban megjelenő értelmezések néhány főbb tematikus csomópont-hoz sorolva felrajzolnak egyfajta diákházi normarendszert. Ezek az értelmezé-

¹⁷ Van Gennep (2007) három, minden átmeneti rítusban megjelenő fázist ír le: az *elválasztó* fázist (amely az egyént vagy csoportot elválasztja korábbi társadalmi helyzetétől), a *határhelyzeti* vagy *liminális* fázist (amelyben az egyénre vagy csoportra a korábbi helyzetéhez kapcsolódó társadalmi elvárások már nem, az újak pedig még nem érvényesek) és a *befogadó* fázist (amelyben a rítus alanyait a közösség újra befogadja, de már egy újabb társadalmi helyzetben).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

sek (az esetlegesen megjelenő egyéb értelmezésekkel szemben) ismétlődő módon, egymáshoz kapcsolódva szövik át az iskolai kommunikációt, függetlenül a kommunikációs helyzettől és a kommunikáció tárgyától. Egy tanórai verselemzés során éppúgy megfigyelhetők, mint a tanárok vagy diákok szünetekben folytatott társalgásaiban. A főbb témákhoz tartozó értelmezések prezentálása normatív elvárásként is megjelenik a diákházi diskurzusban.

A diákházi diskurzust meghatározó értelmezések egyik központi csoportját *másság-diskurzusnak* nevezem. Azokat a megnyilvánulásokat és értelmezéseket sorolom ide, amelyek a diákházások és a Diákház „másságáról”, illetve a „másság” társadalmi helyéről szólnak. A másság-diskurzust a (1) *különbözőség és sokszínűség*, (2) *deviancia*, (3) *marginalitás*, (4) *ellenállás* további témáira bontom.

(1) A *különbözőség és sokszínűség* témájához a diákházások egymástól való különbözőségét, és a különbözőséghez, sokszínűséghez való pozitív viszonyát megjelenítő megnyilvánulások tartoznak (pl. a megkülönböztető stílust felértékelő megnyilvánulások vagy a diákházások közötti különbségeket összesmosó kijelentések kerülése). Ezekből kirajzolódik a diák- és tanárgenerációk váltakozásától függetlenül jelenlévő, az individuális különbségeket, jellemzőket messzemenőig toleráló diákházi értékrend. (2) A *deviancia* témájába a diákok *valódi és szimbolikus devianciájára* (Cohen 1955, Anderson 2014) utaló megnyilvánulásokat sorolom. Előbbi értelemben inkább a tanárok használják a diákok rászorultságáról vagy a személyre szabott bánásmód szükségességéről szóló állításaik alátámasztására (pl. amikor a diákok iskolai karrierjének megakadásait és a mögötte álló okokat említik). A diákoknál inkább pozitív értelemben, a társadalmi normáknak való tudatos, büszkén vállalt ellenszegülésként jelenik meg. (3) A *marginalitásról* szóló megnyilvánulások magukba foglalják a negatív marginalitást, amely a többségi kirekesztő viselkedés következményeként jelenik meg, valamint egyfajta „elitista” eltávolodást a konvencionálistól, a társadalom kicsinyes, szűk látókörű, kispolgári, „konformista” tagjaitól. Előbbi megjelenik pl. az iskolai és kortárs csoportokból kiszoruló, bántalmazott diákok beszámolóiban, utóbbi az „*átlagembereket*” és a „*strigulázós*” világot lesajnáló megnyilvánulásokban és a tanároknak a Diákház perifériás pozíciójára utaló megjegyzéseiben. Ez a pozíció a tanárok szerint a Diákház egyediségéből, a más (hagyományos és alternatív) iskoláktól való pedagógiai távolságából, illetve (lévén az iskola térítésmentes) az anyagi lehetőségeik szűkösségéből és következtetésképp alacsony érdekérvényesítő képességükből fakad. (4) Az *ellenállás* témájába sorolom a „konformista fősodort” jelképező vagy a „többségi” társadalom szabályait betartatni igyekvő személyek bosszantását, megbotránkoztatását, a velük való konfliktusokat, vagy az ezekről szóló beszámolókat. Ezek mellett, hogy a serdülőkori autoritáskonfliktus egyik formájának tekinthetők (Hajduska 2015), védelmező provokációként (Cohen 1955) működve segítenek fenntartani a Diákház és a külvilág közötti szembenállás képzetét. (Ide tartozik pl. amikor egy tanár a diákokkal együtt provokálta a más iskolákból érkező, szűk látókörűnek ítélt megfigyelőket.) A másság-dis-



KÖZELKÉP – Tanulmányok

kurzus a *különbözőség*, *marginalitás* és *szembenállás* szubkulturális koncepcióihoz (Haenfler 2013) hasonló értelmezések elérhetővé tételével a Diákház szubkulturális működésmódjához kapcsolódik.

A másság-diskurzus témái mellett hangsúlyos még az önállóság és felelősségvállalás témája. Ide tartoznak a diákok tanulmányi és egyéb iskolai ügyekkel (pl. bejárás, felkészülés) kapcsolatos döntési szabadságára, a döntésekkel járó és saját iskolai előrehaladásukkal kapcsolatos felelősségükre utaló megnyilvánulások. Ide sorolom továbbá azokat a megnyilvánulásokat is, amelyekkel a tanárok a diákokat bátorítják, hogy vegyék igénybe a számukra fontos ügyek képviseletére rendelkezésre álló lehetőségeket, fórumokat (pl. petíciók, diáktáb) akár diáktársaikkal, akár a tanárokkal vagy az iskolával szemben is. Az önállóság és a felelősségvállalás témájába tartozó megnyilvánulások a Diákházban egyszerre jelentik meg a felnőtt viselkedésre irányuló társadalmi elvárást, és a hagyományos iskolai kötöttségekkel való leszámolást, így az iskolai és a szubkulturális működésmóddhoz egyaránt kapcsolódnak.

Leírom továbbá a *tudás* témáját, amelyhez a tudás, képzettség, okosság és a társadalmi státusz közötti kapcsolatot megjelenítő (olykor nagyon didaktikus) megnyilvánulások tartoznak. Ez a kapcsolat egyrészt negatív színben tűnik föl a más iskolákban tanító és a tudás kizárólagos jogához ragaszkodó tanárokról, a tudáshoz kapcsolódó státuszukkal visszaélő személyekről szóló történetekben, másrészt pozitív színben, a *tényleges* tudást a kiüresedő formális hierarchiával szembeállító megnyilvánulásokban. A tudás témája az elutasított társadalmi struktúrát és a struktúra visszásságaival szembeni állásfoglalást egyaránt megjeleníti, így az önállóság és felelősségvállalás témájához hasonlóan az iskolai és a szubkulturális működésmóddhoz is kapcsolódik.¹⁸

¹⁸ A disszertációban kitérek a diákházi nyilvánosság fenti értelmezéseket megjelenítő gyakorlataira is. Részletes bemutatásukra itt nincs mód, ezért csupán röviden felsorolom őket. (1) A személyes megjelenés és a testkezelés *stílusa*. (2) Egyes szubkulturális (legkifejezettebben a punk) színterek gyakorlataira hasonló *dekoráció* (pl. leselejtezett és újrafelhasznált tárgyakból kialakított kollázsok és eszközök, társadalomkritikai élű montázsok) és *street-art* elemek. (3) Fontos diákházi értelmezéseket példabeosztás szerűen megjelenítő *elmesélt történetek* (pl. a státuszok kiüresedő rendjét a tudással, emberséggel szembeállító történetek). (4) A *communitas* élményhez hozzájáruló pár fős tanár-diák *beszélgető-körök*. (5) A deviáns viselkedéseket, tulajdonságokat (pl. drogfogyasztás, női homoszexualitás, marginalitás) karikírozott, eltúlzott formában megjelenítő, rögtönzött *performatív aktusok*. (6) Az Albert-napon (a Diákház ünnepe) bemutatott rövid dramatikus játékok és táncbemutatók a *státuszmegfordítás* (Turner 2002) karneváli formáihoz (ld. pl. Bahtyin 2002) hasonló elemekkel. (7) Az iskolai diskurzus szempontjából nem központi, de az iskolai és szubkulturális működéshez kapcsolható tartalmakat egyaránt megjelenítő *online felületek*.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Az érvénytelenség diákházi „megoldása”

Mint az elméleti részben írtam, az iskolai színtereket olyan interkulturális kommunikációs színtérnek tekintem, amely a különböző diskurzusok (résztevői) közötti küzdelmeknek ad teret. Ezek a küzdelmek az értelmezési keret meghatározásáért, a résztvevők saját értelmezési kereteinek alkalmazásáért folynak (Hall 1996). Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy az iskolai értelmezési keretbe külső (szubkulturális, etnikai, vallási, nemi, szociális vagy egyéb alapon definiált) színterekről beemelt értelmezéseket egyaránt (kulturális) identitások megjelenítésének tekintsem. Ez azt is jelenti, hogy (a Diákházhoz hasonlóan) a legkülönbözőbb szociokulturális jelenségekhez kapcsolódó kommunikációt egységes keretben tudtam kezelni, és az értelmezések legitimálásának vagy elutasításának eseteit összefüggésbe tudtam hozni a kommunikációban résztvevők önértelmezésében megjelenő érvényesség/érvénytelenség élményével. Így be tudtam mutatni, hogy az iskolában az értelmezési keret definiálására irányuló próbálkozások hogyan válnak a saját érvényesség megteremtéséért vívott harc ütközeteivé, és a diákok korábbi iskolákban elvesztett „csatái” hogyan vezetnek az (identitás szintjén is megjelenő) érvénytelenség érzetéhez, marginális, alacsonyabb rendű állapotokhoz. Továbbá, így megragadhatóvá vált az értelmezési keret közös alakítására épülő diákházi gyakorlat haszna a szociokulturálisan sokszínű diákság, és a „másságból” eredő érvénytelenség-élmény problémájának kezelésében.

Amíg a hagyományos iskolai színtereken a diákok színtérídegen értelmezéseit gyakran nem legitimálták, addig a diákházi színtéren a formális szabályozás hiánya miatt a diákok viselkedése és értelmezései (az olyan szélsőséges eseteket leszámítva, mint verekedés, alkohol- vagy drogfogyasztás) formálisan nem minősülhetnek illegitimnek. Ez lehetőséget ad a diákok számára, hogy alkudozzanak a tanárokkal a külső (sokszor szubkulturális) színterekről beemelt értelmezéseik legitimációja felett. Az alkudozás során a tanárok az iskolai és a diákok által prezentált (ön)értelmezések között egyensúlyozva igyekeznek teret adni a diákoknak a megmutatkozásra. Ide tartoznak többek között a „radikális” fogalmának történelmi vagy skinhead szubkulturalista értelmezése feletti vita egy tanórán, vagy az ellenállást, marginalitást reprezentáló stílus (pl. punk haj vagy élő patkány *viselése*) és témák (pl. drog, homoszexualitás megtárgyalása) megjelenítésének határait feszegető próbálkozások. A diákok (ön)értelmezései nem mindig nyernek legitimitást az iskolai színtéren, de az alkudozásokban így is a világ egy lehetséges leírásaként jelenhetnek meg, hozzájárulva az érvényesség élményének kialakulásához.

Ahogy bemutattam, szubkulturális elemek nem csak kívülről beemelt értelmezésekként jelennek meg az iskolai diskurzusban, hanem az iskolai működésmód gyakorlatai mellett alapvető részei a diákház működésének. Megjelennek a kommunikáció témáiban és a hozzájuk kapcsolódó értékítéletekben, valamint a szubkulturális közösségeket idéző *communitas* élmény formájában is.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

A szubkulturális és intézményi/iskolai gyakorlatok, funkciók és értelmezések párhuzamos fenntartásával a Diákház egyszerre teszi hozzáférhetővé diákjai számára a státuszemelkedés szubkulturális és formális intézményi módját. Az előbbi forrása a másság-diskurzus, amelyben a diákok „mássága” értéként és csoportképző tényezőként jelenik meg, nem az érvénytelenség, hanem az érvényesség élményéhez járulva hozzá. Az iskolai működésmód pedig formális intézményi keretek között tartja a szubkulturális működést, amely a diákok viselkedésének szabályozásával lehetséges (eszközei az imént említett alkudozások, a diákok saját vállalásaira épülő szerződések, a tanárok kölcsönös tudását, segítő eszközeit és kommunikációs stratégiáit biztosító stáb és a mentorrendszer). Ez teszi lehetővé, hogy a szubkulturális működésből származó „haszon” elősegítse a formális intézményi rendszerben is érvényesnek tekintett státuszemelkedést (érettségi bizonyítvány megszerzése).

A két egymással ellentétes társadalmi állapot, a *communitas* (a diákházások közötti rangbéli egyenlőség) és a struktúra (a tanárok és diákok közötti hierarchikus viszonyok) (Turner 2002) egyidejű átélhetősége állandó feszültséget teremt a diskurzusban, amely mozgásban is tartja azt. Az iskola irányításához szükséges a hierarchikus állapotok fenntartása, amelyeket viszont a formális struktúrának ellenálló diákok elől el is kell rejtteni. Az ebből keletkező feszültség oldásának bevett gyakorlatai alakultak ki (a *communitas*-élmény határait kitapogató, feszegető provokatív megnyilvánulások, a hierarchiával szembeni nyílt állásfoglalás, a tanár státuszát megkérdőjelező gondolatok őszinte kifejezése, valamint a hierarchikus viszonyokat felszínre hozó tréfák). A szubkulturális és az iskolai működés, a *communitas* és a struktúra kölcsönösen érvényesítik egymást. A struktúra egyfajta *normatív communitast*¹⁹ hoz létre, azaz fenntarthatóvá teszi a *communitast*, amely így nem csak (a szubkulturalisták összejöveteliéhez hasonló) spontán helyzetekben élhető át, hanem az iskolai színtér keretein belül hosszabb ideig, visszatérő és kiszámítható módon. A *communitas* élménye és a hierarchia retorziók nélküli megkérdőjelezésének lehetősége pedig elfogadhatóvá teszi a diákok számára az iskolai hierarchikus struktúrát, így a struktúrán való kívülállás *élményének*²⁰ átélése válik a strukturális pozícióemelkedéshez vezető úttá.

A másság-diskurzus hatással van a diákházások identitáskonstrukciós, illetve társadalmi kategorizációs gyakorlataira. Itt a „másság” nem csak jellemzőként vagy az iskolai kimaradásra vonatkozó általános magyarázóelvként jelenik meg, hanem az önmeghatározás elemévé is válik (vagy sok diákházasnál már eleve az volt).

¹⁹ A Diákházban (a vizsgaidőszakot leszámítva) lényegében a *normatív communitas* jelenik meg, amely a (pl. hippik happeningjein, rave-partikon stb. létrejövőhöz hasonló) *spontán communitas* állapotát igyekszik hosszabb ideig fenntartani, de valójában maga is a struktúra részévé válik, mivel a cél érdekében erőforrásokat kell mozgósítania és megszerveznie, így a csoport tagjainak ellenőrzése is szükségessé válik (Turner 2002).

²⁰ A struktúra jelenléte miatt valós kívülállásról nincsen szó, csupán az élményéről.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

Ebben a diskurzusban a „hagyományos” vagy „konform” (iskolai) világ, valamint az előbbtől különböző és élesen elkülönülő saját világ társadalmi kategóriáin keresztül teremtődik meg a Diákház mint közösség.²¹ Közösségként – bár Haenfler (2013) definíciója alapján szervezettsége miatt nem tekinthető szubkultúrának – a szubkulturális közösségek Rácz (1998) által leírt szociális és védő funkcióit is ellátja. Ezek a kirekesztettség-élmény csökkentése, önértékelés javítása, a társadalom leértékelésével szemben biztonságot nyújtó, közös háttértudással rendelkező csoport alakítása. Ezek hozzájárulnak, hogy a diákházások számára az individualizáció és a „valahova tartozás” egyszerre legyen átélhető.

A diákházi „megoldás” további fontos összetevője, hogy a diskurzusban a különbözőség, ellenállás, marginalitás megjelenítésének eszközei (pl. stílus) mellé sorolódnak az okosság vagy tudás és a felelősségvállalás is. Ezzel a Diákház a diákokat a „valódi” devianciák helyett a deviancia ártalmatlanabb (és „okosabb”) szimbolikus megnyilvánulásával (Cohen 1955, Anderson 2014) való azonosulás felé tereli.

Összegzés

Írásomban készülő doktori disszertációm koncepcióját és fontosabb eredményeit foglaltam össze. Az írás a „Diákházban”, egy budapesti alternatív gimnáziumban végzett, időben hosszán elnyúló, több éves, etnográfiai módszerekkel végzett kutatásra épült. Munkám során kulturális antropológiai és kommunikációs megközelítést alkalmaztam. A PTC alapján a kommunikáció lényegét a problémamegoldáshoz való hozzájárulásban látom (Horányi 1999). Az interkulturális kommunikáció interpretív és kritikai megközelítésében az iskolákat olyan interkulturális kommunikációs színtérnek tekintetem, amelyen a résztvevők eltérő értelmezési keretek alkalmazásával küzdenek egymással a saját értelmezéseik és egyúttal önmeghatározásaik érvényességéért (Hall 1996, Martin – Nakayama – Carbaugh 2012). Ez egyúttal az interkulturális színterek elsődleges problémája.

A diákházi diákok közös problémájának körülírásához felhasználtam a serdülőkori krízis elméletét (Erikson 1950), Linehan (2010) elméletét az érvénytelenítő kommunikáció káros hatásairól, és a PTC intézményi kommunikációs színterekről alkotott elméletét (Pete – P. Szilczl 2007). A serdülőkori krízishez kapcsolódó tünetekkel és állapotokkal (kiemelten marginalitással és az autoritásnak való szembevágással) jellemezhető, egy vagy több középiskolát félbehagyó diákok problémájaként az *érvénytelenséget* neveztem meg, azaz a saját (ön)értelmezéseik legitimitátlanságának tapasztalatát adott (itt a hagyományos iskolai) színtereken. Az érvénytelenség megoldásához használható specifikusan diákházi többletfelkészült-

²¹ A szubkulturális kategorizáció diákházi működéséről részletesebben írok tanulmányomban (Szentesi 2003).



KÖZELKÉP – Tanulmányok

séget (tudást) igyekeztem leírni, amelyhez szubkultúra elméleteket (Cohen 1955, Thornton 1995, Haenfler 2013, Rácz 1998) és Turner (2002) szubkultúra-szakirodalomban is felbukkanó *communitas* koncepcióját használtam.

A diákházi szintéren két működésmódot azonosítottam, amelyeket *iskolai* és *szubkulturális* működésmódoknak nevezek. Az előbbihez az intézmény működtetése és a pedagógiai célok elérése érdekében alkalmazott értelmezéseket, gyakorlatokat és ezek funkcióit sorolom, az utóbbihoz a szubkulturákra jellemzőként leírt értelmezések, gyakorlatok és ezek funkcióinak megjelenését a Diákházban. Kiemeltem a diákház iskolai gyakorlatainak formalizátlanságát, amely nem vezet káoszhoz, ellenben lehetőséget teremt a szabályok, pedagógiai eszközök rugalmas alkalmazására, személyre szabására.

Leírtam a diákházi kommunikáció főbb tartalmi elemeit és összekapcsoltam az iskolai és/vagy szubkulturális működésmódokkal. Egyrészt azt igyekeztem bemutatni, ahogyan a szubkulturális működésmód elemei átszövik az iskolai életet, másrészt azt, ahogyan a két működésmód egymást kiegészítve, támogatva fejt ki hatását. Ez az érvénytelenség-élményre alkalmazható problémamegoldó felkészültség létrejöttének egyik kulcsmotívuma: az iskolai (hierarchikus) struktúra és a *communitas* (a strukturátlan, rangbéli különbségek nélküli közösség) élményének párhuzamos fenntartása.

Ez a kettősség segít a diákoknak elfogadni az iskolai/intézményi kereteket és témákat (tudás, önállóság, felelősségvállalás). Egyúttal a szubkulturális témákat (különbözőség és sokszínűség, deviancia, marginalitás, ellenállás) magába foglaló máságdiskurzusban való részvétel teret ad a diákoknak a társadalommal szembeni ellenérzéseik kommunikálására is. Ebben a diskurzusban a diákok másága értékke, az önmeghatározásuk részévé válik. A Diákház a szubkulturális csoportosulások szociális és védő funkcióit – önértékelés javítása, csökkenő kirekesztettség-élmény, biztonságot nyújtó, közös háttértudással rendelkező csoport (Rácz 1998) – nyújtja a diákjai számára.

Továbbá az iskolai működés formalizátlansága lehetővé teszi, hogy saját (ön)-értelmezéseiket beemeljék a közös iskolai diskurzusba és megküzdjenek azok érvényességéért. Szintén lényeges elem, hogy az iskolai szintéren beemelhető szubkulturális reprezentációk (pl. stílus) összekapcsolása az iskolai értelmezésekkel (pl. tudás) segítik a diákok azonosulását a deviancia szimbolikus formáival a valódi devians utak helyett.

Amint igyekeztem bemutatni, a Diákházban az iskolával, iskolarendszerrel való szembehelyezkedés motívuma képes az iskolából korábban kimaradó tanulókat oktatási intézményi keretben tartani. Ez (az alternatív, személyre szabott pedagógiai gyakorlatok mellett) a szubkulturális elemek és az iskolai funkciók párhuzamos fenntartásával válik lehetségessé. A kettő közötti egyensúly időnként eltolódik az egyik vagy másik működésmód javára, de ha a szubkulturális élmény és gyakorlatok



KÖZELKÉP – Tanulmányok

túl hosszasan előtérbe kerülnének, a Diákház már nem volna iskola, ha pedig az iskolai élmény és formalitások kerekednének fölül, már nem tudna együttműködni a diákokkal. Talán ez írja le legjobban a Diákházat, ez a folyamatos egyensúlyozás a *communitas* élménye és a struktúra között, amellyel képesek mindkét állapotot a maguk hasznára fordítani.

Irodalom

- Anderson, T. L. (2014): Connections. Marginality, identity and music scenes. In: Anderson, T. L. (szerk.): Understanding deviance. Connecting classical and contemporary perspectives. London, Routledge, 507–516.
<https://doi.org/10.4324/9781315879635>
- Bahtyin, M. (2002): François Rabelais művészete. A középkor és a reneszánsz népi kultúrája. Osiris, Budapest.
- Bateson, G. (1955): A theory of play and fantasy. A report on theoretical aspects of the project for study of the role of paradoxes of abstraction in communication. In: Kline, N. S. (szerk.): Approaches to the study of human personality. Psychiatric Research Reports 2, American Psychiatric Association, 39–51.
- Becker, H. S. (1966): Outsiders. Studies in the sociology of deviance. New York, The Free Press.
- Bennett, A. (2003): The use of 'insider' knowledge in ethnographic research on contemporary youth music scenes. In: Bennett, A. – Cieslik, M. – Miles, S. (szerk.): Researching youth. New York, Palgrave MacMillan, 186–199.
https://doi.org/10.1057/9780230522466_12
- Bourdieu, P. (1999): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz R. (szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei. Budapest, Új Mandátum, 156–177.
- Caplan, G. (1961): An approach to community mental health. Tavistock Institute, London, [https://doi.org/10.1016/S0033-3506\(62\)80082-1](https://doi.org/10.1016/S0033-3506(62)80082-1)
- Carbaugh, D. (2005): Cultures in conversation. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Carbaugh, D. (2007): Cultural discourse analysis. Communication practices and intercultural encounters. Journal of intercultural communication research, 36(3): 167–182. <https://www.doi.org/10.1080/17475750701737090>
- Clarke, J. – Hall, S. – Jefferson, T. – Roberts, B. (1976): Subcultures, cultures and class. A theoretical overview. In: Hall, S. – Jefferson, T. (szerk.): Resistance through rituals. Youth subcultures in post-war Britain. London, Hutchinson, 9–74.
<https://doi.org/10.4324/9780203224946>



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Cohen, A. K. (1955): *Delinquent boys. The culture of the gang.* New York, Free Press.
- Cohen, P. (1980): Subcultural conflict and working-class community. In: Hall, S. – Hobson, D. – Lowe, A. – Willis, P. (szerk.): *Culture, media, language. Working papers in cultural studies 1972–79.* London, Routledge, 66–75.
- Cohen, S. (1972): *Folk devils and moral panics. The creation of mods and rockers.* London, Routledge.
- Erikson, E. H. (1950): *Childhood and society.* Norton, New York.
<https://www.doi.org/10.1126/science.113.2931.253>
- Geertz, C. (2001a): „A bennszülöttek szemszögéből”. Az antropológiai megértés természetéről. In: Geertz, C. (szerk.): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások.* Osiris, Budapest, 227–245.
- Geertz, C. (2001b) Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In: Geertz, C. (szerk.): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások.* Osiris, Budapest, 194–226.
- Gelder, K. (2005): The field of subcultural studies. In: Gelder, K. (szerk.) *The subcultures reader.* London, Routledge, 1–15.
- Gyenge E. (2014): Krízisek gyermek- és serdülőkorban. In: Vörös V. – Osváth P. – Árkovits A. – Csürke J. (szerk.): *Mindennapi kríziseink. A lélektani krízis és a krízis-intervenció kézikönyve.* Oriold, Budapest, 171–185.
- Haenfler, R. (2013): *Subcultures. The basics.* London, Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315888514>
- Hajduska M. (2015): *Krízislélektan.* ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Hall, S. (1996): Introduction: Who needs 'identity'? In: Hall, S. – du Gay, P. (szerk.): *Questions of cultural identity.* Sage, London, 1–17.
<https://doi.org/10.4135/9781446221907.n1>
- Hebdige, D. (1979): *Subculture. The meaning of style.* London, Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203139943>
- Hodkinson, P. (2002): *Goth. Identity, style and subculture.* Berg, Oxford.
<https://doi.org/10.1017/S0261143004280254>
- Holmes, T. H. – Rahe, R. H. (1967): The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2): 213–218.
[https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4)
- Horányi Ö. (1999): A kommunikációról. In: Béres I. – Horányi Ö. (szerk.): *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris, 22–34.
- Horányi Ö. (2007): A kommunikáció participációra alapozott felfogásáról. In: Horányi Ö. (szerk.): *A kommunikáció mint participáció.* AKTI – Typotex, Budapest, 246–264.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Jacobson, G. F. (1979): Crisis-oriented therapy. Symposium on brief psychotherapy. *Psychiatric clinics of North America*, 2(1): 39–54.
- Linehan, M. M. (2010): A borderline személyiségzavar kognitív viselkedésterápiája. Budapest, Medicina.
- Martin, J. – Nakayama, T. – Carbaugh, D. (2012): The history and development of the study of intercultural communication, and applied linguistics. In: Jackson, J. (szerk.): *The Routledge handbook of language and intercultural communication*. Routledge, Abingdon, 17–36. <https://www.doi.org/10.4324/9780203805640>
- Mészáros Gy. (2017): *Pedagógiai etnográfia*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Muggleton, D. (2002): *Inside subculture. The postmodern meaning of style*. Oxford, Berg, <http://dx.doi.org/10.5040/9781474214988>
- Pete, K. – P. Szilczl, D. (2007) A kommunikáció intézményeiről. In: Horányi Ö. (szerk.): *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, AKTI – Typotex, 17–100.
- Philips, S. U. (2005): A comparison of Indian and Anglo communicative behavior in classroom interaction. In: Kiesling, S. F. – Paulston, C. B. (szerk.): *Intercultural discourse and communication. The essential readings*. Blackwell Publishing, Malden, 291–303. <https://doi.org/10.1002/9780470758434.ch19>
- Rác J. (1998): A '80-as évek ifjúsági szubkultúrái Magyarországon. In: Rác J. (szerk.): *Ifjúsági (szub)kultúrák, intézmények, devianciák. Válogatott tanulmányok*. Scientia Humana, Budapest, 51–69.
- Rill, B. (2006): Rave, communitas, and embodied idealism. *Music therapy today*, 7(3): 648–661.
- Rohrer, I. (2014): Cohesion and dissolution. Friendship in the globalized punk and hardcore scene of Buenos Aires. Springer, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04360-5>
- Shannon, C. E. (1986): A hírközlés matematikai elmélete. In: Shannon, C. E. – Weaver, Warren (szerk.): *A kommunikáció matematikai elmélete. Az információelmélet születése és távlatai*. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest, 43–152.
- Szentesi B. (2013): A (szub)kulturális kategorizáció mint pedagógiai eszköz. Egy alternatív középiskola belső diskurzusai kulturális és kommunikációs megközelítésben. In: Szász A. – Kirzsa F. (szerk.): *Kultúrakutatás és narratíva. Tanulmánykötet A. Gergely András tiszteletére 60. születésnapja alkalmából*. MAKAT – L'Harmattan, Budapest, 296–310.
- Szentesi B. (2018): A belső pozíció haszna. A saját közösség kutatásának tapasztalatai. *Kultúra és közösség*, 9(4): 89–101.



KÖZELKÉP – Tanulmányok

- Szentesi B. (2019): Másság és alkudozás. Az érvénytelenség problémájának megoldása egy alternatív gimnáziumban. *Jel-kép*, 40(1): 1–15.
<https://www.doi.org/10.20520/JEL-KEP.2019.1.1>
- Thornton, S. (1995): *Club cultures. Music, media and subcultural capital*. Cambridge, Polity.
- Turner, V. (2002): A rituális folyamat. Struktúra és antistruktúra. A Rochesteri Egyetemen (Rochester, New York) 1966-ban tartott Lewis Henry Morgan-előadások. Budapest, Osiris.
- van Gennep, A. (2007): Átmeneti rítusok. MTA Néprajzi Kutatóintézete – PTE Néprajz – Kulturális Antropológia Tanszék – L'Harmattan, Budapest – Pécs.
- Watzlawick, P. – Beavin, J. H. – Jackson, D. D. (2009): *Az emberi érintkezés. Formák, zavarok, paradoxonok*. Animula, Budapest.
- Weaver, W. (1986): Újabb adalékok a hírközlés matematikai elméletéhez. In: Shannon, C. E. – Weaver, Warren (szerk.): *A kommunikáció matematikai elmélete. Az információelmélet születése és távlatai*. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest, 11–41.



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.



A mű, amelyet a Debreceni Egyetem PhD-hallgatója bemutat¹, azt vizsgálja, hogy a magasság és az értelmi képességek hogyan hatnak a munkavégzésre. Ez már önmagában is izgalmas téma, hiszen ezeket a tényezőket nem szokták gyakran vizsgálni a munkaerőpiaci folyamatok kutatása során. Ami még különlegesebbé teszi a kutatást, az az, hogy az elemzés egy olyan módszerrel történik, amit talán csak ott lehet alkalmazni, ahol a munkaerő kiszolgáltatottsága jelentős.

¹ Daniel LaFave & Duncan Thomas, 2017. „Height and cognition at work: Labor market productivity in a low income setting”, *Economics & Human Biology*, 25: 52–64. DOI: 10.3386/w22290. <https://www.nber.org/papers/w22290>.



OLVASS FELESLEGESET!

Testmagasság és kogníció a munkában¹

LIBICKI ÉVA²

Több kutatás bizonyította már (lásd később), hogy a felnőttkori testmagasság a munkabírás jelképe, amit a fizikai munka piacán előszeretettel díjaznak és részesítenek előnyben. Helyettesítheti az értelmi képességeket, vagy egyéb emberi tulajdonságokat, mint pl. az iskolai végzettséget. Mi több, a magasság és a jó egészségi állapot a munkaadók számára azt jelképezheti, hogy a munkavállaló megfelelő családi háttérrel bír, vagyis számára minden adott, hogy kiváló munkaképességekkel rendelkezzen. A magasság tehát a munkáltató számára meghatározó tulajdonsága a dolgozónak és a munkavégzés várható minőségének.

A tanulmány tizenkét longitudinális felmérés eredményeit mutatja be, amelyeket Indonéziában, a Közép-Jáva vidéki régiókban végeztek. Ennek során vizsgálták a képzettséget, az értelmi képességek és az egészségi állapot indikátorait, a családi háttérrel, a munkahely szektorát és a foglalkozás jellemzőit, s megállapították, hogy a magasság összefügg az órabérrel: a magasságért járó többletbér összege viszonylag magas mind a bérmunkások, mind az egyéni vállalkozók körében. Mivel a felnőttkori magasság főként az első néhány életévben alakul ki, ezért a cikk írói arra a következtetésre jutottak, hogy az ebben a kritikus időszakban ért hatások maradandó következményekkel bírnak a munkaerőpiaci termelékenységére.

Az emberi tőke és a munkaerőpiaci teljesítmény

Bőséges bizonyíték szolgál arra vonatkozóan, hogy a magasabb emberek tovább élnek, egészségesebbek, képzettebbek és magasabb színvonalon élnek, mint az átlag (Deaton and Arora 2009, Fogel 2012, Strauss – Thomas 1998). Noha a felnőttkori magasságot főként a kora gyermekkori viszonyok (a táplálkozás, a betegségek, a terhesség alatti egészségi állapot javítására irányuló erőfeszítések és az első néhány életév történései) határozzák meg (Martorell – Habicht 1986), egy tanulmány

¹ Daniel LaFave & Duncan Thomas, 2017. „Height and cognition at work: Labor market productivity in a low income setting,” *Economics & Human Biology*, 25: 52–64. DOI: 10.3386/w22290. <https://www.nber.org/papers/w22290>.

² Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program.



OLVASS FELESLEGESET!

(Case – Paxson 2008) kiemeli, hogy a magasságra a fentiekén túl az egyéb kora gyermekkori tapasztalatok is hatnak, illetve már a méhen belüli hatások is meghatározóvá válhatnak a magasság tekintetében; ilyen például a terhesség alatti dohányzás.

A megszületést követő három év jelentősen befolyásolja a felnőttkori magasságot, ez főként a gyermekkorban leggyakrabban előforduló gyomor-bélrendszeri, valamint felsőlégtúti betegségek gyakoriságától függ, mivel ezek komoly akadályt jelenthetnek a növekedésben. Szintén alapvető fontossággal bír a kora gyermekkori táplálkozás, hiszen a fejlődés ebben a periódusban a leggyorsabb, és ilyenkor a legnagyobb a szervezet tápanyagigénye, ezért a megfelelő és kiegyensúlyozott táplálkozásnak bizony kiemelt szerepe van a későbbi testmagasság elérésében. Ezek természetesen szorosan összefüggenek az iskolaéretté válással (Case et al. 2009), a kognitív (Case – Paxson 2008) és nem-kognitív képességekkel (mint pl. az ambíció és a magabiztosság) (Persico et al. 2004). Továbbá az is igaz, hogy a magasság egy része genetikailag kódolt, ami miatt szinte bizonyosan összefügg a családi háttérrel, akár a generációkon átívelő családi „befektetésekkel”, azaz hogy milyen elvek alapján és milyen körülmények között nő fel a gyermek, és ezek a hagyományok, szokások hogyan öröklődnek tovább (pl. fontos-e az anya számára a terhesség alatti egészségmegőrzés, a megszületett gyermek megfelelő táplálása, immunizálása, van-e megfelelő háttér mindezek biztosítására).

Az alacsony jövedelműek munkaerőpiacán a magasságot a munkaadó az erő jelének tekinti, amihez a magasabb teljesítőképességet társítja (Sohn 2014, Yamamura – Smyth – Zhang 2015). De úgy is lehet érvelni, hogy mivel a dolgozók maguk választják ki azokat a munkahelyeket, ahol képességeiket jutalmazták, ezért gyakran a magasabb, erősebb dolgozók elsősorban ezt a kiemelt juttatást veszik alapul, noha ők is rendelkezhetnek jobb kognitív képességekkel, és azoknak megfelelő pozícióban is el tudnának helyezkedni, nélkülözve ezzel természetesen a magasságért járó jutalmat (Vogl 2014).

A tanulmány elméleti keretrendszere

Igaz, hogy a különböző emberi tőkék háttérében a korai gyermekkor behatásai állnak, amelyet a szülői döntések határoznak meg, de az emberi tőke fejlődése és a képességek megszerzése is folytatódik az iskolai évek alatt, majd az első munkaerőpiaci tapasztalatok által, ami leginkább a továbbtanulásra és a képességfejlesztésre vonatkozó befektetésekről hozott döntésekben nyilvánul meg. Amikor az illető szembesül a több szektort, és gyakran a bizonytalan jövedelmű foglalkozásokat jelentő munkaerőpiaccal, akkor azt is érzékeli, hogy a továbbtanulás anyagi megszorításokkal jár, a várakozás egy jobb állásra esetleg elmulasztott munkalehetőségeket jelent. Továbbá, amikor az egyén választ a bér munka és a jobbára informális jövedelmet jelentő önfoglalkoztatás között, akkor ez sem csupán a pillanatnyi előny



OLVASS FELESLEGESET!

alapján történik, hanem folyamánya az emberi tőke korábbi felhalmozási folyamatának, mint ahogy felnőttként is különféleképpen törődhetünk egészségi állapotunkkal, fejleszthetjük értelmi képességeinket, s tesszük mindezt gyakran az általuk választott ágazat és foglalkozás szempontjait is figyelembe véve.

Ahhoz, hogy szét lehessen választani azt, hogy mennyiben hatott a felnőttként elért magasságra a koragyerekkori egészségi állapot és a táplálkozási környezet, a családi háttér, majd az egyén által választott munka jellege és az ágazat, longitudinális vizsgálat szükséges, ami követi a munkaerőpiaci helyzet változásait (ágazat és foglalkozás, formális és informális jövedelmek), valamint a humán tőkébe történő beruházások alakulását.

A kutatás

A WISE egy nagyszabású, longitudinális kutatás, amelyet az indonéziai Jáva szigetén végeztek. A 2001 végén végzett lakosság-reprezentatív felmérést követően, a Purworejo tartományban élőkkel négyhavonta interjúkat készítettek 2002 és 2005 között. A hosszú távú nyomon követésre a kezdeti felmérést követően 5 és 7 évvel később került sor, 2007-ben és 2009-ben. Mivel az elemzés az egyének követésére támaszkodik, így az idő múlásával elkerülhetetlen, hogy szelektív lemorzsolódásra ne kerüljön sor, de a WISE során rendkívül alacsony volt a lemorzsolódás, a 2002-es alap kutatás háztartásai közül 94%-ot kérdeztek meg újra, 7 évvel később. A vizsgálatban 5304 férfi vett részt, 25–65 év közöttiek, akiknek ismert volt a jövedelme; összességében a panel több mint 38 000 személyi megfigyelést foglalt magában.

A jövedelem és a munkahely jellemzőinek mérése

A WISE-kutatás során a háztartások minden 15 év feletti tagjától részletes információkat kértek a munkahelyi státuszról, a munkáltatóról és a foglalkozásról, a munkaidőről, a munka jellegéről (feladatkörök) és a fizetésről. A bér munkából származó óránkénti jövedelmet a megelőző négy hónapban végzett munkából származó teljes jövedelem és az ugyanazon időszakban ledolgozott munkaórák hányadosaként számolták ki. Hasonlóképpen az egyéni vállalkozók órábéra az előző négy hónap nettó nyeresége, és az ez idő alatt ledolgozott munkaórák aránya alapján lett kiszámolva. A WISE során alkalmazott négy hónapos felmérési hullámokat úgy választották meg, hogy azok egybeessenek a rizstermesztési ciklusokkal, ami azon a területen a domináns növény.

Az eredmények azt tükrözik, hogy azok, akik soha nem váltanak ágazatot, azokhoz képest, akik folyamatosan változtatnak, kevesebbet kerestek a bér munka során, és többet, amikor egyéni vállalkozóként dolgoztak.



OLVASS FELESLEGESET!

A magasság, az értelmi képesség és az egyéb jellemzők mérése

A háztartások minden tagjának magasságát mindegyik felmérési ciklus során megmérték. A felnőttek termete az időskor eléréséig viszonylag állandó, utána azonban zsugorodnak. E torzítás kiszűrése érdekében a mért magasságok átlagát használták. A mintába bekerült férfiak átlagos magassága 161,6 cm volt. Azok, akik kizárólag a bérágazatban dolgoznak, az átlaghoz képest magasabbak (163,7 cm); akik kizárólag önálló vállalkozók, azok alacsonyabbak voltak (160,5 cm); a mindkét szektorban dolgozók pedig a két érték közé estek (161,4 cm). (A mintába egyébként azért kizárólag férfiak kerültek be, mivel az indonéz munkaadók csak férfi munkavállalók esetében jutalmazták a magasságot.)

A kutatás során az értelmi képességek méréséhez három különböző eszközt alkalmaztak. Az egyik ilyen mérőeszköz a Raven-féle Színes Progresszív Mátrixminitáza teszt, ami az intelligenciát jelzi (Raven 2000). A WISE során a Raven-teszt különböző részeit háromszor mutatták meg a 15 éves és annál idősebb válaszadóknak; és mivel a teljesítmény valószínűleg nem változik a felnőttkorban, ezért a modellek értékelése során az átlageredmények kerültek használatra.

A másik módszer a Fülöp-Szigeteki Nemzeti Intelligencia Teszt adaptálásai, a fluid intelligencia felmérésére. A Raven-teszthez hasonlóan ez is nonverbális, nem írásnyelvi írástudást vagy számolást; a mindennapi élet tárgyait és tevékenységeit használja a logikus gondolkodás mérésére.

A harmadik módszer során a memória minőségét értékelték egy szó-visszaemlékező teszttel, amely során minden válaszadónak felolvasnak 10 hétköznapi indonéz szót. A válaszadót megkérték, hogy tetszőleges sorrendben azonnal ismétlje meg a szavakat; a segítség nélkül azonnal felidézett szavak száma az azonnali (rövid távú) visszaemlékezés. A felmérés az egészségi állapot kérdéseivel folytatódott, amely kb. öt percet vett igénybe, majd ismét felkérték a válaszadót, hogy idézzon vissza minél több szót a listából. A visszaidézett szavak száma a késleltetett (hosszú távú) visszaemlékezés. A munkamemória fontos szerepet játszik az érvelésben és a döntéshozatalban, ezért potenciálisan kapcsolódhat a munkaerőpiaci sikerekhez.

Mindhárom kognitív értékelés esetében azok átlaga volt a legmagasabb, akik életpályájuk során végig bér munkásként dolgoztak, és azok között volt a legalacsonyabb, akik mindig egyéni vállalkozók voltak.

Az egyének által elért magasságok mérése mellett a felmérés több kiegészítő adatot is tartalmaz az egészségi állapotra vonatkozóan, amelyek potenciálisan kapcsolódhatnak a munkaerőpiaci termelékenységhez. Az egyik a testtömeg-index (BMI – a testsúly osztva a testmagasság négyzetével), ami a táplálkozási státusz mutatója. A magasságtól eltérően, ez az érték az életciklus során változik. A magasabb BMI-érték valószínűleg a fizikai erő és a kitartás mutatója, amelyet nagyra értékelnek a munkaadók a munkaerőpiacon. Az egészségi állapotra vonatkozóan vizsgálták azt is, hogy az illető képes-e egy km távolságot lefutni, akármilyen nehézség (idő előt-



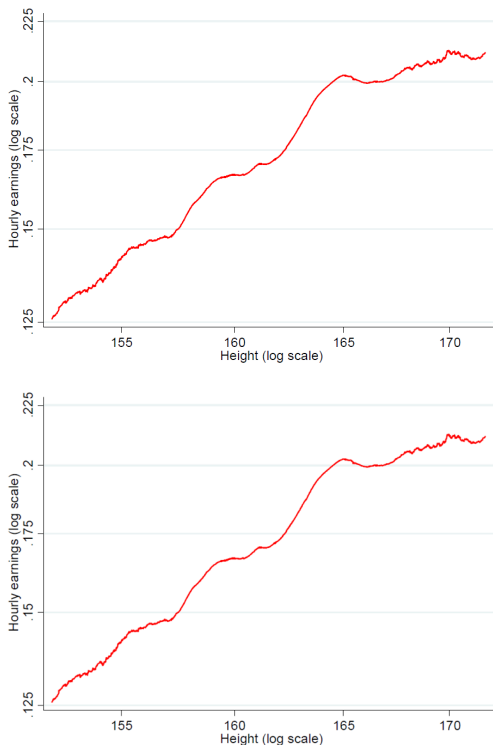
OLVASS FELESLEGESET!

ti kifáradás, fájdalom, légzési nehezítettség) nélkül; mivel azt feltételezték, hogy az ezzel felmért fizikai állapot egyenesen aránylik az erővel és a kitartással, amelyek szintén értékelendő tulajdonságok a munkaadók számára. A WISE továbbá vizsgálta a nyugalmi vérnyomásértékeket is, mivel a kezeletlen magas vérnyomás a cardiovascularis betegségek egyik magas rizikófaktora, illetve egyben prediktora is; és ez szintén hatással van a munkaerőpiaci teljesítőképességre.

A felmérés eredményei

Összességében a magasabb férfiak szignifikánsan jobb pontokat értek el a kognitív értékelés minden tekintetében, s az 1. ábrán az is látható, hogy a magasság és az órabér erősen összefügg.

1. ábra. Az órabér és a testmagasság összefüggése



Forrás: Daniel LaFave – Duncan Thomas 2016: 24

Megjegyzés: A függőleges tengely az órabér, a vízszintes tengely a magasság logaritmusát mutatja.



OLVASS FELESLEGESET!

Az emberi tőke hatását (az egyén által elért legmagasabb iskolai végzettség megszerzéséhez szükséges évek száma) az órabér és a magasság közötti összefüggés, az értelmi képességek és az egészségi állapot, továbbá számos egyéb, a munkaerőpiaci szakirodalomból ismert tényező (jövedelem-órabér, havi átlagkereset; termelőképesség, életkor, iskolázottság) kontrollja után vizsgálták; de néhány modell magába foglalta a legfontosabb egészségi állapotra vonatkozó mérőszámokat is, mint pl. a testtömeg-index, az 1 km távolság lefutását akadályozó tényezők, illetve két mért vérnyomásérték.

Megállapították továbbá, hogy a kor és az eltelt idő függvényében a magasabb egyének egyre többet keresnek; átlagosan 1%-os magasságnövekedés 3,6%-os órabér-emelkedést jelent. Azt is bemutatták, hogy mind a Raven-teszt, mind pedig a fluid intelligencia növeli az órabért.

Összefoglalva tehát az iskolázottság és a kognitív képességek megmagyarázzák az órabér és a magasság közötti összefüggés nagy részét, de a magasságnak ezen hatások kiszűrése után is szignifikáns maradt a hatása. Ugyanakkor nincs különbség a magasság hatásának erejében, attól függően, hogy az adott egyén munkabért kap vagy egyéni vállalkozó.

A foglalkozás választása bizonyítottan függ az iskolai végzettségtől, a kognitív képességektől és a magasságtól. Azok az összefüggések, amit a foglalkozások közötti válogatás és a magasság, továbbá a kognitív készségek és a jövedelmek között találtak Mexikóban (Vogl 2014), teljes mértékben érvényesültek az indonéz férfiak körében végzett vizsgálatok eredményeiben is.

Összegzés

Ebben a tanulmányban egy igen érdekes és újszerű vizsgálat került bemutatásra arra vonatkozóan, hogy az indonéz vidékeken a magasság és az emberi tőke több dimenziója (az oktatásban elért eredmény, a kognitív képességek különböző jellemzői, az egészségi állapot egyes mutatói) is előnyt jelent a férfiak munkaerőpiacán. A humán tőkét meghatározó tényezők vizsgálatát követően az az érdekes eredmény született, hogy a magasabb férfiak magasabb órabért kapnak mind a bérszektorban, mind pedig egyéni vállalkozóként. A magasság előrejelzője lehet annak, hogy az indonéz férfiak milyen foglalkozást választanak, és a magasság egyben előnyt is jelent a munkaerőpiacon, ellentétben a fejlettebb országokkal, ahol a magasság munkaerőpiaci hatása jóval kisebb jelentőségű (Case – Paxson 2008).



OLVASS FELESLEGESET!

Irodalom

- Case, A. – Paxson, C. (2008): Height, health, and cognitive function at older ages. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 98(2): 463–467
- Case, A. – Paxson, C. (2008): Stature and status: Height, ability, and labor market outcomes. *The Journal of Political Economy*, 116(3): 499
- Case, A. – Paxson, C. – Islam, M. (2009): Making sense of the labor market height premium: Evidence from the British household panel survey. *Economics Letters*, 102(3): 174–176
- Fogel, R. W. (2012): *Explaining Long-term Trends in Health and Longevity*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Guthrie, G. M. – Tayag, A. H. – Jacobs, P. J. (1977): The Philippine nonverbal intelligence test. *The Journal of Social Psychology*, 102(1): 3–11
- Raven, J. (2000): The Raven’s progressive matrices: Change and stability over culture and time. *Cognitive Psychology*, 41: 1–48
- Sohn, K. (2015): The height premium in Indonesia. *Economics and Human Biology*, 16: 1–15
- Vogl, T. (2014): Height, skills, and labor market outcomes in Mexico. *Journal of Development Economics*. 107: 84–96 <http://ipl.econ.duke.edu/dthomas/WISE/index.html> (utolsó letöltés: 2020. 03. 07.)



Abstracts

Preferred leadership style, leadership and entrepreneurial inclination among university students

ÁGNES GYŐRI – GYÖRGY LENGYEL – ÉVA PERPÉK

Although many researches have been conducted on leadership styles and university students are participants in exploratory social science research quite frequently, fewer examples can be found on the application of the Full Range Leadership model among the youth. In this article, the authors examine preferred leadership styles among Hungarian students, and map their connections with managerial and entrepreneurial inclination. The online questionnaire used in the research was completed by university students studying economics, technology and social studies in the capital and beyond. The questionnaire was completed by 335 university students. The results are exploratory, and they seem to modify the existing typologies. Four distinct leadership styles could be observed within the target group, embodying the transformative, supportive, defensive, and laissez-faire leadership types. Based on multivariate analysis one may suppose that among students leadership willingness is positively connected to transformative leadership, while entrepreneurial inclination to the transformative and supportive styles.

KEYWORDS: preferred leadership style, leadership aspirations, entrepreneurial inclination, university students

Leadership challenges in virtual environment

ÉVA FARKAS – LEVENTE NAGY

The companies connected to the global value chain inevitably and necessarily apply virtualized solutions in their work organization. As such, the appropriate implementation of the shoring strategies, the increasing competition and the supply-demand imbalance on the local market of the high-skilled workers, all puts the existing organizational and leadership practices to the test. The article aims to highlight the main challenges the virtual team leaders (VTL) are facing and some best practices that might widen the toolset of the modern VTL. The results are based on a case study of a multinational info-communication (ICT) technology service company in which experienced managers and leaders shared their strategies. The main takeaways of the empirical research are (i) the emphasis on the “early-adopter” behavior and the proper usage of the latest technology in the communication, (ii) the importance of the ability of building trust and setting common goals; (iii) despite that everyone is perfectly connected via the internet, the regular personal presence is still the most powerful leadership tool.

KEYWORDS: virtual teams, virtual team management, leadership, global organisation, trust



Functions of global career management

RÉKA SZONDI

Maintaining competitiveness is one of the long-term strategic goals for companies. Beside tangible and intangible assets, the value of human capital is continuously growing, thanks to changes in the labour market. A loyal, highly skilled employee makes a significant contribution to organizational success through competencies, experience and skills. The career management system of multinational companies became more attractive by the possibility of international assignments, which is a very complicated process requiring complex planning. This system is considered global for several reasons: its transnational nature, international experience gained by the employees and, ultimately, as part of a successful process, the employee pursues an individual career on a global scale.

Creating a global career management system thus involves many HR functions. Emphasis should be placed on finding suitable employees, selecting, onboarding, mentoring, on methods and the evaluators in the performance appraisal process, providing feedback regularly and in an appropriate manner, achieving and maintaining motivation, developing competencies and supporting the balance in mental health.

KEYWORDS: *human capital, global career, career management, HR functions, performance, retention, competence*

Obstacles for women in career advancement

IZOLDA TAKÁCS

Today the level of knowledge, qualifications of female are immensely increasing, but despite their skills there are still encounter obstacles in their careers, and women still appear to be underrepresented in top-level leadership positions. Many analysis findings indicated that there is a strong negativ relationship between the impact of the old traditions and women career development.

This paper attempts to identify all the obstacles and gender-related segregation of the labour market such as vertical and horizontal segregations and also raises awareness of that complex problem. Because there is a triple burden on graduate and leading women, work at home, their job and the struggle with the sexist working environment.

KEYWORDS: *women, glass ceiling, labor marke, organization, discrination*

Limits of the relationships in the roma communities living on the margins of society in Budapest

ANDRÁS BALÁZS

In this essay, I aim to summarize the main characteristics of the relationship structure of poor Roma families in Budapest. The generational changes in the relationship structure are illustrated by interviews and a short review of the relevant literature. In my research, I try to find the answer to the question, whetherthe examined segregated streets and apartment blocks – individually or collectively – can be called a community. And also if these segregated areas



have a describable connection limit, if we can describe them in a geographical or social sense, or if these relationships have ethnic boundaries. I recorded my semi-structured interviews in the 8th and 9th district of Budapest in 2017. I interviewed twenty people from ages of sixteen to fifty-five. All parts of the interviews are accompanied by the related analytical and explanatory notes.

KEYWORDS: *poverty, social exclusion, social network, roma*

Representations of induced abortion in the Hungarian online media

BEÁTA MAGDA NAGY – KATALIN HUSZÁR – ZSUZSA KALÓ – ADRIEN RIGÓ

This study focuses on how induced abortion is represented in the Hungarian online media in relation to the reception of the public debate on the new Polish abortion law. The study was aimed at revealing the major themes, the embedding conceptual network and the framing of induced abortion in the online press. Since the press is an essential influencing factor of public opinion due to its broad publicity, research should focus on the characteristics of the discourse in whose space the concerned individuals form their views and make decisions on abortion. A thematic analysis of relevant press releases revealed eight major themes that framed abortion in a specific manner: thematization of induced abortion as a social/demographic issue; legislative issues of; and attitudes towards, abortion; abortion as an act of (physical) self-determination; contents related to the abortion decision; to its causes and consequences; and depiction of women choosing abortion. Furthermore, the analysis revealed the themes most frequently associated with abortion and potentially related themes typically not associated with it.

KEYWORDS: *induced abortion, representations, social discourse, abortion law, abortion attitudes*

Structure and communitas. Subcultural problemsolving knowledge in an alternative high school

BALÁZS SZENTESI

The paper describes the relationship between subcultural and school/institutional interpretations in the inner discourse of an alternative school (the 'Diákház') in Budapest. Interpretations and practices, that belonging to two different interpretive frameworks, appear simultaneously and intertwined in the Diákház communication scene. This contributes to problem-solving capacities/knowledge that individually do not appear in either of the two. In this discourse, the subcultural manifestations of difference, deviance, marginality, resistance or communitas, and the manifestations of knowledge, autonomy, responsibility and the hierarchical structure of the school sometimes appear in opposition, sometimes in reinforcement to each other. The knowledge formed in the discourse can be used by the Diákház to keep (formerly drop-out) students within the institution, and by the students to reduce their own feeling of invalidity. In this way, the Diákház is able to use the two opposite social states, communitas and structure, to its own benefit.

KEYWORDS: *communitas, structure, subculture, school, drop-out students, invalidity*