

TETT

**TEHETSÉG, ELKÖTELEZETTSÉG,
TUDÁS, TRADÍCIÓ**

TETT

TEHETSÉG, ELKÖTELEZETTSÉG, TUDÁS, TRADÍCIÓ

Válogatás a ZSKF

**Kommunikáció- és Művelődéstudományi Intézet
hallgatói dolgozataiból**

Szerkesztette:

Dr. Jászberényi József és Sulyok Tamás

ZSKF Budapest

2011

A kötet szerzői:

Ádám Zsuzsanna

Béki Orsolya

Homó Barbara

Kalmár Beáta

Lukács Szilvia

Makra Vivien

Molnár Beáta

Tóth Flóra Emese

A szövegeket válogatta:

Dr. Jászberényi József

Sulyok Tamás

Szakmai lektor:

Singer Péter

Sorozatszerkesztő:

Dr. Schottner Krisztina

A szerkesztésben közreműködött:

Kabainé Tóth Klára

Layout:

Sulyok Tamás



A kötet a TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR-2009-0011

„PEGAZUS” A diplomás pályakövetés, az alumni, komplex hallgatói humán szolgáltatások és tehetséggondozás az ANNYE, az AVFK, a WJLF és a ZSKF alkotta konzorcium intézményeiben, valamint vezetői információs rendszer kiépítése a ZSKF-en című projekt Tehetséggondozás programelem keretében készült.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

ISBN 978-963-9559-46-2

Tartalomjegyzék

KÖSZÖNTŐ	13
INTÉZETVEZETŐI KÖSZÖNTŐ.....	15

Tudományos Diákköri Dolgozatok

BÉKI ORSOLYA – HOMÓ BARBARA:

AZ ORMÁNSÁG KULTURÁLIS ÉS GAZDASÁGI HELYZETE.....	17
1. BEVEZETÉS	19
1.1. Az Ormánság meghatározása.....	20
1.2. Az Ormánság nevének eredete	21
2. AZ ORMÁNSÁG MÚLTJA ÉS JELENE	22
2.1. Az Ormánság a középkorban.....	22
2.2. A vízrendezések előtti hagyományos gazdálkodási modell.....	23
2.3. Az 1767. évi Urbárium és a vízrendezés hatásai	24
2.4. A hagyományos életmód és mentalitás megváltozása	25
2.5. Az egyke kialakulása az Ormánságban	26
2.6. Az 1971-es Településhálózat Fejlesztési Koncepció	30
2.7. A rendszerváltozás után	33
3. AZ ORMÁNSÁG GAZDASÁGI ÉS KULTURÁLIS HELYZETE NAPJAINKBAN	34
3.1. Infrastruktúra	36
3.2. Mezőgazdaság.....	36
3.3. Kereskedelem	37
3.4. Foglalkoztatás és munkanélküliség	38
3.5. Kultúra, vallás, művelődés	42
4. A HIPOTÉZIS BIZONYÍTÁSA.....	46
5. KÖVETKEZTETÉS	48
6. BIBLIOGRÁFIA	49
7. MELLÉKLETEK.....	51

MOLNÁR BEÁTA:

A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK ELEKTRONIKUS

HÁTTÉRÉNEK VIZSGÁLATA.....	59
1. BEVEZETŐ.....	61
<i>1.1 Az elektronikus oktatás kialakulása.....</i>	<i>62</i>
2. TANULÁST SEGÍTŐ RENDSZEREK BEMUTATÁSA	66
3. GYAKORI E-LEARNING RENDSZEREK A FELSŐOKTATÁSBAN.....	68
4. AZ INTERNETES PORTÁLOK SZEREPE A TANULÁSBAN.....	69
5. FELMÉRÉS A FELSŐOKTATÁSBAN ALKALMAZOTT TANULÁSSEGÍTŐ RENDSZEREKRŐL.....	72
<i>5.1. Demográfiai adatok.....</i>	<i>74</i>
<i>5.2. Az internethasználatra vonatkozó kérdések.....</i>	<i>74</i>
<i>5.3. Tanulmányi nyilvántartó rendszerrel kapcsolatos kérdések.....</i>	<i>75</i>
<i>5.4. E-learning rendszer használatával kapcsolatos kérdése</i>	<i>76</i>
<i>5.5. Tanulásra használt egyéb internetes portálokkal kapcsolatos kérdések.....</i>	<i>81</i>
6. A WWW.ANDRAGÓGUS.HU SZAKMAI WEBLAP TARTALMA.....	85
7. ÖSSZEFOGLALÁS	87
8. IRODALOMJEGYZÉK	87
<i>8.1. Papíralapú források</i>	<i>87</i>
<i>8.2. Online források.....</i>	<i>89</i>
9. MELLÉKLETEK	91

Szakedolgozatok

ÁDÁM ZSUZSANNA :

ÚTVESZTŐBEN A KOMPETENCIA ALAPÚSÁG ÉS NEOFORDIZMUS	95
1. BEVEZETÉS	97
2. A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI VÁLTOZÁSOK	98
<i>2.1. Munkaerő-piaci átalakulás Magyarországon.....</i>	<i>99</i>
<i>2.2. A változások hatása a munkavállalókra</i>	<i>100</i>
3. A KOMPETENCIA ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS	104
<i>3.1. A kompetencia alapú szemléletmód kialakulása.....</i>	<i>104</i>
<i>3.2. A kompetencia fogalma</i>	<i>106</i>
<i>3.3. A kompetenciák kategorizációja és tartalmi elemei.....</i>	<i>108</i>
<i>3.4. A munkaadói igények feltérképezése: kompetenciakutatások.....</i>	<i>111</i>
4. A MODERN MUNKAHELY PARADOXONA: MEREVSÉG VERSUS RUGALMASSÁG	113

4.1. A munkaadói merev elvárások vizsgálata	115
4.2. Az ellentmondások hatása a munkavállalók személyiségére	119
5. A MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEK ÉS A KOMPETENCIA ALAPÚSÁG KAPCSOLATA	124
5.1. A makrostrukturális szint	124
5.2. A társadalmi mező szintje.....	125
5.3. A szimbolikus világ.....	126
5.4. A társadalmi miliő.....	127
5.5. Egyéni szint	127
6. KONKLÚZIÓ	128
7. IRODALOMJEGYZÉK	131

KALAMÁR BEÁTA:

COACHING: A FEJLESZTŐ VEZETŐ EGYIK MÓDSZERE

1. BEVEZETÉS	139
2. COACHING	140
2.1. Mi a coaching?.....	140
3. A VEZETŐ, MINT COACH – A FEJLESZTŐ VEZETŐ	140
3.1. A vezető, mint coach.....	140
3.2. Stratégiai vezető, Operatív vezető, Fejlesztő vezető.....	141
3.3. A fejlesztő vezető jellemzői.....	142
3.4. A coaching készségek	142
3.4.1. Értő figyelem - mások aktív meghallgatás.....	143
3.4.2. Empátia.....	146
4. A COACHING FOLYAMAT (GROW MODELL)	147
4.1. GROW modell – megoldás-orientált coaching modell lépései.....	148
4.2. Coaching technikák.....	149
4.2.1. Skálázás.....	149
4.2.2. Kérdezéstechnika.....	150
4.3. Egyéni coaching és team coaching.....	151
4.4. Utánkövetés	151
4.5. A hatékony coaching beszélgetés legfőbb veszélyei	152
5. A HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS – A COACHING HELYE, SZEREPE A VEZETÉSBEN	152
5.1. A motiváció szerepe a coachingban	153
5.2. A szükségeltek és a munka jellemzőinek összefüggései Maslow motivációs elmélete alapján	153

5.3. Képesség – motiváció mátrix	154
5.4. Tanácsadás, képzés, mentorálás, direkt irányítás	154
5.5. Felkészülés a hatékony munkatársi beszélgetésre	155
6. A FEJLESZTŐ VEZETŐI COACHING PROGRAM.....	155
6.1. Programcélok	156
6.2. Programrészek.....	157
6.3. A program főbb tartalmi elemei	159
7. PROGRAMÉRTÉKELÉS – A KÉPZÉS HATÉKONYSÁGÁGÁNAK MÉRÉSE.....	159
7.1. Kirkpatrick-féle értékelési módszer	161
7.2. Reakciószintű értékelés	161
7.3. Tanulási szintű értékelés.....	164
7.4. Teljesítményi szintű értékelés	166
7.5. Megállapítások	169
8. VÁLTOZTATÁSI, FEJLESZTÉSI JAVASLATOK.....	171
8.1. A Fejlesztő vezetői coaching program – változtatási javaslatok	171
8.2. Egyéb fejlesztési javaslatok	173
8.3. Felsővezetőség elkötelezettsége	174
9. ÖSSZEGZÉS	175
10. IRODALOMJEGYZÉK	176
11. FELHASZNÁLT ANYAGOK	177
12. MELLÉKLETEK, FÜGGELÉK.....	178
12.1. Visszajelző lap – Coaching tréning	178
12.2. Visszajelző lap – Szupervíziós utánkövető nap	181
12.3. Visszajelző lapok összesítése (1) – Coaching tréning.....	183
12.4. Visszajelző lapok összesítése (1) – Szupervíziós utánkövető nap	184

LUKÁCS SZILVIA :

A TANATOLÓGIA ÉS AZ ANDRAGÓGIA KAPCSOLATA

(HOGYAN SEGÍTHETI A HALÁL AZ ÉLETET?) 185

1. BEVEZETÉS	187
2. A DOLGOZAT TARTALMÁNAK RÖVID ELŐREVETÍTÉSE.....	189
3. DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁSOK, AZ IDŐSEK HELYZETE MAGYARORSZÁGON	190
4. HALÁL ÉS VALLÁS VISZONYA.....	191
4.1. Bráhmaizmus/ Hinduizmus	192
4.2. Buddhizmus	193

4.3. Kínai „univerzizmus”	194
4.4. Kereszténység	194
4.5. Iszlám	195
4.6. Összegzés	195
5. A HALÁL PSZICHOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE	196
5.1. A betegség-öregség folyamata által kiváltott emberi reakciók.....	197
5.2. Hozzá tartozók magatartása.....	198
5.3. Gyászolók segítése	199
5.4. Fel lehet-e készülni a halálra?	200
6. EGÉSZSÉGÜGYI MEGKÖZELÍTÉS, HOSPICE RENDSZER MAGYARORSZÁGON	201
6.1. „2000-es kutatás”	201
6.2. Orvostudomány fejlődése, Hospice-rendszer kialakulása	202
6.3. „A Hospice rövid története”	203
6.4. A magyar hospice	204
7. JELENLEG LÉTEZŐ, FOLYÓ KÉPZÉSEK/ ELŐADÁSOK „TANATOLÓGIA” TÉMÁBAN...	205
8. AZ ÖTLET IMPLEMENTÁCIÓJA, GYAKORLATI ÚTMUTATÓ	206
8.1. Egészségügyi szakemberek képzése	206
8.2. Tanatológusok képzése	207
8.3. Nyitott képzés. Az emberek, halálra való felkészülésének segítése	208
9. ZÁRÓ GONDOLATOK	211
10. FELHASZNÁLT IRODALOM.....	212
10.1. Könyvek.....	212
10.2. Folyóiratok.....	213
10.3. Internet	214
11. MELLÉKLETEK.....	215

MAKRA VIVIEN EDIT :

A XX. SZÁZAD KÉT MEGHATÁROZÓ KULTÚRPOLITIKUSA:

KLEBELSBERG KUNO ÉS ACZÉL GYÖRGY MUNKÁSSÁGA 219

1. BEVEZETÉS	221
1.1. A téma rövid történelmi háttére.....	221
1.2. Alapfelvetés	223
1.3. A témaválasztás indoklása	223
2. KLEBELSBERG KUNO KULTÚRPOLITIKÁJA	224
2.1. Az első világháború utáni Magyarország.....	224

2.2. Honnan indult – hova érkezett – Klebelsberg Kuno életútja	225
2.3. Klebelsberg Kuno kultúrpolitikai elvei és céljai	228
2.4. A klebelsbergi kultúrpolitika céljainak megvalósulása	233
3. ACZÉL GYÖRGY KULTÚRPOLITIKÁJA	241
3.1. Az 1945 utáni Magyarország	241
3.2. Honnan indult – hova érkezett – Aczél György rövid életútja	243
3.3. Aczél György kultúrpolitikai elvei és céljai	246
3.4. Az aczéli kultúrpolitika céljainak megvalósulása	250
4. A KÉT KULTUSZMINISZTER MUNKÁSSÁGÁNAK ÖSSZEVETÉSE	255
5. A SZAKDOLGOZAT ÖSSZEGEZÉSE	259
5.1. Alapfelvetés összegezése	259
5.2. Zárzó	261
6. IRODALOMJEGYZÉK	262
6.1. Könyvek	262
6.2. Tanulmányok	264
6.3. Folyóiratok	264
6.4. Filmek	265
6.5. Hivatkozások	265
7. KÉPMELLÉKLET	266
7.1. Gróf Klebelsberg Kuno	266
7.2. Aczél György	269

TÓTH FLÓRA EMESE:

A POSZTFORDI-NEOFORDI HIBRID PARADIGMA

MUNKAVÁLLALÓKRA GYAKOROLT HATÁSA	273
1. BEVEZETÉS	275
2. A MUNKASZERVEZÉSI PARADIGMÁK VÁLTOZÁSA	277
2.1. Fordi és taylori munkaszervezési paradigmák	280
2.2. A posztfordi és a neofordi munkaszervezési paradigma	282
2.3. A munkaszervezési paradigmák keveredése: hibrid modell	284
3. A KUTATÁSI BLOKK MÓDSZERTANA ÉS HIPOTÉZISEI	285
4. EREDMÉNYEK	287
4.1. Integráció/identifikáció	289
4.2. Megbecsültség vs. depriváció	290
4.3. Kognitív-érzelmi disszonancia	291

4.4. Nyertes/vesztes törésvonal.....	292
5. A KOMPETENCIÁK SZEREPE A NEOFORDI HIBRID MODELLBEN	294
5.1. <i>Kompetencia meghatározások, értelmezések</i>	295
5.2. <i>Az oktatás és a kompetenciák kapcsolata</i>	297
5.3. <i>A humánerőforrás-fejlesztés és a kompetenciák kapcsolata</i>	299
5.4. <i>Kompetencia-mérőeszközök</i>	301
5.5. <i>Egy kirívó példa: a stressztűrés mint kompetencia</i> <i>és mérése a stresszinterjú</i>	304
6. A MUNKAHELYI „JÓL-LÉT” ÉS A NEOFORDI HIBRID RENDSZER ÖSSZEFÜGGÉSEI	306
7. KONKLÚZIÓ	308
8. IRODALOMJEGYZÉK	312
9. MELLÉKLETEK.....	315

Köszöntő

Tisztelt Olvasónk!

A Zsigmond Király Főiskola diákkötetét tarja a kezében, mely a hallgatóink munkáiból (szakdolgozat és Tudományos Diákköri dolgozat) összeállított sorozat első része.

Főiskolánk egyre nagyobb hangsúlyt fordít a tehetséggondozásra, az érdeklődő hallgatók támogatására. A többletteljesítményre képes hallgatók felismerését, kibontakoztatásuk és érvényesülésük támogatását, előmenetelük követését minden eszközzel segíteni kívánjuk.

A Főiskola ezen törekvését segítette, hogy 2009-től a „PEGAZUS” projekt (A projekt azonosítója: TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR-2009-0011) keretén belül a pályázat által finanszírozott tevékenységek közé tartozik a tehetséggondozás is. A pályázat az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg. Ennek segítségével sikerült a tehetséggondozás legkiemelkedőbb rendezvényét, a XXX. Jubileumi Országos Tudományos Diákköri Konferenciát lebonyolítanunk, melyen 300 hallgató mutathatta be TDK munkáját.

A legkiválóbb szakdolgozatok és TDK-munkák diákkötetben való megjelenítése szintén a „Pegazus” projektnek köszönhető. Az utóbbi években minden intézetünk a diplomaátadó ünnepségeken szakonként kiemelte, díjazta a legjobb szakdolgozatokat. Most lehetőségünk nyílt arra is, hogy a legtehetségesebb hallgatóink szakdolgozatait, TDK dolgozatait nyomtatott formában is megjelentessük.

Három kötetből álló sorozatot készítettünk a hallgatók munkáiból. Mindhárom intézetünk külön diákkötetet készíthetett az általuk gondozott szakok dolgozataiból. Jelen kötet a Kommunikáció- és Művelődéstudományi Intézet hallgatóinak munkáját tartalmazza. A sorozat következő részét a Nemzetközi és Politikai Tanulmányok Intézetének hallgatói munkáiból állítjuk össze. A záró kötetében pedig a Gazdaság- és Vezetéstudományi Intézet legkiválóbb dolgozatai kerülnek bemutatásra.

Gratulálok azoknak a hallgatóknak, akiknek a dolgozatát az intézetek publikálásra alkalmasnak tartották! Köszönöm azon kollégáim munkáját, akik segítették a hallgatókat a szakmailag elismerésre méltó anyagok elkészítésében!

Dr. Schottner Krisztina
főiskolai docens
A ZSKF TÁMOP „Pegazus” projekt
Tehetséggondozási program vezetője

Intézetvezetői köszöntő

A Kommunikáció- és Művelődéstudományi Intézet arculatát elsődlegesen az a gondos oktatói-nevelői munka adja meg, amelynek során hallgatóink kompetenciákat nyernek és erősítenek fel az eredményes munkaerő-piaci részvétel érdekében. Az intézet vezetőjeként minden félév elején, az összes tanári tematikát elolvasva azt látom, hogy az az elsődleges szempont, hogy a globális és lokális válsághelyzetben, a 10% feletti munkanélküliség idején minél több, nálunk végzett hallgató tudjon értelmes és eredményes életet kezdeni diplomával a kezében – ennek pedig feltétele a megfelelő munkahely megtalálása.

A legfőbb cél mellett a KMI „szelleme”, gondolkodásmódja, világhoz való viszonya is jól leírható néhány jelzővel: tudományalapú, de gyakorlatias, globalizációkritikus, de ennek számos vívmányát elismerő, a posztmodern mindent relativizáló, „mainstream” gondolkodásával szemben távolságtartó, a modern, európai és nemzeti kulturális értékeket őrző és átszajátító, a mindenkori politikai elittel szemben jelentősen kritikus, aufklérista, de az aktuálpolitika felesleges és értékromboló harcaitól kellő távolságban álló gondolkodás jellemzi az intézeti tudományos és oktatói munkát.

Ezek a jellemzők nyilvánvalóan kontextusként veszik körül és határozzák meg az itt tanuló diákokat, hiszen minimum három évig minden diákunk ebben az egységessé vált szellemben tanul és dolgozik a közös feladatokon, projekteken. Így nem meglepő, hogy a KMI most kiadott tanulmánykötete is ezt a „szellemet” mutatja: nem elvont és felesleges tudományos elméletek nehezen érthető tárházát forgathatja az olvasó, hanem egy színvonalas, a mai társadalmi-munkaerőpiaci problémákra koncentráló és a történeti múlt kérdéseit az aktuális jelen horizontja felől néző könyvet – mert az van elég, s amíg van probléma, addig az értelmiség feladata is adott lesz.

Dr. Jászberényi József
főiskolai tanár
intézetvezető

Az Ormánság kulturális és gazdasági helyzete

– Egy falukutató program eredményei –

XXVIII. OTDK – 2006

Társadalomtudományi szekció

2. helyezett dolgozat

Készítette

Béki Orsolya és Homó Barbara

Kommunikáció – Művelődésszervező szak

Konzulens

Sulyok Tamás

főiskolai adjunktus

2006

1. Bevezetés

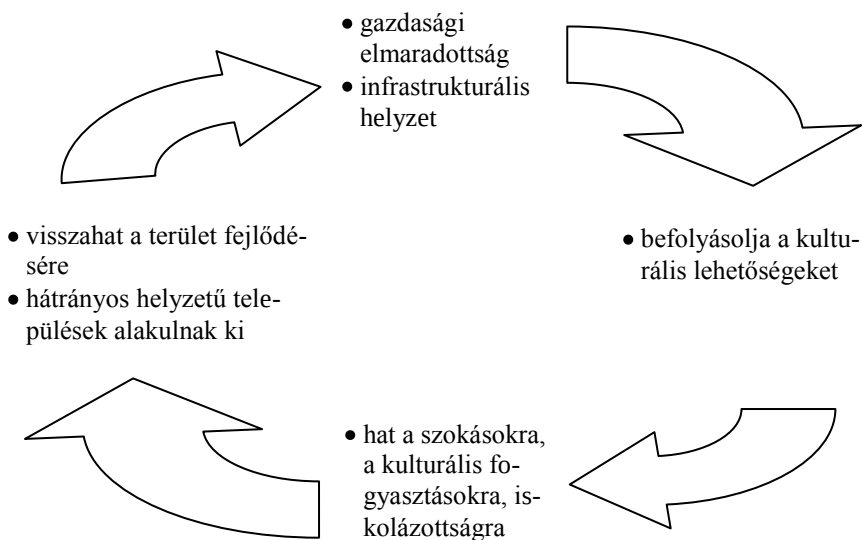
Dolgozatunk témájául hazánk egyik kistérségének, az Ormánságnak, kulturális és gazdasági összefüggéseinek vizsgálatát választottunk. Munkánkban nem csak az eddigi kutatási eredményeket és a témához kapcsolódó irodalmakat használtuk fel, hanem saját kutatást is végeztünk. Kutatásunk középpontjába három tipikus ormánsági falvat állítottunk, név szerint Lúzsokot, Marócsát és Kákicsot. Ezen három településen végzett munkánkkal – melyet kérdőívek kitöltésével valamint a polgármesterekkel készített interjúkkal valósítottunk meg – próbáljuk hipotézisünk helyességét bizonyítani.

Témaválasztásunkat indokolja a Pécsi Tudományegyetem hallgatói által szervezett Falukutató Programban való részvételünk. A programmal 2005-ben első éves diákként ismerkedtünk meg, ez keltette fel bennünk a falukutató, illetve az Ormánság iránti érdeklődést és jó alapot adott jelenlegi munkánkhoz. Célunk, hogy ezzel a dolgozattal járuljunk hozzá a halmozottan hátrányos helyzetű térség fejlesztéséhez. Szeretnénk felhívni a figyelmet az ország különböző térségei között lévő gazdasági, illetve kulturális egyenlőtlenségekre és kialakulásuk okaira.

Munkánkban bemutatjuk az Ormánságban létrejött kulturális és gazdasági ördögi kört és az ebből adódó, leküzdhetetlennek tűnő hátrányokat, melyek következtében az Ormánságban élők helyzete a magyarországi átlaghoz képest tragikusnak nevezhető. Ennek oka a térség gazdasági elmaradottsága, amely történelmi okokból és földrajzi elhelyezkedéséből ered. (Erről a későbbiekben fogunk bővebben beszámolni).

A térség infrastrukturális fejlettsége az országos átlaghoz képest igen alacsony. Ez nagyban befolyásolja az Ormánság kulturális lehetőségeinek korlátozottságát, így kihat a szokásokra, a kulturális fogyasztásra és az iskolázottság szintjére. Mindezen tényezők visszahatnak a terület fejlődésére, ezért hátrányos helyzetű települések alakulnak ki. (1. ábra) Ezen problémakör bemutatása után saját kutatási tapasztalataink és az ormánsági emberek véleménye alapján igyekszünk megoldási lehetőséget kidolgozni a kialakult helyzet javítására.

1. ábra: Gazdasági és kulturális ördögi kör



1.1. Az Ormánság meghatározása

Földrajzi értelemben az Ormánság a Dráva-völgy része, a Dél-Baranyai-síkság legdélibb szegélyén a Dráva és itteni mellékvizei mentén fekszik, Siklós és Sellye között mintegy 40–45 kilométer hosszúságban. Szélessége sehol sem több 15–20 kilométernél. Délről a Dráva, északról a Zselic és a Mecsek, keletről a Pécs-Villányi dombvidék a természetes határa. Közigazgatásilag a terület sohasem volt egységes, és földrajzi értelemben is több részre oszthatjuk. A hagyományos néprajzi beosztás szerint nyugati széle Sellye központtal az Okor-vidék, a keleti rész a Bőköz, a kettő közötti terület Vajszló központtal pedig az Ormánköz. A keleti oldal talaja löszös felszínű, kevesebb holtággal rendelkezik és az árvízveszély sem fenyegette olyan mértékben, mint az Okor-vidéket. Ezen kívül közelebb fekszik a Harkány – Pécs útvonalhoz is. A nyugati oldal útjain viszont az év nagy részében igen nehezen lehetett közlekedni, vagy egyenesen járhatatlannak bizonyultak. Csak a kiterjedt mocsárvidék lecsapolása és az erdőirtások után vette fel mai arculatát a vidék és alakult ki a mai némileg egységesebb földrajzi arculat.

Hagyományosan egy község akkor tartozik ebbe a tájegységbe, ha megfelel a következő hármas kritériumnak: nyelve magyar, lakói református vallásúak, női viseletük a

bikla, vagy más néven – az Ormánység keleti felében – a kebél¹. Külön-külön szerte Baranyában, Somogyba, sőt Horvátországban is felbukkannak ezek a specifikumok, de így együtt csak Dél-Baranyában a Dráva és a Fekete-víz mentén.² Lukácsy Imre a századfordulón a fentebb említett hármas kritériumrendszer alapján 44 községet sorol az Ormánységhez. Kiss Géza Ormánység című művében negyvenöt falut tart számon mégpedig Nyugatról Kelet felé haladva a következőket: Drávafok, Markóc, Bogdása, Drávaiványi, Marócsa, Kákics, Okorág, Mónosokor, Sellye, Sósvertike, Zaláta, Piskó, Kemse, Kiscsány, Oszró, Nagycsány, Besence, Magyarmecske, Rónádfa, Újmindszent, Cinderibogád, Páprád, Vajszló, Sámod, Hidvég, Lúzsok, Hirics, Vejtí, Kisszentmárton, Cún, Adorjás, Kórós, Rádfalva, Dráwapiski, Kémes, Szaporca, Tésenfa, Drávaszerdahely, Drávacsepely, Drávacsehi, Kovácshida, Drávaszabolcs, Dráwapalkonya, Márfa, Diósvizsló.

Az Ormánység azonban az őslakos népesség eltűnésével a jelenben már nem elsősorban néprajzi fogalom. Ma már jóval több települést emlegetnek az Ormánységhez tartozóként. Ennek oka, hogy ha ma szintén egy hármas kritériumrendszert állítanánk fel, ami meghatározza az ormánysági falu főbb tulajdonságait, akkor nagyjából ezek jöhetnének szóba: népessége átlagosan 200–300 fő, amelyből kb. 50 % cigány etnikumú (van, ahol 100%), a munkanélküliség az országos átlag többszöröse, infrastrukturálisan jelentősen elmaradott. Manapság az Ormánységhez tartozónak tekintik azt a három, eredetileg horvát nemzetiségű falvat (Drávasztára, Révfalu, Drávakeresztúr), melyek földrajzilag ugyanebben a térségben helyezkednek el, de horvát nyelvük illetve katolikus vallásuk miatt mégsem sorolták őket az Ormánységhez.

Kiss Géza, a fentiekben már említett Ormánység című, 1937-ben kiadott könyvében azt írja: „Az Ormánység elsősorban és mindenekfölött néprajzi és csak másodsorban földrajzi fogalom”. Ma azt mondhatjuk, hogy az ormánysági identitás nem csak földrajzi, vagy néprajzi fogalom, hanem a halmozottan hátrányos helyzetből fakadó közös problémák miatt egyfajta sorsközösséget is jelent.

1.2. Az Ormánység nevének eredete

A tájegység nevének eredetéről megoszlanak a vélemények. A szakirodalom egyik része szerint az erdő jelentésű török 'ormán' szóból származik, a mások úgy vélekednek, hogy

¹ Kiss Géza: Ormánység. Gondolat Kiadó, Budapest 1986.

² Zentai János: Egy letűnt életforma utolsó képviselője az Ormánységben. JPMÉ Pécs 1965.

azokról a kis dombokról finnugor nyelven 'ormókról', vagy 'urmókról' kapta a nevét, amelyekre a falvak épültek³.

Vita tárgya az is, hogy a helyes alak Ormánság vagy Ormányság. Ormányságnak írta az 1896-ban megjelent Baranya ismertetője (Várady 1896) és Kiss Géza kákicsi lelkész is a táj folklórját tárgyaló munkájában, amit barátja, Kodolányi János (1963) erősen kifogásolt azzal, hogy az *ormány*, tehát az abból eredő tájnév is „a nyelvújítás erőszakolt csinálmánya”. Gunda Béla is Ormányságnak írta 1948-ban megjelent munkájában. Az Ormánság mellett jobbra azok álltak, akik a tájnevet az ótörök *erdő~ormán* szóból származtatták, és közülük néhányan a magyarság vagy az ormánságiak türk eredetét vallották. A régi helybéliek ugyan Ormányság néven említik térségüket, a szakirodalomokban mégis az Ormánság kifejezés az elterjedtebb, ezért a továbbiakban mi is inkább ezt fogjuk használni.

2. Az Ormánság múltja és jelene

2.1. Az Ormánság a középkorban

Ez a táj a honfoglalás kora óta lakott, alapos régészeti feltárása még várat magára, azonban a Sellyén talált honfoglalás kori temető bizonyítja, hogy az ideérkező magyar népesség kedvére való tájat talált itt már akkoriban is. Írásos emlékek a XIII. századtól említik ma is meglévő, és azóta eltűnt települések neveit⁴. A török hódoltság kora előtti dokumentumokból nemcsak az látszik, hogy e táj lakott, hanem az is, hogy egyenesen sűrű népességgel rendelkezik, akárcsak Baranya többi része, amely ebben a korban Magyarország egyik legnépesebb megyéje volt. A középkori Vátyi székely kapitányság iratainak és területének vizsgálata során Kiss Z. Géza Ormánysági változások című művében arra a következtetésre jutott, hogy a helyi őslakos népesség nagy részben székely eredetű, vagy a székelységgel valamilyen módon kapcsolatban álló népcsoportból származik. Ezt az elméletet támasztják alá a nyelvjárások közötti nagy számban talált egyezések, valamint a fent említett kutatónak az észrevétele, hogy a régi ormánsági identitáshoz kapcsolódó szabadságtudat, és a legeltető életmóddal szemben a földműveléstől való idegenkedésnek az egykori székely szabadsághoz kapcsolódó gyökerei lehetnek. Ennek az elmélet-

³ Kiss Z. Géza: Ormánysági változások. Fejezetek a 18-19. századi társadalom történetéből. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

⁴ Kiss Z. Géza: Az Ormánysági települések változásai a 18-19. században. Baranyai levéltári füzetek Különnyomat a Baranyai Helytörténetírás 1987/1988. Pécs 1988.

nek a bizonyításához azonban még hiányoznak a régészeti bizonyítékok, melyekkel ki lehetne mutatni a népesség folytonos jelenlétét.

2.2. A vízrendezések előtti hagyományos gazdálkodási modell

Az bizonyos, hogy a középkorban sem kizárólag a földművelésből éltek az ormánsági emberek, a hódoltság alatt már biztosan a szántó-vető munka vált kiegészítő tevékenységgé. Kiss Géza szerint a megtermelt gabona csak a táplálék igény mintegy harmadát, negyedét fedezte⁵. A fő táplálékforrást pedig a halászat, a vadászat, a gyűjtögetés és a legeltető állattenyésztés jelentette. Ezek a tevékenységek egy hadseregek dúlta vidéken sokkal biztosabb megélhetést, vagy legalábbis túlélést jelentettek, mint a földművelés, hiszen az állandóan mozgásban lévő csordákat könnyebb volt az idegenek számára halálos veszélyeket tartogató mocsárvilágban elrejteni. A vetéseket nem csak a háborúk fenyegették, hanem a kiszámíthatatlan árvizek is. Az árterek és berkek világa kétarcú volt, a nehéz munka gyümölcsét gyakran tönkretette, eközben azonban bőven osztogatta kincseit: 'halat, vadat, s mi jó falat'.⁶

Ahol ártereket találunk középkori Magyarország területén, tehát a folyók mentén gyakorlatilag mindenhol, magas fokon üzték a parasztok az ártéri gazdálkodást. A vidék lakóinak az év nagy részében járhatatlan utak, a rossz közbiztonság és a bizonytalan hadi helyzet miatt nem volt semmiféle lehetősége arra, hogy bekapcsolódjon az ország vagy egy nagyobb régió életébe, teljesen magukra voltak utalva, ezért az önellátásnak egy a természettel tökéletes harmóniában lévő változatát fejlesztették ki. Nemcsak az élelmisszert, hanem minden szerszámot, minden ruhát és az élethez szükséges egyéb tartozékokat is maguk készítették, a helyben található anyagokból, fából, háncsból, vesszőből, agyagból⁷. Még a fémfelhasználás is minimális volt, a talpas házak gerendáit tölgyfa szegekkel csapolták össze,⁸ faekével szántottak, szinte csak a kézi szerszámokhoz használtak fém alkatrészeket, ezért írja Kiss Z. Géza, hogy ez egy a vaskor határán konzerválódott civilizáció volt.

⁵ Kiss Z. Géza: Ormánsági változások, fejezetek a 18-19. századi társadalom történetéből. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

⁶ Kiss Géza: Ormánság. Gondolat Kiadó, Budapest 1986.

⁷ Kiss Tibor: A Szigetvidék és Ormánság népének építészete. Magyar Építőművészet. Budapest 1943.

⁸ Zentai János: Egy letűnt életforma utolsó képviselője az Ormánságban. JPMÉ Pécs 1965.

Az ormánsági falvak különállása a vallásban is megnyilvánult, hiszen egyöntetűen a református hitet követték, amit a mostoha török időkben vettek fel Sztárai Mihály és a többi prédikátor hatására.

Ez a gazdálkodási mód sokoldalú táplálkozást és viszonylag független életmódot tett lehetővé. Ez az életmód országszerte a nagy folyamszabályozások következtében szűnt meg Mária Terézia uralkodásával kezdődően.

2.3. Az 1767. évi Urbárium és a vízrendezés hatásai

A folyamszabályozásoknak kettős célja volt: egyrészt növelni a mezőgazdaságilag nagyüzemben hasznosítható földeket, másrészt lerövidíteni és hajózhatóvá tenni a folyókat, hogy a Magyarországon megtermelt gabonát az ausztriai piacokra lehessen vontatni a Dunán, folyásiránnyal felfelé.⁹ A Habsburgok szeme előtt elsősorban mindig is a birodalmi érdek lebegett, a török kiűzése után pedig kialakítottak egy új birtokosi réteget azzal a módszerrel, hogy a visszaszerzett országrészeket újonnan meghódított területként kezelve, azokat főleg külföldi, vagy az uralkodóházhoz lojális magyar nemeseknek adományozták régi gazdáik helyett. Ez volt a Neoquista Commissio intézménye, melynek köszönhetően az Ormánság fele részben új földesurakat kapott.¹⁰ Ennek az új birtokosi rétegnek természetesen nem volt ellenére ez a folyamat, hiszen nyugati mintára ekkor kezdett elterjedni a majorkodás, vagyis a robottal nagyüzemben műveltetett földbirtok, ami annál hatékonyabb volt, minél nagyobb területre terjedt ki és minél jobban koncentráldott.

Az 1767. évi Urbárium, amely rögzítette a jobbágyság kötelezettségeit és előírta a határ felosztását, nem azonnal fejtette ki hatását. A mocsarak lecsapolása és termővé tétele is évtizedekig tartott. A hagyományos életforma számára nélkülözhetetlen természeti környezet folyamatosan és visszafordíthatatlanul szűkült. A sovány földek, amelyeket a tagosítás során régebben használt földjeikért cserébe kaptak, még mindig nem jelentettek biztos megélhetést, hiába növelhették ezeket a kiirtott mocsarak javára.

Országszerte így az Ormánságban is jellemzővé vált, hogy a falvak határát felosztották a falvak népe és a földesúr között. Mindezidáig a határt közösen és ingyen használták

⁹ Kiss Z. Géza: Ormánsági változások, fejezetek a 18-19. századi társadalom történetéből Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

¹⁰ Kiss Z. Géza: Ormánsági változások, fejezetek a 18-19. századi társadalom történetéből Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

a parasztok, hiszen a mocsárnak a vízrendezések előtt nem tudták hasznát venni a földbirtokosok, annál inkább a jobbágyok. Ezek után átlagban a határ kb. kétharmadában egyszer csak tilos lett a legeltetés, az erdőkben pénz ellenében lehetett a disznókondákat makkon hizlalni, nagyon megszigorították a tűzifa és az épületfa beszerzésének lehetőségét, ráadásul a tagosítás során rendre a jobbágyok kapták a rosszabb földeket. Ez a folyamat a történelmi Magyarország teljes területén nagyjából így zajlott le és vezetett ahhoz az állapothoz, amit röviden csak második jobbágyságnak szoktak nevezni.¹¹ Az addig elsősorban adóztató nemesi nagybirtok ekkor tért át az árutermelésre és kapcsolódott be az Európában már ereje teljében lévő kapitalista gazdaságba, importálva annak tulajdonságait és mentalitását Magyarországra. Ez országszerte nagy megrázkódtatásokkal járt, elsősorban persze a jobbágyokra nézve, hiszen a napóleoni háborúk óriási mezőgazdasági konjunktúrát eredményeztek, de ezt főként a nagybirtokok tudták kihasználni. Az ormánsági falvak népe mindebbe szó szerint belerokkant, mégpedig elsősorban lelkiileg.

2.4. A hagyományos életmód és mentalitás megváltozása

Az archaikus kultúrák közös jellemzője, hogy viszonylag stabilak, a benne élők nem törekednek minden áron felesleg előállítására, mindig csak a szükségleteiknek megfelelő mennyiségű javakat szerzik be a természettől, azt is olyan módon, hogy ne veszélyeztessék megújulási képességét.¹² Az Ormánságban azonban a fent említett változások ennek az élő, egészséges, bár XVIII. századi Európában már kétségkívül anakronisztikusnak tűnő kultúrának az alapjait semmisítették meg. Mégpedig olyan módon, hogy az addig viszonylagos szabadságtudattal rendelkező népességet olyan határok és szabályok közé szorították, amelyek egyáltalán nem vették figyelembe élet- és gondolkodásmódját. A régi ormánsági, tehát archaikus mentalitást mint már szó volt róla, az jellemezte, hogy a parasztok nem törekedtek felesleg előállítására, de ha jó évük volt, akkor természetesen kereskedtek.

A határhasználatért a földbirtokosok ezután már pénzt követeltek, a gazdálkodás célja tehát nemcsak a saját szükségletek kielégítése volt, hanem az is, hogy előteremtsék azt a pénzt, amivel a legeltetést biztosítani lehet, a díjak viszont állandóan emelkedtek. A legeltetés jogát nyilvános árveréseken lehetett megszerezni, egy-egy falu licitált egy

¹¹ Kodolányi János, Ifj.: Ormánság. Gondolat Kiadó, Budapest 1960.

¹² Kiss Z. Géza: Ormánsági változások, fejezetek a 18-19. századi társadalom történetéből Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

erdőre vagy legelőre. A szomszédos falvak lakosai versenytársak lettek, érdekeik első ízben fordították egymással szembe őket.¹³

2.5. Az egyke kialakulása az Ormánságban

A híres–hírhedt ormánsági egyke gyökerei Kovács Imre szerint erre az időszakra nyúlnak vissza. Egyelőre még csak falu és falu érdekei ütköztek, de már közelgett az idő, amikor egyén és közösség, egyén és egyén, szülő és gyermek fordul egymással szembe a jussért. A jobbágyok számára nem volt más kiút, mint az, hogy megpróbálják kigazdálkodni azt a mennyiségű készpénzt, amin megválthatják az erdők és legelők használatának jogát, és ezzel párhuzamosan visszafogják a belső fogyasztást, amit a fogyasztók számának családon belüli csökkentésével tudtak rövidtávon elérni.¹⁴ A bér munka, vagy a kivándorlás szóba sem jöhetett, inkább a család méretét igazították a birtokéhoz. A meg-növekedett terhek most már kényszerítették a falvak népét a többlet előállítására. Ezen kívül, mivel ez a gazdasági rendszer önellátó volt, amiben mindenki a saját földjén dolgozott, vagy a közösen használt határból fedezte szükségleteit, a bér munka intézménye sokáig ismeretlen volt, a jobbágyok robotban gondozták az uraság földjeit. A jobbágy-felszabadítás után nem csoda, hogy mindenki a saját földjén akart dolgozni, amit azonban a földreform elmulasztásával továbbra is a nagybirtokok fojtogattak. A saját fél és negyed telkükön szorongó parasztok csak házassággal vagy örökléssel tudták birtokukat növelni, amelyet az egynél több örökös születése már felosztással fenyegetett.¹⁵

Ugyanakkor megváltozott formában tovább élt az ősi nagycsalád rendszere, amely a középkortól kimutatható, és a török kor után is a társadalomszervezés alapját jelentette¹⁶. Lényegét az adta, hogy több család, jellemzően testvérpárok és családjuk éltek egy–egy idősebb „patriárka” vezetése alatt. Tehát a megházasodott férfiak nem voltak teljesen a maguk urai, sem a gazdasági sem a családi életben. Amíg működött az önellátó modell, ez közös munkaszervezést jelentett, és az adók közös fizetését, ez nagyon megfelelt a földesuraknak is, hiszen nem kellett túl nagy apparátust tartani az adók behajtásához, hiszen azt helyben összegyűjtötték a nagycsaládok vezetői. Ekkor még, a XVIII. század

¹³ Kovács Imre: Az Ormánsági egyke (in: Kovács Imre, A néma forradalom, Budapest: Cserépfalvi-Gondolat Tevan, 1989. pp. 15; 64–84.)

¹⁴ Kovács Imre: Az Ormánsági egyke (in: Kovács Imre, A néma forradalom, Budapest: Cserépfalvi-Gondolat-Teven, 1989. pp. 15; 64–84.)

¹⁵ U.a.

¹⁶ Kiss Z. Géza: Ormánsági változások, fejezetek a 18–19. századi társadalom történetéből Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

közepén – mint ahogy azt Kiss Géza levéltári adatokon nyugvó kutatásai bizonyítják – nem zsúfolódott össze több család a fél és negyed telkeken.

Azonban a népszaporulat a gyakori járványok ellenére, a török háborúk befejeztével meglódult. Baranya elnéptelenedett területeit ekkor kezdték betelepíteni sváb és délszláv telepesekkel, az ormánsági népszaporulat másodlagos kérdés volt az új települések Habsburg-hűségéhez képest. Mindemellett nagyon valószínű, hogy az ormánsági parasztok az egyéni elköltözés elutasításához hasonlóan, a szervezett telepítésre sem reagáltak volna kedvezően, de ilyen szándéknak nincs nyoma. Sok víznek kellett még lefolynia a Dráván, mire a problémát észrevette a kormányzat, de hatékony cselekvésre akkor sem tudták rábírni a népi írók legjobbjai.¹⁷

Az egykezésnek gyakorlatilag csak áldozatai voltak, a három generációs családmódel aránytalanná vált, hiszen négy nagyszülő, két szülő és egy gyermek alkotott egy családot.¹⁸ A XIX. században a környék 51 községéből 24-ben alacsonyabb volt a születések száma, mint az elhalálozás kákicsi Kiss Géza református lelkész összeírásai szerint. Ha a fogamzásgátlás helyi eszköze a facsiga nem működött tökéletesen, más eszközökhöz folyamodtak a nem kívánt gyermek születésének elkerülése érdekében. A rendkívül veszélyes magzatelhajtás gyakran az asszony meddőségéhez, illetve megrokkansághoz vezetett, vagy ha a gyermek mégis megszületett, egyszerűen megfojtották.¹⁹ A fiatal házások fölött, akik más választásuk nem lévén, valamelyikük szüleivel éltek egy fedél alatt, tulajdonképpen korlátlan hatalmat gyakoroltak. Elterjedt szokássá vált az is, hogy egy szem fiuk vagy lányuk mellé vót vagy menyet vettek.²⁰ A párválasztásnak ezt a módját a szülők intézték, és teljesen üzleti jellege volt. Leginkább a munkabírási, a szorgalom és az alázat számított, ha a jelölt tetszett, a vételár kialakítása után foglaltot hagytak, a többit pedig a lakodalom után fizették ki. A megállapodást a falu papjánál írásban is rögzítették. Az eladósorba került fiatalok szüleit úgynevezett szörzök hozták össze, mivel általában másik faluból kellett párt szerezni, hiszen egy faluban mindenki mindenkiel már valamilyen rokonsági fokban állt. A párválasztásnak ez a módja egyáltalán nem volt különleges vagy visszatetsző abban az időben, de az Ormánságban a házasság megkötése után sem élhette az ifjú pár a maga életét. A nagyon erős patriarchális hagyományok hatására a családméret csökkenésével sem foszlott szét a szülők hatalma, sőt

¹⁷ Kovács Gábor: Vadon és parlag. PTE-FEEK szakdolgozat. Pécs 2006.

¹⁸ Kodolányi János, Ifj.: Ormánság. Gondolat Kiadó, Budapest 1960.

¹⁹ Kovács Imre: Az Ormánsági egyke (in: Kovács Imre, A néma forradalom, Budapest: Cserépfalvi-Gondolat-Tevan, 1989. pp. 15; 64-84.)

²⁰ U.a.

még növekedett is. Gyakran előfordult a rakoncátlan új asszony testi fenytése vagy az, hogy az após vagy az anyós az első unoka megszületése után egyszerűen megtiltotta a közös hálást a velük egy fedél alatt élő fiataloknak.²¹ Néha a családi főhatalom nem a férj, hanem a feleség kezében összpontosult, ez azonban nem jelentett számottevő különbséget, a lényeg itt is a birtok egyben tartása és növelése volt. A XIX. század második felében, de főleg a XX. század elején már nem elsősorban az éhezés elkerülése, hanem az óriási áldozatokkal összekuporgatott vagyon és a viszonylag magasabb életszínvonal megtartása a cél.

Az első világháború utáni évekre már az a bizonyos szelíd archaikus kultúra szinte teljesen a visszájára fordul és már csak nyomokban, az öregek emlékeiben lelhető fel. Ebben az időszakban kelt országos feltűnést Kodolányi János és Kiss Géza munkái nyomán az Ormánság tragédiája. Az egyke problémája nemzeti sorskérdéssé válik a húszas-harmincas évek Magyarországon, a meginduló falukutató mozgalom, és a népi írók egykező vidékek egész rendszerét tárják fel szerte az országban. A népesség drasztikus megfogyatkozása mellett, talán még szomorúbb a másik tünet, a hajdan harmonikus, csendes családi és közösségi élet felbomlása. Az egykézéssel nem csak a házassági kör, de az emberek egész világlátása beszűkült. A közösségek szétestek, az erkölcs a feje tetejére állt, és ez egyre több területen egy egészen furcsa öngyilkos magatartásra kényszerítette az embereket.²² Az egészséges szexualitás hiánya tömeges neurotikus tünetekben hívta fel magára a figyelmet. Dühöngött az alkoholizmus és a családon belüli erőszak.²³ Az egykés családok gyermekeit a széltől is óvták, hiszen ha bajuk esett, oda lett egész életük munkája, szenvedése. Ettől aztán ezek a „kis trónörökösök” önzésben még a szüleiken is túltettek. Nem volt már megállás, a folyamat önmagát generálta.

Eközben a nagybirtokok megnövekedett munkaigényüket Somogyból és Baranya más vidékeiről verbuvált zsellérekkel biztosították.²⁴ Ők eleinte csak a nagyobb munkák idején ideiglenesen vállaltak munkát, majd később hozták családjaikat is, és beköltöztek az akkor már sok helyen üresen álló ormánsági házakba, így a hajdan szín református, a honfoglalás korától homogén népességű területen gyorsan kezdett növekedni a katolikus, a más vidékekről származó magyarok és svábok száma. A beköltözők amellet, hogy nagyon szegények voltak, teljesen más kultúrával rendelkeztek, igaz, hogy az őslakosok

²¹ Kiss Z. Géza, Ormánsági változások. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.

²² Kodolányi János, Ifj.: Ormánság. Gondolat Kiadó, Budapest 1960.

²³ Kovács Imre: Az Ormánsági egyke (in: Kovács Imre, A néma forradalom, Budapest: Cserépfalvi-Gondolat-Tevan, 1989. pp. 15; 64-84.)

²⁴ Kodolányi János, Ifj.: Ormánság. Gondolat Kiadó, Budapest 1960.

is már csak saját kultúrájuk roncsait őrizgették. A harmincas évektől egyre gyorsulva megindult a népességcsere. Már a nagy háború is súlyosan érintette a vidéket, hiszen a férfiak sok évig távol voltak és sokan rokkantan tértek haza, vagy végleg idegen földben maradtak. A vesztes háború hiábavaló szenvedései is csak a kiábrándultságot és a reménytelenséget növelték. A második világháború ismét sok éves nélkülözést hozott és újabb véráldozatot követelt az amúgy is megfogyatkozott és elöregedett lakosságtól.

A második világháború utáni földosztás és a néhány éves koalíciós kormányzás alatti viszonylagos nyugalom felélesztette a reményt, hogy ez a vidék is talpra állhat. Közben folyamatosan nyílt az agrárrolló, mind többet kellett dolgozni a mezőgazdaságban ahhoz, hogy a jövedelmek lépést tartsanak az iparban megkereshető bérekkel, de ez az időszak sem tartott sokáig, megindult a kollektivizálás, és elkészültek a kuláklisták.²⁵ A megmaradt nagygazdákat kitelepítették, a több mint száz év alatt összekuporgatott birtokokat elvették, törekedve az ezen a tájon a legfőbb törvénynek számító magántulajdon eltörlésére. A frissen földhöz jutott parasztok sem lehettek sokáig a maguk urai, 1956 után nem volt kibúvó, muszáj volt belépni a „közösbe”. A termelészövetkezetek megszervezése után már nem volt olyan nagy tétje az öröklésnek, ráadásul csak hírmondónak maradtak egynéhányan a régi gazdák közül. Ezek után már mindenki bémunkában dolgozott, a termelészövetkezetek biztos jövedelmet jelentettek, bár a háztáji is tovább élt, sőt szerepe a hetvenes-nyolcvanas években megnőtt.²⁶ Az ormánsági termelészövetkezetek a földek soványabb hozamát kiválóan tudták ellensúlyozni az állattenyésztéssel, amelyhez ennek a vidéknek mindig is kedvezőek voltak az adottságai. Ebben az időben kezdték bevezetni az áramot és az ivóvizet, burkolták az utakat. Nem volt már kuriózum a rádió és egy-egy család vagy legalább a művelődési ház televízióval is rendelkezett. Gépesítették a termelészövetkezeteket. Az igásállatokat egyre inkább csak a háztájiban használták. A modernizáció lassan utat tört magának az Ormánságban is, kényelmesebbé tette az életet, és megadta a kegyelemdőfést a hagyományos paraszti gazdálkodásnak, ezzel együtt az egykének is. A hetvenes évek elejére eltűntek az utolsó öregek is, akik még emlékeztek az egykori fehér gyászra (az ormánsági kultúra egyik tipikus jellemzője). Utódaik – ha voltak – elköltöztek vagy már egészen másképp gondolkodtak, egyes házasságokban éltek, iparban, szolgáltatásban találták meg boldogulásukat, nem követ-

²⁵ Magyarország társadalomtörténete 1945-1989. Szerkesztette: Fokasz Nikosz – Örkény Antal. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2000. és Pető Iván – Szakácsi Sándor: A hazai gazdaság négy évtizedének története 1945-1985

²⁶ Magyarország társadalomtörténete 1945-1989, szerkesztette: Fokasz Nikosz, Örkény Antal Új Mandátum Kiadó Budapest 2000 és Andorka Rudolf: Háztartásszerkezet és háztáji kisegítő gazdaságok a mai magyar falvakban (Ethnographia, XC, 1979/4 532-547.)

ték őseik önpusztító hagyományát. A népességgel együtt a kultúra is teljesen átalakult. Az egyke gazdasági és kulturális okai tehát megszűntek.

Mire munka és bér is akadt mindenkinek, az egykésés önmagát számolta fel. Nemso-kára azonban újabb megpróbáltatások következtek. Az ötvenes-hatvanas évek erőltetett iparfejlesztése elkerülte az Ormányságot, a Jugoszláviával kapcsolatban kialakult kiközösítési politika és a vélt háborús veszély miatt a határsáv 20 kilométeres szakaszán belül nem tervezték ipari üzemek létrehozását. Ez az állapot a későbbiekben konzerválódott, a nyersanyaghiány és a képzetlen munkaerő továbbra is megghiúsította a beruházásokat. A hetvenes évek elején megindult országszerte az úgynevezett körzetesítés. Célja az erőforrások hatékonyabb felhasználása és a települések közötti optimális funkciómegosztás kialakítása lett volna.²⁷ A terv megalkotóit az abban az időben legkorszerűbbnek tartott elvek vezérelték, művük a kistelepülésekre mégis katasztrofális hatást gyakorolt.

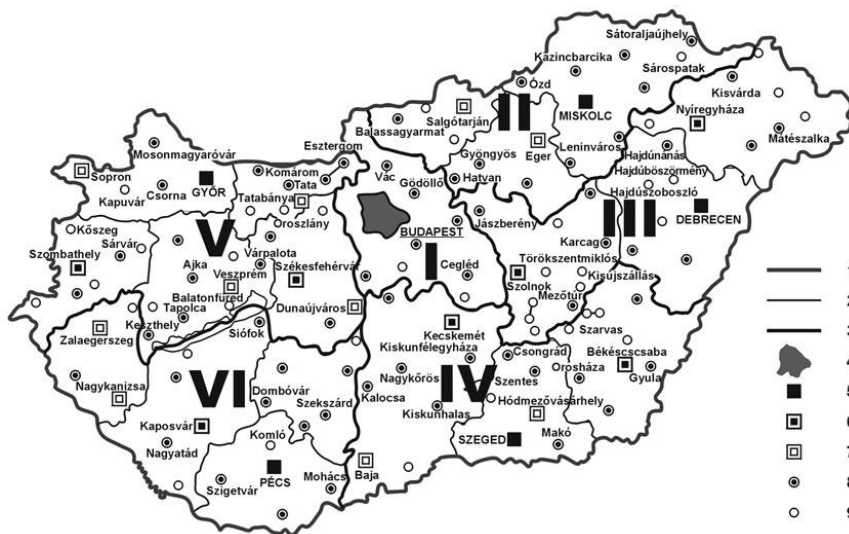
2.6. Az 1971-es Településhálózat Fejlesztési Koncepció

A gazdaságirányítás 1968. évi reformja a településfejlesztés korábbi merev, központi tervezését is időszerűtlenné tette. Ezért új településhálózat-fejlesztési koncepciót dolgoztak ki, és megváltoztatták a településirányítás mechanizmusát. A terv megállapította a települések hierarchikus rendjét, világosan körvonalazta azok szerepét, funkcióját, és részletesen kidolgozta az egyes települési formák fejlesztésének útját. Az Országos Településhálózat Fejlesztési Koncepciót a kormány 1971-ben hagyta jóvá.²⁸

²⁷ Ladányi János: Szociális és etnikai konfliktusok. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2005.

²⁸ 1007/1971. [III. 16.] Korm. számú határozat az országos településfejlesztési koncepcióról.

2. ábra: Az 1971-es Településhálózat Fejlesztési Koncepció



1 – országhatár; 2 – megyehatár; 3 – tervezési-gazdasági körzet határa. Központok (városok, községek): 4 – országos; 5 – kiemelt felsőfokú; 6 – felsőfokú; 7 – részleges felsőfokú; 8 – középfokú; 9 – részleges középfokú. Közetek: I – központi; II – Észak-magyarországi; III – Észak-alföldi; IV – Dél-alföldi; V – Észak-dunántúli; VI – Dél-dunántúli

Forrás: Hajdú Zoltán, A Közigazgatási régió történeti, funkcionális összefüggései és alakváltozásai Magyarországon, Magyar Tudomány, 2004/9 42. o.

Szemben a régebbi elképzeléssel, amely elsősorban termelői célokat követett, a területfejlesztést iparfejlesztésnek tekintette és mellőzte a szociális szempontokat, az új koncepció a termelőerők célszerű területi elrendezése mellett nagy hangsúlyt helyezett a lakosság életkörülményeiben mutatkozó egyenlőtlenségek megszüntetésére, a város és falu közelítésére, az infrastruktúra fejlesztésére. Az infrastruktúra anyagi oldalához tartozó dolgokat, mint a víz, a villany és út helyezték előtérbe, a szellemi infrastruktúrát, hivatalokat, iskolákat viszont inkább elvonták az aprófalvakból.²⁹ Ugyanis a források szűkös volta miatt nem tudtak minden szintet egyformán fejleszteni, azért a jellemzően aprófalvas vidékek fejlesztését úgy próbálták megoldani, hogy kisebb alközpontokat jelöltek ki, és a környező falvakból elvont intézményeket ezekben a „főfalvakban” koncentrálták. Ez a koncepció egy tíz szintből álló hierarchikus rendszerbe sorolta az ország településeit. Minden magyarországi települést beillesztették valamelyik szintbe, de fejleszteni csak a felső hét szintet kívánták, vagyis a városokat, és azokat a településeket, melyeknek városi szerepkört szántak. Az Ormánságban nem volt ilyen település, a városok nyújtotta szolgáltatásokat Barcs, Szigetvár, Pécs, Siklóson lehetett és lehet ma is igénybe venni. Ezek a városok viszont néhány az Ormánság peremén elhelyezkedő

²⁹ Ladányi János: Szociális és etnikai konfliktusok. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2005.

falut kivéve, nagyon messze vannak a térség legtöbb településétől. Az a fenti térképen jól látható, hogy az Ormánság területén még részleges közép fokú körzetet sem jelöltek ki. A két legnagyobb falu a valamikori mezővárosok, Sellye és Vajszló nagyközséggként szerepelnek, feladatuk, hogy az alapellátás minimumát biztosítsák a környező több tucat apró falu lakosainak. A kistelepülések ellehetetlenülését sokan – és okkal – nagymértékben erre a koncepcióra vezetik vissza. A koncepció megvalósulásától egyrészt azt remélték, hogy a körzetesített intézmények korszerűbbé válnak, másrészt azt, hogy az intézkedések hatására a XX. század harmadik harmadára elfogynak azok az ötszáz fő alatti falvak, amelyeket a tervezők szerint nem volt gazdaságos fenntartani. A koncepció kidolgozói hatalmasat tévedtek. Az intézményeitől megfosztott falvak lakossága nem fogyott el. Újabb népességcsere zajlott le. Az öregek és a legelesettebbek kivételével mindenki elköltözött. Kezdték családotul beköltözni a szakképzetlen munkások, elkezdtek az addig sátorban és putriban, a falu vagy az erdő szélén élő cigány családokat – sokszor erőszakkal – beköltöztetni. Ez újabb elköltözési hullámot generált. Az elköltözőket felszívta az ugyanennek a koncepciónak a jegyében iparosított Pécs és Komló. Ez a folyamat nemcsak az Ormánságban, hanem országszerte jellemző volt az aprófalvas vidékekre.³⁰ Ha egy faluból elviszik az intézményeket, a helybéliek megértik, hogy jobban teszik, ha máshol keresik a boldogulásukat. Erősen estek az ingatlanárak, a távozók helyére pedig olyan szegények érkeztek, akiknek nem volt más választásuk, ők jellemzően nem a mezőgazdaságban kerestek munkát, hanem az iparban betanított munkásként. Magyarországon a hetvenes években elméletileg teljes foglalkoztatottság volt, de az ormánsági falvakban, illetve környékükön, már akkor se nagyon lehetett munkát találni. A fiatalok már nem a termelőszövetkezetekben látták a boldogulást, akinek szakma volt a kezében, ingázott vagy elköltözött. Helyben csak azok maradtak, akik megtalálták számításukat a háztájiban vagy megelégedtek a tsz által biztosított mind alacsonyabb jövedelemmel. A 70-es évek elején elindított körzetesítés káros hatása most is velünk él. Óriási egyenlőtlenségek jöttek létre a magyar településhálózatban, amelyek azóta is fennállnak. A kulturális infrastruktúra- és a településhálózat-fejlesztés túlzott összefonódása az 1975–1985 közötti időszakban már országszerte súlyos problémát eredményezett. Ennek következménye az lett, hogy az ország településeinek több mint 10 %-a

³⁰ Ladányi János – Szelényi Iván: A kirekesztettség változó formái. Napvilág Kiadó, Budapest 2004.

elveszített mindenféle lokális kulturális intézményt, holott ez elengedhetetlen feltétele egy-egy közösség normális társadalmi létének.³¹

Az Ormánságban a többszörös népességcsere eleve gátolta az összetartó közösségek kialakulását, de amíg volt iskola, volt tanító, voltak közösségi ünnepek is. Ezek a közösségi ünnepek sem voltak már igazán a falu sajátjai, hiszen azok feledésbe merültek a régiek eltűnésével, itt inkább a kötelező állami ünnepek (május 1., április 4., november 7., stb.) helyi szintű megtartása jelentette azt a színteret, ahol a falu közösségi életet élhetett.

A falvakban egymás után szűntek meg az iskolák, a művelődési házak, és a velük gyakran egy épületben működő kis mozik. A kislélekszámú ormánsági települések számára, amelyek aktív népessége már főként ingázó, semmit sem jelentettek a körzetközpontokban kiépített kulturális intézmények, mert az ún. város és városkörnyék fiktív rendszer maradt, és ma is az, hiszen tömegközlekedési kapcsolatai hiányoznak, illetve a munkaerő mozgatásához igazodnak³². Az iskolákkal, tanácsokkal együtt sajnos eltűnt az értelmiség is, közülük, aki tehette, máshol kereste boldogulását.

2.7. A rendszerváltozás után

A rendszerváltozás idején az Ormánságban egy öregedő, lassan lecsúszó, alacsonyan iskolázott, tartalékok nélküli társadalmat találunk. A munkanélküliség, az elbocsátások először az alacsony képzettségű, főként cigány etnikumú lakosságát érintették, de a közhivatalok dolgozóit és közalkalmazottakat kivéve gyakorlatilag mindenki elvesztette az állását vagy foglalkozás-váltásra kényszerült.³³ A termelősövetkezetek tönkrementek. Akinek sikerült valamilyen mobilizálható tőkét felhalmoznia, költözött, aki nem költözött, az hamarosan felélte minimális tartalékait is.

Az 1996-tól meginduló gazdasági konjunktúra ezen a környéken nem érezte hatását, az átalakult mezőgazdaságban nem sokan találták meg a számításukat.³⁴ A kialakuló családi gazdaságok vegetáltak, miközben elavult gépeiket cserélték, ha tudták, kölcsönkökkel modernebbekre. Eközben a falvak többségét kitevő cigány lakosság, valamint az alacsony képzettséggel rendelkező volt betanított munkások és szakmunkások lassan

³¹ Ladányi János – Szelényi Iván: A kirekesztettség változó formái. Napvilág Kiadó, Budapest 2004.

³² Ladányi János: Szociális és etnikai konfliktusok. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2005.

³³ Ladányi János: Szociális és etnikai konfliktusok. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2005.

³⁴ Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta – Weintraut Kornális. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

beleszoktak a dologtalanságba. Felnőtt egy új generáció a pályakezdő munkanélküliekből, akiknek sosem volt a közcélú munka néhány hónapos idejénél hosszabb munkaviszonyuk.³⁵

Már a nyolcvanas években országsszerte komoly problémát jelentett az alkoholizmus, az Ormánságban a jól ismert valamikori népbetegség újra előkerült és a dohányzással együtt különösen gyorsan terjedt, és terjed ma is a fiatalok és a gyermekek körében.³⁶

Nagyjából ugyanez a helyzet ma is, annyi változással, hogy aki nem válogat, esetleg találhat munkahelyet Pécsen. Csakhogy a több mint tíz évig tartó nyomor és elhanyagoltság mára megtette hatását, a munkavállalási hajlandóság nagyon alacsony. A szegénység szubkultúrájában felnövő generációk bezárkóztak, nincsen munkatapasztalatuk, nem érzik biztonságban magukat idegen környezetben, emiatt nem is szívesen alkalmazák őket.³⁷

Ennyit tehát az Ormánság múltjáról és a közelmúltjáról. A mai helyzetet három falu példáján, Lúzsok, Marócsa, Kákics községben készített lakossági kérdőívek és a polgármesterekkel folytatott beszélgetések alapján fogjuk részletesebben bemutatni.

3. Az Ormánság gazdasági és kulturális helyzete napjainkban

Az Ormánsági települések legnagyobb részét tömörítő sellyei kistérséget a kilenc leghátrányosabb kistérség közé sorolják, a lemaradó kistérségek közé.³⁸

A térség nem rendelkezik komolyabb gazdasági bázissal, iparral, mezőgazdasági adottságai gyengék és infrastruktúrája hiányos. A közlekedési infrastruktúra fejletlensége tovább gátolja a gazdasági fejlődést, közúthálózata folyamatosan romlik. A kistérség gazdaságára és infrastruktúrájára jellemző a perifériakusság.

³⁵ Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta – Weintraut Kornélis. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

³⁶ Kovács Gábor: Vadon és parlag. PTE-FEEK szakdolgozat. Pécs 2006.

³⁷ Ladányi János – Szelényi Iván: A kirekesztettség változó formái. Napvilág Kiadó, Budapest 2004.

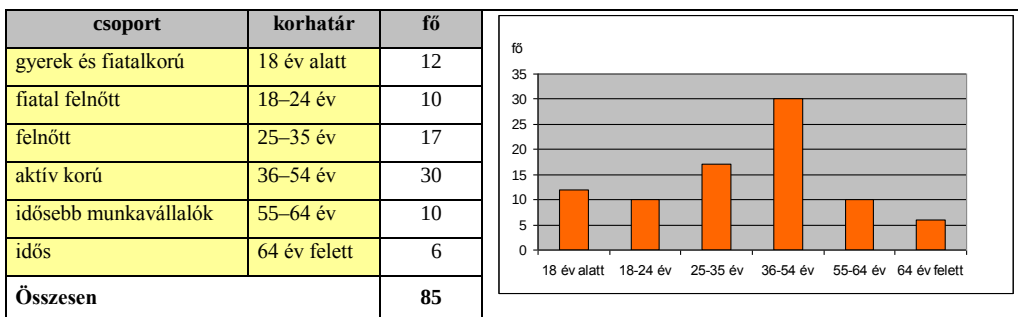
³⁸ A 94 kedvezményezett kistérség lehatárolását a 91/2001 (VI.15.) Kormányrendelet nevesíti a 24/2001. (IV.15) OGY határozatban megfogalmazott mutatórendszer alapján. E 94 kedvezményezett kistérséget a 24/2003. (III. 4.) Kormányrendelet a hátrányos helyzet súlyossága alapján • 42 leghátrányosabb helyzetű kistérségre, valamint • 52 hátrányos helyzetű kistérségre osztja fel.

A lakossági ellátás színvonala is alacsonyabb az országos átlagnál, ez többek között a térség aprófalvas településszerkezetéből adódik.³⁹ A vizsgált települések egyikében sem található iskola, a kisiskolások és a diákok menetrend szerinti buszjárárral járnak át a környező települések iskoláiba, Vajszlóra, Sellyére vagy akár Pécsre.

A falvakban található orvosi rendelő, melyek hetente vagy kéthetente fogadják az ellátásra szorulókat. Ezen kívül az önkormányzatok falubuszt üzemeltetnek, hogy könnyítsék a településen élők közlekedését. A falubuszt igénybe lehet venni bútorszállításhoz vagy bevásárláshoz egyaránt.

Terepmunkánk két részből tevődött össze. Az első szakaszban a kiválasztott falvak polgármestereivel készítettünk interjút. Ezen beszélgetésekben elhangzott adatokból tudjuk a települések alapvető jellemzőit, például a munkanélküliek arányszámát, vagy a települések etnikai összetételét. A második szakaszban a helyi lakosokat kérdeztük. Kérdőívünket 85 véletlenszerűen kiválasztott személy töltötte ki, a felmérés nem reprezentatív, adataink csak iránymutatásként használhatók. (1. táblázat) Az általunk vizsgált három ormánsági település: Lúzsok, Kákics, Marócsa. A kutatott falvak kiválasztása véletlenszerű volt.

1. táblázat: A vizsgált populáció kor szerinti megoszlása



Lúzsok összlakossága 385 fő, ebből 70% roma. Az összlakosság 4/5-e 40 év alatti, és az utóbbi években emelkedett a lélekszám. A faluban 50 általános iskolás, 10 középiskolás és 1 főiskolás gyermek és fiatal él. A munkanélküliek aránya 60%. Az elmúlt 10 évben 11 új ház épült, az önkormányzat ingyen építkezési területet tud biztosítani a faluban élőknek. Az itt felnövő fiatalok általában maguk is itt alapítanak családot, ezt mutat-

³⁹ Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta – Weintraut Kornális. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

ja a növekvő lélekszám. A 2005-ös évben hét kisgyermek született Lúzsokon. A faluban 15 fő nyugdíjas él.

Kákics összlakossága 272 fő, ebből 30% roma. A község területe 14,89 km², a munkanélküliség aránya megközelítőleg 30%-os, a munkavállalók nagy része ingázó. A faluban 18 általános iskolás, 12 óvodás és 10 középiskolás lakik.

Marócsa község területe 11,38 km². Összlakossága 124 fő, ebből 9 rendelkezik munkahellyel. 7 óvodás, 9 általános iskolás és 4 középiskolás van a faluban. Az ötvenes évek vége óta egyetlen új ház sem épült a faluban. A lakosság létszáma folyamatosan csökken, a település korfája elöregedett.

3.1. Infrastruktúra

Az ormánsági kistelepülések infrastrukturális fejlettsége az országos átlagtól messze elmarad. Az ivóvíz és villany hálózat ugyan jól kiépített, viszont a gáz nincs bevezetve a falvakba. A lakosság jelentős része ezt nem is igényli. Szennyvízhálózatot annál inkább, de sajnos nem rendelkeznek elég önerővel ennek megvalósításához. Vezetékes telefon mindenhol van. Az általunk vizsgált falvak közül Kákicson volt a legjobb a mobiltelefonfedettség, Marócsán ezzel ellentétben szinte lehetetlen a mobiltelefon használata. Az ormánsági települések között több zsáktelepülést találunk, Marócsa is ilyen.

A térség úthálózata erősen felújításra szorul. A kis falvakat buszjáratok kötik össze a nagyobb településekkel. Marócsról Sellyére, Lúzsokról pedig Vajszlóra juthatunk el a napi jellemzően 3–4 menetrendszerinti Volán-járatral. Kákics elhelyezkedése ebből a szempontból sokkal kedvezőbb, mert a Sellye-Szentlőrinc vasútvonal ezt a falut is érinti, részben ebből adódhat, hogy az általunk vizsgált települések közül itt a legalacsonyabb a munkanélküliek aránya.

3.2. Mezőgazdaság

A kistérségben a mezőgazdaság helyzete sokkal rosszabb, mint az ország többi részében. A szántóföldek minősége nem éri el a 10 AK/ha átlagot sem.⁴⁰ Egykor szarvasmarha- és sertéstelepek működtek a községekben. Mára azonban az agrár-nagyüzemek többsége

⁴⁰ Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta – Weintraut Kornális. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

tönkrement, néhány kivételtől eltekintve. Az elmúlt néhány évben nem volt komoly mezőgazdasági beruházás az Ormánságban.

A térségben termelt mezőgazdasági termékek nagy részét a még életben maradt családi gazdaságok állítják elő. Az elmúlt néhány évben számos kistermelő ment tönkre a felvásárlási árak hullámozása miatt. A térségben a mezőgazdasági termékek közül a dinnyetermesztés jelentős.

A vizsgált falvakban járva szomorúan tapasztaltuk, hogy az itt élő emberek annyi állatot sem tartanak, amennyi saját maguk ellátásához szükséges. A legtöbb háztartásban egy-két baromfin kívül más már nem található, néhol az sem.

Érdemes megemlíteni egy sikertelen próbálkozást a szociális földprogram keretein belül. Hízómalacokat osztottak minden családnak, természetesen ingyen. Az lett volna a feladat, hogy felneveljék a malacokat és a született malacok közül kettőt tovább kellett volna adni azoknak a családoknak, akiknek még nincsen. A takarmányozáshoz kaptak vetőmagot. A program sikertelenségét az okozta, hogy a malacokat eladták és a takarmányozásra kapott földet nem művelték.⁴¹

Az itt élő emberek még az önfenntartásra sem rendezkedtek be, konyhakertet is csak ritkán művelnek. Nem rendelkeznek a földművelés, a kertészkedés hagyományaival. A gazdálkodáshoz szükséges korszerű szakismeret is hiányzik, a tőkéről már nem is beszélve. A vizsgált falvakban élők közül összesen két család él a mezőgazdaságból a polgármesterek elmondása szerint.

3.3. Kereskedelem

A térség kistelepüléseinek alapellátása csak normatív állami támogatással volt megoldható a rendszerváltás előtt. A rendszerváltást követő években ebben a térségben is megnőtt a kényszervállalkozók száma. A munkanélküliségből adódóan a vásárlóerő-hiány következtében sorra zárnak be a környék üzletei.

A három vizsgált falu mindegyikében található vegyesbolt. A községek lakói bár elégedettek a bolt kínálatával, bár jóval magasabb áron kénytelenek megvenni az élelmiszert, mint amennyiért a multinacionális cégek üzleteiben megvásárolhatnák azt. Ez

⁴¹ Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta – Weintraut Kornális. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

aránytalán az egy főre jutó jövedelmek tekintetében. Vendéglátó egységek közül kocsma található Marócsán és Kákcison, Lúzsokon azonban az sem.

3.4. Foglalkoztatás és munkanélküliség

Baranya megyében a legkritikusabb helyzetű térség a sellyei, a munkanélküliségi ráta értéke az előző évben átlagosan 29,3% volt, amely a 2005-ös évben 3,2 százalékponttal tovább romlott.⁴² Ehhez nagyban hozzájárult a MIZO Rt. sellyei üzemének felszámolása.

A rendszerváltás előtt a foglalkoztatás főként a nagyüzemi gazdálkodásra korlátozódott és sokan találtak munkát a megyeszékhelyre települt vállalatoknál.

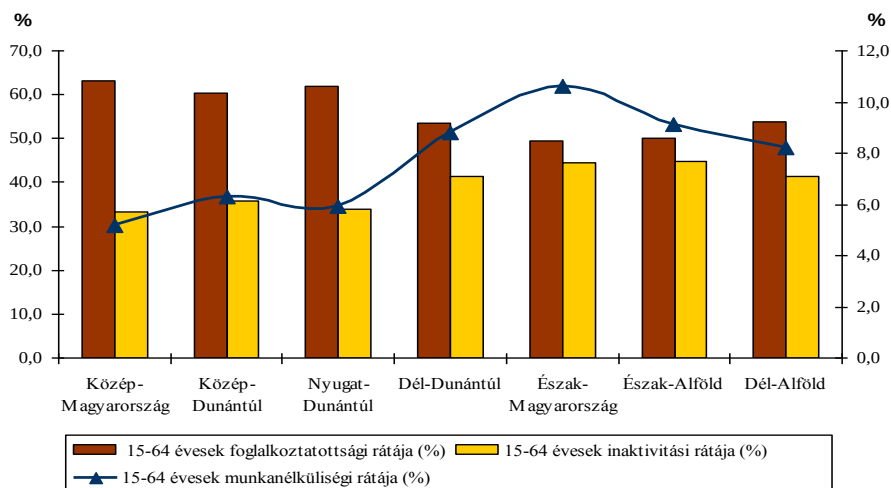
Foglalkoztatás és munkanélküliség terén jelentős regionális különbségekkel találkozhatunk:

„A foglalkoztatás és a munkanélküliség tekintetében régiók között és régiókon belül jelentős különbségek figyelhetők meg. 2005-ben a munkaerő-piaci szempontból legkedvezőbb helyzetű Közép-Magyarországon a foglalkoztatás 63,3%, a munkanélküliség 5,2%, az aktivitási arány 66,7% volt, míg ugyanezek a mutatók értéke a legkedvezőtlenebb képet az Észak-Magyarországi régióban mutatják a következőképp 49,5%, 10,6%, illetve 55,4% volt. A különbségeknek és tartósságuknak okai jórészt a munkaerőpiac keresleti oldalán keresendők. A kilencvenes években új munkahelyek túlnyomó részben az ország urbanizált, viszonylag iskolázott népességgel és fejlett infrastruktúrával rendelkező középső és nyugati régióiban jöttek létre. A foglalkoztatás legnagyobb mértékben Közép-Magyarországon növekedett, ahol több mint 4%-kal nőtt a foglalkoztatottak száma 2002 és 2005 között. Ezzel szemben a Nyugat-Dunántúlon, Észak-magyarországon és a Dél-Alföldön csökkent a foglalkoztatottak száma ugyanezen időszak alatt. A munkanélküliek száma ezzel egyidejűleg minden régióban emelkedett.”⁴³

⁴² Humán Infrastruktúra Operatív Program 2005 (munkapéldány)

⁴³ Humán Infrastruktúra Operatív Program 2005 (munkapéldány)

3. ábra: Gazdasági aktivitás és munkanélküliség régióként
a 15–64 éves népesség körében, 2005



Forrás: KSH Munkaerő-felmérés, 2005

Jellemző, hogy azokban a térségekben, ahol eddig is magas volt a munkanélküliségi mutató, tovább romlott a helyzet. A munkaerő-piaci egyenlőtlenség helyi, illetve kistérségi szinten nagyságrendekkel magasabb lehet a régiók szintjén mértnél. A rosszabb helyzetű kistérségekben, mint amilyen az Ormánság, sokkal kisebb az álláskeresési hajlandóság, az átlagnál magasabb a rendszeres szociális segélyben, rokkant ellátásban részesülők vagy a tartósan munkanélküliek, illetve az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők száma. Az általunk megkérdezett 67 munkaképes korú személy közül mindössze 19 fő, azaz 28% rendelkezik állandó munkahellyel, 20% pedig (14 fő) munkanélkülinek vallotta magát. A kérdezés időpontjában a munkaképes korúak 16% (11 fő) minősült időszakosan foglalkoztatottnak. További 5 fő jelenleg gyermekellátási segélyben részesül.

Az önkormányzatok olyan átmeneti segélyekkel igyekeznek segíteni a lakók életét, mint a beiskolázási hozzájárulás vagy a gyermekek és nyugdíjasok étkeztetési támogatása. Lúzsokon 50, Marócsán 21, Kákicsón 38 szociális segélyezett él a polgármesterek elmondása szerint, akik általában a munkaképes korú lakosságból kerülnek ki. Ebben a térségben gyakori, hogy a szociális segélyekből és hozzájárulásokból a család nagyobb összeghez jut (ez főleg nagycsaládosok esetében igaz), mintha a szülők munkát vállalnának. Ez abból adódik, hogy helyben nincs munkalehetőség, csak más településen tudnának állást vállalni, ami viszont költséges és fárasztó.

A falvak munkaképes korú lakosai között alacsony az iskolázottsági szint. A 85, általunk vizsgált személy közül csupán 6 érettségizett található, 33 fő (39%) pedig az általános iskolai tanulmányait sem fejezte be.

Az Ormánságról összességében elmondható, hogy az ország azon térségei közé tartozik, ahol a legnagyobb foglalkoztatók a költségvetési forrásból működő szolgáltatások, mint például a közigazgatás, az oktatás és az egészségügy. Ez különösen igaz a vizsgált falvakra, ahol az egyik legfőbb munkaadó maga az önkormányzat. Marócsán például a 9 munkahellyel rendelkező személy közül hármat az önkormányzat foglalkoztat.

Az önkormányzat különböző időszakos munkák szervezésével próbál némi jövedelmet biztosítani a falubeli munkanélküliek számára. Az ilyen jellegű a munkákkal a falu köztereinek tisztaságát biztosítják, például kaszálással, gyomlálással vagy télen hólapátolással. Az ilyen jellegű segítségnyújtás azonban csak átmeneti. Lúzsokon, amelyik családban van szociális segélyezett, onnan egy főt közhasznú munkára alkalmaz az önkormányzat. A fiatalabb korosztály jelentős százalékának sajnos soha életében nem volt állandó munkája.

A másik fő munkaadó az ELKOTÉQ finn gyár pécsi leányvállalata, mely ezt a térséget célozta meg olcsó munkaereje miatt. Az alacsony képzettség miatt azonban kevés embert tudnak foglalkoztatni. A falubeliek beszámolójából tudjuk, hogy azok közül, akik munkát kaptak a gyárban, sokan lemorzsolódtak, nem bírták a munka monotonitását. Néhány nap után nem bírták a munkával járó kötöttséget és fegyelmet, ezért nem mentek tovább dolgozni. Azokra pedig, akik hosszú távon munkát vállaltak a cégnél, a közösség egy része irigységgel tekint. Az Ormánságban a munka elveszítette presztízsét. Az általunk megkérdezettek többsége ugyan azt nyilatkozta, hogy fontos a munka az életükben, a gyakorlat azonban néha nem ezt igazolja. Ezzel ellentétben azonban realizálható egy olyan csoport is a megkérdezettek körében, akik az Ormánság legegésőbb problémájának a munkahelyek hiányát tartja.

A vizsgálati eredményekből világosan kitűnik, hogy az állandóan foglalkoztatottak között leginkább olyan személyek találhatók, akik magasabb végzettséggel rendelkeznek, mint nyolc általános. A vizsgált személyek között 45%-os a foglalkoztatottság aránya. Ebből ketten a mezőgazdaságban dolgoznak és néhányan az építőiparban, illetve a kereskedelemben. A munkahellyel rendelkezők többsége ingázik, főként Pécsre, Sellyére vagy Vajszlóra.

2. táblázat: A legmagasabb iskolai végzettség és a gazdasági aktivitás összefüggése

legmagasabb iskolai végzettség	állan- dóan foglal- kozta- tott	idősza- kosan foglal- kozta- tott	GYES	nyugdí- jas (rok- kant, özvegyi)	tanuló	mun- kanél- küli	egyéb/ nem vála- szolt	Végöss- szeg
kevesebb, mint 4 általános iskola		1		1	3	1		6 (7%)
kevesebb, mint 8 általános iskola	1	6	3	8	4	3	2	27 (32%)
8 általános iskola	5	4	2	4	3	5	3	26 (31%)
szakmunkás	5	2		2	1	5	1	16 (19%)
szakkö- zép/gimnázium	2							2 (2%)
felsőfokú (főis- kola, egyetem)	2							2 (2%)
tanfo- lyam/szakképzés					1			1 (1%)
egyéb	2			2	1			5 (6%)
Végösszeg foglalkoztatott / nem foglalkozta- tott	17 (20%)	13 (15%)	5 (6%)	17 (20%)	13 (15%)	14 (17%)	6 (7%)	85 (100%)
	30 (35%)		55 (65 %)					

A fiatalok elhelyezkedése sem megoldott a térségben. Problémát jelent a középfokú oktatásból való lemorzsolódás tendenciája, mely meghatározó szerepet játszik az alacsony végzettségű réteg újratermelődésében. A térség falvaiban elterjedt az a gyakorlat, hogy a tankötelesség lejárta után, azaz 16 éves korában, a fiatal ott hagyja az iskolát, nem tanul tovább és nem is áll munkába.⁴⁴ Az idősebb korosztály jelentős része csak nyolc általánossal, vagy még azzal sem rendelkezik, mivel régebben 14 éves korig tartott a tankötelezettség. Ez újabb feszültségeket kelt a helyi munkaerő-piacon. A fiatal lányok egy része az iskolából való kikerülése után rögtön gyermeket vállal, azaz 16 és 20 éves kora között megszüli első gyermekét, így néhány évvel kitolódik a munkavállalás. Amikor viszont először szeretne megjeleni a munkaerőpiacon, gyakorlat és képzettség hiányában nem foglalkoztatják (2. táblázat).

⁴⁴ tankötelezettség 18 év

3. táblázat: A gazdasági aktivitás a korcsoportok szerint

Gazdasági aktivitás									
Korcsoportok	állandóan foglalkoztatott	időszakosan foglalkoztatott	mezőgazdaságban dolgozik	GYES	nyugdíjas (rokkant, özvegyi)	tanuló	munkanélküli	egyéb	Végösszeg
18 év alatt						11	1		12
18–24 év	4	1		2		2	1		10
25–35 év	5	2		3	2		3	2	17
36–54 év	6	5	2		5		8	4	30
55–64 év	2	3			4		1		10
64 év felett					6				6
Végösszeg	17	11	2	5	17	13	14	6	85

A vizsgált személyek közül, a 18–24 év közötti korcsoportban 40% rendelkezik állandó munkahellyel. A munkaadók inkább a már gyakorlattal rendelkező munkavállalókat alkalmazzák, a pályakezdekők betanítását nem vállalják szívesen. (3. táblázat). A nyugdíjasok, rokkantnyugdíjasok aránya igen magas, 20%. Bízató adat azonban, hogy a 18 év alatti korcsoportban majdnem mindenki tanuló.

3.5. Kultúra, vallás, művelődés

A már említett 1971-es Településhálózat Fejlesztési Koncepció intézkedései miatt ezekben a kis falvakban megszűntek az iskolák, művelődési házak, az értelmiség elvándorolt, helyettük alul képzett munkások, illetve cigányok települtek be. Az eredeti református lakosság kicserélődött, ők kerültek kisebbségbe. Az őslakosok és az újonnan betelepültek az évek során összezsírozódtak, komolyabb nézeteltérések ritkán adódnak.

Manapság már csak az idősebb korosztály emlékszik az egykori Ormánsági szokásokra, hagyományokra, mint például a fehérgyász, vagy a bikla viselete. Tapasztalataink azt mutatják, hogy az újonnan betelepült lakosság jelentős része ezeket a régi hagyományokat még hírből sem ismeri. Vizsgálatunk is azt támasztja alá, hogy a tradíciók tisztelete az emberek értékrendjében manapság már nem játszik meghatározó szerepet.

4. tábla: A lakosság vallási megoszlása és templomba járási szokásai

Vallásos?	Milyen vallású	Összesen
igen	katolikus	53
	református	9
	összesen	62
nem		22
Összes válasz		84

Jár templomba?	Milyen gyakran?	Összesen
igen	hetente	6
	csak ünnepeken	16
	félévente	5
	rendszerint	11
	összesen	38
nem		45
Összes válasz		83

A református vallás még él az Ormánságban, de falvak újonnan betelepült lakosainak jelentős része katolikus. A környéken katolikus templom csak Sellyén található, azonban ahol igény van rá, ott kéthetente szerveznek katolikus misét a helyi kultúrházban. A református templomok megmaradtak a térségben bár igen rossz állapotban vannak.

A megkérdezettek 74%-a vallotta magát vallásosnak, bár a hit saját bevallásuk szerint nem játszik kifejezetten fontos szerepet az életükben. A megkérdezettek közül 62-en állították, hogy vallásosak, mégis mindössze 38 fő fordul meg valamilyen időközönként a templomba, közülük is csak 6 fő jár rendszeresen. A templomot a többség csak ünnepek alkalmával látogatja, de van egy 5–10 fős közösség – az általunk vizsgált falvak közül Kákicsón és Marócsán –, akik 2 hetente vasárnaponként eljárnak a falubeli református templom istentiszteletére. Erre gyakrabban nincs lehetőségük, mert a tiszteletes csak kéthetente jár a faluba. Lúzsokon még erre sincs igény. A falubeli református templom teljesen kihasználatlan, állapota leromlott, ott jártunkkor, sajnos belülről, egyáltalán nem tekinthettük meg. (4. táblázat)

Az ormánsági kistelepülések többségében nincs általános iskola sem. A helybéli kisdiákok Drávasztárára, Sellyére vagy Vajszlóra kénytelenek nap, mint nap átjárni. A térségben még Zalátán működött általános iskola, de az idei tanévben már ott sem kezdődött meg a tanítás. Az általunk vizsgált Kákicsról és Marócsáról a gyerekek Sellyére, Lúzsokról pedig Vajszlóra járnak át a menetrendszerinti járatokkal.

A legtöbb településen nem működik könyvtár. Külön kérésre a sellyei vagy a vajszlói könyvtárból falubusz házhoz viszi a kívánt könyvet, de sajnos ezzel a lehetőséggel is kevesen élnek. A lakosság házi könyvtára is igen szegényes. Az általunk megkérdezetteknek 42%-a vallotta azt, hogy otthon kevesebb, mint 10 könyvet tart a polcon. (5. táblázat) Vizsgálatunkból az is kiderült, hogy a megkérdezettek jelentős része, 22%-a egyáltalán nem olvas, még újságot sem. (6. táblázat) 85 megkérdezett közül 3 személy egyáltalán nem járt iskolába, közülük 2 soha nem is tanult meg írni és olvasni.

5. táblázat: A könyvek száma a háztartásokban

Könyvek száma a háztartásban	Összesen
1. 0 – 10 db	36
2. 10 – 30 db	16
3. 30 – 50 db	6
4. 50 – 100 db	15
5. 100 – 200 db	8
6. 200-nál több	4
Végösszeg	85

Az ormánsági települések jelentős részében működik kultúrház vagy faluház, általában a régi iskolaépületben. Érdekes látványt nyújt például a marócsai iskola régi tanterme, amely ugyan évtizedek óta nem üzemel, a berendezés mégis változatlan. A kultúrház általában bálók, lagzik, diszkók rendezéséhez biztosít helyszínt. Vizsgálatunk azt mutatja, másra a helyiek közül kevés embernek van igénye. Ritkább esetben előfordul, hogy termékbemutatót vagy kisebb cirkuszi előadásokat is szerveznek. Néhány településen működtetnek nyugdíjas klubot a kultúrházban. Lúzsokon kéthavonta falubált rendeznek az ott élők nagy örömeire. A polgármester szerint erre gyakrabban is lenne lehetőség, amennyiben a falubeliek kivennék a részüket a szervezésből, illetve a bál utáni rendrakásból. Ma már szinte hagyománynak tekinthető a nőnapibál Kákicson és Lúzsokon.

Kákicson Kiss Géza emlékmúzeum működik, melyben a kutató életművének bemutatása mellett az Ormánságra jellemző régi hagyományok bemutatására helyezik a hangsúlyt. Ilyen például a fehérgyász vagy a tipikus református kopjafa.

A híres Ormánság kutató, Kiss Géza 1891-ban született Kákicson, majd itt is halt meg 1947-ben. Négy közvetlen őse is ormánsági református lelkészként szolgált, akár csak ő maga. Teológiai tanulmányait a pápai kollégiumban, illetve a lipcsei egyetemen végezte, majd Budapesten járt az egyetem bölcsészettudományi karára. A baranyai „egykezés” problémájáról az első könyve 1909-ben jelent meg. Az ormánsági emberek körülményeit, életvitelét, hagyományait bemutató Ormányság című könyve mellett igen jelentős az Ormánysági szótár címen kiadott munkája is.

Ezen falu másik különlegessége a református egyház által szervezett tábor, amely minden nyáron megrendezésre kerül a parókia ezen célból kialakított épületében. Az év többi napjában az arra járóknak szolgálhat pihenőhelyként.

Lúzsokon nemrégiben újították fel a műemléképületté nyilvánított tájházat, amely a tervek szerint teleházként fog működni, mely internet hozzáférés biztosítására szolgál.

Kákicson és Marócsán minden évben rendeznek falunapot, ahol a gyermekeknek egész napos játékos vetélkedőket, főzőversenyt és falvak közti focibajnokságot szerveznek.

6. táblázat: A szabadidő eltöltése a településeken

A szabadidő eltöltése	Nem választott	Soha	Nagyon ritkán	Sokszor	Amikor csak tehetem	Nincs rá időm	Módusz	Végösszeg
	0	1	2	3	4	5		
1. sport		59	12	2	8	3	1	84
2. olvasás (könyv, újság)		17	31	15	16	5	2	84
3. TV nézés			20	29	34	1	4	84
4. kirándulás	1	34	28	7	10	4	1	84
5. kulturális programok (színház, mozi, koncert)	1	1	11	5	3	2	1	83
6. rokonlátogatás	2	7	26	31	16	2	3	84
7. kertészkedés / házi munka		11	8	28	36		4	83
8. barátokkal tölti		1	19	27	25	2	4	84
9. otthon pihen		6	16	35	24	3	3	84
10. egyéb					7		4	7

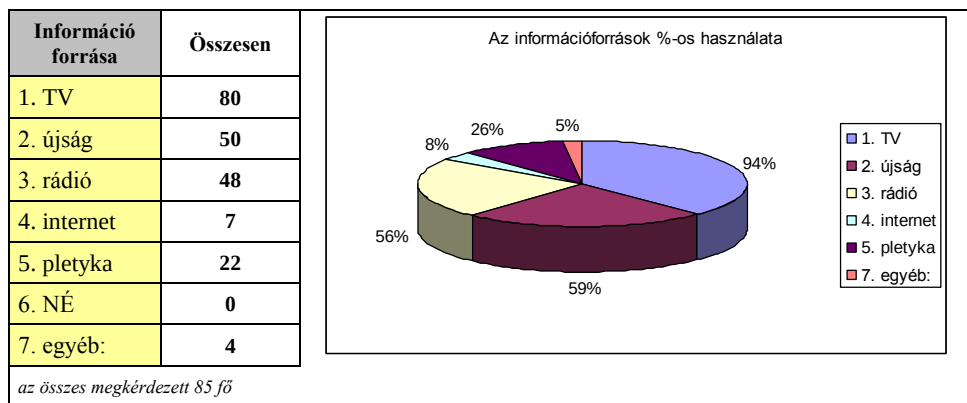
Az általunk megkérdezettek többsége ritkán vagy egyáltalán nem jár színházba, múzeumba. Ennek egyik oka, hogy az ilyen jellegű intézmények legközelebb Pécsen található, az odautazás pedig nemcsak drága, hanem igen körülményes is. Néhány településen hétfőigente egyáltalán nincs buszközlekedés, ilyen például Marócsa. A más ok pedig az, hogy a lakosság egy részének igénye sincs az ilyen jellegű kulturális intézmények látogatására. Ennek oka lehet az alacsony iskolázottság, a vizsgálatban szereplők többsége ugyanis csak nyolc osztályt (30%) vagy annál kevesebbet (42%) végzett. A megkérdezetteknek csupán 8%-a volt az elmúlt egy évben színházban, múzeumban pedig 18%. Ezen adatok tipikusan igazolják hipotézisünk azon részét, mely szerint a gazdasági elmaradottság és az infrastruktúráis fejletlenség nagymértékben hat a szokásokra és a kulturális fogyasztásra. A lakosság által leggyakrabban látogatott kulturális esemény a falunap. (7. táblázat)

7 táblázat: Kulturális fogyasztási szokások

Volt-e az elmúlt évben?	igen	nem
1. színház	7	78
2. múzeum	16	69
3. könyvtár	23	62
4. koncert	27	58
5. falunap	73	12
6. sportolni	19	66
7. családi/baráti kiránduláson	26	59
8. belföldön nyaralni	11	74
9. horgászni	28	57
10. rokonoknál	68	17

A felmérésből továbbá megtudhattuk, hogy a családok leggyakrabban rokonlátogatás céljából mozdulnak ki otthonról. A leggyakoribb szabadidős tevékenység a tv nézés, ebből adódóan a többség számára ez a legjelentősebb információforrás. A megkérdezettek 94% nyilatkozta, hogy többek között a televízióból értesül a világ eseményeiről. E mellett 59% mondta azt, hogy olvas valamilyen újságot, leggyakrabban a Dunántúli Naplót. Az interjúalanyok 56% olykor rádiót is hallgat. (8. táblázat)

8. táblázat: Információforrások a faluban



4. A hipotézis bizonyítása

Hipotézisünk egyik lényeges momentuma, hogy a kulturális fogyasztás és az iskolázottság visszahat a terület fejlődésére. Ez kutatásunk során igazolódni látszott oly módon, hogy az általunk feltett kérdésre, a vizsgált személyek többsége nem tudta megmondani, hogyan változtatna a térség helyzetén, a legtöbben semmit nem tudnak tenni a változás

érdekében. A megkérdezettek nagy részének benyomásunk szerint nincs kialakult jövőképe, máról holnapra élnek, így képtelenek kilépni a bevezetésünkben bemutatott „ördögi körből”. A falvak nem rendelkeznek olyan fejlesztési tervvel, amely kiutat mutatna a jelenlegi helyzetből. Valójában egy fejlesztési terv – lehet akár milyen jó – önmagában nem képes fejlődést generálni egy olyan halmozottan hátrányos helyzetű kistérségben, mint amilyen az Ormánság.

Véleményünk szerint a térség településeinek első és legfontosabb célkitűzésévé kell, hogy váljon, az „ördögi-kör” átalakítása úgynevezett „boldogság-körre”, vagyis: a terület fejlettségi szintje gazdasági konjunktúra hatására magasabb lesz, a javuló infrastruktúra segítségével a kulturális lehetőségek száma megtöbbszöröződik, ezáltal pozitív irányban változik a kulturális fogyasztás.

Az Ormánságban mindenekelőtt munkalehetőségek teremtésére van szükség, nemcsak az életszínvonal növekedése érdekében, hanem azért is, hogy az itt élőket motiválja a tanulásra a jobb munkahelyekért való versengés. A magasabb végzettség, a műveltség ismét presztízskérdéssé kell, hogy váljon. Az előbbieken bemutatott vizsgálati adatainkból arra következtetünk, hogy az Ormánság kulturális helyzete katasztrofális. Ez abból is adódhat, hogy jelenlegi élethelyzetükben nincs tanulásra készítő ok. A helyzet jelenlegi állása szerint a többség valószínűleg nem talál munkát, a munkanélküli, illetve a szociális segély szempontjából pedig teljesen mindegy, hogy a rászoruló személy érettségizett vagy 8 általánossal rendelkezik. Ha a közelben teremtnének munkahelyek, akkor az aktív lakosságnak nem kerülne annyi pénzébe és energiájába a munkába járás, javulna a helyi családok életszínvonala, és a vásárlóerő növekedése hozzájárulhatna a kulturális szokások megváltozásához is.

Mint már említettük, az általunk megkérdezett ormánságiak jelentős része nem tudta megmondani, hogyan kellene változtatni a kistérség helyzetén. Azok az interjúalanyok, akik viszont választ adtak erre a kérdésre, többségében szintén a munkahelyteremtés fontosságát emelték ki.

A külföldi és hazai cégek azonban csak akkor lesznek hajlandóak betelepülni ebbe a kistérségbe, ha az infrastruktúra fejlődésnek indul, igényeiknek megfelelővé válik (például: korszerű úthálózat kiépítése). Ilyen jellegű fejlesztések tehát elengedhetetlenek a terület helyzetének pozitív irányú változásához.

Az általunk ajánlott elsődleges kitörési pont tehát az infrastrukturális fejlesztés. Mindenképpen azt szeretnénk, ha az Ormánságban ismét értékke válna a tudás, a műveltség,

a kultúra, ehhez pedig két tényező szükséges, melyek nem létezhetnek egymás nélkül: a kistérség fejlettségi szintjének növelése és a munkanélküliek számának redukálása. Jól tudjuk, hogy ehhez mindenképp nem kevés pénzre van szüksége a helyi településeknek, amit az önkormányzatok csakis pályázatok útján tudnak előteremteni. Véleményünk szerint a térségben jól képzett pályázatiírókra lenne szükség, akiknek segítségével ezek a halmozottan hátrányos helyzetű aprófalvak olyan bevételekhez jutnának, amelyekből ki tudnák gazdálkodni a szükséges infrastrukturális fejlesztésekre elegendő pénzüsszeget. Azonban mit sem ér az önkormányzat hatékony munkája a helybeliek támogatása nélkül. El kell fogadtatni a lakossággal az említett változások fontosságát, hogy ezek elérésében ők is segédkezzenek, ahogyan csak tudnak, és ez az önkormányzat illetve a polgármesterek feladata.

Meglátásunk szerint ez a legbiztosabb út a térség kulturális helyzetének pozitív irányú megváltozásához.

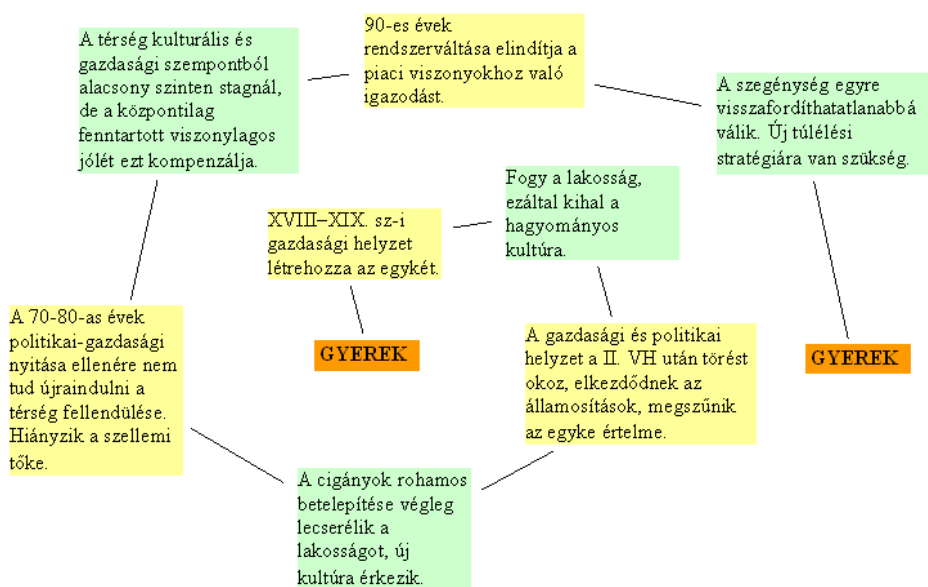
5. Következtetés

Elgondolásunk szerint az Ormánság XVIII. századi és mai túlélési stratégiájának alapja a gyerek. Ezt a következőkre alapozzuk:

Az előzőekben már említettük, hogy milyen gazdasági és politikai okok vezettek a XVIII. században az egykezés kialakulásához. Ebben az időszakban a gyermekek számának drasztikus csökkentése biztosította a túlélést. Ezen önpusztító folyamat következtében a XX. század elejére a lakosság száma erőteljesen megcsappant. A II. világháború utáni új gazdasági helyzet (államosítás) megszüntette az egyke okait, így ez a hagyományos életforma teljesen kihalt. A megüresedett házakba, amelyeknek gazdái meghaltak vagy elmenekültek a tsz elől, a környékbeli erdőkben élő cigányokat telepítették be, ha kellett, erőszakkal. A régi református őslakosság ezzel véglegesen lecserélődött, a betelepítettek pedig teljesen új kultúrát hoztak magukkal. A 70-es, 80-as évek központilag irányított viszonylagos jóléte ellenére a térség nem képes fejlődésre. Ez többek közt abból adódik, hogy az újdonsült lakosság iskolai végzettsége igen alacsony, így a térség nem rendelkezik megfelelő szellemi tőkével. A rendszerváltás következtében megszűnt a Kádár-rendszer viszonylagos jóléte, munkahelyek szűntek meg, illetve az addig megsokkolt felsőbb nyomás hiánya miatt sokan az adandó lehetőségeket sem használják ki. A helyi lakosok jelentős hányada munkanélküliként tengeti napjait. A szegénység egyre visszafordíthatatlanabbá válik, a lakosság újabb túlélési stratégia alkalmazására kényszer-

rül, de ma nem a születések számának drasztikus csökkentése, hanem növelése jelenti a megoldást a megélhetési problémákra. Az ormánsági családok jelentős részének bevételei segélyekből származnak. Minél több az eltartottak, főleg a gyerekek száma egy családban, annál nagyobb a szociális juttatások összege (pl.: családi pótlék, beiskolázási hozzájárulás...stb.) Elgondolásunk szerint a XVIII. században kialakult egykéző társadalomhoz hasonlóan napjainkban ismét a családon belüli gyerekszám vált a túlélés mozgatórugójává. (4. ábra) Feltételezésünk bizonyításához, alátámasztásához vagy cáfolatához egy kifejezetten ezt a jelenséget vizsgáló kutatás lenne szükséges.

4. ábra: A túlélés mozgatórugója a gyerekek



6. Bibliográfia

Fokasz Nikosz, Örkény Antal (szerk.): Magyarország társadalomtörténete 1945–1989.

Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest 2000.

Filó Csilla – Dránovits Klára – Ludánszky Imre – Martin Orsolya – Somogyi Beáta –

Weintraut Kornális. Reménytelenségre ítélve – Egy halmozottan hátrányos térség humánpotenciáljai. Pécs 2002.

Humán Infrastruktúra Operatív Program. Budapest 2005. (munkapéldány)

- Hajdú Zoltán: A Közigazgatási régió történeti, funkcionális összefüggései és alakváltozásai Magyarországon, Magyar Tudomány, 2004/9
- Kiss Géza: Ormányság. Gondolat Kiadó, Budapest 1986.
- Kiss Tibor: A Szigetvidék és Ormányság népének építésze. Magyar Építőművészet, Budapest 1943.
- Kiss Z. Géza: Az Ormánysági települések változásai a 18–19. században. Pécs 1988. Baranyai levéltári füzetek Különnyomat a Baranyai Helytörténetírás 1987/1988 c.
- Kiss Z. Géza: Ormánysági változások. Fejezetek a 18–19. századi társadalom történetéből. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.
- Kodolányi János, Ifj.: Ormányság. Gondolat Kiadó, Budapest 1960.
- Kodolányi János: Zárt tárgyalás. Szent István Társulat az Apostoli Szentszék Könyvkiadója, Budapest 2003.
- Kovács Gábor: Vadon és parlag. PTE-FEEK szakdolgozat. Pécs 2006.
- Kovács Imre: Az Ormányság egyke (in: Kovács Imre, A néma forradalom, Cserépfalvi-Gondolat-Tevan, Budapest, 1989. pp. 15; 64–84.)
- Ladányi János – Szelényi Iván: A kirekesztettség változó formái. Közép- és délkelet-európai romák történeti és összehasonlító szociológiai vizsgálata. Napvilág Kiadó, Budapest 2004.
- Ladányi János: Szociális és etnikai konfliktusok. Új Mandátum Kiadó, Budapest 2005.
- Zentai János: Egy letűnt életforma utolsó képviselője az Ormányságban. JPMÉ Pécs 1965.

7. Mellékletek

Ormánsági falukutató, Lakossági kérdőív	2006. október 8-9.
ORMÁNSÁGI FALUKUTATÁS Lakossági kérdőív 2006. október 7-8.	Falu: _____ Kérdező: _____ Kérdezés időpontja: 2006. 10. . Időtartam: perc

I. DEMOGRÁFIAI ADATOK

1. Neme	1. nő	2. férfi	2. Születési éve		
3. Családi állapota	1. házas	2. egyedülálló	3. elvált	4. özvegy	5. egyéb:
4. Tartozik-e valamilyen nemzetiséghez, kisebbséghez?	1. nem	2. igen	4/a. Ha igen, akkor milyen nemzetiségi?	1. horvát 2. német 3. roma	4. egyéb:
5. Mióta él a faluban?	1. több generáció óta él itt a családom		5/a. Ha nem itt született, akkor miért költözött ide? (több válasz is lehetséges)	1. házasság	
	2. itt születtem, a szüleim itt laktak/laktak			2. munka	
	3. 20 évnél régebben			3. természeti adottság/nyugalom	
	4. 10-20 év			4. olcsó ház	
	5. 5-10 év			5. egyéb:	
	6. 5 évnél kevesebb				
6. Hányan élnek egy háztartásban?		fő			
7. Együtt élnek a nagyszülőkkel?	1. igen	2. nem			
8. Van gyermeke?	1. nincs	2. van	8/a. Ha van, akkor hány?		
	(Ha nincs, lépjen tovább a 10. kérdésre)				
9. Önnel élnek gyermekei?	1. igen	→	9/a. Ha igen, akkor mit csinálnak? (több válasz is lehetséges)		
			1. tanul	2. dolgozik	
			☐ óvoda	3. semmit (oka):	
			☐ általános iskola		
			☐ szakiskola/tanfolyam		
			☐ szakközépiskola/gimnázium		
			☐ felsőoktatási intézmény		
	2. nem	→	9/b. Ha nem, miért nem? (több válasz is lehetséges)		
			☐ válás (házastársnál helyezték el)		
			☐ munka		
			☐ házasság		
			☐ továbbtanulás		
			☐ egyéb		

II. A CSALÁD GAZDASÁGI MUTATÓI**10. Mennyi az ön bevétele, amiből gazdálkodik?**

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ☐ | 1. 10 ezer forintnál kevesebb |
| ☐ | 2. 10- 20 ezer forint között |
| ☐ | 3. 20-30 ezer forint között |
| ☐ | 4. 30-40 ezer forint között |
| ☐ | 5. 40 ezer forintnál több |

11. Ki keres a legtöbbet a családban?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | 1. én |
| ☐ | 2. családtag |
| ☐ | 3. hasonlóan keresnek |
| ☐ | 4. szociális támogatások |
| ☐ | 5. egyéb |

12. Rendelkezik-e az alábbiakkal?

igen	nem
(1)	(2)

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| ☐ | 1. személygépkocsi |
| ☐ | 2. kerékpár |
| ☐ | 3. hűtő |
| ☐ | 4. konyhai robotgép |
| ☐ | 5. magnó |
| ☐ | 6. televízió |
| ☐ | 7. fényképezőgép |
| ☐ | 8. videomagnó |
| ☐ | 9. mobiltelefon |
| ☐ | 10. személyi számítógép |
| ☐ | 11. egyéb: |

13. Van-e a család tulajdonában?

igen	nem
(1)	(2)

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| ☐ | jószág |
| ☐ | konyhakert |
| ☐ | művelhető telek, föld |
| ☐ | nyaraló |
| ☐ | mezőgazdasági gép(ek) |

14. Rendelkezik az alábbi közüzemi szolgáltatásokkal?

igen	nem
(1)	(2)

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ☐ | 1. víz |
| ☐ | 2. szennyvízesatorna |
| ☐ | 3. villany |
| ☐ | 4. gáz |
| ☐ | 5. szemétszállítás |

14/a. Ha nem, melyikre lenne a legnagyobb szüksége?

III. ISKOLÁZOTTSÁG, KÉPZETTSÉG**15. Általában milyen tevékenységeket végez a háztartásban? (Jelölje meg a 3 leggyakoribbat!)**

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| ☐ | 1. házkörüli munkák (kert, udvar) |
| ☐ | 2. házi munkák |
| ☐ | 3. vásárlás |
| ☐ | 4. pénzügyek intézése |
| ☐ | 5. gyerekekkel való foglalkozás |

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| ☐ | 6. szerelés, javítás |
| ☐ | 7. nem segíték otthon |
| ☐ | 8. egyéb |

16. Az ön legmagasabb iskolai végzettsége

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| ☐ | 1. kevesebb, mint 4 általános iskola |
| ☐ | 2. kevesebb, mint 8 általános iskola |
| ☐ | 3. 8 általános iskola |
| ☐ | 4. szakmunkás |
| ☐ | 5. szakközép / gimnáziumi érettségi |

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ☐ | 6. felsőfokú (főiskola, egyetem) |
| ☐ | 7. tanfolyam/szakképzés |
| ☐ | 8. egyéb |

17. Gondolt-e arra, hogy folytatja tanulmányait?

1. igen
2. nem

17/a. Ha igen, akkor mit tanulna?

1. befejezni az általános iskolát
2. szakma/tanfolyam
3. érettségi
4. diploma

5. egyéb:

18. Beszél-e valamilyen idegen nyelven?

1. igen
2. nem

17/a. Ha igen, akkor mit?

1. beás
2. lovári
3. horvát
4. német
5. angol

6. egyéb:

19. Rendelkezik-e nyelvvizsgával?

1. nem
2. igen

19/a. Nyelv:

1.

2.

19/b. Szintje:

1.

2.

IV. A MUNKA, GAZDASÁG, FEJLŐDÉS

20. Dolgozik-e jelenleg?

1. nem
2. igen

→ **20/a. Mit dolgozik?**

21. Milyen a gazdasági aktivitása?

1. állandóan foglalkoztatott
2. időszakosan foglalkoztatott
3. mezőgazdaságban dolgozik
4. GYES

5. nyugdíjas (rokkant, özvegyi)
6. tanuló
7. első állást kereső
8. munkanélküli

9. egyéb:

22. Ön szerint, mikor volt jobb a kistérség gazdasági helyzete?

1. rendszerváltás előtt
2. rendszerváltás után

3. NT
4. NÉ

6. egyéb:

23. Hogyan értékeli a térség gazdasági helyzetét?

1. nagyon rossz
2. rossz
3. közömbös
4. jó

5. nagyon jó
6. NT
7. NÉ
8. egyéb

24. Remél-e változást a jövőben?

1. nem
2. igen

3. NT
4. NÉ

6. egyéb:

24/a: Ha igen, akkor

1. jelentősen rosszabb lesz
2. rosszabb lesz
3. nem változik
4. jobb lesz

5. jelentősen jobb lesz
6. NT
7. NÉ
8. egyéb

25. Hallott-e a térség fejlesztési terveiről?

1. nem
2. igen

25/a: Ha igen, akkor mi a véleménye?**26. Ön milyen fejlesztéseket javasolna?****V. ÉRTÉKEK MEGHATÁROZÁSA****27. Ön mit tart fontosnak? (A skálán jelölje az értéket!**

1 - nem fontos; 2 – kevésbé fontos; 3 – közömbös; 4 – fontos; 5 – nagyon fontos; 6 – NÉ)

1. munka	1	2	3	4	5	6
2. családi biztonság	1	2	3	4	5	6
3. elismertség	1	2	3	4	5	6
4. hit/életfilozófia	1	2	3	4	5	6
5. nyugalmas élet	1	2	3	4	5	6
6. becsület/tisztetség	1	2	3	4	5	6
7. egészség	1	2	3	4	5	6
8. tradíciók tisztelete	1	2	3	4	5	6
9. pénz	1	2	3	4	5	6
10. kreativitás	1	2	3	4	5	6
11. nemzet szerepe	1	2	3	4	5	6
12. békés világ	1	2	3	4	5	6
13. szerelem/boldogság	1	2	3	4	5	6
14. szépség világa	1	2	3	4	5	6
15. igaz barátság	1	2	3	4	5	6
16. változatos élet	1	2	3	4	5	6
17. gazdaság	1	2	3	4	5	6
18. társadalmi rend	1	2	3	4	5	6
19. szabadság	1	2	3	4	5	6
20. hatalom	1	2	3	4	5	6
21. harmónia	1	2	3	4	5	6
22. egyéb:	1	2	3	4	5	6

VI. INFORMÁCIÓSZERZÉS, SZABADIDŐ ELTÖLTÉSE**28. Honnan szerzi az információkat a világról? (több válasz is lehetséges)**

- | | |
|-------------|------------|
| 1. TV | 5. pletyka |
| 2. újság | 6. NÉ |
| 3. rádió | 7. egyéb: |
| 4. internet | |

29. Mivel tölti szabadidejét? (A skálán jelölje az értéket!

1 – soha; 2 – nagyon ritkán; 3 – sokszor; 4 – amikor csak tehetem; 5 – nincs rá időm)

1. sport	1	2	3	4	5
2. olvasás (könyv, újság)	1	2	3	4	5
3. TV nézés	1	2	3	4	5
4. kirándulás	1	2	3	4	5
5. kulturális programok (színház, mozi, koncert)	1	2	3	4	5
6. rokonlátogatás	1	2	3	4	5
7. kertészkedés / házi munka	1	2	3	4	5
8. barátokkal tölti	1	2	3	4	5
9. otthon pihen	1	2	3	4	5
10. egyéb:	1	2	3	4	5

30. Mit olvas szívesen? Miért?

- | | |
|-------------------------|----------|
| 1. Dunántúli Napló | – Miért? |
| 2. tv újság | – Miért? |
| 3. sztármagazin | – Miért? |
| 4. ismeretterjesztő lap | – Miért? |
| 5. szerelmes regény | – Miért? |
| 6. lexikon | – Miért? |
| 7. sci-fi | – Miért? |
| 8. történelmi regény | – Miért? |
| 9. nem szoktam olvasni | – Miért? |
| 10. egyéb: | – Miért? |

31. Kb. hány könyv található az otthonában?

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 0 – 10 db | 5. 100 – 200 db |
| 2. 10 – 30 db | 6. 200-nál több |
| 3. 30 – 50 db | 7. nem tudom |
| 4. 50 – 100 db | |

31/a. Ha 200-nál több, saccolja meg, hogy mennyi!

	db
--	----

32. Volt-e az elmúlt egy évben:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. színház | nem – igen |
| 2. múzeum | nem – igen |
| 3. könyvtár | nem – igen |
| 4. koncert | nem – igen |
| 5. falunap | nem – igen |
| 6. sportolni | nem – igen |
| 7. családi/baráti kiránduláson | nem – igen |
| 8. belföldön nyaralni | nem – igen |
| 9. horgászni | nem – igen |
| 10. rokonoknál | nem – igen |

32/a. Ha igen, hányszor?

VII. HAGYOMÁNYOK ÉS SZOKÁSOK, KÖZÖSSÉGEK

33. Milyen hagyományokat ismer?

34. Melyek élnek még?

35. Milyen hagyományokat teremtene? Milyen programokat szeretne?

36. Hol szoktak összejönni a fiatalok? (több válasz is lehetséges)

- | | |
|-----------------------|-----------|
| 1. játszótér | 5. NT |
| 2. utca | 6. NÉ |
| 3. faluház / kutúrház | 7. egyéb: |

37. Ön szerint van szükség ifjúsági klubra?

1. igen 2. nem

38. Milyen tevékenységeket javasolna?

39. Mit tart az ifjúság legégetőbb problémájának?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Drog, kábítószer elterjedése | ☐ |
| 2. Alkohol elterjedése | ☐ |
| 3. Munkanélküliség, elhelyezkedés nehézségei | ☐ |
| 4. Céltalanság, nem tudják, mit akarnak | ☐ |
| 5. Bűnözés | ☐ |
| 6. Kilátástalan, bizonytalan jövő | ☐ |
| 7. Erkölcsi romlás | ☐ |
| 8. Pénztelenség, szegénység, elszegényedés | ☐ |
| 9. Rossz családi körülmények | ☐ |
| 10. Létbizonytalanság | ☐ |

- | | |
|---|--------------------------|
| 11. Lakásproblémák | ☐ |
| 12. Iskolai problémák, tanulási nehézségek | ☐ |
| 13. Kultúrátlanság, tudatlanság, igénytelenség | ☐ |
| 14. Önálló egzisztencia, család megteremtése | ☐ |
| 15. Család válsága, hiánya | ☐ |
| 16. Megfelelő iskola hiánya vagy elérhetetlensége | ☐ |
| 17. Függs a szülőktől | ☐ |
| 18. Kortárs közösségi kapcsolatok visszaszorulása | ☐ |
| 19. Szórakozási és ismerkedési lehetőségek hiánya | ☐ |

40. Mennyire érzi összetartónak a közösséget, amelyikben él? Mik a problémák, mit tetszi vagy nem tetszik a faluközösségben? Mit tart fontosnak?

41. Kikkel tartja a kapcsolatot? (több válasz is lehetséges)

	42. Hol szokott velük a leggyakrabban találkozni?									
	1. templom	2. kocma	3. bolt	4. faluház/kultúrház	5. buszmegálló	6. utca	7. egészségügyi/szociális gondozó	8. polgármester	9. közös programok	10. egyéb:
1. szülők										
2. gyerekek										
3. barát(ok)										
4. munkatárs(ak)										
5. szomszéd(ok)										
6. távoli ismerős(ök)										
7. falugyűjtés										
8. átjármak egymáshoz										
9. senkivel										
10. egyéb:										

VIII. A FALU, VALLÁSI ÉS POLITIKAI KULTÚRA

43. Mennyire elégedett az alábbi helyekkel és eseményekkel? (A skálán jelölje az értéket!

1 – egyáltalán nem vagyok elégedett; 2 – nem vagyok elégedett; 3 – közömbös; 4 – elégedett vagyok; 5 – nagyon elégedett vagyok; 6 – NÉ)

1. közterek tisztasága	1	2	3	4	5	6
2. bolt kínálata	1	2	3	4	5	6
3. falunap programjai	1	2	3	4	5	6
4. busz/vonatközlekedés	1	2	3	4	5	6
5. mozgóposta	1	2	3	4	5	6
6. orvos	1	2	3	4	5	6
7. szabadidős programok	1	2	3	4	5	6
8. információ terjedése	1	2	3	4	5	6
9. épületek/műemlékek állapota	1	2	3	4	5	6
10. kocma	1	2	3	4	5	6

44. Ön min változtatna?

--

45. Ön vallásos?

1. nem
2. igen

45/a. Ha igen, milyen?

1. katolikus
2. református
3. egyéb:

--

46. Jár-e templomba?

46/a. Ha igen, milyen gyakran?

- | | |
|-------------------|--------|
| 1. igen | 2. nem |
| 1. hetente | |
| 2. csak ünnepeken | |
| 3. félévente | |
| 4. egyéb: | |

47. Érdekli önt a politika?

1. nem
2. igen

47/a. Szokott-e szavazni?

1. igen
2. nem

48. Tervezi a jövőben?

1. lakása feltűjtését
2. munkahely váltását
3. gyerek vállalását
4. műszaki cikk vásárlását
5. könyv vásárlását
6. színház, mozi látogatását
7. belföldi utazást
8. családi kirándulást
9. jószág vásárlását
10. egyebet

- | | | |
|------|---|-----|
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |
| igen | – | nem |

Mit?

Köszönjük választát!

Egyéb észrevételek és megjegyzések:

--

**A felsőoktatási intézmények elektronikus
háttérének vizsgálata**

XXIX. OTDK – 2008

Pedagógiai, Pszichológiai, Közművelődési és Könyvtartudományi szekció

1. helyezett dolgozat

Készítette

Molnár Beáta

andragógia BA szak

Konzulens

Sulyok Tamás

főiskolai adjunktus

2008

1. Bevezető

A Zsigmond Király Főiskola harmadéves hallgatójaként napi rendszerességgel használom az internetet. Számomra az internet szolgáltatásai már annyira természetesek, hogy hiányérzetem támad, ha valamilyen információhoz nem tudok azonnal hozzájutni. Iskolai életünkben is jelentős szerepet játszik az internet, szinte minden főiskolai adminisztrációs ügyünket internetes tanulmányi rendszeren keresztül intézünk. A tanulást segítő rendszerek segítenek információkhoz, tananyagokhoz, segédanyagokhoz jutni.

Miközben az internetes rendszereket tanulmányoztam, felmerült bennem a kérdés: vajon megkérdezte-e valaki a hallgatókat, nekik mi a véleményük a saját iskolájuk honlapjáról, mi az, ami érdekelné őket? Fontos ez? A tanulmányi keretrendszer egy szolgáltatás az intézménynek, az oktatónak és a hallgatónak is. A távoktatási és az e-learning szakirodalom tanulmányozása és saját tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy az e-learningnek a jelenleginél nagyobb figyelmet kell kapnia a nappali felsőoktatásban is. Minden lehetséges módon fel kell deríteni a felhasználásában rejlő lehetőségeket, de ehhez a technikai eszközökön túl a tanárok és diákok szemléletváltására is szükség van. Ez az oktatásnak egy új és folyamatosan megújuló formája, sikerét mégis úgy gondolom, nem a rendszer formai és technikai elemei fogják meghatározni, hanem a benne megjelenő tartalom és a munka.

A választásom azért esett erre a szakra, mert fontosnak vélem azon hallgatók véleményét az e-learning rendszerekről, ezzel kapcsolatban az oktatói hozzáállásról és saját elvárásairól, akik kikerülve a felsőoktatásból valamilyen szinten oktatással, e-learninggel, tananyagfejlesztéssel, a felnőttek oktatásával foglalkoznak majd. Kérdőíves vizsgálatom során két kérdésre kerestem a választ.

- Hogyan vélekednek saját iskolám és más főiskolák andragógia szakos hallgatói az iskola által biztosított internetes információkról, és miben látják a változtatás, fejlesztés lehetőségét?
- Hogyan lehet az andragógia szakokon a hallgatók és az oktatók, valamint a szakmában dolgozók tapasztalatait, tudását a virtuális eszközök segítségével összegyűjteni, egyesíteni az e-learning keretrendszerek jól használható megoldásaival, és kiegészíteni az általuk felvetett ötletekkel. Ezáltal mintegy „virtuális kerekasztalhoz” ülve informálódhasson mindenki, aki a témában érdekelt.

A kérdőívek feldolgozása választ adott kérdéseimre, amelyek kifejtését és az oktatás új útjainak áttekintését mutatom be dolgozatomban.

Mielőtt rátérnék a saját vizsgálatom bemutatására, fontosnak tartom kifejtetni és értelmezni a témakörben fontos alapfogalmakat.

A Távoktatás a távirányítás egyik sajátos módja, amely munka melletti tanulás során, ismeretek, gondolkodási és korlátozott cselekvési műveletek elsajátítására és a követelmények teljesítésére irányul.¹ Röviden, a távoktatás olyan oktatási forma, ahol a tanuló és a tanító tér és időbeli távolsága miatt az irányítás a képzési idő nagyobbik részében a megfelelő eszközök használatával távolról történik.

E-learning bármely elektronikus technológiára/eszközre támaszkodó vagy annak segítségével kivitelezett képzés a CD-ROM-tól és a számítógéppel támogatott tanulástól a videokonferenciáig, a műholdak által közvetített képzésekig és a virtuális oktatási hálózatokig²

1.1 Az elektronikus oktatás kialakulása

Röviden szeretném bemutatni az oktatás iránti tömeges igény és a fejlődő technikának az oktatásba való fokozatos bevonása közötti összefüggést. Úgy gondolom, érdemes visszatekinteni ahhoz, hogy párhuzamot lehessen vonni a történések között.

Európában a XX. század első felére az egyetemek az oktatás és a tudomány elsődleges intézményei lettek, nevelési eszméik és oktatási teljesítőképességük azonban nem volt alkalmas tömeges igények kielégítésére. Ezért szükséges volt új eszközök, oktatási formák bevezetésére, ezek közül az első a levelező képzés megjelenése volt. Isaac Pitman nevéhez fűződik az első kísérlet, aki 1840-től levelezőlapon oktatta a gyorsírást. Mivel a bélyeg feltalálása is ezen időponthoz kötődik, látható, hogy a hagyományostól eltérő oktatáshoz szükség van valamilyen közvetítési módra, mely biztonságosan eljuttatja a tanulóhoz az oktatási tananyagot. A rádió és a telefon elterjedése újabb kísérleteket eredményezett Angliában, Franciaországban, Amerikában. Az első kísérlet arra, hogy a rádió felhasználásával oktatási céllal jutassanak el információt, 1933-ban a Luxemburg rádióban történt meg.³ A televízió ilyen irányú kihasználtsága 1964-ben kezdő-

¹ Kovács Ilma: Új út az oktatásban? A távoktatás Okker 2005

² Kovács Ilma: Távoktatástól-távoktatásig Budapest, 2006. október

³ A rádiózás története a kezdetektől napjainkig
<http://www.visszaaradiohoz.hu/cikk.phtml?cim=kal/tortenet.html> letöltés 2008 október

dött el az iskolatelevízió című műsorral⁴. A rádió és a televízió oktatásban való felhasználásának jelentősége, abban volt, hogy az információ átadást széles körben tette lehetővé. Hátránya viszont, hogy adattárolásra alkalmatlan, egyoldalú kommunikációs felület. Az oktatás iránt érdeklődők megnövekedett létszáma miatt szükség volt új közvetítő csatornákra, amelyek alkalmazhatóságának feltétele a intézményes és kiszámítható, tervezhető működés.

Mivel a tanulás iránti igény a XX. század második felében tömegesen jelentkezett, megoldás kellett azok számára is, akik az iskolarendszerű képzésből kimaradtak vagy nem tudták igénybe venni. Ph. Coombs 1971-ben magyar nyelven megjelent könyvében írt az oktatás expanziójáról⁵, amely ugyan a középfokú oktatásra vonatkozott, és sok országra kiterjedt UNESCO-vizsgálat eredményein alapult, megállapításai azonban a felsőoktatásra is érvényesek. Coombs szerint a továbbtanulni vágyó tömegek szétfeszítik az iskolarendszerek kereteit és ez az oktatás minőségének romlásához vezet. A tömeges tanulási vágy azonban nincs összhangban a munkaerő-piaci igényekkel, sem mennyiségben, sem minőségben. Ez két dolgot eredményezhet: munkanélküliséget vagy a nagytömegű, képzettebb munkaerő hatására gyorsabb társadalmi fejlődést. Úgy gondolom, hogy a szakképzett munkaerő csökkenése és a diplomások számának rohamos növekedése inkább munkanélküliséget fog eredményezni. Bizonyos szakterületeken túlképzés van ma Magyarországon, amivel párhuzamosan nem emelkedik a foglalkoztatási igény e területeken. Szükség van azon szakterületek népszerűsítésére, amelyek jelenleg nem tartoznak a közkedvelt főiskolai és egyetemi szakok közé, hogy egyensúly legyen az oktatásban résztvevők és a munkaerő-piaci igények között. Így is voltak és vannak azonban olyanok, akik kiszorulnak, az iskolarendszerű képzésből vagy nem tudják igénybe venni, így számukra is megoldást kellett találni. A levelező képzést Magyarországon a 128/1951. MT. sz. rendelet vezette be az egyetemi és főiskolai oktatásban. Ez a forma jelentett és jelent a mai napig megoldást azon hallgatóknak, akik munka mellett szeretnének tanulni, esetleg nem jutottak be a nappali képzésbe vagy pedig munkájukhoz szükséges a tanulmányi továbblépés. Ebben az oktatási formában a tananyag azonos a nappali rendszerű képzéssel, csak a diákok ritkábban keresik fel az oktatási intézményt, jobban kell támaszkodniuk az írott tananyagra, mivel az előadásoknak inkább rendszerező és összefoglaló szerepe van. Az oktatásban ezért a számítógép és az internet megjele-

⁴ Online Pedagógiai Lexikon <http://human.kando.hu/pedlex/lexicon/I5.xml/Iskolatelevizio.html> letöltés 2008 október

⁵ Coomb, Ph.H (1971) Az oktatás világválsága Budapest, Tankönyvkiadó

nése hozta a legnagyobb változást. Az internet elterjedésének és használatának népszerűsítéséhez a kereskedelmi és piaci szféra bekapcsolódása lényeges szerepet játszott. Azáltal, hogy megkezdődött az internet, mint szolgáltatás értékesítése és felhasználó-baráttá tétele már rengeteg ember számára vált elérhetővé. Ennek következtében alakul ki egy újfajta társadalmi és kommunikációs kultúra, amelynek az oktatásba való integrálás a következménye. A hagyományos oktatás módszerei kibővülnek, megjelennek az elektronikusan támogatott kommunikációs felületek, mindezeknek köszönhetően már nem lesz akadálya annak, hogy időtől és helytől függetlenül lépjen kapcsolatba az oktatás két szereplője.

Az e-tanulás kezdeti megjelenése 1960-as évek második felére tehető. A számítógépek oktatási jellegű felhasználását a személyi számítógépek terjedése tette széles körben elérhetővé. (1980-as évek.) A 90-es évekre a gépek grafikus felületen integrálják a különbözőféle médiumokat, úgymond kialakul a multimédia fogalma és használatának sokszínűsége, lehetőségei.⁶ Magyarországon az 1980-as évek elején kezdődött meg az „Iskola-számítógépes Program”⁷, amely hatására a gépek eljutottak a közép- és alsó fokú oktatási intézményekbe is. A felsőoktatásban előbb jelentek meg a személyi számítógépek, de tömegesen, hálózatban csak az 1990-es évek elején terjedtek el (FEFA és TEMPUS támogatással)

A tanulás iránti igény és a technikai fejlődés együttesen hozta létre a távoktatást vizsgáltszerte. A távoktatás elterjedésében 3 ok játszott jelentős szerepet:

- Új képzési forma iránti szükséglet.
- Igény az oktatási költségek csökkentésére.
- Új kommunikációs technikák megjelenése az oktatás területén.⁸

Ez újfajta hozzáállást kíván meg a résztvevőktől, az oktatónak el kell fogadnia, hogy szerepköre kibővül, a hallgatónak pedig az oktatásnak azt a részét, amelyben ő tudja meghatározni a tanulás ütemét és helyét, időbeosztásához igazítva. A képzési forma iránti szükséglettől függetlenül, nem biztos, hogy a hallgató tisztában van azzal, hogyan

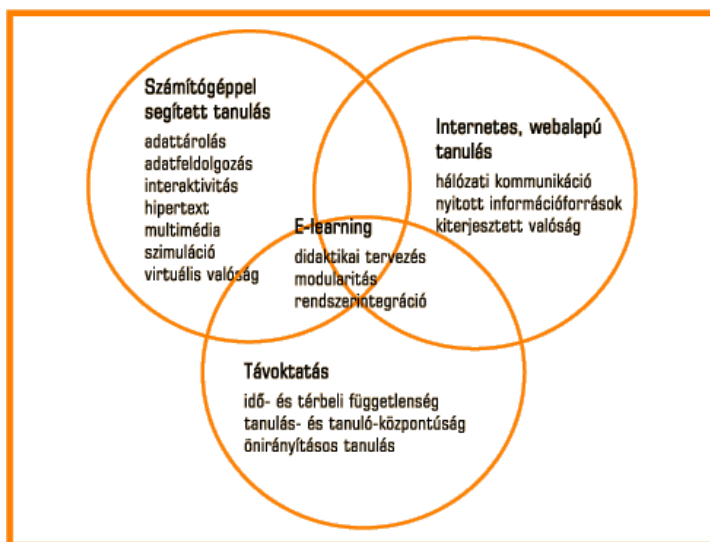
⁶ A Microsoft Windows története
http://hu.wikipedia.org/wiki/Sablon:A_Microsoft_Windows_t%C3%B6rt%C3%A9nete
letöltés ideje: 2008.11.19.

⁷ Tompa Klára: Taneszközjegyzék a Nemzeti alaptanterv tükrében. Új Pedagógiai Szemle 1997 november

⁸ Kovács Ilma: Új út az oktatásban? A távoktatás Okker 2005

is működik az online tanulási forma. Ennek sikeres kihasználásához szüksége van önállóságra és megfelelő motiváltságra. Úgy gondolom a másik fontos tényező a szakmailag és módszertanilag is jól megszerkesztett oktatási anyag megfelelő módon való alkalmazása.

1. ábra: Az e-learning összetevői⁹



Komenczi Bertalan szerint az e-learning három eleme a számítógéppel segített tanulás, az internetes tanulás és a távoktatás (1. ábra). A hagyományos oktatás leggyakrabban segítségként az internetes, web-alapú tanulást használja, segédanyagokat biztosít hallgatói részére a tanuláshoz, másrészt a levelezési rendszereken keresztül közvetlen elérést biztosít a hallgatók részére a tanárokkal történő kapcsolattartáshoz. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben nincsen egy, integrált felületen a tartalom és a kommunikáció, hanem egymástól függetlenül működik. Természetesen a webes eszközök lehetővé teszik a kapcsolatok kialakítását az egyes elemek között pl. linkek. Ezzel megteremtve a komplex képzés fogalmát, azaz a blended learninget, amely a hagyományos jelenléten alapuló oktatás és a távoktatás (elektronikus távoktatás) keveréke.¹⁰ A megnövekedett hallgatói létszám kezelésére egyre több tanszék indít a nappali képzésen belül is olyan gyakorlatokat, szemináriumokat, amely elektronikusan zajló kommunikációval, feladatokkal,

⁹ Komenczi Bertalan: Didaktika elektromagna? Az e-learning virtuális valóságai Új Pedagógiai Szemle 2004/11

¹⁰ http://nft352u.apertus.hu/index.php/news/NewsPage?news_id=72 letöltés: 2008 október

esetleg számonkéréssel egészül ki. A kevert vagy távoktatási módszerek támogatására az egyetemek főiskolák igénybe vesznek oktatási keretrendszereket. A piacon megtalálható e-learning rendszerek száma több száz is lehet, most csak azokat szeretném bemutatni, amelyek jellemzően megtalálhatóak a felsőoktatási intézmények alkalmazásában.

2. Tanulást segítő rendszerek bemutatása

Amikor a fent említett kérdések megfogalmazódtak bennem, úgy gondoltam kezdésként, megnézem a felsőoktatási intézmények weblapjait, milyen a honlapjuk, melyik hallgatói nyilvántartórendszert használják, és, hogy rendelkeznek e-learning keretrendszerrel. Nem weblapelemzést végeztem, nem arra voltam kíváncsi, hogy mennyire tükrözi az iskola honlapja az intézmény valós megjelenését, sokkal inkább érdekelt, az intézmények rendszer használata, ellátottsága. Ez alapján, a Magyarországon működő felsőoktatási intézmények weblapjait tanulmányozva azt láthatjuk, hogy két magyar fejlesztésű hallgatói nyilvántartó rendszert használnak, az Egységes Tanulmányi Rendszert (ETR) és a Neptunt. Ezen kívül, megtalálhatóak még kisebb rendszerek mint például az Egységes Tanulmányi Nyilvántartás (ETN) és a Globális Tanulmányi Rendszer (GTR). Jelenleg 8 olyan intézmény van, amely weblapján nem tüntet fel sem hallgatói nyilvántartó, sem tanulássegítő rendszert. Ezek jellemzően egyházi intézmények.

Tanulást segítő rendszerek általában az intézményeknél az ILIAS, a HIK, a Coospace, a Moodle, a Digitalis Campus, de találhatunk más programokat is. A felsorolt rendszerek megközelítőleg hasonló funkciókkal rendelkeznek, melyekből most kiemelek néhányat:

- Hozzáférési lehetőséget biztosít a kurzusok különböző anyagaihoz, a hagyományos dokumentum elérésétől az e-learning szabványokig. Különböző formátumban, szabvány szerint készíthetők benne az anyagok.
- Nyilvántartja, dokumentálja a felhasználókat: oktatók, hallgatók tevékenységét, bejelentkezését, ennek nagy előnye, a felhasználói adatok alapján informálódhat az oktató a hallgatóról, hiszen egy előadás alatt erre általában nincsen módja.
- Kommunikációs felületet biztosít:
 - belső levelező rendszer használata, az e-mailhez hasonlóan működik, viszont itt a hallgatónak a kurzusokhoz rendelve jelennek meg a levelei ezáltal nem

keverednek a témán kívüli levelezéssel, visszakereshetőek kurzus befejezése után is,

- csevegés, fórum, blog, megoldást jelent onnantól ahonnan a levelezés már nem nyomon követhető, alkalmas egy téma bővebb megvitatására, hosszabb vélemények kifejtésére,
- hírek megjelenítése a kurzusokhoz.
- Elősegíti az oktatói értékelést, hiszen olyan hallgatók is tudják magukat aktivizálni, akik esetleg az előadásokon inkább introvertáltak, félnének hozzá szólni a témához, a kommunikáció e személytelenebb formája viszont megoldást jelenthet számukra.
- Tanulmányi előmenetel nyomon követését teszi lehetővé oktatónak és hallgatónak egyaránt, mind két fél számára megjeleníti a teljesítendő feladatokat és azok elvégzését.
- Önértékelő és számonkérő tesztek, feladatokat tartalmaz, a hallgató így le tudja mérni elméleti tudását, képet kap arról mi az, amiben hiányosságai vannak, vagy már elsajátította.
- Támogatja web-előadások, web-szemináriumok lebonyolítását, ösztöndíjjal külföldön lévő hallgatóknak például tökéletes lehetőség, hogy távollétük során is kapcsolatban maradhassanak az intézménnyel, hogy nem maradjanak le az előadásokról, személy szerint ennek gyakorlati elterjedését nagyon várom, az előbb említett okokból kifolyólag.
- Lehetőséget biztosít virtuális csoportmunkára a hallgatók körében, megteremtve a tantermi környezetet, és áthidalva a személyes találkozásnál felmerülő távolmaradás problémáját. Tudnak a hallgatók együtt, mégis akkor dolgozni amikor nekik alkalmas.

Az e-learning rendszerek működése felhasználói körben, csak akkor lehet sikeres, ha az elérhető tananyag formátuma mindenki számára megjeleníthető. Függetlenül a hallgató által használt számítógéptől, és operációs rendszertől. A számítástechnikában a fejlesztések olyan gyorsak, hogy követésüknek gyakran anyagi akadályai vannak.

3. Gyakori e-learning rendszerek a felsőoktatásban

Az ILIAS: (Integriertes Lern-, Informations- und ArbeitskooperationsSystem = Integrált Oktatási, Információs és Csoportmunka Rendszer) egy német fejlesztésű szoftver, először a kölni egyetem hallgatói kezdtek foglalkozni vele, mára már sok intézmény támogatja a fejlesztéseket. Alkalmas tananyag szerkesztésére, önértékelő tesztek kitöltésére, és kiértékelésére. Nyomon követhető a hallgató tanulmányi előmenetele is. A munkaasszalt segítségével könnyen változtathatóak a következő opciók: aktuális kurzusok, tananyagok, fórumok, csoportok, fogalomszótárak, ILIAS belső e-mail, a személyes adatok (jelszó változtatása), a keresési funkció, webcímek.

Coospace: Magyar fejlesztésű szoftver. Együttműködési színtereket tartalmaz, ami a kurzusok tanórán kívüli elérését támogatja, ezzel lehetővé téve, a jegyzetek, olvasmányok, dolgozatok, házi dolgozatok, egyéb elektronikus tananyagok megosztását és multimédiás anyagok lejátszását. Lehetővé tudja tenni a tanórák online közvetítését vagy utólagos lejátszását, ennek lehetősége mind a levelező mind a távoktatást megkönnyíti hallgatónak és oktátónak egyaránt. A Coospace alapvetően nem e-learning keretrendszer, azaz elektronikus tartalom előállítására nem alkalmas.

Moodle: A moodle (Modular Object- Orient Dynamic Learning Environment) egy nyílt forráskódú, ingyenes e-learning keretrendszer, amit elsősorban. Martin Dougiamas fejlesztett¹¹ A moodle felülete angol, de a magyar adaptálása folyamatos.

Sok felsőoktatási intézmény használja, alkalmas tananyagszerkesztésre. Modulokat használ, amelyhez kurzusok rendelhetők hozzá, a kommunikációs eszközrendszerében a hallgatói létszám nagysága miatt csoportokat alakíthatók. „Talk and Write” felületet biztosít, ahol videó és hangfelvétel mellett közös írás és rajzfelület áll a hallgatók rendelkezésére, mely saját formátumban dolgozik, de az eredmény általában konvertálható.

Azon hallgatóknak, akik már egy magasabb szintű megszerzett tudással rendelkeznek, lehetőségük van egy elméleti és kutatási kurzuson belül, a szakirodalmakról, előadásokról, publikációkról, vitát megbeszélést folytatni az oktatókkal.¹²

Nexius: A nexius egy magyar fejlesztésű e-learning keretrendszer, alkalmas tananyag és tartalomfejlesztésre. A hallgatóknak tanulmányi összesítőben rendszerezi a kurzusokat, a vizsgákat, a segédanyagokat. Áttekinthetik, hogy az eddigi tanulmányi

¹¹ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Moodle> letöltve: 2008 11.04.

¹² Berecz Antónia A MOODLE oktatást segítő rendszer áttekintése, Tudomány Hete Rendezvény Dunaújvárosi Főiskola, 2007.11.16

eredményeiket, amelyből statisztikát készít a rendszer. Egyéni tanulási terv készíthető, amihez a rendszer munkatervet készít.

Lehetőség van a tanulmányi összesítőben az összes a rendszerben lévő tananyag közötti keresésre. A tananyagokhoz bármikor vissza lehet térni, amikor a hallgató úgy gondolja, a rendszer megjegyzi hol hagyta abba a tanulást. Az ILIAS-hoz hasonlóan rendelkezik tananyagot lezáró négy különböző feladatsorral: a gyakorló feladatsor, az orientációs teszt, az ellenőrző teszt, és a záró feladatsor kitöltése után annak eredménye rögtön látható. Azon teszteknel ahol pedig nem előre rögzített válaszok vannak, ott a rendszer grafikonos szöveges komplex értékelést készít a feladat megoldásának eredményességéről. Bizonyos tananyagok, amelyeket a Nexius rendszerében szerkesztettek meg, vagy hoztak létre, csak ezen szoftveren belül használhatók és nem tölthetők le.¹³

4. Az internetes portálok szerepe a tanulásban

Adódhat olyan helyzet, illetve olyan feladat, amihez az előző pontban ismertetett intézményi tanulást segítő portálok anyagai nem nyújtanak elegendő segítséget. Ilyenkor a tanulók az internet adta lehetőségekhez nyúlnak és nem tanítási céllal létrehozott oldalon keresnek hasznos információkat. Ezeket a tanulás szempontjából legjellemzőbb tulajdonságaik alapján két nagy csoportba sorolhatók:

- szakmailag kontrollálatlan adattartalmú,
- szakmailag kontrollált, ellenőrzött adattartalmú.

Az elvégzett kérdőíves vizsgálatomban az internetes portáloknak a használatára is rákérdeztem, ami indokolja rövid tartalmi bemutatásukat. Ezeket egytől egyig a válaszadók sorolták fel, előre nem neveztem meg egyet sem a kérdőívben.

A **puska.hu** nevezetű internetes oldal népszerű a felsőoktatásban tanulók körében. Ez az oldal több okból is kedvelt, egyrésztől amiatt, hogy mindenki számára elérhető, (egy rövid regisztráció után) illetve amiatt is, mert ingyenesen hozzá lehet férni az oldalon lévő dokumentumokhoz. A másik oka, hogy tantárgyankénti vagy intézményenkénti bontásban találhatók meg rajta a segédanyagok. Az oldal segédanyagi között találhatunk dolgozatokat, elemzéseket, esettanulmányokat, feladatmegoldásokat, jegyzeteket, kidolgozott tételeket, olvasónaplókat, puskákat. A számtalan tanulást segítő anyag mellett

¹³ A Nexius 3 szoftver leírása http://nexius.hu/download/NEXIUS3_rendszerleiras.pdf

megtalálhatjuk még a rengeteg hasznos információt a diákok életével kapcsolatban. Olvashatunk rajta aktuális felsőoktatási híreket, a információkat iskolákról. A különböző ajánlók segítenek a diákoknak a számukra legkedvezőbb lehetőségeket megglelni. Így van lehetőségünk ezen az oldalon diákszállást, fénymásoló centrumot, iskola mellett is végezhető munkákat találni. A fórumok sokfélesége szintén a diákok tanulási előmenetelét szolgálja. Hiszen regisztráció alapján hozzá tudnak szólni a publikus fórum témákhoz. Meg tudják beszélni az adott témában jártas vagy kevésbé jártas diákok a gondolataikat, észrevételeiket. A tanulásnak egy fontos szakasza az egyéni tartalom feldolgozása és a tanári konzultációk, beszélgetések mellett a hallgatói közös tanulás . A virtuális lehetőségek tárháza ezen események segítésére elég színes. Így az oldalon ebben a formában is jelen van a tanulássegítés. Az oldal tehát több szempontból segíti az érdeklődő diákokat.

A **dolgozat.hu** olyan adatbázis, amely témakörök szerint rendszerezett házi dolgozatokat és szakdolgozatokat (diplomamunkákat) tartalmaz, különböző témakörökben. Elsősorban – a nevéből is eredően – csak a dolgozatok elkészítéséhez ad segítséget. Egyéb, a diákélettel kapcsolatos információkat nem tartalmaz.

A **vizsgazz.hu** hasonlóan a puska.hu-hoz hasonlóan segédanyagokat tartalmaz, használata regisztrációhoz kötött. Különböző témakörökhöz lehet anyagokat feltölteni. Tankönyv piac és magántanár-kereső funkció is megtalálható rajta. Szakkereső fórumon az érdeklődő megkeresheti más intézmények hallgatóit.

Fontos kiemelni, hogy ez a három honlap hallgatói kezdeményezés eredménye, közösségi oldalak mintájára gyűjti össze a tudást: tartalma szakmailag nem kontrollált, így tartalmazhat megtévesztő, rosszul vagy hibásan kidolgozott anyagokat is.

A következőkben bemutatandó portálok tartalma szakmailag ellenőrzött, szerkesztésük szakemberek által történik.

Sulinet.hu nem csak hallgatóknak, diákoknak szóló oldal, tartalma a rajta található információkkal a pedagógusoknak, intézményvezetőknek is szolgál. Jól elkülönülnek – akár belépési jogosultsággal is szabályozottan – a különféle információk és tartalmak. Találhatunk rajta szakmai cikkeket, segédanyagokat, pályázati információkat. Elsők között létrehozott portál, mely a 90-es évek első felére nyúlik vissza. Az információs portál mellett mint tanulást segítő keretrendszer is működik, támogatva a teljes közoktatást.

A Nemzeti Szakképző és Felnőttképző Intézet (NSZFI) honlapján – **nive.hu** – megtalálható főbb szolgáltatások: kutatás, fejlesztés, finanszírozás, pedagógiai folyóiratok megjelentetése, tanulmányi segédleteket és a saját e-könyvtárának elérése, pedagógu-

sok, andragógusok szakmai továbbképzését szervezi meg. Intézményi és program akkreditációt végez. Pályaorientációs tanácsadással foglalkozik, előzetes tudásszint felmérése után.

A *magyarország.hu*: a Miniszterelnöki Hivatal az oldal üzemeltetője. E-ügyintézkést tesz lehetővé az ügyek intézéséhez, hasznos információkat tartalmaz oktatástól a vagyoni kérdésekig. Államigazgatási ügyek menetét tartalmazza, naprakész jogszabálynyilvántartása van, adóbevallás készíthető rajta online formában, magánszemélyeknek és cégeknek egyaránt. Információkat tartalmaz a felsőoktatásban tanulóknak a kreditrendszerről, a képzési folyamatról, összegyűjti a hallgatói szervezeteket, információt ad a diákhitellel kapcsolatban. A vizsgálatban megkérdezett hallgatók 30%-a használja információgyűjtésre.

Oktatásfejlesztő és Kutatóintézet (OKI) honlapján – ***oki.hu*** – a tudástár link alatt elérhető az Új Pedagógiai Szemle kiadványai, ezen kívül az oktatás területén belül, különböző témákban rendszerez cikkeket, tanulmányokat, kutatásokat. Társ-honlapja az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (OFI) az Oktatási és Kulturális Minisztérium háttérintézeteként a magyar oktatás fejlesztése érdekében kutatási és innovációs tevékenységet végez, és ezzel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújt. Aktív szerepet vállal az oktatásban alkalmazható tudományos eredmények létrehozásában, gyarapításában, terjesztésében.

Az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet alatt működik az Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum (OPKM) tevékenységének célja, hogy gyűjteményeivel és szolgáltatásaival elősegítse a neveléstudomány és az oktatásügy területén dolgozók, és tanulók, széles körű tájékoztatását, gyakorlati és elméleti munkáját, önképzését.¹⁴

A Felnőttképzők Szövetsége az ***fvsz.hu***, fő tevékenysége az érdekképviselő, a felnőttképzési intézmények munkáját segítő információk gyűjtése, rendszerezése és eljuttatása az érdekeltekhez, a szakmai munka segítése, kiállítások, bemutatók szervezése, tájékoztató kiadványok megjelentetése, oktatással, neveléssel kapcsolatos kutatás, szakmai rendezvények megszervezése. Rendezvényeik megszervezése közé tartozik az Országos Felnőttképzési Konferencia. Negyedévente szakmai napokat is szerveznek.

A közösségfejlesztés magyarországi oldalán megtalálható minden olyan cikk, tanulmány, kutatás, amely ezzel a témakörrel foglalkozik, megtalálhatók az oldalon, azon szervezetek mind regionális mind megyei szinten, amelyek foglalkoznak közösségépítéssel.

¹⁴ <http://www.ofi.hu/index.php?group=1&page=6> letöltés: 2008 október

A Magyar Elektronikus Könyvtár (MEK) – www.mek.oszk.hu – amit az Országos Széchényi Könyvtár hozott létre, rendelkezik a legnagyobb hazai elektronikus szép-és szakirodalmi gyűjteménnyel. A könyvek többsége letölthető, és méltán nevezhető a XXI. század tanulási alapintézményének.

A **lap.hu** oldalak, pedig egy meghatározott témakörben gyűjtik össze a leghasznosabb linkeket, cikkeket, leírásokat. A Startlap által üzemeltetett rendszer több ezer „lap.hu” információs weblapból áll, melyeknek jelentős része, mint laprendszer eligazítást nyújt szakmai téren, például az andragogus.lap.hu, a felnottkepzes.lap.hu, a tavoktatas.lap.hu, stb.

Egyre többen használják a **Wikipédiát**, ami közösségi fejlesztés, egy webes enciklopédia, lexikon. Szerkesztése önkéntes, de az egyes témakörök kialakításában jeles szakemberek is részt vesznek, irányítják, lektorálják azt. Így a Wikipédia fokozatosan elérte azt az állapotát, hogy leggyakrabban szakmailag elismert és hiteles forrásként kezelik. A hagyományos lexikonokkal szemben talán a legérdekesebb benne, hogy a különféle nézőpontok és sokszor a nem helyes ismeretek és felfogások is egymás mellett olvashatók. Így a lexikon funkció mellett a dialógus lehetőségét is megadja a feldolgozáshoz.

5. Felmérés a felsőoktatásban alkalmazott tanulássegítő rendszerekről

A továbbiakban bemutatom saját kutatásom eredményeit, amelynek célja az volt, hogy feltérképezze az andragógia szakosok, véleményét, elvárásait, az intézményükben használt e-learning keretrendszerrel kapcsolatban. A kérdőív papír alapú és online formában is kitölthető volt.

A Zsigmond Király Főiskola nappali és levelező szakos hallgatói elsősorban papír alapú kérdőívre adtak válaszokat, azok a hallgatók, akik nem tudtak részt venni a kérdőív kitöltésénél, azok az online kérdőívet töltötték ki. Jelenleg a Felvételi Információs Központ nyilvántartása szerint 18 intézményben van andragógia szak, ezeknél a kérdőívhez tartozó link terjesztésére az iwiw internetes közösségi portált használtam, mert egyedül nem tudtam volna az összes intézményt végiglátogatni. Budapesten elérhető intézményeket megkerestem azzal a kéréssel, hogy biztosítsanak részemre lehetőséget tanulmányi időben kérdőív kitöltetésre, választ azonban nem kaptam. Ezért választottam az online kérdőívet és használtam az iwiw-et ahol az andragógia szakosoknak külön klubja van. Egyes intézményeknél a szak hallgatói létrehoztak egy regisztrált felületet, ahol évfolyamonként próbálja meg az andragógia szakos hallgatókat összegyűjteni. Ezen

felületek felhasználóit kértem meg, hogy körlevélbe juttassák el a linket minden regisztrált andragógia szakos felhasználónak, amin a kérdőív elérhető. Megközelítőleg 1000 hallgató kapta meg elektronikus úton a kérdőív eléréséhez szükséges linket.

Az online kérdőívet egy saját tulajdonú weblapon hoztam létre, amely a www.andragogus.hu címet viseli. A kérdőívet a mellékletben, tartalmi elemzését a 6., a weblapot a 7. fejezetben mutatom be.

Azért esett a választásom erre a területre, mert úgy gondolom az e-learning keretrendszerek fő célja a hallgatók tanulmányainak és az oktatók munkájának megkönnyítése, de hogy vélekednek róla a hallgatók, milyen a felhasználási aránya ezeknek a rendszereknek, amennyiben az intézmény biztosít más segédanyag elérést is, azt kihasználják-e a hallgatók? Az oktatók mennyire használják ki a rendszerek adta lehetőségeket a hallgatók véleménye szerint? Miért van szükségük a hallgatóknak e rendszerek mellett, olyan nem oktatási portálok használatára, amelyek nem lektoráltak? Ezekre a kérdésekre szerettem volna a hallgatói vélemények alapján választ kapni. Hipotézisként két feltételezésem volt, az egyik, hogy az e-learning rendszerek magabiztos használata hallgatói körben nem jellemző, inkább egyszerű felépítésű rendszereket preferálnak. Másik feltételezésem az, hogy szükség van egy szakirányú, csak andragógusokat érintő portál létrehozására, amely az adott szaknak szükséges átfogó ismereteket, segédanyagokat, információkat tartalmaz.

A kérdőív tartalmi összeállításánál a fő szempont ezért az volt, hogy feltérképezze a hallgatói igényeket, elvárásokat, használati szokásokat, intézményük weblapja, nyilvántartó- és keretrendszerével kapcsolatban. A kérdőív¹⁵ 32 kérdést tartalmaz, zömében zárt kétváltozós- és skálakérdéseket használtam, öt nyitott kérdésnél pedig a hallgató saját véleményére voltam kíváncsi. Az első kérdéscsoport a demográfiai adatokra vonatkozott, a második az internet-használatra, a harmadik az intézmény által használt tanulmányi nyilvántartó- és e-learning rendszerre, és az iskola honlapjára vonatkozott. Az utolsó két kérdés tartalma arra vonatkozott, hogy a hallgatók véleménye szerint lenne-e szükség, egy andragógia szakosoknak szóló weblapra, ezen kívül milyen tartalmat szeretnének elérni egy ilyen honlapon.

Az eredményeket, táblázat és grafikon felhasználásával mutatom be. Először a Zsigmond Király Főiskolán elvégzett papíralapú és online kérdőív eredményeit, ezt követően

¹⁵ Lásd 1. sz. mellékletben

pedig 18 intézmény andragógia szakos hallgatói által kitöltött online kérdőív kiértékelését teszem meg.

5.1. Demográfiai adatok

1. táblázat: A vizsgált hallgatók nem, és évfolyam szerinti megoszlása

	<i>Papír alapúkérdőív</i>		<i>On-line kérdőív</i>		<i>összes</i>	<i>%</i>
	<i>nap</i>	<i>lev</i>	<i>nap</i>	<i>lev</i>		
<i>I. évf.</i>	12	0	217	20	249	29,23%
<i>II. évf.</i>	27	36	181	33	277	32,51%
<i>III. évf.</i>	7	64	186	69	326	38,26%
	46	100	584	122	852	
<i>ffi</i>	3	16	64	25	108	12,68%
<i>nő</i>	43	84	520	97	744	87,32%
összes	nappalis hallgató: 630		levelezős hallgató: 222		<i>Forrás: saját kutatás</i>	

Összesen 852 hallgató töltötte ki a kérdőívet (1. táblázat), nappali és levelező tagozaton egyaránt. A nemek megoszlásának vizsgálata azt mutatja, hogy a nappali és levelező hallgatók 87 %-a, nő. Ennek oka elsősorban a bölcsész szakmák elnöiesedése. A levelező hallgatók között nagyobb arányú a férjhallgatók száma, mert itt megjelennek azok, akiknek a munkához van szükségük szakirányú ismeretekre. Nappali tagozaton a férfiak érdeklődése az andragógia iránt nagyon csekély. A hallgatói életkor vizsgálat, mely 3 évfolyamot ölel fel, azt mutatja, hogy a nappali hallgatók jellemzően az érettségit követlenül követően, vagy maximum két éven belül elkezdték tanulmányaikat, a levelező hallgatók kormegoszlása meglehetősen nagy szórású, az érettségi utáni korosztálytól a középkorúig terjed.

5.2. Az internethasználatra vonatkozó kérdések

A megkérdezett hallgatók mindegyike igennel válaszolt arra a kérdésre, hogy használ-e internetet. Arra a kérdésre pedig, hogy milyen gyakran, 845-en válaszolták azt, hogy minden nap, 7 hallgató pedig heti rendszerességgel internetezik (2. táblázat). Elmondhatjuk, hogy az internet használat hétköznapi tevékenységnek minősül a hallgatók körében.

2. táblázat: Internethasználat helye és gyakorisága

Használat	nappali	levelező
tanulás	30,65%	20,78%
munka	4,88%	46,34%
szórakozás	61,08%	32,22%
egyéb	3,98%	5,30%

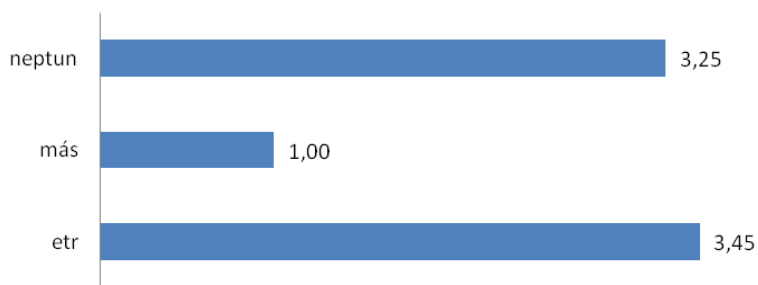
Forrás: saját kutatás

Arra a kérdésre, hogy milyen céllal és milyen arányban használják a hallgatók az internetet, a válaszok azt mutatják, hogy a levelezős hallgatók megközelítőleg egyenlő részben alkalmazzák az internetet tanulásra és szórakozásra. Feltételezhetjük, hogy a tanulásra fordított százalékos arány azért magasabb a levelező tagozatosoknál, mint a nappalis hallgatóknál, mert jóval kevesebb idejük van az ismeretanyag elsajátítására intézményi kereteken belül, a teljes felkészüléshez pedig szükséges az információszerzés. A nappalis hallgatók munkára fordított internethasználata elenyésző, ennek oka egyrészt, hogy nincs még fix munkahelyük, de előfordulhat: olyan jellegű munkát végeznek, amelyhez nem szükséges az internet-használat.

5.3. Tanulmányi nyilvántartó rendszerrel kapcsolatos kérdések

A válaszadók 12,5 %-a, azaz 106 fő elégedetlen a rendszerrel, 370 fő közepesnek értékelte, ez az együttes válaszok 43,4%-a. A hallgatók 44,1 %-a 376 fő a rendszert jónak értékelte, amennyiben a 4-es és 5-ös értékelést együttesen nézzük (2. ábra). Elmondható, hogy a tanulmányi nyilvántartó rendszer nyújtotta szolgáltatásokkal szemben még vannak elvárásaik a hallgatóknak. Tanulmányi ügyeik nagyobbik részét ezen keresztül tudják a hallgatók intézni, a tantárgyfelvételtől a vizsgákra való jelentkezésig. A rendszer használata a tanév kezdetekor, és vizsgaidőszakban a legmagasabb, a köztes időszakban a felhasználás alacsonyabb, lévén, hogy segédanyagokat nem tartalmaz. A rendszer értékelése a megkérdezett 852 hallgató körében, nappali és levelező tagozaton megközelítőleg hasonló képet mutat.

2. ábra: A tanulmányi nyilvántartó rendszer értékelése



5.4. E-learning rendszer használatával kapcsolatos kérdése

A vizsgált főiskolák, egyetemek által használt e-learning keretrendszereket a 3. táblázat foglalja össze.

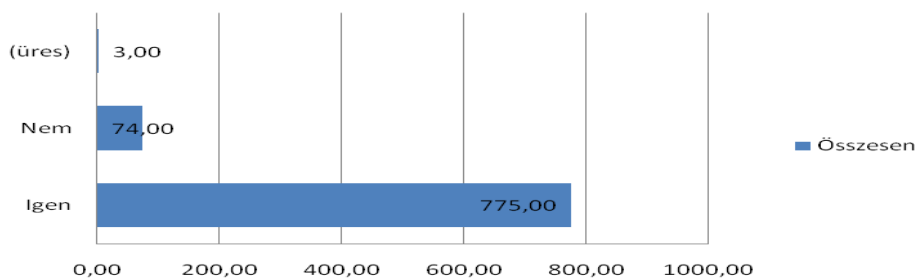
3. táblázat: Az intézmények E-learning rendszerei

Intézmény	Ilias	coospace	moodle	intra	nexius	egyéb
DE BTK	44					
DE HBFK						50
EJF PK			1			45
EKF TTK			39			1
ELTE PPK	2		43			1
KE CSVN PFK						22
KJF			68	3		
NYF GTFK	1	1	4	2	1	2
NYME ACSJFK						3
NYME MNSK				14		14
PPKE VJK			2			
PTE FEEK		77	4			
SZIE ABK			36	1		1
SZIE GTK				1		
SZTE JGYPK		51	89			7
TSF GFK			1	30	1	41
ZSKF	146+59					
összesen	252	129	287	51	2	187

A fenti táblázatból megállapítható, hogy a Moodle tanulást segítő rendszer használják a legtöbben. Ezt követi az Ilias és a Coospace. Látható, hogy a hazai felsőoktatásban a legkedveltebb rendszerek a szabad felhasználású szoftverek. A Nexius és más egyéb rendszereket kevesen használják. 5 intézményben több keretrendszer is elérhető. Ez a hallgatók részére jelenthet előnyt: megnöveli az elérhető információk mennyiségét, több rendszer ismerete később jobb tudást eredményezhet, de jelenthet hátrányt is, amennyiben keverednek az anyagok, nehezebb a használatuk. A három nagy rendszer – Moodle, Ilias, Coospace – sok mindenben hasonló, egyes anyagok konvertálhatóak és bizonyos fajta átjárhatóságot is biztosítanak. A kis rendszerek elsősorban kiegészítő jellegűek.

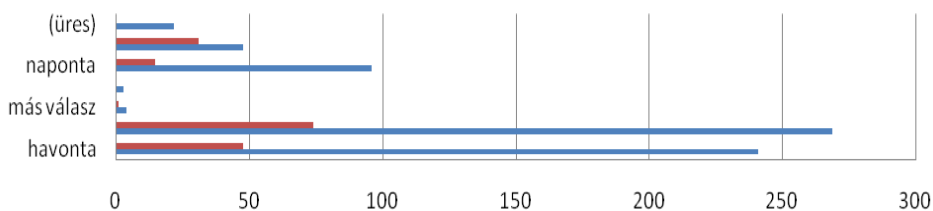
Arra a kérdésre, hogy használják-e az iskola tanulássegítő rendszerét, 775 fő tehát 90% igennel válaszolt, a 10%-a, 77 hallgató viszont egyáltalán nem használja a rendszert (4. ábra). Feltételezhetjük, hogy ennek oka vagy az, hogy nincs szükségük a rendszer használatára, mert a számukra szükséges információt, vagy tananyagot más forrásból szerzik be, vagy a rendszer nem megfelelő számukra, és ezért nem veszik igénybe.

4. ábra: Az e-learning rendszer használata



Azok a hallgatók, akik viszont alkalmazzák a rendszert, a tananyagok rendszerben történő megjelenítését 80%-ban tartják átláthatónak: Itt magasabb a levelezős hallgatók aránya, feltételezhetően azért, mert jobban megjelenik az oktatóval történő online kommunikáció ezen a tagozaton, mint a nappali képzésnél, ezért többet is használják a rendszert. A következő diagram (6. ábra) ennek az esetleges összefüggését ábrázolja.

5. ábra: Az e-learning rendszer átláthatósága a használat függvényében



	havonta	hetente	más válasz	n.v	naponta	vizsgaidőszakban	(üres)
Nem	48	74	1		15	31	
Igen	241	269	4	3	96	48	22

A diagramon megfigyelhető, hogy azok a hallgatók, akik szerint a tananyagok átláthatósága megfelelő, azok a rendszert nagy számban heti gyakorisággal használják, akik szerint viszont nem, azok havonta vagy csak vizsgaidőszakban látogatják. Tekintettel arra, hogy egy azonos szakról van szó, így mindenki megközelítőleg azon segédanyagokhoz tud hozzáférni, nincsenek túl nagy átfedések. Úgy gondolom, hogy alapvetően a segédanyagok átláthatósága és a használat rendszeressége között összefüggés van. Amennyiben egy hallgató gyakran, vagy rendszeresen alkalmazza a tanulásegítő rendszert, úgy magabiztosabban eligazodik a funkciók között, jobban ki tudja használni a rendszer adta lehetőségeket. Ennek ellenére a megkérdezett 852 hallgató közül 683 rendszeres használó a frissítését csak 2,79 %-ra értékelte, az oktatói anyagfeltöltés gyakoriságát pedig még alacsonyabbra 2,27 %-ra. A megkérdezettek elsősorban az anyagfeltöltés gyakoriságát és a rendszer egyszerűsítését tartaná a legfontosabbnak, mindemellett több segédanyagot és a jobb fel- és letöltési lehetőség megoldását szeretnék a hallgatók.

4. táblázat: Más programok használata

használ	334
nem használ	381
nem válaszolt	137
összesen	852

A legtöbb főiskolán, egyetemen megtalálhatóak olyan belső rendszerek, amik felülete tartalmaz még segédanyagokat. Az oktatók általában ide szokták a segédanyagaikat, prezentációikat feltölteni a hallgatóknak. Az tartalomfeltöltés azonban általában egyol-

dalú, csak az oktató férhet hozzá, nem véletlenül, hiszen funkcióját tekintve ezek általában a hallgatók felé való információ közvetítésére szolgálnak. A segédanyagokat jellemzően csak az adott fél évben tárolja, azt követően nem lehet azokat visszakérni. Ilyen rendszert a hallgatók közel olyan hányada használ, mint aki nem (4. táblázat), de itt elég magas volt a nem válaszolók aránya is.

5. táblázat: *Elégedettség más programokkal és a frissítéssel*

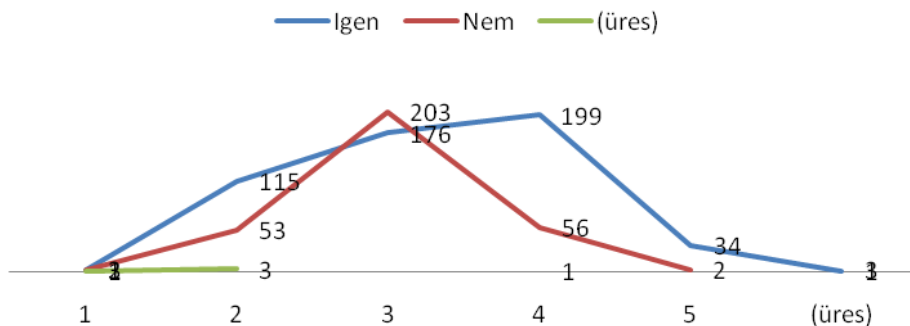
Értékelés	összesen
1	1
2	110
3	60
4	109
5	38
összesen	318
nem válaszolt	6
összesen	334

A hallgatói értékelések alapján, úgy tűnik a hallgatók elégedettsége ezen rendszerek és frissítésükkel kapcsolatban eléggé megoszlik (5. táblázat). Többségében 2-es és 4-es érdemjegyű. Ennek magyarázatát abban látom, hogy bár ezen rendszerekben való eligazodás egyszerű és bizonyos esetekben az oktatók is inkább ezeket a rendszereket alkalmazzák, az elérhető anyagok mennyisége és minősége nincs összhangban a hallgatói elvárásokkal.

528 hallgató értékelte áttekinthetőnek az intézménye honlapját, míg 316 hallgató szerint az iskola honlapja átláthatatlan. Az eredményből feltételezhetjük, hogy a hallgatók szerint vannak hiányosságai a honlapoknak. Arra a kérdésre, hogy amennyiben lehetne, megváltoztatnák-e és kiegészítenék-e intézményük honlapjának tartalmát, a hallgatók többsége igennel válaszolt, de vannak, akik meg vannakelégedve a tartalmával és külalakjával a jelenlegi formájában is. A válaszadók nagy része több információhoz szeretne jutni az andragógia szakon oktatott tárgyak tematikájával és követelményeivel kapcsolatban. Szeretnék, ha a felületen található információk naprakészebbek lennének, míg sokan gondolták úgy, hogy egyszerűsíteni kéne a honlapok funkcióit a könnyebb kezelhetőség érdekében. A honlap külalakjáról elmondható, hogy ezzel a hallgatók nagy része

meg van elégedve. A 6. ábrán elemezhető, hogy milyen az elégedettség az iskola honlap-jával szemben. Akik válaszukban az mondták, hogy megtalálhatóak rajta az információk valamivel jobbnak ítélték a honlapokat, mint azok, akiknek az elégedettsége eleve nem-leges volt. Teljesen rossznak csak páran látták, összességében a nagy többség közepes-nek vagy annál kicsit jobbnak ítélte a jelenlegi portálokat.

6. ábra: Az intézmény honlapján található információk elérhetősége

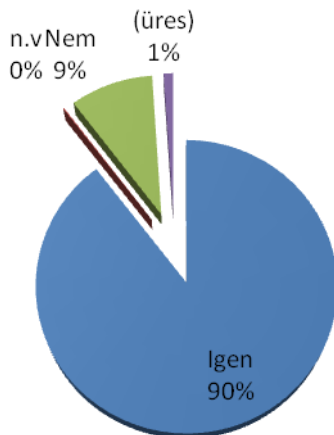


A kérdőívekben adott, a tartalmakra vonatkozó válaszokból kiderül, hogy több ösztöndíj információ érdekelné a hallgatókat. Az állami finanszírozású hallgatók feltételezhetően a tanulmányi átlag után járó információ megjelenítését hiányolják, míg a költség-térítéses hallgatókat, úgy gondolom, az intézményi kereteken kívüli ösztöndíjak után érdeklődnek.

A főiskola vagy a Hallgatói Önkormányzat által szervezett programokról készült képek videók felkerülését kezdeményeznék, úgy gondolom ők képzik a hallgató élet aktív részét a főiskolán, egyetemen vagy azért mert ezeken a programokon részt vettek, vagy azért mert szeretnének ezekről a programokról információt kapni, mind hír mind pedig képek útján.

5.5. Tanulásra használt egyéb internetes portálokkal kapcsolatos kérdések

7. ábra: Az egyéb portálok tanulási célú használata



Arra a kérdésre, hogy használnak-e internetes portálokat tanulás céljából, a válaszadók 90%-a felelt igennel, 10%-a hallgatónak, nem egészíti ki tanulmányait az interneten található weblapok segítségével (7. ábra). Ezen honlapok tartalmának bemutatása már fentebb megtörtént.

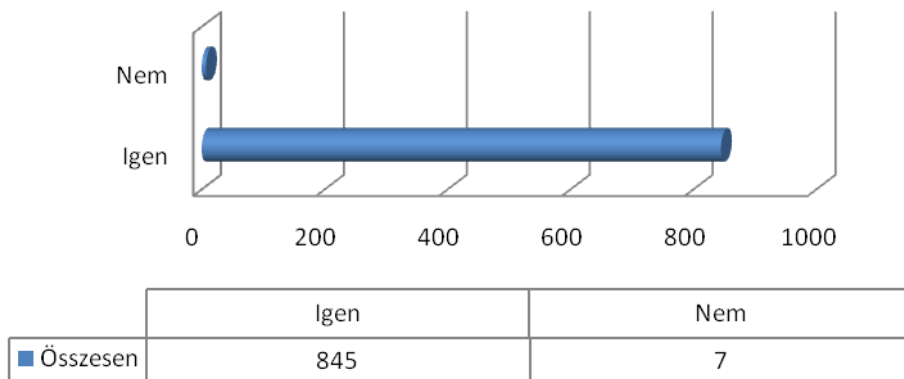
A nem oktatási portálok használatában jelentős eltérés van a nappali és levelező hallgatók között. A kereső oldalak (google, origó, start,) és az online könyvtár mindkét tagozat hallgatóinál népszerű. Ez teljesen érthető, hiszen bármilyen téma eléréséhez a legrövidebb út a keresőoldalakon keresztül vezet, ahol is bármilyen témában több száz, vagy ezer elérhetőség közül választhatunk. Az online könyvtár pedig nagy időmegtakarítással azonnal szállítja szemünk elé a keresett szöveget. Markáns különbség van a nappalis hallgatók javára a puska.hu, a wikipédia, és a lap.hu portálok látogatottságánál, ami feltehetően annak tudható be, hogy a nappali tagozatos hallgatók tanulásra, internetezésre több időt tudnak fordítani, mivel ezek a portálok a tájékozódást, egy-egy témában hasonló anyagok keresését segítik elő.

A levelező hallgatók jobban preferálják azokat a portálokat melyek a tanuláson kívül feltehetően a munkájukat is segítik, és amelyek a szakképzéssel, oktatásfejlesztéssel és felnőttoktatással foglalkoznak. A kérdőívekben még megnevezett szakképzéssel és oktatásfejlesztéssel foglalkozó portálokat (NSZFI, OKI) a nappali hallgatók egyáltalán nem látogatják, és a felnőttoktatással foglalkozó portál (FVSZ) látogatottsága is igen csekély.

Ezekre a portálokra a nappali tagozatos hallgatók figyelmét érdemes lenne a főiskolák, egyetemek honlapján felhívni.

Tanulmányai során minden hallgató vette már igénybe különböző, nem oktatási portálok jegyzet-, tananyag-készletét vagy tartalmát, mégsem biztos, hogy minden olyan tananyagot megtalál, amire szüksége van, esetleg kerülhet olyan szituációba, hogy a mások által feltöltött segédanyag információtartalma esetleg nem hiteles. Saját tapasztalataim és a hallgatói visszajelzések az intézményi és egyéb közösségi portálok tananyag elérésével kapcsolatban, adta egy olyan közösségi oldal létrehozásának ötletét, ami az andragógia szakos hallgatóknak szólna. A kérdőív utolsó két kérdése ezzel voltak kapcsolatosak. Az első arra vonatkozott, hogy a hallgatók véleménye szerint lenne-e igény egy olyan weblapra, amely kifejezetten andragógia szakosoknak szólna (8. ábra).

8. ábra: Az „andragógus” weblap igénye a hallgatók válaszai alapján



A válaszadók 99,18%-a szerint igen. A 7 hallgatóból, akik nemleges választ adtak négyen nem válaszoltak arra, hogy miért nem lenne igényük egy ilyen portálra, 2 fő döntését, az andragógia szakkal való elégedetlenségével magyarázta, 1 fő pedig úgy gondolja, hogy az andragógiát oktató intézményeknek nincsen olyan közös tananyaga, amelynek segédanyagait a hallgatók megoszthatnák egymással.

Az utolsó kérdésben azt szerettem volna megtudni, hogy a hallgatók milyen tartalmat gondolnak fontosnak egy ilyen témájú közösségi portálon, és e tartalmak mellett még milyen egyéb ötletük van azzal kapcsolatban.

A 845 hallgató válaszai alapján elsősorban a minden évfolyam számára elérhető segédanyagokat tartják a legfontosabbnak, de emellett a megszerzett elméleti tudások,

gyakorlati értékelésére is igényük lenne. Különböző intézmények hallgatóinak és oktatóinak közös kommunikációs csatornája kiépítését is kezdeményezik. Ez a lehetőség alkalmat adna az érdeklődőknek arra, hogy más intézmények oktatói által írt jegyzetekről, tankönyvekről, cikkekről vagy akár kutatásokról tegyenek fel kérdéseket, vagy megosztassák véleményüket az érintettekkel.

A gyakorlati helyek, állások összegyűjtése a szakirányoknak megfelelően szintén nagy érdeklődésnek örvend. A képzés kimeneteli feltétele a gyakorlaton való részvétel, nyilván minden hallgató szeretné ezt szakirányának megfelelően, olyan helyen eltölteni, ahol megszerzett elméleti tudását kipróbálhatja, és a későbbiekhez hasznos gyakorlati útmutatást kap. Azon hallgatók számára, akik már rendelkeznek munkahellyel is, hasznos lehet, ha tájékozódhatnak az aktuális állásokról, hiszen bármikor felfedezhetnek egy olyan ajánlatot, amely esetleg még jobban illeszkedik a képesítésükhöz. Más intézmények hallgatóinak megismerése jó alkalmat adhat a kapcsolati tőke kialakításához, és betekintést nyerhetnek a hallgatók egy másik intézmény képzési rendszerébe is. Személyes találkozók megszervezésén kívül az internetes kommunikációs felület is alkalmas kapcsolatok kialakítására, egyéni gondolatok megosztására, amelyre a szakmai fórumok, blogok nyújthatnak megfelelő felületet. A nappalis hallgatók jobban preferálják válaszaik alapján a személyes találkozók lehetőségét, mint a webes kommunikációt, míg a levelezős hallgatóknál ez pont fordítva van. Feltételezhetően azért, mert a levelezős hallgatók a konzultációs alkalmakon kívül saját csoporttársaikkal való kapcsolattartásban alkalmazzák internetes felületeket, míg a nappali tagozatos hallgatók e lehetőségeket ki tudják egészíteni a mindennapi személyes találkozással, vélhetően ezért nagyobb az igényük találkozók szervezésére.

A hallgatók válaszai alapján került összegzésre a következő táblázat, amely tartalmazza a honlap további kiegészítő funkcióihoz az ötleteket. A kapcsolat felvételen kívül, a hallgatók tanulmányik segítéséhez adtak ötleteket. A szakirány bemutatások nem csak annak szolgálnának hasznos információkkal, aki már megkezdte tanulmányait, hanem annak is, aki esetleg tervezi, hogy az andragógia szakot választja továbbtanulás tekintetében.

A weblap tartalmával kapcsolatban az alábbi egyéb ötletek születtek:

1. A szakirány bemutatások, továbbtanulási ötletek,
2. jogi lexikon: munkajog, felnőtt oktatási törvény,
3. szakdolgozat minták, tanácsok,
4. könyvajánló, fontos szakirodalmak,

5. találkozó szervezés, programok, szakest szervezés,
6. kerekasztal beszélgetés szervezése.

Amikor szakdolgozatot kezd el írni, a legtöbb hallgató átéli azt a pillanatnyi kétségbeesést, hogy „úristen, hogyan kezdjek hozzá, mit is írjak, biztos, hogy jól hivatkozom, empirikus kutatás, legyen vagy forráselemzés inkább?”. Kevés szerencsés hallgatón kívül ezek a kérdések a legtöbb szakdolgozó fejében megfordulnak. A konzulensnek pedig mindent aprólékosan elmagyarázni, és a szakdolgozó helyett kitalálni, hogy mit és hogyan írjon, nem feladata, ahogy egy másik hallgatónak sem, mégis úgy gondolom, hasznos lehet olyan jellegű tanácsokat megosztani, ami témakörökhöz kapcsolódik, szakirodalmakat gyűjt össze, kutatáshoz adhat ötleteket, akár kérdőív mintákkal, ami esetlegesen kimozdíthatja a hallgatót pillanatnyi „alkotói válságából”. Az interneten nagyon sok szakdolgozat található, amiből a szakdolgozó ihletet meríthet, anélkül, hogy végig gondolná ennek veszélyeit. Az értékelés és a szakdolgozatra kapott érdemjegy általában már nem szerepel a dolgozatnál, ezért fordulhat elő az, hogy sok hallgató a témájához kapcsolódóan megnéz egy pár művet, annak reményében, hogy rájön, hogyan kezdjen neki a sajátjának és véletlenül rossz mintát fog követni. Természetesen ezt nem lehet kiküszöbölni, mégis ha tapasztalataikat megosztják egymással a hallgatók, ha feltételezzük, hogy valós tényeket osztnak meg egymással, egymás segítése végett, azzal esetleg csökkenhet a nem megfelelő anyagok használata.

A kérdőív utolsó két kérdésének eredményére a hipotézisem megválaszolásán kívül azért volt szükségem, mert a vizsgálatot megelőzően egy közösségi oldal elkészítése vette kezdetét. Az előbb elmondottak és a hallgatói visszajelzések az intézményi tananyag eléréssel kapcsolatban adta egy honlap létrehozásának ötletét, ami az andragógia szakos hallgatóknak szólna. A gyakorlati megvalósításhoz, szükség volt egy tárhely szolgáltató kiválasztásához. Egyelőre egy év időtartamra lett lefoglalva a weblap. Ezen időtartam alatt a tartalomfejlesztésen kívül a honlap népszerűsítését szeretnénk elérni. Az andragogia.hu már foglalt volt, tartalom nélkül, eladási céllal lett létrehozva, így esett a választás az andragogus.hu domain¹⁶ névre. A tárhely aktiválás után, megterveztem, hogy milyen alap funkciókat tartalmazzon az oldal, a kérdőívben pedig ötleteket adhattak a hallgatók, hogy mit szeretnének ők elérni egy kifejezetten nekik szóló, segítő portálon. A válaszok összesítése után további opciókkal bővült a weblap. Az oldal funkcioná-

¹⁶ Egy Internet helyet azonosító egyedi név. Mindig két vagy több részből áll, amelyeket pont választ el egymástól.

lis működésének elkészítése programozói segítséggel történt. Terveink szerint az andragógus.hu non-profit oldalként működik majd teljesen ingyenesen, de regisztrációhoz lesz kötve a weblap funkcióinak az elérése mind a hallgatók, mind az oktatók számára.

Igaz, hogy van már olyan keretrendszer, melynek elérése nem intézményfüggő – ilyen a Coospace extra –, a Moodle pedig bárki számára letölthető, és tetszőleges tartalommal bővíthető. Az általam létrehozott oldal kiegészítheti ezeket a rendszereket, és segítséget adhat a hallgatóknak, de nem célja helyettesíteni az intézmények által használt tanulássegítő rendszereket.

6. A www.andragógus.hu szakmai weblap tartalma

9. ábra: Az andragógus.hu oldal képe



A www.andragógus.hu weblap megnyitásakor a fenti kezdőoldal fogadja a hallgatókat (9. ábra) és az oktatókat egyaránt. Ezt követően e-mail címük és jelszavuk megadásával tudnak regisztrálni. A belépés után a következő linkek közül választhatnak, a felhasználók:

- segédanyagok,

- ösztöndíj információk,
- állásajánlatok,
- szakmai gyakorlatok,
- hasznos linkek,
- fórum.

A kezdő oldalon a bejelentkezéstől függetlenül az aktuális hírek láthatóak. Időrendben az utolsó öt hír jelenik meg sorrendben, a régebbiek archívumba kerülnek, ahonnan visszakereshetők. Az ösztöndíj információk tartalmaznak egyaránt külföldi és belföldi ösztöndíjakat, információkat, hallgatói élménybeszámolókat és nem utolsósorban segítséget pályázati anyagok összeállításához. Az állásajánlatok és szakmai gyakorlatok menüpont alatt, szakirányoknak megfelelően szeretnénk az aktuális ajánlatokat elhelyezni. A hasznos linkek alatt megtalálhatóak lennének azok az egyéb információs portálok, melyek információs tartalma a hallgatók számára hasznos és fontos lehet.

A regisztrációnál szükséges, hogy a hallgató megadja az intézményt, amelynek a hallgatója, majd a tagozatot és az évfolyamot, ezután elérhetővé válik számára az összes tananyag, fel és le tud tölteni könyvet, jegyzetet, videót, hanganyagot. Az oktatói regisztráció abban különbözik, hogy szeretnénk kizárni annak a lehetőségét, hogy esetleg valaki oktatóként regisztráljon úgy, hogy nem oktató. Ezért egy e-mailt küldünk az általa megadott intézményi email címre és annak megerősítésével tudja elérni a rendszert.

Az oktatók feltölthetik a hallgatók számára publikus anyagaikat, szabályozhatják a hallgatói letöltést, levédhetik jelszóval, felrakhatnak hanganyagot és videót is. Akár saját előadásaik prezentációit is levetíthetik az oldalról. Lehetőségük van a weblapon saját oldal létrehozására, amit tetszőleges tartalommal láthatnak el. Ez regisztrációtól függetlenül publikus lenne a látogatók számára is.

A regisztrációt követően az intézmény és a tagozat kiválasztása után mappák érhetőek el évfolyamok szerint.

A segédanyag feltöltésnél meg kell adni az anyag címét, majd ezt követően lehetőség van egy rövid leírásra, kiválasztható, hogy az anyag az összes intézmény mappájában megtalálható legyen, vagy csak a hallgató saját intézménye alatt. Az oktatói felületen ugyanígy működik az anyagfeltöltés.

7. Összefoglalás

A dolgozatom bevezető fejezetében utaltam arra, hogy úgy gondolom ahhoz, hogy az e-learning rendszerek alapvető céljuknak megfelelő funkcióit betölthessék, szükség van a felhasználói motiváltságra. Kérdőíves vizsgálatom feldolgozását követően, arra a megállapításra jutottam, hogy a hallgatók nagy százaléka ugyan jobban preferálja azon rendszereket, amelyekben biztonságosan elboldogulnak azokkal szemben, amelyek szerkezeti felépítését bonyolultnak ítélik, mégis az információkhoz és a kiegészítő tananyaghoz való hozzájutást maximalizálnák az oktatóktól. A hallgatók 95%-a igényelne egy szakmai honlapot, ami mögött úgyszintén a tanulás és szakmai felkészültség iránti motivációt vélem felfedezni. Alapvetően elmondható, hogy a hallgatók elvárják a multimédiás eszközök tanulmányaikba való beillesztését, mégis úgy gondolom, hogy amíg egy intézmény több felületet is használ segédanyagok megosztására és tárolására, addig a hallgató azt fogja használni, mely számára a legkisebb energiaráfordítással nyújtja ugyan azt a szolgáltatást. Ezért érzik talán szükségét egy olyan közösségi honlap létének, amely egy oldalra próbál meg mindent gyűjteni, amire szüksége lehet a felhasználónak.

8. Irodalomjegyzék

8.1. Papíralapú források

Az Európai Közösség Bizottsága A BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE e-Learning – a honlap oktatásának megtervezése. Brüsszel, 2000. május 24.

BABBIE, EARL (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Balassa Kiadó, Budapest

BARAKONYI KÁROLY (2000): *A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése.* Educatio, 1, 27–48

BARAKONYI KÁROLY (2004): *Egyetemek irányítása – a középkori egyetemtől a Bologna-folyamatig.* Magyar Tudomány, 2004/4 513. o.

BERECZ ANTÓNIA (2007): *A MOODLE oktatást segítő rendszer áttekintése.* Tudomány Hete Rendezvény Dunaújvárosi Főiskola, 2007.11.16

BUDAI ANDRÁS (2003): *A virtuális oktatás.* Educatio 2003/3 pp. 402–410.

COOMB, PH.H (1970): *Az oktatás világváltsága.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1971

- Cserné dr. Adermann Gizella (1999): *A tanulás- és kutatómódszertan alapjai*. JPTE FEEFI, Pécs.
- CSOMA GYULA (1989): *Az iskolai felnőttoktatás didaktikai alapjai*. Tankönyvkiadó, Budapest
- FELVÉGI EMESE (2005): *Távoktatás, e-learning és nyitott oktatás Anglia, az Egyesült Államok, Finnország, Németország, Svédország oktatási rendszerében*. Új Pedagógiai Szemle 2005/12
- FORGÓ SÁNDOR – HAUSER ZOLTÁN – KIS TÓTH LAJOS (2002): *E-learning kurzusok, és tananyagok minőségbiztosítási kérdései*. Agria Media, Eger,
- HAIN FERENC – HUTTER OTTÓ – KUGLER JUDIT (2005): *Az elektronikus eszközökkel támogatott tanulás (e-learning) mint lehetőség*. Világosság 2005/2–3.
- KADOCSA LÁSZLÓ, DR. (2006): *Az atipikus oktatási módszerek – zárótanulmány*. NSZFI, Budapest
- KISPÁLNÉ HORVÁTH MÁRIA (2007): *A felnőttek tanulási jellemzői I–II. Vizsgálat a főiskolai felnőttoktatásban tanulók körében*. Új Pedagógiai Szemle 2007/9–10
- KOMENCZI BERTALAN (2000): *A virtuális európai oktatási tér kialakulása*. Új Pedagógiai Szemle, 200/4.
- KOMENCZI BERTALAN (2004): *Didaktika elektromagva? Az e-learning virtuális valóságai*. Új Pedagógiai Szemle 2004/11
- KOVÁCS ILMA (2005): *Új út az oktatásban? A távoktatás*. Okker Kiadó, Budapest, 2005.
- KOVÁCS ILMA (2006): *Távoktatástól-távoktatásig*. Okker Kiadó, Budapest, 2006.
- KOVÁCS MIKLÓS (2007): *A hallgatók véleménye az e-learning alapú távoktatásos képzésről*. Széchenyi István Egyetem, Győr
- LADÁNYI ANDOR (1999): *A magyar felsőoktatás a 20. században*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- MCGRATH, ALISTER (2002): *Tudomány és vallás*. Tipotex 2002
- ÓHIDY ANDREA (2006): *Lifelong learning – az oktatáspolitikai koncepciótól a pedagógiai paradigmáig*. Új pedagógiai szemle 2006/11
- PAPP GYULA – VÁGVÖLGYI CSABA (2007): *Merre tovább e-learning*. Kölcsi Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, Debrecen,
- PUKÁNSZKY BÉLA – NÉMETH ANDRÁS (1996) *Neveléstörténet*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, letölthető: <http://magyar-irodalom.elte.hu/nevelestortenet/index.html#03>
- SZÖGI LÁSZLÓ (2006): *A magyar felsőoktatás kezdetei*. A természet világa 1996/1

- TOMPA KLÁRA (1997): *Tanesszközjegyzék a Nemzeti alaptanterv tükrében. Új Pedagógiai Szemle* 1997/11
- TÓTH TAMÁS (SZERK.) (2001): *Az európai egyetem funkcióváltozásai: Felsőoktatás-történeti tanulmányok*. Budapest: Professzorok Háza, 2001
- TÓTH TAMÁS (SZERK.) (2001): *Az európai egyetem funkcióváltozásai: Felsőoktatástörténeti tanulmányok*. Budapest, Professzorok Háza
- WESZELY ÖDÖN (1929): *Az egyetem eszméje és típusai. Rectori székhelyi előadás*. Minerva, VIII. évf., 4–7. sz., Budapest, 125–171. o.
letölthető: <http://mek.oszk.hu/01900/01934/html/index.htm>
- ZENTAI GABRIELLA (2003): *Távoktatás vagy kompetenciák?* Magyar Felsőoktatás, 2003. 1–2–3. szám, 58–61. o.

8.2. Online források

A Microsoft Windows története

http://hu.wikipedia.org/wiki/Sablon:A_Microsoft_Windows_t%C3%B6rt%C3%A9nete
ete letöltés ideje: 2008.11.19.

A Nexius 3 szoftver leírása, http://nexius.hu/download/NEXIUS3_rendszerleiras.pdf

A rádiózás története a kezdetektől napjainkig

<http://www.visszaaradiohoz.hu/cikk.phtml?cim=kal/tortenet.html> letöltés 2008 október

Blended learning, http://nft352.apertus.hu/index.php/news/NewsPage?news_id=72

letöltés: 2008 október

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet honlapja

<http://www.ofi.hu/index.php?group=1&page=6> letöltés: 2008 október

Online Pedagógiai Lexikon

<http://human.kando.hu/pedlex/lexicon/I5.xml/Iskolatelevizio.html> letöltés 2008 október

Wikipédia, <http://hu.wikipedia.org/wiki/Moodle> letöltve: 2008 11.04.

A távoktatást kihívásnak tekintik az egész világon:

<http://izzo.inf.elte.hu/~hehe/tavoktatas/tav031/1felev/tav2/index.html>

GERGELY ORSOLYA: *Karrierről álmodó ifjúság*

<http://www.epa.oszk.hu/00400/00458/00107/2005honap11cikk1172.htm>

HALMAI CSABÁNÉ: *Módszertani lehetőségek*.

<http://www.hcsventura.hu/Flnttkpzs/Mdsztan.htm>

Electronic Journal of e-Learning: <http://www.ejel.org>

KRAICINÉ SZOKOLY MÁRIA: *Egész életen át tartó tanulás, felnőttoktatás, felsőoktatás – kihívások az ezredfordulón.* www.toft.elte.hu/tarstud/filmuvtort_2004/szokoly.htm
Magyar Tudományos Akadémia Számítástechnikai és Automatizálási Kutató Intézete (MTA SZTAKI). <http://elearning.itc.hu/elearning/>
Európai Távoktatási és E-Learning Hálózat (EDEN) honlapja. <http://www.eden-online.org/>
MÉSZÁROS ETELKA: *Az eLearning magyarországi helyzete.*
<http://www.hrportal.hu/hr/az-elearning-magyarorszag-helyzete-20080918.html>

9. Mellékletek

A vizsgálat kérdőíve

Kérdőív az andragógus hallgatók elektronikus tanulásának vizsgálatához

Kedves Andragógus Hallgatók!

TDK munkámhoz gyűjtök anyagot, melyben az elektronikus tanulás hátterét vizsgálom. Kérlek benneteket, hogy a mellékelt anonim kérdőív önkéntes kitöltésével segítitek kutatásomat. Ez kb. 10 percet vesz igénybe. Kérem, hogy a válaszoknál a számokat karikázza be, vagy a vonalba ill. keretbe írja bele a megfelelőt.

Köszönettel!

Molnár Beáta
3. évf. Andragógia BA

Általános képzési és demográfiai adatok

1. Neme: 1. Férfi 2. Nő
2. Születési éve: _____
3. Melyik intézmény hallgatója jelenleg? _____
4. Milyen tagozatra jár ebben az intézményben?
1. nappali 2. levelező 3. távoktatás 4. egyéb: _____
5. Hányadik évfolyamra jár? _____
6. A képzés formája: 1. főiskola 2. egyetem 3. BA 4. MA 5. Egyéb: _____
7. Milyen finanszírozási formában tanul? 1. Államilag finanszírozott 2. Költségtérítéses

Internethasználat

8. Használ Ön internetet? 1. igen 2. nem (Ha nem, ugorjon a 12. kérdésre)
9. Milyen gyakran? 1. naponta 2. heti rendszerességgel 3. havonta 4. ritkábban 5. egyáltalán nem
10. Honnan internetezik? 1. otthon 2. iskola 3. munkahely 4. egyéb: _____
11. Az internetet milyen arányban használja az alábbiakra?
1. tanulás _____ % 2. munka _____ % 3. szórakozás _____ % 4. Egyéb _____ %

Tanulmányi rendszer

12. Milyen tanulmányi rendszer van jelenleg az Ön iskolájában?
1. ETR 2. NEPTUN 3. más: _____
13. Mennyire elégedett ezzel a rendszerrel?
(egyáltalán nem) 1 2 3 4 5 (teljesen meg vagyok elégedve)
14. Milyen tanulássegítő elektronikus keretrendszerrel rendelkezik az Ön intézménye (több válasz is lehet)? 1. ILIAS 2. COOSPACE 3. MOODLE 4. más: _____
15. Használja-e Ön ezt a rendszert? 1. igen 2. nem (Ha nem, ugorjon a 20. kérdésre)
16. Ha igen, milyen gyakran?
1. naponta 2. hetente 3. havonta 4. vizsgaidőszakban 5. más: _____
17. Átlátható-e a tárgyak és a segédanyagok elérhetősége? 1. igen 2. nem
18. Mennyire elégedett a frissítésével?
(egyáltalán nem) 1 2 3 4 5 (teljesen meg vagyok elégedve)
19. Ön szerint mennyire használják ki az oktatók ezeket a rendszereket?
(egyáltalán nem) 1 2 3 4 5 (teljesen meg vagyok elégedve)
20. Ha lehetne változtatna-e rajta valamit?
1. igen 2. nem 20/a. Ha igen, mit? _____

21. Találkozott-e már más, tanulást segítő elektronikus keretrendszerrel?

1. igen 2. nem 21/a. Ha igen, melyikkel? _____

22. Van-e iskolájában más program is, ami oktatási segédanyagokat tartalmaz (pl.: HIK, LAN, stb.)?

1. igen 2. nem 22/a. Ha igen, mi az? _____

23. Mennyire elégedett ezzel a másik rendszerrel?

(egyáltalán nem) 1 2 3 4 5 (teljesen meg vagyok elégedve)

24. Mi a különbség a két rendszer között?

25. Mennyire elégedett ennek a másik rendszernek/rendszereknek a frissítésével?

(egyáltalán nem) 1 2 3 4 5 (teljesen meg vagyok elégedve)

26. Mennyire áttekinthető az iskola honlapja?

(átláthatatlan) 1 2 3 4 5 (tökéletesen áttekinthető)

27. Megtalálható rajta minden szükséges információ?

1. igen 2. nem

28. Amennyiben lehetne, mit változtatna, mivel egészítené ki a tartalmát?

29. Használ-e tanulásra egyéb, nem oktatási portálokat?

1. igen 2. nem

30. Ha igen miket? Ha többet is használ, milyen arányban? (Az oldal megnevezése, használata %-ban.)

	%		%
	%		%
	%		%
	%		%

31. Ön szerint lenne-e igény egy olyan weblapra amely speciálisan az andragógia szakosoltnak szólna?

1. igen 2. nem 31/a: Ha nem, miért? _____

32. Ha igen, milyen funkciókat tartana fontosnak?

1. Bármikor elérhető segédanyagok minden évfolyam számára (akár iskolák között is).
2. Hallgatói és oktatói szakmai információk, kommunikáció, kapcsolattartás.
3. Gyakorlati helyek, állások (szakirány szerint).
4. Más intézmények hallgatóinak, tanulmányainak megismerése (áthallgatás, szakmai látogatások).
5. Szakmai és közösségi fórumok / blogok.
6. Szakmai tárgyak tárgyak moderálása, gyakorlótesztok.
7. Egyéb ötlet:

Az andragogus.hu portál oldalképei

Andragógus.hu

Az andragógia szakosok körkézestáza

Hírek
Szégyenytagok
Összefoglaló információk
Alkalmazások
Szakmai gyűjtemények
Hírcikk link
Fórum
Regisztráció
Szégyenytag felhívás
Külföld
Új dolog!

Önkéntes intézmények

Pécsi Tudományegyetem Fehérvári és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar
Pázmány Péter Katolikus Egyetem Vízöntő József
Nagyká Magyarországi Egyetem Művelődés, Nevelés- és Sporttudományi Kar
Nagyká Magyarországi Egyetem Fagán Menősi Kar
Nagyká Magyarországi Egyetem Ágoston Csaba János Kar
Négyregi József Oktatási és Tervezőbizottságnyál Főiskola Kar
Kecskeméti János Főiskola
Kaposvár Egyetem Csokonai Vitéz Mihály Pedagógiai Főiskola Kar
Eszterházy Károly Tiszántúli Területi és Tudománytechnológiai Kar
Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar
Eötvös József Főiskola Pedagógiai Fakultás
Debreceni Egyetem Hajdúszoboszlói Pedagógiai Főiskola Kar
Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógiai Főiskola Kar
Szent István Egyetem Akadémiai Osztályok Kar
Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar
Szent István Egyetem Oktatási és Tervezőbizottságnyál Kar
Tesselszék Árpád Főiskola Oktatási és Főiskola Kar

[Zárunkat közzé a Főiskola](#)

[Gin /http://szekes.hu/andragogus/infok/2016/09/andragos](#)

Intézményválasztás

Andragógus.hu

Az andragógia szakosok kerekasztala

Hírek

Segédanyagok

Ötletgyűjtemény

Almunkajutatók

Szakmai gyakorlatok

Haziorias linkek

Fórum

Regisztráció

Dokumentsztáció

Hallgató regisztráció

A regisztráció után lehetőséged nyílik saját segédanyagok feltöltésére.

Név: e-mail:

Jelző: Jelszó:

Intézmény:

Főszak: Évfolyam:

Tárgyat:

Regisztráció

Andragógus.hu

Az andragógia szakosok kerekasztala

Hírek Segédanyagok Ösztönző információk Alapszajmlatok Szabalmi gyakorlatok Hasznos linkek Fórum Regisztráció Segédanyag letöltés Külföld	Napnali tagozat  1. előadás  2. előadás  3. előadás  4. előadás  5. előadás Lévelező tagozat  1. előadás  2. előadás  3. előadás  4. előadás  5. előadás
--	---

Üdvözlök!

Évfolyam, tagozat kiválasztása

Andragógus.hu

Az andragógia szakosok kérekesztése

Ittek Segédanyagok Öröktudj információk Alfaajánlatok Szakmai gyakorlatok Hírcsovek linkek Fórum Regisztráció Segédanyag feltöltés Kilépés	Segédanyag feltöltés Cím: * VVZmentesítő: Rövid leírás: Hűven a prezentációban hasznolt információkat találhatók az "VVZ2" kiadványokról és elterjedéséről. 2009 áprilisig csakanyag. Segédanyag megjelenése: Ervényem: Csak a saját részleteimről állít vissza Tovább
---	---

[Újraválasztás](#)

Segédanyag feltöltése

Útvesztőben
A kompetencia alapúság és neofordizmus

Ádám Zsuzsanna
Andragógia BA szak

Konzulens
Grajczjár István
főiskolai adjunktus

2009

1. Bevezetés

Dolgozatomban azt vizsgálom, hogy az új évezred elején a neoliberális gazdaságpolitika, a piaci verseny felerősödése, a növekvő munkaterhek, a munkaerőpiacon kialakult bizonytalanság érzése, az új, amerikanizálódó menedzsmenttechnikák elterjedése és ezzel párhuzamosan a lisszaboni stratégiában is megfogalmazott kompetencia alapú fejlesztés és képzés iránti igény mennyiben járult hozzá ahhoz, hogy a munkaadók a munkavállalókkal szembeni korábbi hatalmi (szimbolikus) pozícióikat megerősítsék, az elvárásaikat bebetonozzák. Többek között ezek az események vezethettek oda, hogy a munkaerőpiacon kialakult bizonytalansággal párhuzamosan a munkaadók a kompetencia alapúságra hivatkozva a saját merev, hierarchikus szerkezetükből fakadó problémákért és konfliktusokért a munkavállalókat hibáztathatják és a felelősséget – a munkavállalók személyes jellemzőiként feltüntetve – magukról a munkavállalókra háríthatják. A munkavállalók legfőbb alkalmazkodási kényszere a bizonytalansághoz való alkalmazkodás lesz, amely a folyamatos rugalmasság igényének hangsúlyozása segítségével zajlik. A dolgozat keresletszempon্তু megközelítést alkalmaz a kompetenciák elemzése során, vagyis elsősorban a munkaadói elvárások és azok munkavállalói percepciója felől közelít a témához. *A dolgozat fő kérdése az, hogy a kompetenciák fejleszthetőségének és a munkavállalói/munkaadói felelősségi körök figyelembevételének szempontjából mely tényezőt nem tekinthetjük munkavállalói kompetenciáknak, illetve azt, hogy a munkaerőpiac felelősségelhárítása és annak kompetencia alapú igazolása milyen utakon zajlik, és hogyan bújik meg egyfajta neofordista elvárás-rendszer a posztfordi tudásalapú elképzelés mögé?*

A téma *aktualitását* egyrészt az Európai Unió által 2000-ben a lisszaboni csúcstalálkozón megfogalmazott oktatáspolitikai¹ célok megvalósítására kitűzött 2010-es határidő közelsége, másrészt az Európában és Magyarországon is egyre fokozódó gazdasági válság hatásaként megjelenő munkaerő-piaci bizonytalanság adja. A recesszió következtében a betölthető pozíciók számának csökkenése figyelhető meg, ami még inkább fokozza a versenyt mind a munkaadók, mind a munkavállalók között, hiszen alacsonyabb mun-

¹ „Az Európai Unió oktatási és képzési rendszerek minőségének és hatékonyságának javítása, az oktatási és képzési rendszerekhez való hozzáférés biztosítása mindenki számára és az oktatási és képzési rendszerek megnyitása a külvilág felé.” Forrás: Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseikhez kapcsolódó részletes munkaprogram (2002) <http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF> Letöltés ideje: 2009.03.19.

kavállalói létszám jelenléte mellett kell legalább olyan fokú hatékonyságot elérni, amely biztosíthatja az adott munkaadó eredeti piaci pozícióját. A versenyképesség ilyen irányú felértékelődése pedig a munkaerőpiacon a gyorsan változó körülményekhez alkalmazkodni képes, rugalmas, szakképzett, „jól formálható” és egyben kompetens munkaerő iránti kereslet megnövekedéséhez vezetett. Következésképpen az elhelyezkedést és egyben az adaptációt megkönnyítendő, a munkavállalóknak szükségszerűen vállalniuk kell a munkaerőpiac által elvárt, gyakran ellentmondásos, „látszólagos kompetenciák” kielégítését.

Az első fejezet a társadalmi és gazdasági változásokat, a hazai munkaerőpiac átalakulását, valamint annak munkavállalókra gyakorolt – bizonytalanságkeltő – hatását mutatja be. A második fejezet a kompetencia alapú szemléletmód kialakulásának gyökereit ismerteti, valamint a kompetenciák eltérő definícióit, kategorizációit, és az ezekre irányuló kutatásokból válogat. A harmadik fejezet a munkaadók munkavállalókkal szemben megfogalmazott – kompetenciákban mért – kettős elvárásaira, mint a munkaadói felelősség-hárítás megnyilvánulási formáira tekint. A negyedik fejezet a munkaerőpiac és a kompetencia alapú szemléletmód közötti kapcsolat elméleti keretek között való megjelenítésével foglalja össze a dolgozat főbb megállapításait. A konklúzió felhívja a figyelmet a magyar munkaerőpiac ellentmondó elvárásai mögött meghúzódó posztfordi köntösbe bújtatott neofordi elvárás-rendszerre, amelynek keretében megvalósul a munkáltatók felelősség-hárítása.

2. A társadalmi-gazdasági változások

Európában a '80-as évek közepétől a jóléti állami modell lebontása, a *gazdaság és a társadalom nagymértékű változása* ment végbe, amely Magyarországon a rendszerváltozás következtében különösen radikális változásokat eredményezett. A globalizáció, a neoliberális gazdaságpolitika, a flexibilizáció, a dezindusztrializáció, a foglalkoztatási struktúraváltás és a gyorsan változó menedzsment technikák napjainkra jelentősen átalakították a munka világának realitását.² Az elmúlt két évtized változásai egyre szélesebb

2 erről lásd még: Grajczár István (2007) *Utak a szélsőjobboldalhoz*. In: (szerk. Boda Zsolt – Kovách Imre – Szoboszlai György) *Hatalom, közbeszéd, fejlesztéspolitika. Elemzések politikai jelenségekről, Műhelytanulmányok*, MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest, 2007/4. 28-45.p.

körben kérdőjelezték meg a biztos álláshoz, a biztos jövedelemhez, a növekvő jóléthez fűzött reményeket; a tisztességes munkáért tisztességes bér koncepcióját. Emellett a munkaerőpiacon gyakran a *felelősség* és a *munkamennyiség* növekedését nem kompenzálta a fizetések növekedése.

2.1. Munkaerő-piaci átalakulás Magyarországon

Magyarországon a '80-as évek gazdasági krízise után, a rendszerváltást követően a mindenkori kormányok elsősorban a privatizáció felgyorsításával próbálták a gazdasági gondokon enyhíteni. Ezzel együtt járt a *gazdaság liberalizációja*, a piacgazdaság bevezetése, amely a költségvetés helyzetét volt hivatott stabilizálni. A privatizáció három fő fázisban zajlott: 1990 és 1992 között a nagy iparvállalatok kerültek főleg külföldi befektetők kezébe.³ 1992 és 1994 között a közepes méretű állami vállalatok privatizációja történt, majd 1995 és 1996 között a főbb közhasznú cégek, köztük a telekommunikációban érdekelt vállalatok kerültek főleg külföldi stratégiai befektetők kezébe. Magyarország volt az egyik legnagyobb felvevőpiaca a külföldi befektetőknek a közép-kelet-európai régióban. A kilencvenes évek végére a külföldi cégek a magánszektor munkavállalóinak 25%-át foglalkoztatják és Magyarország bruttó exportjának 72%-át adják.⁴ A textil-, papír- és vegyiparban, valamint a gépiparban a külföldi érdekeltségű cégek játszószék a *domináns* szerepet.⁵ Természetesen a külföldi cégek szerepe meghatározó a kereskedelemben és a szolgáltató szektorban is, gondoljunk csak a külföldi érdekeltségű hipermarket hálózatokra, melyek intenzív visszaesést eredményeztek a hazai kereskedelmi, kiskereskedelmi szektorban.

Magyarországon a rendszerváltás időszakában a piacgazdaság bevezetése erős visszaesést eredményezett a *foglalkoztatottságban*, növekedett a munkanélküliség, és a munkaerő újraelosztása a szektorok között intenzívebbé vált.⁶ 1989 és 1992 között 1.174.000 munkahely szűnt meg, mely a teljes foglalkoztatottság 22,3%-os csökkenését eredményezte. Ez a tendencia 1993–1998 között folytatódott, újabb 343.000 munkahely megszűntével, amely 8,4%-os foglalkoztatottsági csökkenést eredményezett. 1998-ban

³ Commission (2000) Hungary 2000, Regular report from the commission on Hungary's progress towards accession, 8. November 2000

⁴ OECD (1999) Economic Surveys: Hungary 1999. OECD, Paris, 72-73p.

⁵ Hunya Gábor (2000) Integration Through Foreign Direct Investment, Making Central European Industries Competitive, Edward Elgar Publishing Limited, London 2000, 111-128 p.

⁶ Bagó József (2000) Furthering Employment in Hungary <http://www.inwent.org/ef-texte/kop5/bago.htm> Letöltés ideje: 2009. 03.11.

valamelyest növekedett a foglalkoztatottság, de 2000 óta gyakorlatilag nem mutat növekedést. Mialatt az EU15 foglalkoztatottsági szintje átlagosan több mint tíz százalékkal nőtt a '90-es években, Magyarországon a '90-es évek elején a munkahelyek számának csökkenése és az azóta is csak lassan növekvő munkahelyteremtésnek köszönhetően a munkaerő-piaci részvétel folyamatosan az EU átlag (64,3%) alatt van (57%). Ez többek között a pályakezdő fiatalokat érinti egyre nagyobb arányban. A munkanélküliségi ráta 1993-ban 12,1%-os volt⁷, és a jelenlegi válságnak köszönhetően is már 9% feletti.

Az atipikus foglalkoztatás növekedése a munkafeltételek romlásával együtt még erőteljesebben megköveteli a *flexibilitást* és a munkaadó által megfelelőnek ítélt kompetenciák meglétét a munkavállalóktól. A munkaszervezés új formái – a gazdaság egy részében legalábbis – növekvő egyéni felelősséghez, nagyobb munkaterhekhez, hosszabb munkaidőhöz és növekvő döntéshozatali lehetőséghez/kényszerhez vezettek. Ez gyakran együtt járt a bizonytalanság növekedésével: a bizonytalan foglalkoztatottság kombinálódik a szociális, jövedelmi biztonság hiányával. Az ezzel együtt járó stressz további problémát jelent, amellyel a munkavállalóknak úgy tűnik, hosszútávon kell szembesülniük.⁸

2.2. A változások hatása a munkavállalókra

Amennyiben górcső alá vesszük *korábbi kutatások* eredményeit,⁹ láthatóvá válik, hogy a munkaerőpiacon átalakuló elvárások széleskörű bizonytalansághoz, az elértéktelenedés és az igazságtalanság érzéséhez, deprivációhoz és kognitív disszonanciához vezettek. A hivatkozott kutatások bemutatják, hogy a munkavállalók szerint a legfontosabb változásoknak a leépítések, a korai, vagy kényszernyugdíjazás, a mobilitási kényszer, a szervezeti változások, az új vezetési stílusok presszionáló hatása, illetve az új tudás, a készségek, képességek és *kompetenciák* megszerzésének szükségessége/kényszere, a növekvő munkateher és foglalkoztatási bizonytalanság tekinthető. Miután sokan hosszú éveken vagy évtizedeken át lojálisak voltak munkaadójukkal szemben, gyakori a változások következtében kialakuló csalódottság, értéktelenség és becsapottság érzése. Ez az érték-

⁷ Kiss, J (1996) The development and the prospect of Hungarian agricultural employment. Institute of World Economy, Budapest, August

⁸ lásd erről részletesen: Grajczár István (2008) Válság és változás: Utak a jobboldali radikalizmushoz, Budapest, Kézirat

⁹ Különösen a magyar és európai munkavállalók a társadalmi-gazdasági változások egyéni percepcióiról és az átalakulásokra adott reakciókról szóló SIREN EU5-ös keretprogramban készített interjúk, illetve Dávid János másodelemzésének tapasztalatai nyújtanak fogódzót a bevezetőben megfogalmazott probléma vizsgálatához. Lásd erről részletesen a SIREN EU5-ös kutatási keretprogram során Tóth András és Grajczár István által készített 42 interjút. www.siren.at/members, Valamint Grajczár István (2008) ibid.

telenség érzés elsősorban abból fakad, hogy a munkavállalók képtelenek rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz és gyakran nem is látják pontosan azt, hogy mihez kell alkalmazkodniuk.

A kutatások hangsúlyozzák, hogy a munkavállalók a folyamatos *változások* következtében korábbi tapasztalataikat nem tudják megfelelően kihasználni, vagy az új menedzsment nem tart igényt a korábban megszokott „szakmailag kifogástalan, minőségi munkára”. Ezzel szemben folyamatosan növekvő munkateherbíráásra, stressz-tűrésre, monoton, mennyiségi munkavégzésre, egyszerre önállóságra és felelősségvállalásra, valamint feltétel nélküli engedelmességre és alázatra tart igényt. Az átszervezések következtében a hosszú távú munkalehetőségek hiánya folyamatos flexibilitás-kényszerhez és munkahelyi *bizonytalansághoz*, a leépítések, az egészségkárosodás, az elbocsátás veszélye pedig foglalkoztatási bizonytalansághoz vezettek. A technológiai fejlődés, a foglalkozási szektorok közötti átstrukturálódás, a kompjüterizáció, az állandó változásokhoz való alkalmazkodás szükségessége és az élethosszig tartó tanulás a képességek, készségek és kompetenciák reprodukciójának bizonytalanságához vezetnek.

A kutatások eredményei szerint a részmunkaidő növekedésének és a foglalkoztatási formák megváltoztatásának következtében az emberek kizsákmányoltnak érzik magukat: a vállalatok nem invesztálnak beléjük, a képzésekre és fejlesztésekre nem fordítanak kellő időt és anyagi forrást, ugyanakkor maximális teljesítményt várnak el. A kérdezettek kiemelik saját munkaerőköltségeiket, elhivatottságukat, minőségi munkára való törekvésüket, valamint azt, hogy a norma-betartói attitűd ellenére érdekeiket figyelmen kívül hagyják, és nem becsülik már meg őket a munkahelyükön. Olyan szerződéseket kénytelenek kötni, amelyek következtében a jövedelmük és a státuszuk csökken, ami tovább fokozza az értéktelenség, az igazságtalanság, a bizonytalanság és a becsapottság érzését.

A munkaszervezéssel kapcsolatos változások tekintetében két, gyakran párhuzamosan futó trendet figyelhetünk meg: az egyik a munkavállalókra több döntéshozatali kényszer és felelősséget helyez, a másik a menedzsment részéről állandó kontrollal fenyeget és a neotaylorizmus¹⁰ munkaetikáját vallja. Egyesek az autonómia növekedését pozitívan találják, mások ezt a fajta önálló munkavégzési kényszert és felelősségvállalást a bizonytalanság újabb forrásának tekintik. A fent leírt negatív élmények ismételten igaz-

¹⁰ neotaylorizmus: taylori munkaszervezés és neoliberalizmus, jóléti állam nélkül, a teljesítmény technikai módszerekkel történő növelése

ságtalanság és kognitív diszsonancia-érzéshez vezettek. Az igazságtalanság érzése elsősorban a munkaadók és a szakszervezetek felé irányul. E szerint a „fent lévők” nem törődnek az egyszerű emberekkel, gyakran nem hajlandók felelősséget vállalni a munkavállalóikért, megfelelő módon szembenézni a változásokkal, és irányítani azokat. Sokan szembesülnek a munka világában bekövetkező értékválsággal és anómiával. Ez véleményük szerint a globalizáció következménye, mindenütt csak a pénz diktál, a társadalmi normák és a becsületesség eltűnt a munkahelyekről, az új menedzsment pusztán piaci érdekek alapján dönt: a dehumanizált munkahelyen gépnek nézik az embereket.

A hivatkozott kutatások fontos megállapítása az, hogy a munkavállalók esetében a frusztráció forrása a *relatív depriváció* érzése, vagyis az, hogy jelenlegi státuszuk és jövedelmük többé nem reflektál arra, amit elvárnának képzettségük és önképük alapján. A SIREN kutatás adatai szerint a munkavállalók 78%-a úgy érzi, hogy nincs megbecsülve a munkaadója által, csupán 17%-uk rendelkezik az érdekei megvédéséhez szükséges „hatalommal” a munkahelyén, és a válaszadók csupán 18%-a kap megfelelő javadalmazást a munkájáért.¹¹ Szerintük anyagi és szimbolikus megbecsültségük messze nem áll arányban a befektetett energiával és munkával. A folyamatos munkahelyi átszervezések, az elbocsátás veszélye, valamint a kulturális és munkahelyi státusz, identitás elvesztésének veszélye nosztalgiát váltott ki a korábbi biztonságos foglalkoztatás iránt.

A változások következtében a munkaerőpiacon megjelenő új szemléletmód életre hívta a *kreativitás és rugalmasság iránti igényt*; az erősödő versenyben való helytálláshoz kreatív, új ötletek megalkotására képes munkaerő jelenléte vált szükségessé. Ezen igény újdonsága a hagyományosan merev munkaerőpiac rugalmassá tételének kísérletével magyarázható, hiszen az új, flexibilitásra épülő gazdaságban, valamint a tudásalapú társadalomban az emberi foglalkoztathatóságnak új dimenziója jelent meg.¹² Az *emberi tőke*¹³ – mint az egyén, a munkahely és ezáltal a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó tényező¹⁴ – *felértékelődése* a munkavállalók ismereteinek, készségeinek és képességeinek felértékelődését eredményezte. E jellemzőkre építve a modernizálódott

¹¹ Grajczár István (2008) *ibid.*

¹² Baráth Tibor: A versenyképesség dimenziói
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatasa_venykepesseg-11_venykepesseg_dimenzioi Letöltés ideje: 2009.03.11.

¹³ Varga Júlia: Oktatás-gazdaságtan
http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html Letöltés ideje: 2009.03.10.

¹⁴ Baráth Tibor *ibid.*

gazdaságot flexibilis, kompetencia alapú gazdaságként is leírhatjuk.¹⁵ Miután a gazdasági fejlődés nagymértékben a munkavállalók teljesítményének függvénye, ezért felértékelődnek az emberi tőkebefektetések mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók részéről. A modern humánpolitika területén a kompetenciákat tekintik a versenyképességet meghatározó tényezőnek, így e beruházások¹⁶ a menedzsment és a munkavállalók *kompetenciának fejlesztésével* valósulnak meg.¹⁷

A gyorsuló világ, a gyors társadalmi-gazdasági változások gyakran olyan kihívások elé állítják az embereket, amelyeknek *egyes csoportok* nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudnak megfelelni. Különösen igaz ez az idősebb korosztályokra, akik olyan elvárásokkal szembesülnek, amelyek a folytonosan változó körülményekhez való *rugalmas alkalmazkodást*, az élethosszig tartó tanulást és állandó készenlét állapotát igénylik. Különösen súlyos helyzetben vannak ugyanakkor a pályakezdők is – a frissen végzett, az iskola biztonságos környezetéből a munkaerőpiacra kilépő fiatalok – akik az iskolarendszerben a legtöbb esetben nem szerezhették meg azokat a tapasztalatokat és kompetenciákat, amelyeket a munkaerőpiac elvár tőlük. Mint azt számos kutatásból tudjuk, az alacsonyabb iskolai végzettség nagyobb valószínűséggel vezet munkanélküliséghez. Emellett az iskolarendszer expanziója együtt járt a végzettségek leértékelődésével – amellett, hogy a piacgazdaság egyértelműen felértékeli a magasabb iskolai végzettséget – így azok, akiknek nincs valamilyen végzettségről bizonyítványuk, szinte esélytelenül próbálkoznak a munkaerőpiacon.¹⁸ Az iskolarendszer expanziója következtében a *szelekció a munkaerőpiacra tolódott át*:¹⁹ az első munkában töltött év meghatározó jelentőségű a későbbi karrier szempontjából. Európában és Magyarországon is az iskolából a munkaerőpiacra történő átmenet egyre hosszabb ideig tart és egyre növekvő bizonytalansággal jár együtt: a munkaerőpiac a belépőket készségeik, kompetenciáik, rugalmasságuk, al-

¹⁵ Schüttler Tamás: A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége: Kerekasztalvita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg Letöltés ideje: 2009.03.02.

¹⁶ Szászvári Karina (2009) A sikeres munkavállaláshoz szükséges kompetenciák és a kompetenciák vizsgálatán alapuló kiválasztási eljárás (Equal disszeminációs konferencia) www.prkk.hu/EQUAL080319/09_Szaszvari_Karina_szakerto.ppt Letöltés ideje: 2009.03.12.

¹⁷ Schüttler ibid.

¹⁸ Valuch Tibor (2002) Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében, Osiris Kiadó, Budapest

¹⁹ Lásd pl. Tóth István György: Az oktatás társadalmi-gazdasági környezetének alakulása a kilencvenes évek Magyarországon <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=konf2001-Toth> Letöltés ideje: 2009. 02.17.

kalmazkodásuk és terhelhetőségük szerint szelektálja, mindezen tulajdonságokat személyes jellemzőként feltüntetve.

3. A kompetencia alapú megközelítés

A munkaerőpiac átalakulása a munkavállalók adaptációs képességeinek felértékelődését eredményezte, amely a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásban, valamint az új, részben egymásnak ellentmondó elvárásoknak való megfelelés kényszerében mutatkozott meg. Az *alkalmazkodás* sikeressége a munkavállalók személyes felelősségévé változott, amely tovább növelte körükben a bizonytalanság érzését. A szakirodalom a sikeres adaptáció feltételeként olyan személyiségvonásokat, képességeket, készségeket határoz meg, amelyek képessé teszik az egyént arra, hogy eltérő körülmények között képes legyen alkalmazni megszerzett ismereteit.²⁰

3.1. A kompetencia alapú szemléletmód kialakulása

A munkavállalói teljesítmény háttérében álló okok feltérképezésére XX. század fordulóján kialakult taylori iskola is törekedett, azonban szigorúan gazdasági érdekek mentén. A munkafolyamat pszichológiai aspektusból történő vizsgálata a pszichotechnika módszerét 1915-ben kidolgozó Hugo Münsterberg nevéhez köthető, aki az emberi képességek tanulmányozása során alakította ki a pályaalakmassági vizsgálat módszerét. Az 1930-as évek mégis a pszichotechnikába vetett hit megrendülését hozták magukkal: a módszer hatékonysága megkérdőjeleződött, nem vette figyelembe ugyanis a munkavállalók attitűdjeinek és motivációinak hatását.²¹

E hiányosság pótlásának jegyében születettek meg az 1930-as évektől az embert erőforrásként kezelő *humán központú irányzatok*. Az 1930 és 1950 között fénykorát élő Emberi kapcsolatok (Human Relations) irányzat a szervezeti munkacsoportok jelentőségére, míg az 1960-as években kialakult Magatartástudományi Iskola a munkavállalók viselkedésbeli jellemzőire fókuszált. Ez utóbbi irányzat képviselője David McClelland amerikai pszichológus, a *kompetencia alapú megközelítés* gyökereinek kidolgozója.²² McClelland a szervezethez köthető motivációk vizsgálata során három kategóriát különí-

²⁰ HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései
<https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.

²¹ Klein Sándor (2004) Munkapszichológia, Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest

²² Klein Sándor (2004) ibid.

tett el: az emberi kapcsolatokhoz, a hatalomra való törekvéshez, valamint a teljesítményhez köthető motivációt. Megállapította, hogy az erős teljesítménymotivációval rendelkező személyek válnak később sikeres vezetőkké. A produktivitásra irányult McClelland 1973-ban a McBer tanácsadó cégnél lezajlott kutatása is, amely során a kiemelkedő teljesítményű munkavállalók készségeit, képességeit, motivációit hasonlította össze a kevésbé sikeres társaikéval. A *sikerességet* a kompetenciákban találta megragadhatónak, amelyeket elkülönített alap-, és kiegészítő kompetenciákra. Ezek vizsgálatára McClelland megalkotta a viselkedés alapú interjú módszerét, amely során pozitív és negatív szituációkról kérdezték a jelöltek véleményét. Az interjú során az alanyoknak számot kell adniuk egy spontán helyzethez való hozzáállásukról, az adott helyzet megoldásának lehetséges útjairól és cselekedeteik mögött meghúzódó motivációikról. Ezek alapján az interjút végző személyek számára beazonosíthatóvá válnak azon kompetenciák, amelyek a jövőbeni munkavállalók eredményes munkavégzését, beválását jelezhetik.²³

A kompetenciák jelentőségének felismerése az amerikai kontinensen tehát már az 1960-as években megtörtént, *Európa* ezzel szemben a már megszokott „fáziskéséssel” reagált. A kilencvenes évek második felében az Európai Unióban egyre erőteljesebbé vált az az elképzelés, hogy az Amerikai Egyesült Államokkal és a gyorsan fejlődő ázsiai országokkal²⁴ való versenyképesség megőrzése érdekében, szükséges egy, a versenyképességet növelő stratégia kidolgozása. A célok megfogalmazása és a mérőföldkövek kidolgozása 2000-ben a *liszaboni csúcstalálkozón* történt, ahol megállapodtak arról, hogy 2010-re „az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve a nagyobb társadalmi kohézió által”.²⁵ A *gazdasági hatékonyság fokozása* leginkább az oktatási rendszerekben történő változtatásokkal valósítható meg, hiszen a munkaerőpiac fellendülését elsősorban a munkavállalók képzettsége és szakmai hozzáértése határozza meg. Az Európai Tanács ennek szellemében három fő oktatáspolitikai irányvonalat határozott meg: az Európai Unió oktatási és képzési rendszerek minőségének és hatékonyságának javítását, az oktatás és képzés

²³ Klein Sándor (2001) Vezetés és szervezőpszichológia, SHL Hungary Kft, Budapest, 367-370 p.

²⁴ Japán, India, Kína

²⁵ Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseikhez kapcsolódó részletes munkaprogram (2002) <http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF> Letöltés ideje: 2009.03.19.

mindenki számára hozzáférhetővé tételét, valamint e rendszerek külvilág felé való megnyitását.²⁶

Az Európai Unió irányelvei szerint a minőség javítása az oktatás és képzés világában elsősorban az alapkészségek, úgynevezett *kulcskompetenciák* megszerzésével és fejlesztésével valósítható meg. Ezen alapkészségek a közoktatásban a tudományterületekhez, a felnőttoktatásban pedig a munka világához köthetők. Ennek eredményeképpen vált a kompetenciafejlesztés az oktatás- és humánpolitika területének meghatározó elemévé. A kompetenciák mérésének és az erre épülő fejlesztések vizsgálatához azonban elengedhetetlen a kompetencia fogalmi és tartalmi elemeinek meghatározása.

3.2. A kompetencia fogalma

A szakirodalomban a kompetencia kérdéskör különböző kontextusokban, különböző tudományterületeken,²⁷ eltérő hangsúlyokkal jelenik meg. Ezzel, valamint a kifejezés közbeszédbe való beszivárgásával – és ezáltal a fogalom „felhígulásával” – magyarázható, hogy a kompetencia fogalmi meghatározása nem tekinthető egységesnek. E kérdésben a terület hazai és nemzetközi szakirodalmát *megosztottság* jellemzi, nem alakult ki egységes fogalomhasználat a kompetenciát illetően.

Maga a szó a latin „competencia” kifejezésből eredeztethető, amely hozzáértést, valamire való alkalmasságot jelent.²⁸ A fogalom kialakítása Noam Chomsky nevéhez köthető, aki a nyelvek elsajátításához szükséges készségeket, képességeket nevezte kompetenciáknak.²⁹ A különböző szakirodalmi meghatározások szerint többféle kategóriát különböztethetünk meg. Nagy József a kompetenciákat a személyiségből fakadó *belső tulajdonságokként*, tehát a velünk született készségek és később kialakult jártasságok megfelelő motivációs bázisán felépülő szerveződésekként jellemezi.³⁰ Más megközelítésben – az Európai Unió élethosszig tartó tanulás paradigmájából kiindulva – a kompetenciák a tevékenység eredményeként, tehát a *meglévő tudás* változatos körülmények között

²⁶ Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseikhez kapcsolódó részletes munkaprogram (2002) <http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF> Letöltés ideje: 2009.03.19.

²⁷ pedagógia, andragógia, pszichológia

²⁸ Tóthfalusi István (2001) Magyar értelmező kéziszótár [Elektronikus dokumentum]; Idegen szavak és kifejezések szótára

²⁹ Vass Vilmos (évszám nélkül) A kompetencia fogalmának értelmezése

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia> Letöltés ideje: 2009.03.12.

³⁰ Nagy József (2000) XXI. század és nevelés, Osiris Kiadó, Budapest

való *alkalmazási képességeként határozhatók meg*.³¹ Ebben az értelmezésben „a kompetencia tulajdonképpen az adott közegben való eredményes tevékenységhez szükséges ismeretek, elméleti és gyakorlati készségek, attitűdök, érzelmek, értékek, és etikai jellemzők, valamint motivációk összessége”.³²

E két fő irányvonal mentén a kompetenciáknak *nagyszámú definíciója* született, amelyek azzal a jelenséggel magyarázhatóak, miszerint a különböző diszciplínák a maguk nézőpontjához igazítva határozzák meg a kompetencia fogalmát. Ezt alátámasztandó meg kell említenünk, hogy a kompetenciák mérésével és fejlesztésével foglalkozó területek saját értelmezési kereteik között rögzítették a kompetencia fogalmát.³³ Ennek alapján például a pedagógia területén a tudáselsajátításhoz szükséges készségek, képességek rendszereként, míg az andragógia világában a megszerzett ismereteknek, viselkedési jegyeknek olyan összességeként határozzák meg a kompetenciákat, amelyek egy adott feladat sikeres elvégzéséhez szükségesek.³⁴ Az oktatás és képzés világában John Coolahan (Európai Tanács szakértő) definíciója volt használatos, amely szerint:

„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon (hajlamon, készségen, hajlandóságon, beállítódáson) alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.”³⁵

Létezik továbbá a humánpolitika területén egy komplex, mindkét megközelítést magába foglaló meghatározás, amely a kompetenciák elemeinek az ismeretek, készségek, jártasságok, szociális szerepek, személyiségvonások és motivációk rendszerét tekinti.³⁶ Munkaerő-piaci vizsgálódást tekintve a leginkább hasznos megközelítés a készségek, képességek, valamint az elsajátított tudás – megfelelő motiváció hatására – gyakorlatban történő alkalmazásának képessége lenne.

³¹ Udvardi-Lakos Endre (2002) Lifelong learning, kompetencia. In: Szakképzési Szemle, 2002/1. 19-38 p.

³² Munkaerő-piaci kulcskompetenciák újszerű megközelítése:
http://kompetencia.tessedik.hu/images/files/kompetencia_kotet.pdf Letöltés ideje: 2008.11.11.

³³ Köznevelési törvény, Nemzeti Alaptanterv, Felnőttképzési törvény

³⁴ Poór Ferenc (2008) Kompetencia a munkaerő-kiválasztásban és – képzésben
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=68017%20-%2080k> Letöltés ideje: 2009.03.19.

³⁵ Vass Vilmos (évszám nélkül) A kompetencia fogalmának értelmezése
<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia> Letöltés ideje: 2009.03.12.

³⁶ Kompetencia a HR-tevékenység gyakorlatában (2009)
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-i-resz-20090216.html> Letöltés ideje: 2009.02.18.

3.3. A kompetenciák kategorizációja és tartalmi elemei

A tudományágak eltérő aspektusai következtében nem létezik konszenzus a kompetenciák tartalmi elemeit illetően sem. A pszichológiai megközelítésből vizsgálódó Daniel Goleman az érzelmi intelligencia jelentőségéből kiindulva két nagy kompetenciacsoporthot különböztet meg: *személyes- és szociális készségek* csoportját, amelyek megfelelő motivációs és kommunikációs bázison alapulnak. Véleménye szerint a reális önismerten alapuló önbizalom és önkontroll, valamint a másokhoz való alkalmazkodási képesség elemei (empátia, kooperáció, konfliktuskezelés) alkotják a kompetenciákat.³⁷

A Goleman képviselte pszichológiai irányzat nyomán a nemzetközi szakirodalomban elterjedt a kompetenciákat leegyszerűsítő, mindössze két faktorra történő felosztás. E csoportosítás szerint a kompetenciák feladatokhoz (hard skills), illetve érzelmekhez (soft skills) köthető elemekre bonthatók fel³⁸. A munkavégzéshez szükséges technikai jellegű kompetenciakategória (hard skills) a személyek szakképzettségét, megszerzett speciális ismereteit, míg a szociális (soft skills) kompetenciák a társas interakciókban megjelenő készségeket, képességeket tartalmazzák.

Nagy József munkássága nyomán hazánkban is megtörtént a kompetenciák elkülönítése, amelynek keretében a kompetenciák *személyes, szociális*, valamint *kognitív* faktorként lettek meghatározva.³⁹ E három kategória a kognitív elemek elkülönítésében különbözik az előző felosztásától. A személyes és szociális kompetenciákat Goleman felosztásához hasonlóan az érvényesüléshez, a kapcsolatteremtéshez, a kommunikációhoz, a konfliktusok megoldásához, az empátiához és a hatékony kooperációhoz szükséges készségek, képességek és motívumok alkotják. A kognitív kompetenciacsoporthat tanulási, információfeldolgozási, nyelvi, matematikai és természettudományos képességeket, illetve motívumokat tartalmaz.

Hasonló felosztás szerint megkülönböztethetünk *szociális, perszonális, kognitív és speciális* kompetenciákat.⁴⁰ E csoportok megfeleltethetők az előző kategóriáknak, annyi eltéréssel, hogy külön kategóriát képviselnek a személy megismerő képességei, mind

³⁷ Kompetencia a HR-tevékenység gyakorlatában (2009) ibid.

³⁸ Antalovits Miklós (2005) Továbbképzési modell kidolgozása vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére. In: Felnőttképzési Kutatási Füzetek, Kutatási zárótanulmány, NFI, Budapest, 2005/ 14. 32 p.

³⁹ Vass Vilmos ibid.

⁴⁰ Jákó Melinda (2004) A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei. In: Humánpolitikai Szemle 2004/ 5. 47-55 p.

általános, mind speciális tartalmakra irányulóan. A szociális kompetenciák ebben az értelmezésben a társas interakciókhoz szükséges elemek, amelyek a másokkal való együttműködés képessége köré szerveződnek. A perszonális kompetenciák ezzel szemben olyan készségek, amelyek a nevelés folyamata során alakulnak ki és az egyén mindennapi életben való boldogulásának körülményeit határozzák meg. A harmadik kategória a kognitív kompetenciákat foglalja magába, amelyek a személyt érő információk feldolgozásához szükséges értelmi képességekként definiálhatók és az iskolarendszerű oktatás időszaka alatt alakulnak ki. A negyedik csoportban (speciális kompetenciák) olyan elemek szerepelnek, amelyek egy adott tevékenység hatékony elvégzéséhez szükségesek. Kialakításuk a – későbbi foglalkoztatásra irányuló – képzés idejére tehető.

A kompetenciák kategorizálása során a szakirodalom különbséget tesz továbbá az értelmi képességekhez (*kognitív*-), az érzelmekhez (*affektív*-), valamint a mozgáshoz (*pszichomotoros elemek*) köthető kompetenciák között.⁴¹ E kategóriákban szereplő elemek a személy megismerő képessége, emócióinak kezelése, valamint a mozgáskoordinációja köré szerveződnek.

További csoportosításnak tekinthető az a felosztás, amelyben a kompetenciák *személyes*-, *szociális*-, *társas*- és *módszerkompetenciákra* bontva találhatók meg. Ez a kategorizáció elsősorban a szakképzés területén használatos, például az Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakmák során elsajátított tartalmak is e kategóriák mentén lettek meghatározva.⁴²

Egy másfajta felosztás szerint beszélhetünk *általános*-, *funkcionális*-, valamint *kulcskompetenciákról*.⁴³ Az általános készségek a társadalmi beilleszkedéshez (integráció, identifikáció) köthetők, kialakításuk hagyományosan a képzési rendszer feladata. A funkcionális kompetenciák a munkaerő-piaci boldoguláshoz szükséges szaktudást foglalják magukba és elsősorban a munkavégzés során sajátíthatóak el. A kulcskompetenciák a személyiség olyan tudásalapú jellemzői, amelyek a munkahelyek hatékonyságának növeléséhez járulnak hozzá.⁴⁴ A kulcskompetenciákat definiálhatjuk tehát „ismeretek, készségek és attitűdök transzferábilis, többfunkciós egységeként, amellyel mindenkinek

⁴¹ Udvardi-Lakos Endre (2002) *ibid.*

⁴² Modularitás és kompetencia az új OKJ-ban
www.milegyek.hu/letoltheto/modularis_okj.pdf Letöltés ideje: 2009.03.12.

⁴³ Kompetencia a HR-tevékenység gyakorlatában (2009) *ibid.*

⁴⁴ Kompetencia a HR-tevékenység gyakorlatában (2009) *ibid.*

rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba és foglalkoztatható legyen”.⁴⁵ Ezen elképzelés szerint a fenti ismeretek, készségek fogják felnőttkorban az élethosszig tartó tanulás alapját képezni.

E koncepció különösen a *humánpolitika* területén terjedt el, ahol az emberi erőforrások kiválasztása során az egyének általános és kulcskompetenciáit mérik és értékelik. A munkaerőpiac tehát bizonyos elvárásokat támaszt munkavállalói felé, akik számára az újonnan megfogalmazott igényeknek való megfeleléshez szükséges e kompetenciák elsajátítása. Ezen elvárásokhoz való alkalmazkodás sikeressége a munkaadói követelmények ismeretében, a sikeresség mértéke pedig az elvárások egyértelműségében ragadható meg.

E rövid ismertetés során szembetűnő, hogy a szakirodalomban nincs konszenzus a kompetenciákat illetően. A definíciók és felosztások használata szakterület-specifikusan történik, amelynek nyomán a kompetencia kifejezés telítetté, univerzális gyűjtőfogalommá vált. Annyi átfedés és kiegészítés jellemzi a kompetenciák világát, hogy Pála Károly⁴⁶ szavaival élve: „a kompetencia annyi mindent jelent, hogy már nem jelent semmit.” Egységes kompetenciafogalom hiányában lehetetlenné válik – a munkaerőpiac egyes specifikus szegmenseiben is – a pontos elvárások meghatározása, ami a munkaerőpiaci tranzakciók egyensúlyának felbomlásához vezethet. Vagyis ezek hiányában nem térképezhetők fel a munkaadók elvárásai, a fejlesztés lehetséges útjai, különösen, ha nem iskolarendszerű képzésről, vagy bizonyítvánnyal nem igazolható képzés elvégzéséről, munkatapasztalat szerzésről van szó. Konzisztencia hiányában az egymásnak sokszor ellentmondó követelmények növelik a bizonytalanság érzését a munkavállalók körében, akik nem tudják, mely elvárásoknak feleljenek meg, illetve, hogy ezen elvárások és az azokhoz való kompetenciák megszerzése kompatibilitást biztosít-e a munkaerőpiacon. Ezen elgondolás szerint a munkavállalói kompetenciák megléte és fejleszthetősége kulcskérdéssé válik a munkaerő-piaci tranzakciós folyamatok során. A tranzakciókban a munkaadók kompetenciaelvárásai kerülnek szembe a munkavállalók meglévő, vagy jövőben kialakítható (fejleszthető) kompetenciáival.⁴⁷ A fejlesztendő területek meghatá-

⁴⁵ Munkaerő-piaci kulcskompetenciák újszerű megközelítés
http://kompetencia.tessedik.hu/images/files/kompetencia_kotet.pdf Letöltés ideje: 2008.11.11.

⁴⁶ Dr. Pála Károly, a SuliNova Közoktatás-fejlesztési és Pedagógus-továbbképzési Kht. ügyveze-tő és szakmai igazgatója

⁴⁷ A kompetencia kérdéskör jelentősége a munka és az oktatás (képzés) világában
<http://74.125.77.132/search?q=cache:PjmAdcOfwtwJ:www.fatcat.hu/tiki->

rozásához elengedhetetlen lenne a munkáltatók által megkívánt, a munkavállaláshoz szükséges kompetenciák ismerete, ezek képeznék ugyanis a munkavállalói adaptáció sikerének alapját.

Egységes fogalomhasználat hiányában, illetve a konceptualizációs hiányosságok, az eltérő diszciplináris értelmezési keretek és célcsoportok, a különböző szinonimák és fókuszpontok használata miatt a kompetenciák felmérése, kutatása gyakran egyoldalú megközelítésű, túl sok, vagy éppen túl kevés tényezőt vizsgál. Emellett a kutatások, felmérések egymást részben átfedő, kiegészítő, vagy egymásnak ellentmondó eredményeket közölnek.

3.4. A munkaadói igények feltérképezése: kompetenciakutatások

Az ezredforduló idejének első nagyobb volumenű kompetenciakutatása a munkaerő-piaci érvényesülés aspektusából vizsgálta a kompetenciákat. A kutatás 1997 és 2002 között az OECD kezdeményezése nyomán, *DeSeCo*⁴⁸ program néven valósult meg és három fő kompetenciacsoportot különített el: *kulcskompetenciákat*, *munkakompetenciákat*, valamint *vezetői kompetenciákat*. A kulcskompetenciák kategóriája a kommunikációs-, problémamegoldó- és számszerűsítési készségekből, valamint a csoportmunkára és a teljesítmény fejlesztésére irányuló képességekből tevődik össze. A munkakompetenciák elemeit a rugalmasságban, a kreativitásban, a kezdeti önálló döntéshozatalban, a cselekvőképességben, az idegen nyelvek ismeretében találták megragadhatónak. Szintén e kategória részét képezi a magabiztosság, a kritikus szemléletmód, valamint a lehetőségek feltárásának és a felelősségtudat kialakításának képessége. Az utolsó, vezetői képességgel kapcsolatos kategóriába az alábbi elemek kerültek: vezetés, más emberek motiválása, a hibákból való tanulás képessége, kapcsolattartás és kapcsolatépítés, valamint a más emberekre való hatás képessége. Mások irányításához elengedhetetlen továbbá az etikus hozzáállás, a döntéshozatal képessége és az eredményekre, valamint a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás, továbbá stratégiák felállításának képessége.⁴⁹

download_file.php%3FfileId%3D1+kompetenciafejleszt%C3%A9s+tudatoss%C3%A1g%C3%A1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu Letöltés ideje: 2009.02.28.

⁴⁸ DeSeCo: Defining and Selecting Key Competencies, Kompetenciák meghatározását és kiválasztását szolgáló program

⁴⁹ Munkaerő-piaci kulcskompetenciák újszerű megközelítése:
http://kompetencia.tessedik.hu/images/files/kompetencia_kotet.pdf Letöltés ideje: 2008.11.11.

A DeSeCo program keretében tehát a kulcskompetenciákra a *munka világában* történő sikeres *érvényesülés*hez szükséges készségek és képességek szerveződéseként tekintettek. Az Európai Unió Tanácsa ezzel szemben a lisszaboni célkitűzésekből kiindulva az *élethosszig tartó tanuláshoz szükséges* ismeretek, készségek és attitűdök rendszereként határozza meg a kulcskompetenciákat.⁵⁰ Ennek tükrében az Unió az alábbi álláspontot képviseli: a tudásalapú társadalomban való sikeres helytálláshoz meghatározott kulcskompetenciák szükségesek. Ilyennek tekintik az anyanyelven és idegen nyelven való kommunikáció képességét, a matematikához, a természettudományokhoz, valamint a technológiákhoz köthető kompetenciákat és a digitális eszközök használatához szükséges képességeket. Alapvető kompetenciának tekintik továbbá a tanulás módszereinek elsajátításához kapcsolódó képességeket, a személyközi és állampolgári kompetenciákat, valamint a vállalkozáshoz és a kultúra elsajátításához szükséges készségeket, képességeket.⁵¹

A DeSeCo projekt zárásával párhuzamosan zajlott a Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Karának kutatása, amely 2001-ben a Tempus Közalapítvány támogatásával valósult meg. A vizsgálat a munkaadók igényeinek felmérése alapján határozta meg a sikeres munkavállalók kompetenciáiban megragadható ismerveit, amelyek alapján a munkaerőpiacon elvárt kompetenciákat az alábbi főbb kategóriákba sorolták: általános szellemi képességek, fizikai-, pszichikai- és akcióképességek, munkavégzéshez kötődő technikai képességek, munkavégzés minőségét befolyásoló képességek, kommunikációs és szakmai képességek, eredményességet segítő személyi tulajdonságok, szociális képességek, etikával összefüggő képességek és vezetési képességek.⁵²

A hazai kutatások közül kiemelendő továbbá a Debreceni Egyetem projektje, amely során a kompetenciák vizsgálata *személyes-, társas- és módszerkompetenciák* felosztásában történt. A személyes kompetenciákat az egyén jellemvonásaival kapcsolatban álló készségek, képességek és attitűdök alkotják, míg a társas kompetenciák a másokkal való együttműködéshez, hatékony kommunikációhoz és a konfliktusok kezeléséhez szükséges

⁵⁰ HEFOP 3.5.1. program - Andragógiai ismeretek
<https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.

⁵¹ Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák, Európai referenciakeret
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-02_kulcskompetenciak
Letöltés ideje: 2009.03.11.

⁵² Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérése a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában (2001) Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő

készségekből és képességekből állnak. A harmadik kategóriát képviselő módszerkompetenciák az egyén gondolkodási és probléma megoldási képességei, valamint a munkavégzés stílusa köré lettek csoportosítva.⁵³

4. A modern munkahely paradoxona: merevség versus rugalmasság

Az előző fejezetben említett kutatások eredményeinek egységesítésének érdekében az Általános Vállalkozási Főiskola Alkalmazott Magatartástudományi Tanszéke átfogó kompetenciakutatásba kezdett. A vizsgálat 1997 és 2002 között, Karcics Éva vezetésével valósult meg, amelyben a hazai munkavállalókkal szemben támasztott követelmények kerültek összehasonlításra a Szent István Egyetem fentiekben tárgyalt kutatásának eredményeivel, valamint az Európai Unió elvárásaival.⁵⁴ A projekt keretében a közgazdász végzettséggel betölthető munkakörök és álláshirdetések elemzése történt. A Heti Világgazdaságban megjelenő álláshirdetések öt évig tartó vizsgálatának és a munkaerő-közvetítő cégekkel történő interjúk eredményeinek összevetésével, illetve 600 munkakör kompetencia-térképének elemzésével meghatározásra kerültek a közgazdász végzettségű munkavállalókkal szemben támasztott követelmények. Az ennek nyomán létrejött kompetenciaelvárásokat Karcics Éva összevetette az Unió és a Szent István Egyetem kutatási eredményeivel, és az átfedések jellege szerint három csoportra bontotta azokat. Ennek alapján *aktuális*-, *stratégiai*-, valamint *felzárkózási* kompetenciakategóriákat különített el.⁵⁵ Az aktuális kompetenciákat az Európai Unió és a magyar minták átfedései alkotják. A stratégiai kompetenciák közé olyan elemek kerültek, amelyek a magyar kutatásokban nem jelentek meg, csak az EU listáján szerepeltek elvárásként. A felzárkózási kompetenciák ezzel szemben csak a hazai vizsgálatokban megjelenő, országspecifikusnak mondható követelményeket tartalmazzák.

A munkaadói elvárások *általánosíthatósága* érdekében Karcics Éva kivonta a szakmaspecifikus kompetenciákat a követelmények listájából. Az így kapott eredmények generalizálták az aktuális-, stratégiai-, és felzárkózási kompetenciákat, amelyek összefoglalása az egységesség okán az Unió által kialakított kompetenciakategóriák mentén

⁵³ Anda Angéla et. al. (2008) Kompetenciák, Debreceni Egyetem, Kézirat
<http://www.agr.unideb.hu/ktvbsc/?m=kompetenciak> Letöltés ideje: 2009.09.14.

⁵⁴ Karcics Éva (2007) A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. In: Európai Tükör, 2007/3. 128-140 p.

⁵⁵ Karcics Éva (2007) ibid.

valósult meg. Az egységesség igényét indokolja továbbá a kutatások célcsoportjainak eltérősége. Az Unió kutatásai az európai munkavállalók kompetenciára, a Szent István Egyetem projektje elsődlegesen a vezetők képességeire, míg az Általános Vállalkozási Főiskola vizsgálata a közgazdász végzettségű munkavállalókra szűkítették le az alaposkasságot. Az eltérő eredmények összesítése nyomán létrejövő, a munkavállalóktól elvárt kompetenciák listáját az alábbi táblázatok tartalmazzák.⁵⁶

1. táblázat: A magyar és az Európai Unió minta átfedései

AKTUÁLIS ÉS STRATÉGIAI KOMPETENCIÁK		
KULCSKOMPETENCIÁK	MUNKAKOMPETENCIÁK	VEZETŐI KOMPETENCIÁK
Kommunikációs készség	Rugalmasság	Vezetési képesség
Csoportmunka	Kreativitás	Kapcsolattartás és –építés
Problémamegoldó készség	Kezdeti önállóság	Eredményekre fókuszálás
Tanulás/teljesítményfejlesztés	Cselekvőképesség	Más emberek motiválása
Számszerűsítési készség	Idegen nyelv ismerete	Hibából való tanulás
	Magabiztosság	Más emberekre való hatás
	Lehetőségek feltárása	Döntéshozatal
	Kritikus szemlélet	Stratégia felállítása
	Felelősségtudat	Etikus hozzáállás

2. táblázat: A speciálisan magyar elvárások

FELZÁRKÓZÁSI KOMPETENCIÁK
Pontos, precíz munkavégzés
Megbízhatóság
Nagy/átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség
Nyitott személyiség
Lojalitás
Elkötelezett munkavégzés
Dinamikus egyéniség
Motiváltság
Kulturált, ápoltság megjelenés

Az első táblázatban a munkavállalói versenyképességet meghatározó kompetenciák szerepelnek, amelyek a változásokhoz, valamint a másokhoz való alkalmazkodás képes-

⁵⁶ Saját készítésű táblázatok Karcsics Éva eredményei alapján

ségeit foglalják magukba.⁵⁷ A munkavállalók munkaerő-piaci sikerességének növelése ezen aktuális és stratégiai kompetenciák tudatos fejlesztésével valósítható meg. A siker kulcsa tehát az *alkalmazkodóképességben* és a *rugalmasságban* keresendő. Minél könnyebben fogadja el a változásokat és illeszkedik be az egyén a munkaszervezetbe, annál inkább biztosított számára munkájának megőrzése, valamint jövőbeni munkalehetőségeinek kiaknázása.

A csak Magyarországra jellemző *felzárkózás kompetenciái* érdekes képet mutatnak. E csoport egyrészt a munkaerőpiac által megkövetelt, a szervezet és a munka iránti elkötelezettségre irányuló képességeket, (precizitás, megbízhatóság, átlagon felüli terhelhetőség, lojalitás, elkötelezettség), másrészt a munkavállalóktól elvárt attitűdinális elemeket (dinamizmus, nyitottság, motiváltság) tartalmazza. A *sajátosan magyar követelmények* között helyet kapott továbbá az ápoltság megjelenés. A hazai munkaerőpiac a munkavállaló külső megjelenésére vonatkozóan is elvárásokat fogalmaz meg, mindezt személyes kompetenciák köntösébe bújtatva. E kompetenciák vizsgálata során felmerül a kérdés: miért nem szerepelnek a második táblázat elemei az Európai Unió elvárásainak listáján? Karcsics Éva az első táblázatban szereplő (aktuális- és stratégiai-) kompetenciákat a versenyképességet fokozó tulajdonságoknak, a felzárkózási kompetenciákat viszont a versenyképesség feltételének tekinti.⁵⁸ Vagyis a globalizált piacon csak akkor van esélye a versenyképességre egy feltörekvő munkaerőpiacnak, mint amilyen a magyar, amennyiben a fent említett, felzárkózási kompetenciákra helyez nagy hangsúlyt. Véleménye szerint a kérdés megválaszolásához figyelmet kell fordítani a tényre, miszerint a kutatás 1997 és 2002 között, tehát Magyarország Európai Unió csatlakozása előtt történt, tehát a hazai munkaerőpiacon ezek az elvárások még nem válhattak evidenciává.

4.1. A munkaadói merev elvárások vizsgálata

Mint a dolgozat bevezetőjében megfogalmaztam, elsősorban a keresletszemponitú megközelítést alkalmazom a kompetenciák elemzése során, vagyis elsődlegesen a munkaadói elvárások és azok munkavállalói percepciója felől közelítek a témához. Bowles és Gintis szerint a *munkaerőpiac hagyományosan merev*, hierarchikus, autoriter, a fegyelemre és az alá/főle rendeltségre épülő parancsuralmi szervezeti rendszerrel bír.⁵⁹ Dávid János munkaerő-piaci kutatásai is rávilágítanak a magyar munkahelyek merev, hierarchikus

⁵⁷ Karcsics (2007) *ibid.*

⁵⁸ Karcsics (2007) *ibid.*

⁵⁹ Giddens, Anthony (2003) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, 417-418 p.

jellegére, amely elsődlegesen a diplomás pályakezdők betanításában mutatkozik meg.⁶⁰ A munkavállalókkal folytatott interjúkból világossá válik, hogy a betanítás során a munkavégzés módszereinek átadása a munkafolyamatok lemásolásával, a betanító személy utasításainak követésével valósul meg. Ezek alapján megállapítható, hogy a munkavállalók, különösen a diplomás pályakezdők felé támasztott elvárásokban különös hangsúlyt kap a munkahelyi hierarchia és tekintély elfogadásának képessége.

Az *elvárások* egyértelműen a munkaerőpiacról indulnak ki, így ebben a keresleti/kínálati viszonyrendszerben meghatározóan a keresletre képes reagálni a kínálati piac. A korábban ismertetett fejezetekben bemutatott kutatások is nagyjából a keresleti megközelítést alkalmazzák. A harmadik fejezetben tárgyalt, a munkaerőpiac által megkövetelt kompetenciákra irányuló kutatások eredményeinek összesítéséből levonhatjuk a konzekvenciákat: a modern munkaerőpiac elvárásai egyrészt a rugalmasság és az alkalmazkodás képessége köré szerveződnek. Másrészt a tartalmi és strukturális konszenzus hiánya miatt egy újabb öncélú modell megalkotása helyett sokkal fontosabb azt vizsgálni, hogy vajon a kompetenciák széleskörű értelmezési kerete és felhasználási szintje következtében a munkaadók hogyan fordítják le saját, merev, hierarchikus szervezeti rendszerükből fakadó elvárásaikat a kompetenciák nyelvére, a felelősséget ezáltal a munkavállalókra hárítva és ezzel széles körben bizonytalanságot okozva a munkavállalók körében. A továbbiakban a kompetenciáknak nem tekinthető, a munkahely hagyományosan merev elvárásaihoz alkalmazható tényezők elemzésével foglalkozom, amely terület eddig alig, vagy egyáltalán nem vált vizsgálat tárgyává. E vizsgálat azért is különösen fontos, mert e tényezők a legtöbb esetben egyéni szinten nem fejleszthetőek, vagy nincs értelmezhető kerete a fejlesztésüknek.

A hivatkozott kutatások kompetencia-követelményei alapján a munkahelyi hierarchia elfogadását szolgáló kompetenciákat három kategóriára bontottam. Ezek az alábbi táblázatban láthatóak.⁶¹

⁶⁰ Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat

⁶¹ Saját készítésű táblázat az Európai Unió DeSeCO projektje, a Debreceni Egyetem és a Szent István Egyetem, valamint az Általános Vállalkozási Főiskola kompetenciakutatásainak eredményei alapján (vö. 3. fejezet)

3. táblázat: A munkáltatók merev elvárásai

ÉRZELEM-ELFOJTÁS / IDENTITÁS KONTROLL-	ERKÖLCSI MEREVSÉG	SZELLEMI ÉS FIZIKAI KONDÍCIÓ
Belső kontroll	Tisztesség	Nagy munkabírás
Pozitív beállítódás	Igyekezet	Kitartás
Stressztűrő képesség	Erkölcsei megfelelés	Monotónia-tűrés
Lojalitás	Szilárd értékrend	Állóképesség
Alkalmazkodás	Elkötelezettség	Terhelhetőség
Irányíthatóság, alakíthatóság	Hit	Helyzetfelismerés
Felelősségvállalás		Utasítások megértése képes-
Rugalmasság		Újfajta tanulási módszerek
Kockázatvállalás		
Motiválhatóság		
Érzelemmentesség		
(Szakmai) alázat		
Lelkesedés		
Hierarchikus viszonyok elfo-		
A bizonytalanság kezelése		

A táblázatban szereplő személyes és szociális kompetenciák a munkaadói igények alapján három faktor köré csoportosíthatók: az érzelmek elfojtásához és az identitás kontrolljához, az merev erkölcsi elvárásokhoz, valamint a szellemi és a fizikai kondícióhoz. Vizsgálati kiindulópontként legfontosabb megállapítás az, hogy az alkalmazkodás egy olyan általános kompetencia, amely minden munkaadói elváráshoz elegendő. A *rugalmasság* egyértelműen az *alkalmazkodás* előfeltétele: gyakorlatilag a mai munkaadói elvárások a rugalmas alkalmazkodás köré szerveződnek. Amennyiben a munkavállalók rugalmasan alkalmazkodnak a munkaadói elvárásokhoz, mint pl.: a bizonytalanság kezelése, akkor a munkaadó gyakorlatilag bármilyen elvárást támaszthat a munkavállaló felé, ami rímél az első fejezetben említett kutatások eredményeire: a munkaadók gépnek nézik a munkavállalókat és ezzel párhuzamosan minden felelősséget a munkavállalókra hárítanak. Amennyiben egy munkavállaló nem képes rugalmasan alkalmazkodni a széles körben tapasztalható bizonytalansághoz, akkor felelősségre vonható bármilyen, akár munkaadói (rendszer)hibáért, pusztán e kompetenciákra hivatkozva.

A merev rendszer sajátossága, hogy elnyomja és megroppantja az identitást, elfojtatja az érzelmeket, szigorú erkölcsi szabályozással él a konfliktusok és a munkavállalók „lázasodásának” elkerülése érdekében, valamint óriási szellemi és fizikai kapacitást igé-

nyel.⁶² Mindezek az átalakulások nyomán *személyes kompetenciaként* tűnnek fel, amelyek kifejezetten elősegítik a munkaadók (fejlesztési, szemlélet-változtatási) felelősségének hártását és a munkavállalók egyéni felelősségének hangsúlyozását: minden a munkavállalón múlik, minden *felelősség* a munkavállaló nyakába varrható kompetencia-köntösbe bújtatva. A munkaadó által elvárt és erőltetett belső kontroll, pozitív beállítódás, a lelkesedés, a lojalitás és stressztűrés, valamint az irányíthatóság, az egyéni kockázatvállalás, a motiválhatóság, az érzelemmentesség, az alázat, vagy a bizonytalanság kezelése olyan elvárás-halmaz, amely a munkaadónak teljes hatalmat és kontrollt biztosít a munkavállalók felett, minden felelősséget, minden kockázatot a rugalmas, felelősségteljes alkalmazkodás kompetencia-köntösében a munkavállalóra hárítva. Az ezzel párhuzamosan hangoztatott autonómia és önálló munkavégzés elvárása olyan ellentmondásos helyzetet teremthet, amely kognitív disszonanciához, bizonytalansághoz, elveszettség érzéséhez, a munkahelyi identifikáció gyengüléséhez⁶³ vezetnek: a munkavállaló nem tudja, mihez alkalmazkodjon.

Emellett a munkaadó bebiztosíthatja magát a munkavállalók lázadása ellen: a *merev erkölcsi elvárások* segíthetnek ebben. Ilyenek például a tisztesség, az erkölcsi megfelelés, a szilárd értékrend, vagy a hit definiálhatatlan, pontosabban mindig a munkaadó által az adott szituációhoz igazítható definíciója. Ilyen továbbá a felelősség-hárításhoz felhasználható önfejlesztés, önismeret, önfegyelem és önkritika képessége is. További biztonságot jelent a munkaadó számára, amennyiben elvárhatja a nagy munkabírást, a terhelhetőséget, a kitartást, a monotonia tűrését, a helyzetfelismerést, az utasítások megértésének képességét, vagy az újfajta tanulási módszerek elsajátítását, illetve annak hajlandóságát. Ezzel a szellemi és fizikai kondíció követeléscsomaggal teljessé válik a munkavállaló kiszolgáltatottsága: a munkaadó bármikor, bármilyen igénnyel felléphet, a munkavállalót extrém esetben bármilyen indokkal – a munkavállaló kompetencia-hiányosságait hangsúlyozva – el is bocsáthatja, vagy olyan körülményeket teremthet, amelyben a megroppant identitású, depriválódott, alkalmazkodni képtelen munkavállaló önként távozik a munkahelyéről. Ez a fajta neoliberális logika, amely hangsúlyozza az egyéni felelősségvállalást és a „győztes mindent visz, vagy a mindenki saját szerencséjének kovácsa” szociáldarwinista elképzelését, bebetonozza a munkaadó hatalmi pozícióját, megerősít

⁶² Tóth, András–Grajczár, István (2007) Different Roads to the Siren Songs of the Extreme Right in Hungary. In: Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right – Ashgate Kiadó, Anglia, 10. fejezet, 201-217 p.

⁶³ Tóth András–Grajczár István (2007) ibid.

heti a merev rendszeréből származó elvárásait, mindezeket az egyéni felelősségvállalásra és a munkavállalói kompetenciák hiányára hivatkozva. A kompetencia alapúság *túlhangsúlyozása* így teljes mértékben a munkavállalók kiszolgáltatottságát, elbizonytalanodását segíti elő.

További problémát jelent a fent említett elvárások kompetenciaként való feltüntetésében az *identitás* megroppanása, a *relatív depriváció* kialakulása és a *motiváció* kialakításának problematikája. Egy disszonáns helyzet, mint amilyen az önállóság és az egyéni felelősség-vállalás elvárása, szemben az alázattal, a lojalitással, a stressz- és monotóniatűrőssel, vagy az irányíthatósággal, olyan kognitív disszonanciához vezet, amelyen csak a rugalmas alkalmazkodás kompetenciája, vagyis ez esetben az opportunizmus és szervilitás segíthet. Ebben az esetben a munkavállaló *az ellentmondó elvárásokhoz és a bizonytalansághoz* kénytelen rugalmasan alkalmazkodni, amit a munkaadó kifejezetten díjaz. Ezek a folyamatok azonban folyamatosan nem tarthatók fenn: az egyén az ellentmondó elvárásokhoz és a bizonytalansághoz való alkalmazkodása során folyamatosan indulatai, kogníciói, attitűdjei egy részének *elfojtására* kényszerül. Az elfojtás segítségével kordában tartott frusztráció pedig – mint a Frankfurti Iskola szerzőitől tudjuk⁶⁴ – hatalmas energia-befektetést igényel, előbb-utóbb kitör, és bűnbakokat keres az én stabilizálása érdekében. Ez a bűnbak lehet a munkaadó, az „érdemtelenül” sikeresebb munkatársak, az állam, bármilyen out-group, vagy azok tagjai, végső esetben maga az egyén, aki a bizonytalanság következtében meggyőzi magát saját értéktelenségéről. Végső soron e folyamatok mindenképpen az igazságtalanság és a megbecsültség hiányának érzéséhez vezetnek, amelyek a relatív depriváció szinonimájaként értelmezhetők.⁶⁵

4.2. Az ellentmondások hatása a munkavállalók személyiségére

A kompetenciák felosztása többféle megközelítésből lehetséges, alapvetően a személyiséghez köthető, általános tartalmú kompetenciák a legfontosabbak a fejleszthetőség szempontjából. A foglalkoztathatóság az emberi tőkébe történő befektetéssel növelhető. A szakirodalom szerint ilyen irányú beruházásnak minősülnek a munkavállalók bármilyen formájú képzésére és egészségmegőrzésére irányuló támogatások.⁶⁶ Mivel a személyiség *identitása* nagyrészt a munkahelyhez köthető, az általános kompetenciák felérté-

⁶⁴ Fromm, Erich (2002) Menekülés a szabadság elől, Napvilág kiadó, Budapest

⁶⁵ Tóth András–Grajczár István (2007) ibid.

⁶⁶ Varga Júlia: Oktatás-gazdaságtan

http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html Letöltés ideje: 2009.03.10.

kelődnek, kiemelt szerepet kapnak. Aki azonban a munkahelyén igazságtalanság-érzést, relatív deprivációt él át, az képtelen azonosulni a munkahely céljaival, képtelen identitását a munkájához, a munkahelyéhez kötni. A fejlődéshez, a fejlesztéshez elengedhetetlen az, hogy az egyén motivációja ne pusztán kényszerből, a munkájának elvesztéséből való félelemből származzon. Az így elvégzett fejlesztés semmiképpen sem lehet tartós. Tartós *fejlődés* kizárólag az önérdék felismerésével, az önkéntes fejlődés igényével érhető el.⁶⁷ Ez a *motiváció* ugyanakkor deprivált, a munkahelyével, a munkájával, a munkakörülményeivel azonosulni képtelen munkavállalók körében nem jöhet létre, hiszen nem alakul ki körükben olyan konformista attitűd, amely ezt megalapozhatná. Ezzel szemben egy, a rendszerrel és a különböző (érdek)csoporthoz szembehelyezkedő attitűd alakulhat ki, amely a bünbakképzés segítségével segít megnevezni a deprivációért felelős folyamatokat és szereplőket, akik érdemtelenül élnek anyagilag kedvező, biztonságos körülmények között, akik megfelelő státusszal és hatalmi pozícióval rendelkeznek. Ráadásul a munkahely a motiválhatóságot is személyes kompetenciaként tünteti fel, amely a fejleszthetőség terén újabb felelősség-hárításra utal. A munkaadó ebben az esetben sem a saját *felelősségét* hangsúlyozza a motiváció megteremtése szükségessége során, hanem a munkavállalóét: vajon motiválható-e egyáltalán?

További problémát jelent, hogy vajon mely tényezőket tekinthetjük *valóban* kompetenciáknak. Ugyanis ha kompetenciákról beszélünk, akkor annak – az Európai Unió az élethosszig tartó tanulás paradigmájából kiindulva – az elsajátított tudás gyakorlati alkalmazásának definíciója alapján két fő jellegzetessége lehet: mérhetőség és fejleszthetőség. A szociológiai és szociálpszichológiai irodalom bővelkedik e kompetenciák mérésében, vagy az azokra irányuló kísérletekben. Azonban továbbra is fennáll a kérdés, hogy mely kompetenciákat tudjuk fejleszteni, illetve, hogy ezek közül melyek azok, amelyeket a munkavállalók körében lenne érdemes fejleszteni és melyek azok a munkahely merev rendszerből kompetencianyelvre lefordított problémák, amelyeket egyértelműen a munkaadói szemlélet átalakításával lehetne megoldani?

A kérdés részben költői, de paradox módon a legértelmetlenebb helyzetekre is születnek hasonlóan értelmetlen *megoldási javaslatok* (ezek gyakran személyiségi jogokat is

⁶⁷ A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége: Kerekasztalvita a kompetencia-fejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg Letöltés ideje: 2009.03.02.

sértenek), amelyeket sajnálatos módon a gyakorlatban is alkalmaznak.⁶⁸ Hogy hogyan lehet értelmes, a középkori inkvizíció módszereit kikerülő fejlesztési koncepciót kidolgozni a tisztesség, az erkölcsi megfelelés, vagy a szilárd értékrend kialakítására, esetleg az érzelemmentességre, az alázatra, a lelkesedésre, a stressz-, vagy monotónia-tűrésre, az irányíthatóságra, vagy a lojalításra? Ez csak az egyik megoldhatatlannak látszó probléma. Sokkal fontosabb kérdés, hogy van-e értelme ennek egyáltalán, és nem a munkaadónak kellene ezért a felelősséget vállalnia.⁶⁹ Dávid János munkaerő-piaci igényeket feltáró kutatásának interjúi rávilágítanak arra, hogy a munkaadók nemcsak a munkavállalókra, hanem az oktatási rendszerre is hárítani igyekeznek a felelősséget.⁷⁰ A kompetencia alapú oktatás, kiválasztás és fejlesztés a munkaadók kompetencia-igényének kiszolgálása köré épül. A leendő munkavállalók „kiképzését” (és az elvárt kompetenciák fejlesztését) az oktatási rendszertől várják el a munkáltatók, hiszen adott szervezeti felépítésükön nem változtatnak, ehelyett elvárják az igazodást a munkavállalóktól és a képző intézményektől.

A nyugati világban már felismerték, hogy a nagy munkateher már középtávon is csökkenti a teljesítményt és a motivációt. A túlórák és a növekvő munkaterhek miatt szétzilálódhatnak a családi, baráti és egyéb interperszonális kapcsolatok, a biztos háttér hiányában pedig az egyéni munkateljesítmény növekedése nem várható. Biztosan mindenki szívesen betekintést nyerne egy tisztesség-, alázat-, érzelemmentesség-, irányíthatóság-, vagy lelkesedésfejlesztő tréning, esetleg egy erkölcsi megfelelést elősegítő, szilárd értékrendet, motiválhatóságot kialakító képzés tematikájába, bár ennek nyilvánvalóan nem sok értelme volna (még ha a különböző személyiségfejlesztő és egyéb tréningek során igyekeznek ehhez hasonló tartalmakat beleerőszakolni a képzési tervekbe). A monotóniát és a stresszt nem tűrni kell, hanem a munkaadónak kell olyan feltételeket

⁶⁸ Lásd pl.: a stresszinterjút, amelynek az állás megszerzése érdekében gyakran alávetik magukat az álláskeresők. „A stresszinterjú eszközei: stresszes állapotba hozzák a jelöltet: pl. megváratták az interjú előtt, a megbeszélte időpontnál sokkal később hívják be, megnézik, hogy hogyan reagál erre, miként kommunikál stresszes állapotban. Környezeti tényezők kihasználása: tipikusan feszélyező környezet létrehozása (pl. ablakok nélküli bútorozatlan szoba); a kérdező gyorsan kérdez, anélkül, hogy megvárná a választ; kiprovokálja a választ; lealacsonyító dolgokat kérdez; megkérdőjelezi a feleletek valóságát és integritását; kigúnyolja az interjúalany reakcióit; gyakran félbeszakítja a kérdezettet; kihasználja a csendet, szünetet tart, hogy kellemtelen helyzetet, bizonytalanságot keltsen

Forrás: <http://www.origo.hu/allas/tipp/20070118astressztures.html> Letöltés ideje: 2009.03.26.

⁶⁹ Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat

⁷⁰ Dávid János (2009) ibid.

teremteni, hogy a munkavállalói minél kevésbé konfrontálódjanak e gyakran kikerülhetetlen helyzetekkel. A motiválhatóságot nem lehet kialakítani, azonban a motivációt és a munkahelyi identifikációt lehet növelni, a depriváció érzését lehet csökkenteni, amely megteremtheti az önkéntes fejlődés igényét. Az átalakulási folyamatokat meg lehet értetni a munkavállalókkal, ehhez azonban a munkavállalókkal való folyamatos konzultáció, a munkavállalók *bevonása* szükséges. A felsorolt kompetenciák tehát nem tekinthetők a szó szoros értelmében munkavállalói kompetenciáknak, hiszen nehezen, vagy egyáltalán nem mérhetők és/vagy fejleszthetők, illetve nincs értelmezhető kerete ezek fejlesztésének.

Úgy tűnik, hogy e tényezők, elvárások pusztán azért lettek lefordítva a kompetenciák nyelvére, hogy a rugalmas alkalmazkodás *látszat-követelménye* minden szinten kielégítse a munkaadók merev rendszer-elvárásait, illetve, hogy a munkavállaló minden munkavégzéssel kapcsolatos felelősséget a munkavállalóra háríthasson. Tehát minél rugalmasabb és alkalmazkodóbb valaki (értsd minél hatékonyabban képes érzelmeinek elfojtására, vagy minél jobban hajlik a tekintély és a hierarchikus társadalomkép elfogadására), annál biztosabb a munkaszerzés és munkahely megtartása a számára.⁷¹ Az alkalmazkodás sikeressége az érzelmek elfojtásának hatékonyságában mérhető. Az emóciók a perszonális és szociális kompetenciák között szerepelnek a munkáltatók elvárásaiban, Dávid János kutatásában a munkaerő-közvetítő (fejvadász) cégekkel készült interjúk eredményei azt mutatják, hogy a munkáltatók a személyes és társas kompetenciákat értékelik fel a munkaerő könnyebb betaníthatósága érdekében.⁷²

Az adaptáció tehát sajátos értelmet nyer a munkaerő-piaci tranzakciók során: a keresleti oldal igényei között továbbra is helyet kapnak a munkahelyi hierarchia fenntartására irányuló, a szervezet és a vezetés akaratának való alárendelődést szolgáló „kompetenciák”. Ez a – hagyományos munkaerőpiac nyomaként megjelenő – modern munkahely hierarchikus jellegéből adódik, ami merev és tekintélyelvű, miközben a fokozódó piaci verseny hatására a rugalmas, kreatív munkaerőt részesíti előnyben. A munkahely rugalmassága csak látszólagos, azonban a rugalmasság elvárása valós és praktikus. A munka-

⁷¹ Zachár László (2009) A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései, Tanár-továbbképzési Füzetek, NSZFI, Budapest <https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.

⁷² Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest,

erőpiac úgy tesz, mintha a rugalmasság személyes kompetencia volna, holott elsősorban a saját, eltitkolt és kompetenciává, valamint egyéni felelősséggé alakított merev, hierarchikus szemléletéhez való alkalmazkodáshoz szükséges. Az eredmények a magyar munkaadók ellentmondó elvárásait tükrözik: a pozitív, rugalmasságra irányuló attitűdök mellett hangsúlyos elemként jelennek meg a szervezetek iránti elkötelezettség kompetenciái. A foglalkozatók igényei egyszerre irányulnak a nyitottság, a motiváltság, az önálló munkavégzés, az egyéni felelősségvállalás és kockázatkezelés, valamint a hierarchia elfogadása, a terhelhetőség és a lojalitás felé. Ez nagyfokú bizonytalanságot kelt a munkavállalókban és megnehezíti alkalmazkodásuk tárgyának meghatározását. A bizonytalanság érzése kognitív disszonanciához vezethet, amennyiben a munkavállaló egyszerre kíván megfelelni a munkaerőpiac ellentmondásos követelményeinek. Az elvárások kompetencia alapon való megfogalmazása pressziót gyakorol a munkavállalókra, folyamatos alkalmazkodásra készítetve őket.⁷³

Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a munkaadók elvárásai következtében fellépő *lelki nyomás* és fokozott mértékű *egyéni felelősségvállalás* különösen a pályakezdket sújtja (elindulási nehézségek), de a nagymértékű bizonytalanság a már munkaerőpiacra lévőkre is jellemző. A keresleti oldal kettős elvárásai a kínálati oldal minden szereplője felé megnyilvánulnak. A nagyobb munkaerő-piaci tapasztalattal rendelkezők helyzetelny, hogy a munkáltatói kompetenciaigényeket képesek a valós elvárásokra konvertálni, vagyis könnyebben felismerik a követelmények mögött lévő valós elvárásokat.

Dávid János hivatkozott tanulmánya rávilágít arra, hogy a munkaadói elvárások megtevésztők és a munkaköri leírások megszűnésével párhuzamosan megjelenő, a leendő munkavállalóktól elvárt ún. kompetencia-térképek sokszor egymásnak ellentmondóak. Az álláshirdetésekből foglalt elvárások megtevésztik a kevésbé tapasztalt pályázókat, különösen a pályakezdket. Ilyen félrevezető követelmény például az önállóan vagy

⁷³ Mikulás Gábor erről így ír: „Előfordul, hogy a vezető ugyan ösztönöz az újításra, ám ha ez az attitűd nem jár a tévedés tényleges jogával is, illetve nem hatja át a szervezetet, zsákutcába visz. A felbátorodott és a kísérletezésből természetesen adott esetben tévedő munkatársat a szervezet tagjai baleknak, beszámíthatatlannak tarthatják, sőt, nem ritka esetben bünbaknak is. Annak ellenére, hogy e munkatársak tanulási képessége – szélesebb körű kísérletezésük okán – általában magasabb, amivel hozzájárulhatnak az egyre fontosabb szervezeti tudásvagyon gyarapításához. A szervezeti kultúra – jellegéből adódóan – lassan, vagy csak radikális földindulásra változik gyökeresen. A felszíni változtatás minduntalan visszaüt; időről időre felszínre törnek a névleges változással ellentétes mélyebb erők – melyek gyakran ugyanattól a vezetőtől származnak.” Forrás: Mikulás Gábor (2003) Tanulás saját hibákból -- a kockázatkezelés, felelősségátvitel és önjelöltség ellen,=Világgazdaság, Menedzser melléklet, 2003. nov. 21. 226.p.

csapatban való munkavégzés képessége, amely elsődlegesen a pályakezdőket sújtja, akik munkatapasztalat hiányában nem ismerték meg a csapatmunka lényegét. A tanulmány szerint „a csapatban való munka lényege a mások véleményének, megközelítéseinek megismerési, mérlegelési, alkalmasint elfogadási és befolyásolási képessége.”⁷⁴

5. A munkaerő-piaci igények és a kompetencia alapúság kapcsolata

A kompetencia alapú felelősségvárás vizsgálata során nem hagyható figyelmen kívül a probléma komplexitása, amely az egymástól elválaszthatatlan folyamatok egymásba gyűrűzéséből fakad. A kompetencia elvűség hatására megjelenő munkavállalói bizonytalanság kizárólag a gazdasági-, társadalmi- és munkaerő-piaci változások kontextusában értelmezhető. Ehhez a szociológiai és szociálpszichológiai elméleteket hívhatjuk segítségül. A következő séma elméleti keretet igyekszik biztosítani a munkaerő-piaci átalakulás és a kompetencia alapúság kapcsolódásának alapján a dolgozat legfontosabb eredményeinek *összefoglalásához*. A séma a makrostrukturális szinttől az egyéni szintig terjed.⁷⁵ A különböző szintek egyéni percepciókra gyakorolt hatása alapján megállapítható, hogy a munkavállalói bizonytalanság és kognitív disszonancia érzetének kialakulásában elsődlegesen a munkaerő-piaci elvárások ellentmondásossága játszik szerepet.

5.1. A makrostrukturális szint

A makrostrukturális szint arra világít rá, hogy az elmúlt két-három évtizedben gyors szerkezetváltozás jött létre a gazdaságban, ami elsősorban a globalizációnak köszönhető. Az EU létrejötté és annak bővítése tipikusan egyfajta globalizációs folyamat, ezen a szinten a globalizáció nemcsak a gazdaságot befolyásolja, hanem többek között társadalmi és kulturális kérdéseket is érint. A globalizáció erősödése a nemzetállam gazdaságpolitikájának gyengülésével, a munkaszervezéssel kapcsolatos modellek összekavarodásával járt együtt. A globalizációnak számos következménye van: Giddens szerint a delokalizáció az idő és tér harmóniájának felbomlásához vezetett.⁷⁶ Ez minden társadalmi cselekvésre hatással van, különösen a munka világában, amely egyre jobban függ az olyan döntésektől, amelyek a mindennapi életben kialakuló tér és idő koncepciótól teljes mértékben

⁷⁴ Dávid János (2009) *ibid*.

⁷⁵ Hasonló struktúrát alkalmaz: Mileti et al (2002) *Siren Workpackage, Modern Sirens and their populist songs*, Neuchatel, Vienna

⁷⁶ Beck, Ulrich (2005) *Mi a globalizáció? A globalizmus tévedései - válaszok a globalizációra*, Belvedere Meridionale, Szeged

elszakadtak. Ez az egyén életében azt jelenti, hogy megszűnnek a hagyományos referenciapontok, elveszíti a környezete feletti kontrollt, és nem érti, hogy mi történik a munka világában, milyen elvárásoknak kell megfelelnie, mihez kell alkalmazkodnia és ezért nem érti a gyors társadalmi változások irányát sem. Az anomia elmélet⁷⁷ ezen a szinten segítheti a megértést. A gyors társadalmi-gazdasági változások együtt a hosszú távú individualizációs trenddel oda vezetnek, hogy az egyén bizonytalanságot, kognitív disszonanciát, értékvesztést és cselekvésképtelenséget él át. A munkaerőpiac gyakori kompetencia elvárásainak ellentmondásossága, a teljesíthetetlennek tűnő elvárások következtében a munkavállaló nem érti, hogy milyen konkrét elvárásokhoz kell alkalmazkodnia; ezek az anomikus helyzetek vezethetnek a munkahelyen kognitív disszonanciához és ezzel párhuzamosan a változások és az elvárások megértésének, a disszonancia feloldásának igényéhez.

5.2. A társadalmi mező szintje

Ezen a szinten a kulturális és a gazdasági mező kapcsolatát vizsgálhatjuk. A gazdasági mező globalizációs jellegzetessége, hogy a termelő társadalom egyre inkább szolgáltató társadalommá válik, amely az ipari szektor visszaeséséhez vezet. A közszféra egy részének privatizációja az új menedzsment technikák és a folyamatosan változó munkakörülmények, munkaerő-piaci politikák jelentős változásokat okoznak a gazdasági mezőben. Ezen kívül a határozott idejű munkaszerződések és az új munkaerő-piaci szabályok, elvárások bizonytalansághoz vezetnek. Az új munkaerő-piaci politika és a szociálpolitika anomáliái a gazdasági mezőben bizonytalanságot és széles körben egyenlőtlenségeket okoznak. A mezőelmélet érdekes megközelítést kínál.⁷⁸ Eszerint az egyik mezőben bekövetkező változások a kapcsolódó mezőkben is változásokat indukálhatnak. Ennek következtében a piaci verseny és a gazdasági mezőben történő bizonytalanság felerősödésével a kulturális mezőben a képzettség, a kompetenciák, képességek és készségek felértékelődnek annak érdekében, hogy az egyén a folyamatos változásokhoz és bizonytalansághoz való rugalmas alkalmazkodása megvalósulhasson. Ez azonban ténylegesen csak a poszt-fordí munkaszervezésű, valóban tudásalapú társadalomban jöhet létre. Másrészről a gazdasági mezőben megjelenő bizonytalanság a kulturális mezőben bizalomvesztéshez vezet: a minőségi munka, a fejlesztések és az átképzés, a kompetencia alapú-

⁷⁷ Andorka Rudolf (2006) Bevezetés a szociológiába, Osiris Kiadó, Budapest, 59. p.

⁷⁸ Bourdieu, Pierre (2000) A mezők logikája. In: Szociológiai irányzatok a XX. Században (szerk. Felkai-Némedi-Somlai) Új Mandátum Kiadó, Budapest, 418-430p.

ság ellentmondásos jellegéhez és ezen keresztül az új menedzsment technikákhoz való alkalmazkodás nem segíti feltétlenül az előbbre jutást, a karrierépítést, így a munkavállalók széles körben igazságtalanságot, kizsákmányoltságot, értékvesztést és relatív deprivációt élhetnek át.

5.3. *A szimbolikus világ*

A Sennett által említett flexibilis kapitalizmus⁷⁹ felkészítheti az egyént a modern gazdaság kihívásaira.⁸⁰ Ez magában foglalja a munka világának elemeit, mint a flexibilis munkavégzést, a mobilitást, a készségek, képességek és kompetenciák fejlesztését, a kockázatok egyéni kezelését: ezek a folyamatok segíthetik az egyént abban, hogy növekvő autonómiát, önállóságot élvezzen, egyéni döntéseket hozzon a munkája során. Ezek olyan kihívások azonban, amelyek egyéni munkaerő-piaci stratégiát, valamint alternatív foglalkozási életutakat kívánnak meg, gyakran az ellentmondásos helyzetekhez való rugalmas alkalmazkodás segítségével. A hosszútávú, határozatlan munkaidejű szerződések ritkulása, a munkafeltételek romlása, valamint az új menedzsment-technikák és a kontroll új formái a korábban említettekkel együtt a munkavállalók jelentős részénél olyan elbizonytalanodáshoz vezethetnek, amelyek kiterjednek az élet egyéb területeire is: szétzilálódhatnak a hagyományos családi, baráti kapcsolatok, a korábban megszokott tanulási formák átalakulnak, a munkavállalók korábbi tanulási stratégiái csak részben alkalmazhatóak, újra meg kell tanulniuk tanulni.⁸¹ Ez azután a Sennett által a személyiség leépüléséhez, korrodálódásához vezető jelenséget hívja életre: az identitás és az önpercepció, valamint az önértékelés bizonytalanságát. Eszerint az emberek nem bíznak abban, hogy (egy ellenmondásokra épülő, disszonáns rendszerben) képesek lennének, vagy értelme lenne folyamatosan megújítani ismereteiket, készségeiket, kompetenciáikat, vagy attitűdjeiket, amely az élethosszig tartó tanulás, a kompetencia elvárások jelenlegi értelmezésének és fejlesztésének szükségességével való szembehelyezkedést eredményezheti. Mialatt egyre kevesebb lehetőség van arra, hogy az emberek biztos foglalkoztatás útján szerezzék meg a megélhetéshez szükséges forrásokat, a helyzetet és a

⁷⁹ Bangó Jenő (2008) Tájékozódás, tizenöt tétel a szociorégió elméletéhez, Szociológiai Szemle, 2006/3. 101-125 p.

⁸⁰ Erről lásd még: Tóth András–Grajczár István: Miért olyan sikeresek a radikális nemzeti-populista pártok nagy társadalmi-gazdasági átalakulások, vagy válságok idején? Politikatudományi szemle 2008/4 - előkészületben

⁸¹ Lásd pl.: „Egyre nagyobb értéke van annak, ha valaki többször meg tudja tudását újítani, át tudja látni, új helyzetekben képes a megtanultakat alkalmazni (tudástranszfer)”.

Vass Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése;

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia> Letöltés ideje: 2009.03.12.

bizonytalanságot tehát jelentősen súlyosbítja az a fajta diskurzus, amely folyamatosan az egyéni felelősségvállalásról, a mobilitásról, a flexibilitásról, vagy az élethosszig való tanulásról szólnak, a fejlődés és a versenyképesség felelősségét folyamatosan a humán erőforrásra, a munkavállalókra hárítva.

5.4. A társadalmi miliő

Elméleti megközelítésben a társadalmi miliő elhelyezi az egyént a fizikai és társadalmi térben, figyelembe véve a történeti, kulturális és intézményi kontextusokat is. Bourdieu szerint a miliő döntő faktora a habitus strukturálásának. A habitus annak a társadalmi kontextusnak a struktúrájában jön létre, amelyben az egyén szocializálódik. Ez a társadalmi szerkezet beépül, inkorporálódik és átalakul mentális, morális és kognitív struktúrákká, amelyek szervezik a társadalmi gyakorlatot.⁸² Ebben a dialektikus folyamatban a konformizmus és a társadalmi kohézió magas szintje jöhet létre anélkül, hogy ez határozott elképzelésekkel, viselkedésmódokkal társulna, így a munkahely merev elvárásaihoz való rugalmas alkalmazkodás során is. Az állandóan változó körülményekhez való rugalmas adaptáció igénye elsősorban a piac és a munkaadó elvárása. A gyorsan változó világban gyorsan kell alkalmazkodni a piaci folyamatokhoz. Ennek a felelőssége elsősorban a munkaadót terhelné, ugyanakkor a munkaadó ezt a munkavállalóra hárítja: a munkavállaló vagy megtesz mindent azért, hogy alkalmazkodjon a munkaadói versenyképesség növelése érdekében, vagy vállalja a felelősséget azért, hogy rugalmatlansága és alkalmazkodóképességének (pl. munkabírás, monotónia-tűrés, lojalitás, stressz-tűrés) hiánya miatt elbocsáthatják. Az egyén gyakran meg sem kérdőjelezi a körülötte lévő szűkebb környezet, a munkahely új szabályait és elvárásait: a munkanélküliségtől való félelmében automatikusan elfogadja az új játékszabályokat, ami ugyanakkor a szabályok megértésének és az alkalmazkodás mikéntjének hiányában kognitív disszonanciához és az indulatok elfojtásához vezethet, amely utóbbi paradox módon rugalmasságának újabb bizonyítéka a munkaadó szemében.

5.5. Egyéni szint

A gazdasági és munkaerő-piaci felfordulás, a foglalkoztatási helyzetben és a munkafeltételekben bekövetkezett messze ható változások, a felelősség munkavállalókra való hárítása és az ezekhez kapcsolódó diskurzusok kognitív és egzisztenciális bizonytalanság-

⁸² Bourdieu, Pierre (2002) A gyakorlati észjárás: A társadalmi cselekvés elméletéről, Napvilág Kiadó, Budapest

hoz, személyes és szociális fenyegetettség érzéséhez vezetnek. A bizonytalanság feloldása, és a lehetséges alkalmazkodási utak kialakítása az alábbi tényezőkkel áll összefüggésben:

- *A problémák áthelyezése:* A munkahely felelősségvárása, a rugalmas alkalmazkodás személyes kompetenciaként, így egyéni felelősségként való feltüntetése a merev elvárásokhoz való alkalmazkodást segíti elő, ugyanakkor az ezzel párhuzamosan zajló elfojtó mechanizmusok instabillá tehetik az ént, széleskörű kognitív, érzelmi disszonanciát és a relatív depriváció, az igazságtalanság és a bizonytalanság érzését okozva.
- *Konzisztencia és identitás-erősítés:* az összekuszálódott munkaerő-piaci közegben konzisztenciát találhat az egyén, amennyiben elfogadja a tekintélyelvűsége, a merev, hierarchikus munkahelyi rendre épülő elképzeléseket, a munkaadói utasításokat. Egyes csoportoknál a munkahelyi alá- és fölérendeltség elfogadása, a szigorú elvárásokhoz való alkalmazkodás, a felettes én segít stabilizálni az ént, valamint kompenzációt nyújthat az elvesztett biztonságért. Így a munkaerőpiac a disszonanciát nem feloldja, hanem a munkavállaló attitűdjeit hajtja rabigába. Vagyis a munkaerőpiac merev autoritása a felettes én beépülésén keresztül az én alávetettségét betonozza be.
- *Motívum:* a motiváció a munkahelyi identifikáció, a relatív depriváció hiánya, az elkötelezettség, az önérdek felismerése, vagy a kényszer mentén alakulhat ki. Motiváció és a munkaadói szemlélet megváltozása, a munkaadó saját felelősségének vállalása nélkül, illetve pusztán a kényszer szülte motiváció segítségével nem érhető el komplex és tartós fejlődés.

6. Konklúzió

Magyarországon a rendszerváltás, a piacgazdaságra való áttérés és a globalizáció hatására megkezdődött a gazdaság liberalizációja, amely erőteljes privatizációval, valamint nagymértékű külföldi tőkebeáramlással járt együtt. Az újjáépülő gazdaságban rendkívüli metamorfózist hozó folyamatok következtek be, úgy, mint a foglalkoztatási struktúraváltás, amelynek egyik legfontosabb jellemzője a dezindusztrializáció, a szolgáltatói szektor ugrásszerű növekedése és a flexibilis munkavégzés iránti igény volt, csakúgy,

mint a '80-as évek közepétől zajló európai gazdasági folyamatokban. A gazdaság szerkezet-változásának eredményeképpen a *munkaerőpiac* is jelentősen *átalakult*.⁸³ A változás a foglalkoztatottság csökkenésében, a munkanélküliség felerősödésében, a munkaterhek és munkaidő megnövekedésében, a munkavállalók kompetencia alapú értékelésében, a mobilitási igény fokozódásában és a határozott idejű munkaszerződések megjelenésében, valamint az atipikus foglalkoztatottsági formák és az új menedzsmenttechnikák elterjedésében mutatkozott meg.⁸⁴ Ezen új technikák elsősorban a munkaadók profit-érdekeit, a *versenyképesség megőrzését* és fokozását szolgálják.

Az átalakuló munkaerőpiacon és a világgazdaságban domináló, a versenyképességet előtérbe helyező neoliberális gazdaságban *felértékelődött* a *kompetenciák* szerepe. A magyar privatizációs folyamatok a külföldi tőke Magyarországra való csábításával próbálták a gazdasági gondokon enyhíteni. A multinacionális cégek magukkal hozták sajátos elvárásrendszerüket, menedzsment-technikáikat és képzési struktúrájukat, amelyhez lassan-lassan a helyi munkaadók és a képzési rendszer is csatlakozott. Azonban míg a világ nyugati felében egyre inkább a felelősségteljes gazdasági szemlélet, addig Magyarországon egyfajta neo-fordista modell terjedt el, gyakran a poszt-fordizmus köntösébe bújva.⁸⁵ Makó Csaba kontrasztba állítja a Nyugat-Európában megvalósuló rugalmas, a munkavállalókat a fejlesztési és döntési helyzetekbe bevonó szervezeti modelleket a hazai munkaerőpiac rugalmatlan, hierarchikus, parancsuralmi szemléletmódjával. Rávilágít arra, hogy Magyarországon a poszt-fordi rugalmas szervezési módszerek helyett a fordizmus gyökereihez visszanyúló, szinte „katonai” vezetési és szervezési modell terjedt el, amelyben az „az élethosszig tartó tanulást inkább a ’túlképzett’ munkavállalótól – és persze állampolgártól – való félelem pótolja”.⁸⁶

⁸³ Mózes Péter: Társadalmunk jövedelmi – munkaerő-piaci helyzete
http://209.85.129.132/search?q=cache:xLXablKuceIJ:www.nonprofit.hu/files/9/0/4/5/9045_M_ZER.pdf+munkaer%C5%91piaci+v%C3%A1ltoz%C3%A1sok&cd=5&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a (2009.02.16.)

⁸⁴ Grajczár (2008) ibid.

⁸⁵ Makó Csaba – Illéssy Miklós – Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész,
=TÁRSADALOMKUTATÁS 2008/3. 337-354 p.

⁸⁶ Makó (2008) ibid. 342 p.

Lengyel Imre arra hívja fel a figyelmet, hogy a neo-fordista régiók csupán a tudás-alapú régiók „lenyomatai”.⁸⁷ E gazdaságokban – mint amilyen a magyar is – ugyan fel-fedezhetők a poszt-fordista rugalmas, a munkavállalók bevonására és a tudásalapú gazdaságra jellemző munkaszervezés jegyei, ugyanakkor a fordí (tárgyi alapú), a hierarchikus, erősen strukturált munkaszervezetre, merev, szigorúan szabályozott munkavégzésre épülő sajátosságok sem tűntek el, hanem kompetencia köntösbe bújtak. Magyarországra így a fordí és poszt-fordí modellek keveredése jellemző, ahol a versenylőnyők és azok forrásai szempontjából inkább a fordí modell dominál. Erről a jelenségről Gottfried is ír 1999-ben megjelent tanulmányában, ahol hangsúlyozza, hogy a fejletlenebb gazdaságok a fejlett, tudásalapú gazdaságokkal szemben, amely a centrum-(fél)periféria viszonyra rímel, inkább egyfajta neo-fordista jegyekkel rendelkeznek.⁸⁸ Vagyis a versenylőnyők inkább a költségelőnyőkből (olcsó, nem feltétlenül fejleszteni kívánt munkaerő és infrastruktúra, adókedvezmények és relatíve alacsony költségű beruházás), és nem a tudás megbecsülttségéből, fejlesztéséből, létrehozásából születnek. Így főleg izolált ipari parkokat hoznak létre, amelyek szereplői gyakran a helyi gazdasághoz sem kapcsolódnak. Ahogy Lengyel megfogalmazza: „A neo-fordizmus lényege: a fordista munkaszervezés bizonyos jegyeinek továbbélése, megszüntetve megőrzése, az erőteljes poszt-fordista hatásokra a szabványosított tömegtermelést folytató vállalatok/ágazatok munkaszervezteinek újjászervezése.”⁸⁹ Hiányzik tehát a poszt-fordí modellre jellemző rugalmas specializáció, a döntésekbe való beleszólási lehetőség, a munkavállalók bevonása és valós, egyénre szabott fejlesztés, a kutatás- és piacfejlesztés, valamint az utasításos rendszer visszaszorulása.

A magyar helyzet további paradoxona, hogy sok vállalatnál – elsősorban a multiknál – megindult a szervezeti struktúra laposodása, és a szervezet mozgatása újabb teljesítésre sarkall.⁹⁰ Fröhlich Péter a hazai szervezetek ellaposodását a felelősségi körök „süllyedésében” látja: „Egy lapos szervezetben a karrier nem más, mint az alkalmazottra rakódó felelősség bővülése. Hiszen azzal, hogy bizonyos pozíciók kikerülnek a rendszerből, az

⁸⁷ Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged, http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf Letöltés ideje: 2009.04.10

⁸⁸ Lengyel Imre (2003) ibid.

⁸⁹ Lengyel Imre (2003) ibid.

⁹⁰ Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az újjazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek <http://209.85.129.132/search?q=cache:BnDQgsKRFVwJ:www.cons.hu/index.php%3Fmenu%3Dcikk%26id%3D195+fr%C3%B6chlich+p%C3%A9ter+szervezet+laposod&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> Letöltés ideje: 2009.04.09.

azon a szinten lévő felelősségek nem szűnnek meg, csak máshová, leginkább a munkavállalókra delegálódnak”.⁹¹ A vállalatok laposabbá válása gyakorta a munkakörök egymásba olvadását eredményezi, ami megköveteli a munkavállalóktól, hogy a szakterületüktől független ismeretekkel rendelkezzenek. A felelősség ilyen módon még inkább sújtja a munkavállalókat, az alkalmazkodóképesség felértékelődése az ehhez kapcsolódó kompetenciák felértékelődéséhez vezet. A munkaerőpiac szereplői az érzelmi intelligenciát tekintik a sikeres munkavállalás feltételének. Ez különösen felértékelődik a szervezetek ellaposodásával, élesebb lesz ugyanis a konfrontáció. A középvezetői munkakörök csökkenése következtében megszűnik a hárító tényező a közvetlen vezetés és a munkavállaló között, így felértékelődnek a személyes/szociális kompetenciák, úgy mint az alkalmazkodás és a rugalmasság. Vagyis ha a munkavállaló nem képes érzelmeinek „kordában tartására”, az könnyen az állásába kerülhet.

Így a kompetencia alapúság bumerángthatása érvényesül a munkaerőpiacon: a nemes célból, a kompetencia alapú fejlesztésből olyan visszaélések származhatnak, amelyek ellen nagyon nehéz küzdeni, és amelyek megerősítik a neofordizmust Magyarországon. A laposodó szervezet legfőbb elvárása a rugalmas adaptáció és a felelősségvállalás. Azonban ezt egy olyan neo-fordista, kevert rendszerben kell megvalósítani, ahol az EU elvárásainak megfelelő rugalmas posztfordi modellnek kellene érvényesülnie, miközben a költségelonyókra építő, merev, fordí munkaszervezés elvárásait próbálják a munkaadók erőltetni. E sajátos neo-fordí egyveleg fenntartása a merev rendszer kompetencia-nyelvre történő lefordításával, a felelősség hárításával lehetséges.

7. Irodalomjegyzék

A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége: Kerekasztalvita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról

http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg

Letöltés ideje: 2009.03.02.

A kompetencia kérdéskör jelentősége a munka és az oktatás (képzés) világában

http://74.125.77.132/search?q=cache:PjmAdcOfwtwJ:www.fatcat.hu/tiki-download_file.php%3FfileId%3D1+kompetenciafejleszt%C3%A9s+tudatoss%C3%A1g%C3%A1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu Letöltés ideje: 2009.02.28.

⁹¹ Sebők Orsolya (2002) *ibid.*

- Anda Angéla et. al. (2008) Kompetenciák, Debreceni Egyetem, Kézirat
<http://www.agr.unideb.hu/ktvbsc/?m=kompetenciak> Letöltés ideje: 2009.09.14.
- Andorka Rudolf (2006) Bevezetés a szociológiába, Osiris Kiadó, Budapest
- Antalovits Miklós (2005) Továbbképzési modell kidolgozása vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére, Kutatási záró-tanulmány, NFI, In: Felnőttképzési Kutatási Füzetek, 2005/14.
- Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák, Európai referenciakeret
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-02_kulcskompetenciak
 Letöltés ideje: 2009.03.11.
- Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérése a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában (2001) Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő
- Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseihez kapcsolódó részletes munkaprogram (2002) <http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF>
 Letöltés ideje: 2009.03.19.
- Bagó József (2000) Furthering Employment in Hungary <http://www.inwent.org/ef-texte/kop5/bago.htm> Letöltés ideje: 2009. 03.11.
- Bangó Jenő (2008) Tájékozódás, tizenöt tétel a szociorégió elméletéhez. In: Szociológiai Szemle, 2006/3. 101-125 p.
- Baráth Tibor: A versenyképesség dimenziói
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatas_versenykepesseg-11_versenykepesseg_dimenzioi Letöltés ideje: 2009.03.11
- Beck, Ulrich (2005) Mi a globalizáció? : a globalizmus tévedései - válaszok a globalizációra, Belvedere Meridionale, Szeged
- Bourdieu, Pierre (2000) A mezők logikája. In: Szociológiai irányzatok a XX. Században (szerk. Felkai – Némedi – Somlai) Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Commission (2000) Hungary 2000, Regular report from the Commission on Hungary's Progress towards Accession, 8. November 2000.
- Dávid János (2009) MKIK – GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat
- Fromm, Erich (2002) Menekülés a szabadság elől, Napvilág kiadó, Budapest
- Giddens, Anthony (2003) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, 417–418 p.

- Grajczjár István (2007) Utak a szélsőjobboldalhoz. In: (szerk. Boda Zsolt – Kovách Imre –Szoboszlai György) Hatalom, közbeszéd, fejlesztéspolitika. Elemzések politikai jelenségekről, Műhelytanulmányok, MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest
- Grajczjár István (2008) Válság és változás: Utak a jobboldali radikalizmushoz, Budapest, Kézirat
- HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései
<https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02
- HEFOP 3.5.1. prograam – Andragógiai ismeretek
<https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.
- Hunya Gábor (2000) Integration Through Foreign Direct Investment, Making Central European Industries Competitive, Edward Elgar Publishing Limited, London
- Jákó Melinda(2004) A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei. In: Humánpolitikai Szemle 2004/ 5. 47–55 p.
- Kiss, J (1996): The development and the prospect of Hungarian agricultural emplyoment. Institute of World Economy, Budapest, August
- Klein Sándor (2004) Munkapszichológia, Edge 2000 Kiadó Kft, Budapest
- Klein Sándor (2001) Vezetés és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft, Budapest
- Kompetencia a HR-tevékenység gyakorlatában (2009)
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyse-gyakorlataban-i-resz-20090216.html> Letöltés ideje: 2009.02.18.
- Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged
http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf
 Letöltés ideje: 2009.04.10.
- Makó Csaba – Illéssy Miklós – Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész, In: Társadalomkutatás, 2008/3. 337–354 p.
- Mikulás Gábor (2003) Tanulás saját hibákból - a kockázatkerülés, felelősségvárítás és önjelöltség ellen. In: Világgazdaság, Menedzser melléklet, 2003/13. 226.p.
- Mileti et al (2002) Siren Workpackage, Modern Sirens and their populist songs, Neuchatel Vienna
- Modularitás és kompetencia az új OKJ-ban
www.milegyek.hu/letoltheto/modularis_okj.pdf Letöltés ideje: 2009.03.12.

Mózes Péter (é.n.) Társadalmunk jövedelmi- munkaerőpiaci helyzete

http://209.85.129.132/search?q=cache:xLXablKuceIJ:www.nonprofit.hu/files/9/0/4/5/9045_M_ZER.pdf+munkaer%C5%91piaci+v%C3%A1ltoz%C3%A1sok&cd=5&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a Letöltés ideje: (2009.02.16.)

Munkaerő-piaci kulcskompetenciák újszerű megközelítése:

http://kompetencia.tessedik.hu/images/files/kompetencia_kotet.pdf
Letöltés ideje: 2008.11.11.

Nagy József (2000) XXI. század és nevelés, Osiris Kiadó, Budapest

OECD (1999) Economic Surveys: Hungary 1999. OECD, Paris, 72–73 p.

Oroszi Babett (2007) A stressztűrés mérése állásinterjún

<http://www.origo.hu/allas/tipp/20070118astressztures.html>
Letöltés ideje: 2009.03.26.

Poór Ferenc (2008) Kompetencia a munkaerő-kiválasztásban és – képzésben

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=68017%20-%2080k>
Letöltés ideje: 2009.03.19.

Schüttler Tamás: A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége:

Kerekasztalvita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról
http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg
Letöltés ideje: 2009.03.02.

Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az újjgazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek

<http://209.85.129.132/search?q=cache:BnDQgsKRFVwJ:www.cons.hu/index.php%3Fmenu%3Dcikk%26id%3D195+fr%C3%B6chlich+p%C3%A9ter+szervezet+laposod&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> Letöltés ideje: 2009.04.09.

Szászvári Karina (2009) A sikeres munkavállaláshoz szükséges kompetenciák és a kompetenciák vizsgálatán alapuló kiválasztási eljárás (Equal disszeminációs konferencia)

www.prkk.hu/EQUAL080319/09_Szaszvari_Karina_szakerto.ppt
Letöltés ideje: 2009.03.12.

Tóth András – Grajczár István (2007) Different Roads to the Siren Songs of the Extreme Right in Hungary. In: Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right – Ashgate Kiadó, Anglia, 10. fejezet, 201–217 p.

- Tóth András – Grajczjár István (2008) Miért olyan sikeresek a radikális nemzeti-populista pártok nagy társadalmi-gazdasági átalakulások, vagy válságok idején? Politikatudományi szemle 2008/4 – előkészületben
- Tóthfalusi István (2001) Magyar értelmező kéziszótár [Elektronikus dokumentum]; Idegen szavak és kifejezések szótára
- Tóth István György: Az oktatás társadalmi-gazdasági környezetének alakulása a kilencvenes évek Magyarországon
<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=konf2001-Toth>
 Letöltés ideje: 2009.02.17.
- Udvardi-Lakos Endre (2002) Lifelong learning, kompetencia, Szakképzési Szemle, 2002/1.19–38 p.
- Valuch Tibor (2002) Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében, Osiris Kiadó, Budapest
- Varga Júlia: Oktatás-gazdaságtan http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html Letöltés ideje: 2009.03.10.
- Vass Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése;
<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia>
 Letöltés ideje: 2009.03.12.
- Zachár László (2009) A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei In: HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései, Tanár-továbbképzési Füzetek, NSZFI, Budapest <https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.

**Coaching:
a fejlesztő vezető egyik módszere**

Készítette
Kalamár Beáta
andragógia BA szak

Konzulens
Sulyok Tamás
főiskolai adjunktus

2009

1. Bevezetés

Az alábbi szakdolgozat célja a magyar üzleti életben egyre elterjedtebb, vezetők által alkalmazott teljesítménynövelő módszer, a coaching bemutatása. Dolgozatomban megvizsgálom, hogy egy értékesítésből élő multinacionális vállalatban bevezetett coaching program milyen hatékonysággal segíti elő a coaching, mint vezetői eszköz beépülését a mindennapi vezetői gyakorlatba. Továbbá változtatási javaslatot teszek a vizsgált vállalatnál jelenleg futó coaching program továbbfejlesztésére és egyéb támogató eszközök, módszerek, szerelemek integrálására.

Hipotézisem, hogy csak egy több lépcsős képzési program alkalmas a coaching kultúra kialakítására a vizsgált értékesítésből élő multinacionális vállalatban. S e folyamat sikeres megvalósításának elengedhetetlen eleme az „utánkövetés”. Továbbá feltételezem, hogy a támogató vezetői szerep nagyban segíti egy értékesítésből élő szervezetben dolgozó vezető munkáját. Úgy vélem minden vezető képes a megoldás-orientált coaching modell és technika, mint vezetői eszköz, elsajátítására és eredményes alkalmazására.

A vizsgált vállalat kiemelt hangsúlyt fektet arra, hogy a vezetők hogyan bánjanak munkatársaikkal. Egyre inkább középpontba kerül a fejlesztő vezetői szemlélet a vállalati kultúrában, ezért fontos, hogy a vezetők számára elérhető legyen egy olyan képzési folyamat, amelynek elsajátítása után képesek legyenek a coaching módszereit, technikáit tudatosan alkalmazni.

A szakdolgozatban bemutatott Fejlesztő vezetői coaching program kifejlesztését és megvalósítását az Apolenáris Tanácsadó Kft végezte. Mint megrendelő, és mint több éves tapasztalattal rendelkező vezetőképzési szakember számos javaslatom és ötletem, valamint a megvalósulás során adott folyamatos visszajelzéseim is a program részét alkotják. A képzés tartalmi felépítése képezi a szakdolgozatom elméleti hátterét, alátámasztva számos külföldi szakirodalommal.

Természetesen a coachingnak számos más alkalmazási területe is van a vizsgálaton kívül (pl. executive coaching, life coaching stb.), amely e szakdolgozatnak nem témája.

2. Coaching

2.1. Mi a coaching?

A coach edzőt, egyéni fejlesztőt jelent. Talán az edző szó az, ami leginkább kifejezi ezt a tevékenységet. Nem véletlen, hisz az üzleti élet a sportból vette át ezt a kifejezést. „Coachnak lenni azt jelenti, hogy segítünk másoknak elérni mindazt a potenciális lehetőséget, ami bennük rejlik. Lehetővé tesszük, hogy saját erejükből bontakoztassák ki önmagukat, és az általuk kívánt irányba fejlődjenek.” (Whitmore, 1996: 8) A coaching a tanulásról szól és nem a tanításról. Erősíteni tudja másokban, hogy a gyakorlat terén hasznosítani tudják meglévő képességeiket és növeli kezdeményezési kedvüket a változtatásra. Ezért tudatosan választották a vizsgált program alkotói az alábbi Galilei idézetet a program mottójául: *„Nem tudsz megtanítani senkit, csak ahhoz tudod elvezetni, hogy sajátmagát felfedezze.”*

A coaching nem tanácsadás. A coach kérdez, meghallgat, irányítja partnerének figyelmét, s a megoldásokat vele fogalmaztatja meg. A coaching két személy (jelen esetben vezető és beosztott) között zajló fejlesztő kapcsolat. Mindig személyes jellegű, interaktív, erősen fókuszált folyamat, amely segít az egyénnek és a szervezetnek nagyobb elégedettséggel járó eredményeket gyorsabban elérni. Olyan funkciókat foglal magában, mint a célok kitűzése, elvárások meghatározása, motiváció. A coaching alkalmas a munkakörökhöz kapcsolódó problémák szakmai és személyes szinten történő feldolgozására, és megoldására.

3. A vezető, mint coach – a fejlesztő vezető

3.1. A vezető, mint coach

Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a vezetők nem feltétlenül akarnak coachként dolgozni. Ugyanakkor vannak coaching elemek például célok sajátos megfogalmazása, megoldás orientált kommunikáció, jövőorientáltság, amit érdemes megtanulnia egy vezetőnek. A cél nem az, hogy a vezetők coach-csá váljanak, hanem, hogy rugalmasan, az egyén és az adott szituáció tükrében megfelelően tudják alkalmazni a coaching módszert, mint vezetői eszközt. Ezt a vezetési szakirodalom helyzetfüggő vezetésnek defini-

álja, ami ma a legátfogóbb, legmodernebb, és leggyakorlatiasabb módszer az emberek, az idő és az erőforrások menedzselésére és fejlesztésére a világon.

3.2. Stratégiai vezető, Operatív vezető, Fejlesztő vezető

Az alábbi ábra világosan szemlélteti egy vezető alapvető feladatait. Egy vezető három funkcióban működik a mindennapi gyakorlatban (Downey, 2003; The school of coaching, 2001, 2003):

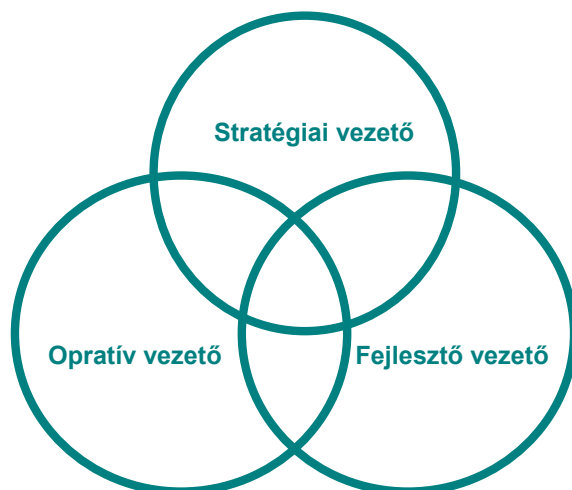
1. *Stratégiai vezető*: feladata, hogy jövőképet vázoljon fel munkatársai előtt, rövid, közép és hosszú távú iránymutatás adjon célok formájában.
2. *Operatív vezető*: ez a funkció magába foglalja a mindennapi vezetői feladatokat, teendőket, mint például feladat kiadás, riportálás, statisztikák készítése, számonkérés, stb. Az operatív vezetőtől azt várják el, hogy eredményeket produkáljon.
3. *Fejlesztő vezető*: feladata önmaga és beosztott munkatársainak folyamatos fejlesztése. Az előbbi példát mutatva, az utóbbi pedig a coaching segítségével kiaknázza mindazt a potenciális lehetőséget, ami a humántőkében rejlik.

A funkciók között átfedések vannak. A stratégiai vezető például a coaching technikák segítségével vonhatja be csapatát a jövőkép és stratégia kialakításába, ez által a beosztottak sokkal elkötelezettebbek lesznek a megvalósítás során.

Az operatív vezető pedig hatékonyabban tud működni az értékelő-fejlesztő beszélgetések során, ha a coaching technikákat alkalmazza, valamint eredményesebb csoport-megbeszéléseket tarthat a team- coaching módszer segítségével.

Arra kell nagyon figyelnie a vezetőnek, hogy az adott helyzetben és egy meghatározott szintű kompetenciákkal rendelkező munkatárs esetén a megfelelő vezetési módszert alkalmazza. Ebben rejlik a helyzetfüggő és egyben eredményes vezetés sikere. Egyik terület sem létezhet a másik nélkül.

1. ábra A vezető hármas funkciója



Forrás: Szerző adaptációja Downey M. 'The elements of the line manager's role' ábrája alapján (2003)

3.3. A fejlesztő vezető jellemzői

A fejlesztő vezető nem követel, hanem enged. Nem tanácsokat ad, hanem együtt gondolkodik, támogat. A fejlesztő vezető felülkerekedve a kontrollvesztés félelmén beosztottai fejlődésének katalizátora, de nem a motorja. Feladata, hogy segítse a munkatársakban rejlő kreatív megoldásokat blokkoló akadályok elhárítását. Dicsér, amely elsősorban konstruktív és pozitív visszajelzések formájában nyilvánul meg. Maga is tanul és fejlődik, így válik hitelessé, példát mutatva beosztottainak. „A tanulás, gondolkodás, alkotás, döntés és felelősségviselés lehető legnagyobb szeletét hagyja a munkatársnál.” (F. Várkonyi; 2006: 504) Legnagyobb jutalma a társak, csoportja sikere. Hisz abban, hogy beosztottai képesek a fejlődésre, valamint képesek az előttük álló problémák önálló megoldására.

3.4. A coaching készségek

Ahhoz, hogy egy megoldás-orientált munkatársi coaching beszélgetés eredményes legyen, a vezető részéről többek között az alábbi készségek és készség szinten alkalmazott kommunikációs módszerek tudatos alkalmazása szükséges. (Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007; Downey, 2003; Fleming & Taylor, 2000)

3.4.1. *Értő figyelem - mások aktív meghallgatás*

A tanulás során kifejlődő négy kommunikációs alapismeret (meghallgatás, beszéd, olvasás, írás) közül valószínűleg a meghallgatás az, amit leggyakrabban használunk, de legkevésbé tanulunk meg. Mi tehát a meghallgatás? Az első fontos jellemző, amire rá kell mutatnunk az, hogy ez több mint egyszerűen a hallás. A hallás a meghallgatás első részlépése – a fizikai rész, amikor fülünk érzékeli a hanghullámokat. Ezután egyéb érzékszerveink lépnek működésbe és a gondolati folyamatok veszik át a fő szerepet. A meghallgatás egyik megközelítési módja az, hogy olyan készségnek tekintjük, ami fejleszthető. Mint készség, cselekvési folyamatokat is magában foglal: többet jelent annál, hogy arcunkon érdeklődő kifejezéssel ülünk. A jó hallgatóvá válással összefüggő sokféle alapkészség közül az aktív meghallgatás fejleszthető, ha figyelünk négy területre, melyek egymástól jól megkülönböztethetők:

- A. visszaadás (parafrázis)
- B. szóra bírás
- C. a véleményalkotás felfüggesztése
- D. fizikai odafigyelés

A) „Visszaadás” – parafrázis

A visszaadás az a folyamat, amelynek során a hallgató saját szavaival elismétli, hogy véleménye szerint a beszélő mit mondott. Ezt a megfelelő időpontban lehet megtenni, például amikor a beszélő megáll egy pillanatra, vagy valamilyen alkalmas ponton, amikor megszakítja mondanivalóját. A visszaadás fő célja az, hogy lehetővé tegye a hallgatók számára, hogy ellenőrizzék, amit hallottak, felfogva azt, amit a beszélő mondott, de figyelve a beszélő érzéseire is. Ezen kívül eszközül szolgál arra is, hogy tudassa a beszélővel, hogy a hallgatók valóban odafigyelnek.

A visszaadás néhány irányelve:

- Gondosan figyeljünk a beszélő alapvető fontosságú üzenetére, ami magában foglalja a nem verbális üzeneteket és a hangszínt, valamint annak érzékelését, hogy milyenek a beszélő érzései.
- Használjuk saját szavainkat a szerintünk elhangzottak visszaadásakor – ne egyszerűen papagájként, szóról szóra idézve mondjuk vissza a beszélő által elmondottakat.

- Ha elveszítjük a fonalát annak, amit a beszélő mond, vagy nem értünk valamit, mondjuk meg – ha nem követjük a beszélgetést, ne tegyünk úgy, mintha figyelnénk.
- A mondottak visszaadása után keressünk valami célzást vagy jelet a beszélőtől arra vonatkozóan, hogy pontosak voltunk-e vagy közvetlenül kérdezzük meg tőle.

B) Szóra bírás (nyitott kérdések)

Az emberek nem mindig mondják el, amit akarnak, és néha nem világos, hogy mit is akarnak mondani. Hasznos lehet „szóra bírni” egy személyt – azaz rávenni a beszélőt, hogy mondja el problémáit, érzéseit és ötleteit. A szóra bírás egyik módja az, hogy megfelelő kérdéseket alkalmazzuk. Általában a nyitott kérdések hatékonyabbak a szóra bírásra, mint a zárt kérdések. A zárt kérdés olyan, hogy egy egyszerű igennel vagy nemmel megválaszolható. A példák közé tartoznak az „ugye” kezdetű kérdések. Azok a kérdések, amelyek valójában kérdő formában feltett állítások, pl. „Gondolt arra, hogy...” vagy „Jó ötlet lenne, ha...?”, szintén zárt kérdések. Az ilyen kérdések nem mindig megfelelők, ha a beszélő szűkszavú. Ezért, bár néha hasznosak lehetnek az alaptények kiderítésében, a szóra bírásban nem nagyon használhatóak.

A szóra bíró nyitott kérdésekre vonatkozó néhány irányelvet az alábbiakban található:

- az olyan kérdések, mint „Mi ...?” és a „Véleménye szerint ...?” inkább nyitottak,
- ha a beszélő csak a tényekről beszél, kérdezzünk rá az érzéseire,
- ha a beszélő csak az érzéseiről beszél, kérdezzünk rá a tényekre,
- ha a beszélő általánosságokat mond, kérjünk példákat,
- az alábbi kérdések segítenek az igények elmondásában: „Ha minden jól megy, milyen lesz?”, „Tegyük fel, hogy a probléma megoldódott – mi történt?”, „Mi a legrosszabb, ami történhet?”, „Hogyan érzi majd akkor magát?”, „Mit tenne?”,
- az alábbi kérdések segítenek a gondolatok elmondásában: „Melyek a fontos tények?”, „Ezek hogyan függnek össze egymással?”, „Milyen más cselekvési lépések jöhetnek szóba?”, „Mik lehetnek ennek a lépések következményei?”
- az alábbi kérdések segítenek a feltételezések és a gondolati folyamatok elmondásában: „Miért mondja ezt?” – „Mi történt, hogy így érez?”

A nyitott és zárt kérdéseken kívül még számos más kérdéstípus létezik melyeket a Coaching technikák fejezetben fogok részletesebben kifejteni.

C) Véleményalkotás felfüggesztése

Felfüggeszteni a véleményalkotást azt jelenti, hogy képesnek kell lennünk arra, hogy nyitott módon, előítéletek nélkül hallgassuk meg a javaslatokat, ötleteket és ne gondoljuk végig azonnal a különböző érveket, amelyek miatt a javaslat nem jó vagy nem válik majd be. A véleményalkotás felfüggesztése nehezebb, mint képzelnénk. Különböző okok miatt (az új megközelítéstől való félelem, más ötleteinek el nem fogadása, félelem a bizonytalanságtól) mentséget kereshetünk az ötlet azonnali elvetésére, magát az ötletet vagy a másik személyt okolva ezért, ahelyett, hogy rászánnánk azt a figyelmet, amit megérdemel. Ennek legalább két káros hatása lehet. Egy olyan ötlet elvetéséhez vezethet, ami valójában kiváló megoldás lenne. Ezen kívül, még ha az ellenvetés ésszerű is, az azonnali elvetés nagyon demoralizáló lehet a másik személyre. Másrészt viszont a véleményalkotás felfüggesztése **nyitottságot, pozitív hozzáállást** feltételez. Néhány, a véleményalkotás felfüggesztésére vonatkozó irányelv a következő:

- Figyelmesen hallgassuk meg, mit mondtak, és ne hagyjuk, hogy negatív reakcióink előtérbe kerüljenek.
- Kérjük meg a másik személyt arra, hogy írja le az ötletet összes előnyét és erős oldalát és hallgassuk meg a választ.
- Ha úgy gondoljuk, hogy van olyan hátrány, ami nem került említésre, kérdezzük meg magunkat, hogy mi az oka annak, hogy ez eszünkbe jutott. Ezek igazán hátrányok-e vagy csak saját félelmeinket pótolják?

D) Fizikai odafigyelés

A test fontos szerepet játszik a verbális kommunikációban, s ez által a coachingban is, és az odafigyelés azt igényli, hogy tudatában legyünk annak, hogy hogyan használjuk a testünket a kommunikációs folyamatban. A jó hallgató nem mereven közelíti meg az odafigyelést, hanem természetesen beilleszkedik a kommunikációs folyamatba és a kölcsönhatás során mindig a helyzethez illő testtartást veszi fel. Amikor kényelmesen érezzük magunkat másokkal való kommunikáció közben, a testmozgásoknak nem szabad statikusoknak lenniük. Használhatjuk a testünket is a kommunikációra és ezzel mutathatjuk a beszélőnek, hogy aktívan figyeljük és bátorítsuk őt. Az **odafigyelő viselkedés** (pl. nyílt testtartás felvétele, segítőkész szemkontaktus fenntartása, a beszélővel összhangban való mozgás) mellett van a „**nem segítőkész odafigyelő**” (pl. keményen nézi a beszélőt, rosszálló, szigorú arckifejezés, előrehajolás fenyegető módon) és a „**nem segítőkész nem**

odafigyelő” (pl. nem a beszélőre, hanem másfelé nézés, magunk elé bámulás, firkálgatás, ásítás, órákra pillantás, kényelmetlen szögben ülés a beszélőhöz képest) magatartásforma is.

3.4.2. *Empátia*

Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével a másik emberrel való közvetlen kommunikációs kapcsolat során bele tudja élni magát a másik lelkiállapotába. Ennek a beleélésnek a nyomán meg tud érezni és érteni olyan emóciókat, indítékokat és törekvéseket, amelyeket a szavakban direkt módon nem fejez ki, és amelyek a társas érintkezés szituációjából nem következnek törvényszerűen.

Az empátia szintjei

Ez a szóhasználat metaforikus jellegű, azt fejezi ki, hogy milyen messze jutunk el a beleélés során az érzelmek és az indulatok megértésében. E fokozatok a következők:

- A másik helyzetének átgondolása behelyettesítés révén
- A másik ember érzelmi viszonyulás-sémáinak megértéséhez már empátia kell
- A másik ember megmozgató, befolyásoló kommunikációjának helyes értelmezése
- Érzelmi ellentmondások és kettősségek beleélése és megértése
- A lelki folyamatok egyedi összefüggéseinek megértése
- A másik ember lelki folyamataiban rejlő történetiség megértése

Empátia a vezetésben

A vezető-beosztott viszony az alá- és fölérendeltségi viszonyformák egyik sajátos változata. A fölérendelt helyzetben levőnek a szervezet céljai és érdekei jegyében szabályoznia kell a beosztott, az alárendelt viselkedését. A hierarchikus szervezet éppen azt szolgálja, hogy a szervezet minden tagja valamilyen közvetlen, személyes kontroll alá kerüljön.

A vezetői empátia sajátosságai

Az empátiás megértés nem jelent valamiféle vezetői mindentudást. Bár az empátia segítségével sokkal többet lehet megérteni a másik emberből, mint anélkül, a többlet megérzés viszont több erőfeszítés, több kommunikáció eredménye. Az empátia tehát nem egysze-

rúen abban nyilvánul meg, hogy valaki automatikusan többet fog fel a másiktól. Inkább abban, hogy másokra jobban figyel, tovább igyekszik fenntartani a kommunikációt vele, gondolatban, fantáziában többet foglalkozik a másikkal. Az empátiás megértésnek gyakran hosszú időre van szüksége ahhoz, hogy eljusson egyes beosztottak olyan sajátos személyiségvonásaihoz, mint a vezetővel való rivalizálás késztetése, a konfliktuskezelés belső szükséglete, vagy a vezetővel kialakított különleges viszony. Az ilyen helyzetek megértése is ad mindig valamilyen békés szabályozási lehetőséget a vezető kezébe. A vezető helyzetének az empátia szempontjából egy előnyös tulajdonsága az, hogy az egyenlőtlen viszonyban a beosztottak többnyire kénytelenek többet és intenzívebben megnyilvánulni, mint a vezető. A vezetőnek tehát módja van huzamosan odafigyelni beosztottjaira.

A vezetőkben gyakran kialakul valamiféle magabiztosság, olyanfajta meggyőződés, hogy tapasztalatuknál, gyakorlatuknál fogva értenek az emberek megítéléséhez. A vezetők többsége biztos abban, hogy jól meg tudja állapítani az emberek alkalmasságát különböző munkakörökre, észreveszi fontosabb tulajdonságaikat és eligazodik a konfliktusokban. Felmérések bizonyították, hogy a vezetők magabiztossága indokolatlan. A kutatások szerint az ilyen magabiztosság inkább az empátia képességének hiányát vagy az empátia alkalmazásának hiányát jelzi. A másik ember helyzetébe való beleélés általában inkább kérdésfeltevéseket, valószínűségeket, sejtéseket hoz felszínre, semmint biztos megállapításokat. Csak egyes esetekben lehet támpont az empátiás megértés anyaga összetettebb véleményhez vagy előrejelzéshez, de csak támpont ilyenkor is, egy adat a többi mellett. A beleélés tehát a konkrét interakciókban segít, a vezető huzamosabb odafigyeléssel bizonyos személyi problémákat megoldhat empátiával.

4. A coaching folyamat (GROW modell)

Az alábbiakban bemutatott GROW modell egy rendkívül hatékony struktúrát biztosít a coaching beszélgetésekhez. A modell eredményességét és ezáltal széleskörű elterjedtét alátámasztja, hogy számos szakirodalom ezt a folyamatot mutatja be. (Dixon & Valentine, 2004; Downey, 2003; Grant & Greene, 2001; Landsberg, 1996; Whitmore, 1996; The school of coaching, 2001, 2003, Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007)

A modell négy szakaszból áll:

Goals/Célok

Reality/Valóság

Options/Lehetőségek

Will/Teendők

1. ábra: GROW modell



Forrás: Apolenáris Tanácsadó Kft.

4.1. GROW modell – megoldás-orientált coaching modell lépései

Célmeghatározás: a célokra vonatkozó kérdések lehetővé teszik, hogy a beszélgetést nagyon egyszerűen a probléma szintjéről a megoldás szintjére emeljük át. Ahelyett, hogy a probléma okainak taglalásában sülyednénk, a célra irányítjuk a munkatárs figyelmét, hogy aktív és motiváló elképzeléseket hozzunk létre. (Példa: – Munkatárs: Pillanatnyilag nem vagyok valami jól. Nem tudok a munkámra koncentrálni... Vezető: Mit szeretnél elérni?) Minél inkább sikerül a célokról tiszta, ellenőrizhető, konkrét és pozitív elképzelést megfogalmaztatnunk, annál hatékonyabb lesz a cél megvalósítása. Célmeghatározást segítő kérdések: Mit akarsz elérni hosszútávon? Mikor akarod elérni? Hogyan néz ki a siker számodra?

Valóság feltérképezése: ez a lépés két részből áll egyrészt a **már működő kivételek**-re irányuló kérdésekkel a megoldás síkjára terelhetjük a beosztott figyelmét, hisz gyakran olyan helyzetekből, amelyben nem lép fel a probléma, nagyon fontos következtetések vonhatók le, amelyek a sikeres megoldás alapját képezhetik (pl. Mi az, ami a legjobban működött? Hogyan tudnál ebből még többet tenni?). A másik elem a **belső erők, erőforrások feltárása és mozgósítása**. Ennek a kiindulási pontja, hogy minden, amire szükség lehet, a rendelkezésére áll. A vezető szerepe, hogy a kíváncsiságával ezeket a megoldáskezdeményeket kutassa, találja és erősítse meg. Fontos rávilágítani arra, ami

már működik, ami jobb lett pl. Hogyan érted el, hogy az első lépések megvalósultak? A valóság feltérképezését segítő kérdések: Mi történik most? (Mi, Mikor, Hol, Ki, Mennyi, Milyen gyakran), Ki érintett közvetlenül, vagy közvetve?

Lehetőségek, jövőbeli megoldások kialakítása: itt a cél az, hogy a lehető legtöbb konkrét információt szerezzünk arról, hogy működnek a jövőre kigondolt hipotetikus megoldások. Amint világosság válik, hogy mit tennénk mást (másként), ha a probléma meg lenne oldva, az elképzelt különbségek beépítőek a megvalósítás következő lépéseibe. pl. Tegyük fel, hogy már elérted célokat.... Miből fogod észrevenni, hogy megtörtént? Miben fogsz másként viselkedni? A lehetőségek megfogalmazását segítő kérdések: Milyen lehetőségeid vannak? Mi lenne ha....

Teendők: a végső fázis, hogy segítsük a munkatársat abban, hogy a lehetséges megoldások közül, kiválasszon egy konkrét lépéssort, ami mellett elkötelezi magát és tudatosan megvalósítja, kipróbálja. Fontos meghatározni az első konkrét lépést és felkészíteni őt a lehetséges külső és belső akadályokra. A teendők konkretizálását segítő kérdések: Mit választottál a lehetőségek közül? Mi akadályozhat meg az első lépés megtételében?

4.2. Coaching technikák

A coaching készségek és a GROW modell mellett a coaching technikák alkalmazásával érhető el egy mindkét fél számára meglelégedéssel szolgáló coaching beszélgetés.

4.2.1. Skálázás

A skálázás egy olyan coaching folyamatot segítő technika, amely a beszélgetés előrelépését vagy lezárását segítheti elő, pontos számszerű képet adva a munkatárs viszonyulásáról az adott témához, helyezethez, vagy éppen az általa választott megoldáshoz. (Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007)

Előrelépés: vezető kérdése lehet: „Ha a 1 azt jelenti, hogy éppen most tudatosodott benned a probléma és a 10 azt jelenti, hogy már teljes mértékben elérted a célokat, akkor hol vagy most, 1 és 10 között?” „Hogy sikerült 1-ről 3-ig eljutnod?” „Beszélj nekem kérlek 1 és 3 közti különbségekről!” „Miből fogod érzékelni, hogy a 4-hez érkezted a skálán?”

Lezáró-skálák: vezető kérdése lehet: „Mennyire bízol abban, hogy a 1-től 10-ig terjedő skálán eléred a következő pontértéket?” (Bizakodás kifejezése) „Ha a 1 azt jelenti, hogy inkább kíváncsi ebben a dologban, nem kezdesz semmibe; és a 10 azt jelenti, hogy

mindent megteszel a megvalósításért, akkor most hol helyezkedsz el ezen a skálán?”
(Motiváció kifejezése)

4.2.2. Kérdezéstechnika

A sikeres coaching beszélgetés kulcsa a jól irányzott kérdések, amelyek főként információszerzésre szolgálnak, bár igazi ereje a beosztott belső erőforrásainak mozgósításába – ismeretlen területek, képességek, rég elfeledett tapasztalatok, mélyen elnyomott érzések, gondolatok felszínre hozásában – rejlenek. (Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007; Whitmore, 1996; Downey, 2003) Vegyük sorra a különböző kérdéstípusokat:

Nyitott kérdések: Hogyan, mi, mikor, miért kérdésszóval kezdődő kérdések, pl. Mi a véleményed az elmúlt negyedévi teljesítményedről? Előnye, hogy beszélgetésre ösztönöz, ugyanakkor megakadályozza a vezetőt abban, hogy előtérbe helyezze saját véleményét. Hátránya, hogy a kérdés túl általános lehet, ami hosszú válaszokat szülhet.

Összehasonlító kérdések: Összehasonlítva..., Hogyan hasonlítható össze... kezdetű kérdések, pl. Összehasonlítva ezt a munkakörödet az előzővel, mik a különbségek? Előnye, segít a vezetőnek koncentrálni és összehasonlítást végezni, továbbá feltárja a munkatárs állásfoglalását és érzéseit. Hátránya, túlságosan behatárolja a válaszlehetőségeket.

Feltételes kérdések: Mi lenne ha..., Képzeld el... kezdetű kérdések, pl. Ha te vezetőnéd az osztályt, milyen változtatásokat hajtanál végre? Előnye, alternatívák felállítására ösztönöz, valamint hasznos, ha az illető hajlamos másokat vagy a körülményeket hibáztatni a saját hibáiért. Hátránya, növelheti a munkatárs elvárásait, ha nem kapcsolódik szorosan a beszélgetéshez.

Írányított kérdések: pl. Érdekes, amit korábban mondtál, hogy mellőzöttnek érzed magad. Milyen érzéseid vannak még ezzel kapcsolatban? Előnye, több információt ad a vezetőnek egy konkrét kérdéssel kapcsolatban, és irányt mutat a munkatársnak a kérdések áradatában. Hátránya, hogy egy bizonyos területre szűkítheti a beszélgetést, továbbá tolatkodónak és túlságosan kíváncsiskodónak tűnhet.

Visszaütaló kérdések: Úgy tünik, te úgy érezted, hogy... típusú kérdések, pl. Úgy tünik, nem bántad, hogy János akkor átvette az irányítást. Jól látom? Előnye, azt mutatja, hogy a vezető figyel, megerősíti az információt és az érzéseket. Hátránya, ha gyakran használják, megakaszthatja a beszélgetést.

Összekapcsoló kérdések: Továbblépve..., Mit... kezdetű kérdések, pl. Továbblépve arra, ahogy az ügyfeleket kezeled, mit gondolsz mi a legfőbb erősséged? Előnye, hogy fenntartja a folyamatos kérdezést. Alkalmazásának nincs számottevő hátránya.

Zárt kérdések: Megcsináltad..., Te voltál..., Ez az... típusú kérdések, pl. Te bonyolítottad le az összes felvételi beszélgetést tavaly? Előnye, mértékkel alkalmazva hasznos lehet a tények ellenőrzésére, megerősíti az érzéseket, ugyanakkor visszatartja a munkatársat attól, hogy túl sok információt adjon. Hátránya, a beszélgetés könnyen vallatáshoz hasonló hangulatúvá, valamint egyoldalúvá válhat, ami elbizonytalaníthatja a munkatársat.

Rávezető-szuggesztív kérdések: Nem gondolod..., Ugye..., Nem értesz egyet azzal, hogy... típusú kérdések, pl. Ugye elégedett vagy a jelenlegi feladatköröddel? Előnye ennek a kérdéstípusnak nincs, ugyanis erősen befolyásolja a munkatársat, manipulatív, a vezető véleményéről szól, amelynek nehéz ellentmondani.

Sorozat: Sok kérdés egymás után, pl. Mi a legjobb dolog a munkádban, javasolnál belső előléptetést és mi a véleményed a tervekről? Ennek a kérdéstípusnak sincs előnye, ugyanis a sok kérdés zavarba ejtő, a munkatárs elfelejti mi volt a kérdés.

4.3. Egyéni coaching és team coaching

A GROW modellt és coaching technikákat egyaránt lehet alkalmazni egyéni beszélgetések során valamint csapatmunkában is. A mai gazdasági helyzet gyors változásaihoz úgy lehet hatékonyan alkalmazkodni, ha a vállalatban belül több munkatárs időben és aktívan közreműködik a megoldások kidolgozásában és végrehajtásában. Fontos, hogy ebben teret kapjon az egyéni kezdeményezőkészség, – a team coaching ennek egyik módszere. Team coaching segítheti a vezetőt, akciótervek kialakításában, nehézségek, konfliktusok megoldásában, alkalmas arra, hogy tisztázzák milyen hátráltató tényezők lehetnek egy csapaton belül, segít, hogy a csoport sikeresebben tudjon együtt dolgozni, továbbá a módszer alkalmas egy-egy vállalati döntés következményeinek saját terület szempontjából történő megvizsgálására. A team coaching lépései: az irányító témafelvezetése, a csoport reakciója, új csoporttéma felvetése, a téma feldolgozása a GROW modell szerint, összefoglalás a kérdező (témafelvető) által, és végül zárás a csoporttagok aktív részvétel.

4.4. Utánkövetés

A coaching folyamatban fontos szerepe van az utánkövetésnek, ugyanis a coaching tartós folyamat, legalább 3–4 beszélgetéssel lehet számolni. A fejlesztő vezető feladata, a munkatárssal történt megállapodás figyelemmel követése, valamint értékelni a változá-

sokat. E nélkül a coaching könnyen parttalan beszélgetésekké válhat, és funkcióját nem tölti be. (Vogelauer, 2002; Downey, 2003; Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007)

4.5. A hatékony coaching beszélgetés legfőbb veszélyei

A coaching beszélgetés számos buktatókat rejthet magában, amikor is olyan régi, be-
rögzült sémákat kezd el a vezető működtetni, ami ellentmond a coaching mentalitással,
vagy csak gátolja annak hatékony kibontakozását. A coaching beszélgetés legfőbb ve-
szélyei a következők lehetnek: – **Általánosítani:** általános sémákat használva, a beszél-
getőpartner problémáját a vezető túlzottan leegyszerűsíti. Olyan szófordulatokat használ,
mint pl. „az ember”, „minden”, „soha” stb. – A tények és a munkatárs helyzetének, érzé-
seinek alapos ismerete nélkül **elhamarkodottan következtetéseket levonni**, végleges
döntéseket hozni, értékítéletet alkotni. – A beszélgetőpartner problémájának vagy érzé-
seinek jelentőségét csökkenteni, jelentéktelennek tekinteni, **bagatellizálni**. – A **saját**
állásponthoz makacsul ragaszkodni, vitabeszélgetéseket folytatni, „igen”, „de” szófor-
dulatokat használva. – **Monologizálni**, kérdések helyett hosszú beszédeket tartani, ezál-
tal szem elől téveszteni a másikat. – **Manipulálni**, a beszélgetést a beszélgetőpartner
akarat ellenére bizonyos irányba terelni. – **Figyelmetlennek lenni**, miközben a munka-
társ beszél, már saját gondolatokra koncentrálni, a mondanivaló megfogalmazni. – **Pro-
jekció**, saját élményeket, gondolatokat és érzéseket a másakra kivetíteni, szubjektív ta-
pasztalatok alapján a másokra következtetni. – Erköletesi prédikációt tartva, **moralizálni**. –
A másik által elmondottakat egyoldalúan, csak logikai úton megközelíteni, **racionali-
zálni**, ezáltal figyelmen kívül hagyva az érzelmi világát. S végül **bonyolultan fogal-
mazni**, túl sok gondolatot, ötletet a mondanivalóba építve „hivataloskodóan” fogalmaz-
ni.

5. A helyzetfüggő vezetés – a coaching helye, szerepe a vezetésben

A helyzetfüggő vezetés lényege, hogy a vezetők megtanulják felmérni munkatársaik, ill.
csapatuk képességeit és szükségleteit, majd a megfelelő vezetési stílust, eszközt használ-
ják annak érdekében, hogy megfeleljenek az egyén és a helyzet szükségleteinek.

5.1. A motiváció szerepe a coachingban

A motivációnak összetett szerepe van a coaching folyamatban. Egyrészt, a coaching alaptézise, hogy csakis azt a személyt lehet coacholni, aki aktívan részt kíván venni a folyamatban. Másrészt a coaching kiválóan alkalmas a munkatársak motiválására, hisz a hierarchiából kilépve a vezető ebben a funkciójában partnerként tekint beosztottjára, aktív odafigyelésével, kérdéseivel felhatalmazza, bátorítja a munkatársat problémáinak önálló, kreatív megoldására. A harmadik aspektus pedig az 5.3-as fejezetben bemutatásra kerülő képesség –motiváció mátrix, melynek segítségével a vezető felméri és eldönti, hogy mely munkatársak esetében alkalmazható hatékonyan a coaching.

5.2. A szükségletek és a munka jellemzőinek összefüggései Maslow motivációs elmélete alapján

A vezetőnek, ahhoz, hogy motiválni, jobb teljesítményre tudja ösztönözni beosztottjait fontos ismernie, hogy a munkatársak mely szükséglet/szükségletek kielégítésére törekednek az adott élethelyzetben. Ezért érdemes néhány szót ejteni a Maslow 5 szintű motivációs elméletében szereplő szükségletek és a munka jellemzőinek összefüggéseiről. (Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007)

Fiziológiai szükségletek: ide tartozik a fizikai környezet: világítás, hőmérséklet, zaj, stb., a balesetveszély elhárítása, az optimális munkahelyi feszültség megléte, szabályok biztosítása valamint az egészségvédelem.

Biztonsági szükségletek: ide sorolható az elvárások, szabályok ismertetése a beosztottakkal, a nyílt aktuális visszajelzés a teljesítményről, az ésszerű premizálási szabályok, valamint a munkahelyi biztonságérzet teljesítményhez kötése.

Társas- kapcsolati szükségletek: tulajdonképpen a csapathoz tartozás igényét foglalja magába, úgy, mint bevonás a célkitűzésbe, a tervezésbe, a problémamegoldásba, a döntéshozatalba, az egység teljesítményének felülvizsgálatába, valamint a csapat fejlesztésébe.

Önértékelési szükséglet: a munkatárs méltósághoz való jogát, megbecsülését, az önállóság támogatását, az ötletek, vélemények kikérését, a jó munka elismerését és méltányolását tartalmazza. Továbbá fontos ezen a szinten, hogy a vezető megmutassa az egyén munkája, hogy kapcsolódik a távlati célokhoz.

Önmegvalósítási szükséglet: ez az egyén hosszú távú igénye, amely a következőkben nyilvánulhat meg: személyes érdeklődés az emberek fejlődése iránt, személyes célok

megismerése, lehetőség a munkahelyi begyakorlásra és felkészítésre, oktatás, gyakorlás lehetősége, pályatervezés.

5.3. Képesség – motiváció mátrix

Vezetői eszközök alkalmazása a munkatársi motiváció és képesség mátrixban. (Apolenáris Tanácsadó Kft., 2007; Landsberg, 1996; Dixon & Valentine, 2004)

1. ábra: Képesség – motiváció mátrix



Forrás: Apolenáris Tanácsadó Kft.

A fenti ábra bemutatja, hogy a különböző vezetői eszközöket, úgy, mint coaching, képzés, mentorálás, direkt irányítás, tanácsadás, milyen munkatársak esetében lehet hatékonyan alkalmazni.

5.4. Tanácsadás, képzés, mentorálás, direkt irányítás

A **tanácsadás** lényege, hogy a vezető megoldási alternatívákat kínáljon fel, majd rámutasson a szerinte leginkább megfelelőre az adott helyzetben, teszi ezt abból az attitűdből, hogy mint vezető tapasztaltabb az adott témában, ugyanakkor a hierarchiából kifolyólag úgy érzi, hogy világosan látja a munkatárs számára a legmegfelelőbb megoldási alternatívát. Ez akkor működik hatékonyan, ha a beosztott rendelkezik a képességekkel a feladat megoldásához, de az alulmotiváltsága miatt nem látja a következő lépést.

A **direkt irányítást** a vezető akkor kénytelen alkalmazni, amikor a munkatárs se nem motivált, se nem rendelkezik azzal a tudással és képességgel, ami a feladat megoldásához szükséges.

A **képzés és mentorálás**, mint vezetői eszköz a magasan motivált munkatársak esetében működhet hatékonyan, akiknek viszont hiányosságai vannak az adott területen, tehát képzésre, személyes példamutatásra, együttdolgozásra, mentorálásra van szüksége.

A **coaching** legsikeresebben azon munkatársak esetében tud jól működni, akik motiváltak, valamint tudásuk és képességük szintje alkalmassá teszi őket a feladatok, problémák megoldására.

A bemutatott vezetői technikák önmagukban is alkalmazhatók a munkatárs képesség- és motivációs szintjének figyelembevételével, de elképzelhető, hogy egy adott munkatársi beszélgetés során a szituációnak megfelelően a vezető vált egyik módszerből a másikba. Például a coaching beszélgetés során úgy véli, hogy a munkatárs kiaknázta mindazt a megoldási alternatívát, ami benne rejlik, viszont a vezetőnek lenne egy vagy két javaslata.

5.5. Felkészülés a hatékony munkatársi beszélgetésre

A sikeres coaching beszélgetések egyik kritériuma, hogy a vezető alaposan felkészüljön a találkozóra. Fontos, hogy tisztában legyen saját indítékaival, tehát, hogy mit akar elérni a beszélgetéssel. Hogy pontosan tudja, ki a beszélgető partnere, mik a munkatárs lehetséges céljai, háttere, jellemzői. Lényeges átgondolni, hogy milyen a vezető kapcsolata az adott munkatárssal, ő maga miként viszonyul a beosztotthoz, a munkatárs hogyan viszonyul ő hozzá és hogy mit tehet a vezető a kapcsolat javítása, fejlesztése érdekében. Végül elengedhetetlen, hogy a vezető a következőket is megfontolja: mi módon fogja a zavartalan figyelmet és megértést, valamint az egyetértés biztosítani, miként bizonyosodik meg, hogy az elhangzottak ne merüljenek feledésbe, és hogy amiben megállapodnak az meg is történjen.

6. A Fejlesztő vezetői coaching program

A vizsgálat tárgyául választott Fejlesztő vezetői coaching program, egy értékesítéssel foglalkozó multinacionális vállalatnál 2007-ben elindított, és máig folyamatosan zajló vezetőképzési program. A program 2009. december 31-vel fejeződik be. A képzésben

134 vezető vett részt ez idáig. A célcsoport meghatározásánál fontosnak tartottuk, hogy a résztvevő vezetőnek legalább három éves vezetői tapasztalata legyen a cégnél, következésképpen már túljonson a vállalati értékekkel, célokkal és kultúrával való azonosuláson, ugyanakkor a vállalatban belüli vezetői létezéshez szükséges eszköztár (tudás, képességek/készségek és attitűdök) elsajátításán, így elsődleges fejlődési célja a vezetői eszköztárának rugalmas és eredményes mobilizálása, s ez által hatékonyságának maximalizálása legyen. Ehhez nyújtanak segítséget a coaching technikák és a képzésen tanultak pozicionálása a helyzetfüggő vezetésben.

6.1. Programcéllok

Programsorozat központi gondolat: a mai piaci helyzetben az egyik legfontosabb versenyelőnyt a munkatársainkkal való bánásmód minősége biztosítja.

A Fejlesztő vezetői coaching program céljai a következők:

- A vezetők sajátítsák el és gyakorolják a coaching módszerét és az ehhez kapcsolódó kommunikációs technikákat.
- Ismerjék fel a jelentőségét munkatársaik személyre szabott fejlesztésének.
- Illesszék be napi vezetői gyakorlatukba a személyes munkatársi megoldás-orientált beszélgetésvezetést, vezetői támogatást.
- Eredményes, motiváló vezetői módszerek gyűjtése, tudatosítása.
- Az első konkrét munkatársi coaching beszélgetések megtervezése.
- A vezetők szupervíziós lehetőséget kapjanak gyakorlati tapasztalataik feldolgozására.

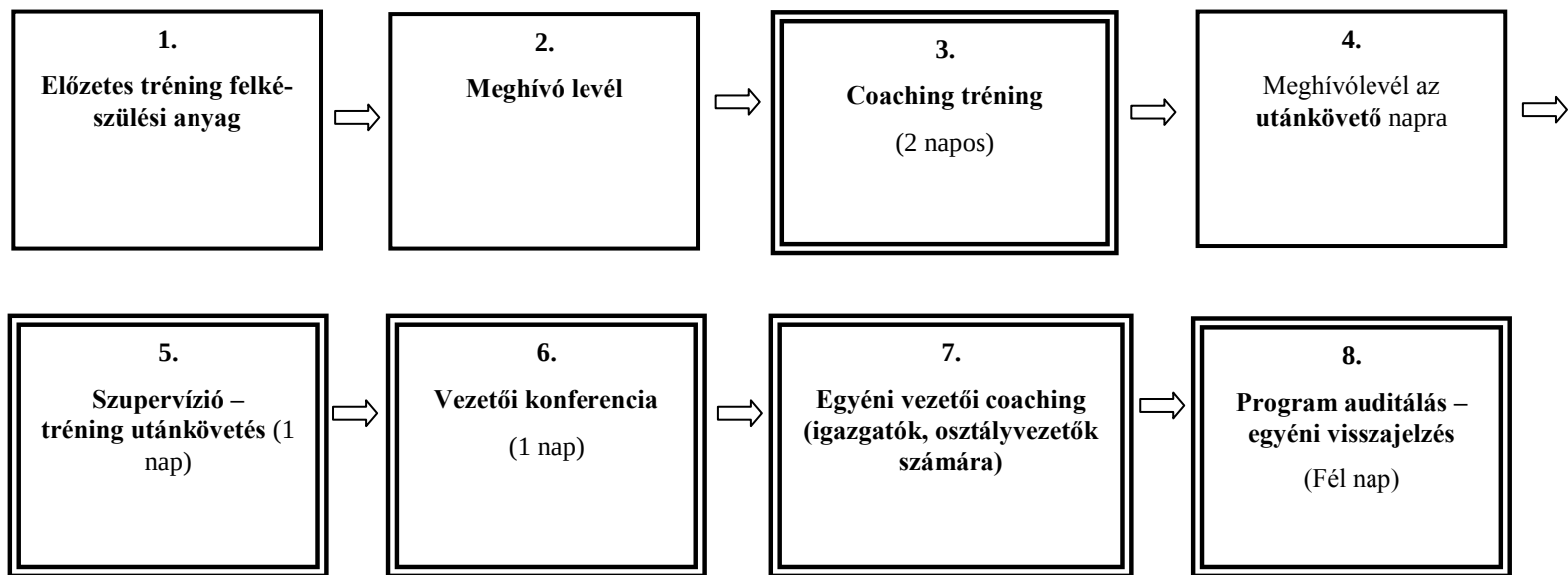
Ahhoz, hogy a képzés ezeket a célokat megvalósíthassa, egy több fázisú vezetői készségeket fejlesztő képzési programot állítottunk össze az Apolenáris Tanácsadó Kft.-vel közösen. Ezek a modulok egymásra épülnek és egymást erősítik.

A program keretfeltételei:

- Csoportlétszám: minimum 8 – maximum 14 fő.
- Bentlakásos „indoor” jellegű képzési forma.
- Csoportösszetétel: központilag meghatározott, meghívott szervezeti vezetők.
- Az utánkövető napokon a tréningcsoportok résztvevői összetétele változatlan.

6.2. Programrészek

4. ábra: Fejlesztő vezetői coaching program folyamatára



Forrás: A szerző ötlete alapján Apolenáris Tanácsadó Kft.

Coaching emlékeztetők, ötletek e-mail-en

A képzésben résztvevő vezetők, előzetes *felkészülési anyagot* kapnak a tréning előtti időszakban, melynek célja, hogy segítse a témára való ráhangolódást és az érdeklődés felkeltését. A felkészülési anyag két részből áll: összefoglaló elméleti anyag a coachingról, az aktív meghallgatásról és az empátiáról, továbbá egy előzetes feladat, amely a munkatársakkal kapcsolatos aktuálisan megoldandó egyéni vezetői célkitűzéseknek a rövid összefoglalása.

A *meghívólevél* szervezési tudnivalókat tartalmaz és felhívja a résztvevők figyelmét az előzetes feladatra.

A *Fejlesztő vezetői coaching tréning* során a vezetői csoport elsajátítja és gyakorolja a coaching módszereket és elmélyíti a fejlesztő vezetői szemléletet erősítő készségeket. A két napos tréning cég specifikus elemekre épül, mely során, a tréningen résztvevő igazgatóval és osztályvezetővel előzetesen egyeztetett illetve a résztvevők által gyűjtött aktuális munkatársi szituációkat dolgoznak fel helyzetgyakorlatokban. A tréninget követő időszakra (6–8 hét) feladatot kapnak a résztvevők: saját munkatársaikkal coaching beszélgetések levezetése, valamint ezen beszélgetések tapasztalatainak dokumentálása a *Fejlesztési naplóban*.

A *meghívólevél az utánkövető napra* szervezési tudnivalókat tartalmaz és felhívja a résztvevők figyelmét az előzetes feladatra, a Fejlesztési napló kitöltésére.

Az egy napos *Szupervíziós, utánkövető nap* célja a coaching tréninget követő időszak tapasztalatainak elemzése, sikerek megerősítése, gátak feloldása és továbblépési lehetőségek elemzése. Továbbá a teamcoaching módszerek megismerése és alkalmazása.

A *Vezetői konferencia* egy olyan egy napos rendezvény ahol a tárgyévben a Fejlesztő vezetői coaching programban résztvevő összes vezető jelen van. A rendezvény célja trénernek által facilitált vezetői coaching tapasztalatcsere, valamint ötletbörze a coaching technikák alkalmazásának új lehetőségeiről a szervezeti kultúra fejlesztésében.

A 2x2 órás *egyéni vezetői coaching* célja, hogy a programban résztvevő igazgatók és osztályvezetők egyéni coaching tapasztalatot szerezzenek, mint coacholtak és a trénernek segítségével felkészüljenek a program auditálásra.

A *program auditálás* a vezetők munkaterületén történik, saját szervezeti és munkacsoportjukban. Célja, hogy az igazgatók és osztályvezetők a felkészülésüknek megfelelően csoportos coaching beszélgetést vezessenek le egy értekezlet keretein belül, a felkészítő trénernek és a vezetőképzési szakértő jelenlétében. Az igazgatók és az osztályvezetők egyéni visszajelzést kapnak az alkalmazott módszerek, technikák kivitelezéséről és a készségek alkalmazásáról.

Az e-mail-ben a résztvevőknek ciklikusan kiküldött **Coaching emlékeztetők**, a képzések során generált momentum fenntartását szolgálják. Célja, a coaching készségek tudatos egyéni fejlesztése, megerősítése, ugyanakkor további alkalmazható coaching ötletek, tippek adása.

A programrészek során alkalmazott andragógiai módszerek: rövid témafelvezető előadások, moderációs technikák, megoldásorientált coaching technikák, résztvevői prezentációk, kiscsoportos témafeldolgozások, helyzetgyakorlatok visszajelzéssel, videós elemzések, nagycsoportos összegzések, ötletbörzék, egyéni, páros és kiscsoportos feladatok, kommunikációs és együttműködési gyakorlatok.

6.3. A program főbb tartalmi elemei

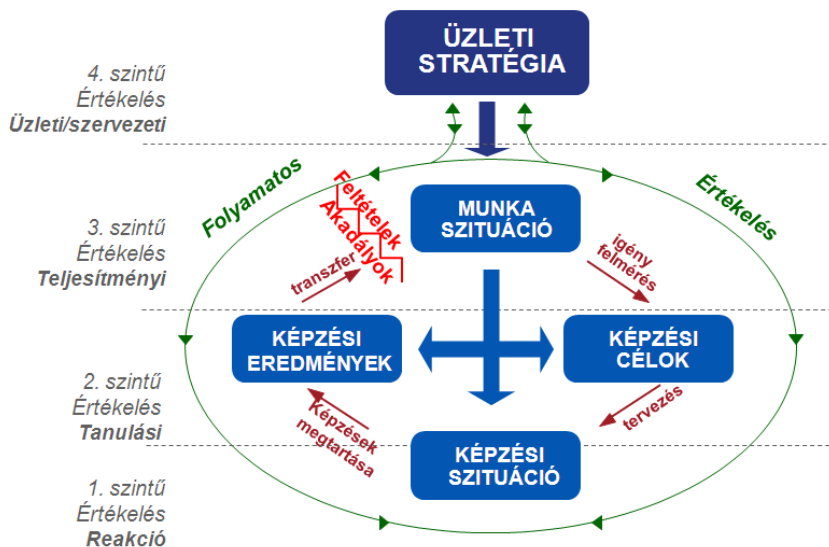
- Aktív meghallgatás
- Empátia szerepe a vezetésben
- Vezetői hitelesség és elkötelezettség
- Személyeszlési hibák a kommunikációban
- Megoldásorientált coaching modell lépései
- A coaching vezetéséhez szükséges készségek
- Hatékony kérdezéstechnikák gyakorlása
- A megoldásorientált beszélgetésvezetés gátjai és sikertényezői
- A munkatársi beszélgetés ellenőrzőlistája
- Konkrét munkahelyi szituációk elemzése, megoldások gyűjtése
- Team coaching módszerek megismerése
- Visszajelzési stílusok
- Értekezletvezetési módszerek, szabályok
- Lehetséges kommunikációs zavarok vezetői kezelése a csoportmegbeszéléseken

7. Programértékelés – a képzés hatékonyságának mérése

A vezetőképzési programok – beleértve a vizsgált programot is – hatékonyságának és hasznosságának mérése elengedhetetlen eleme kell, hogy legyen a vállalati képzés folyamatának. Ugyanis a cél, hogy a képzés segítségével elért teljesítményváltozás a vállalat eredményességéhez, hatékonyabb és sikeresebb működéséhez vezessen. Az 5-ös ábra

azt mutatja, hogy a képzések miként kapcsolódnak a vállalat üzleti stratégiájához és a konkrét munkaszituációkhoz.

5. ábra: Tréningprogramok 5 lépcsős értékelési ciklusa



Forrás: Value for Money Workshop, Global Learning & Education, PricewaterhouseCooper (2001)

A Fejlesztő vezetői coaching program összeállításánál először abból indultunk ki, hogy a felsővezetőség milyen változást szeretne látni a szervezeti kultúrában. Ennek milyen megnyilvánulásai vannak a munka területén. Ezt kombináltuk a célcsoport fejlesztési igényeivel és definiáltuk a képzési célokat. Fontosnak tartottuk már az elején, hogy a program kialakítása során beépítsünk mérési pontokat, amelyek olyan haladási mérföldkövek, ahol kvantitatív és kvalitatív adatokat gyűjthetünk a képzés eredményességéről. Meggyőződésem, hogy a képzéseken elsajátított ismeretek és készségek mindennapi gyakorlatban történő beépülését nagyban meghatározza, hogy miként sikerül a résztvevőnek a biztonságos tréning környezetből az állandóan változó munkaszituációban transzferálni a tanultakat. Résztvevők nem egyszer szembesülnek azzal, hogy hiába szeretnék a képzéseken tanultakat alkalmazni, ugyanis látják a hasznosságát, azonban a munkakörnyezeti szituációk számos akadályt gördítenek eléjük azzal, hogy bizonyos feltételek vagy egyáltalán nem biztosítottak, vagy ha léteznek is a messze elmaradnak az ideálistól. Ilyenkor történik meg, hogy a résztvevő elkedvetlenedik, és pár próbálkozás után újra visszatér a régi, berögzült viselkedéséhez, a már jól begyakorolt kevésbé haték-

kony módszerekhez. Ennek megelőzését fontos feladatnak tartottam a program kialakításánál.

7.1. Kirkpatrick-féle értékelési módszer

Az alábbi táblázat megmutatja, hogy a tréning hatásait milyen dimenziókban érdemes megvizsgálni az értékelési módszerek Kirkpatrick-féle felosztása alapján:

Értékelési szintek	Aspektusok	Lehetséges mérési módszerek
1. Reakciószint	Vélemények, érzések, benyomások a programról, a trénekről, a képzési módszerekről, az alkalmazásról stb.	Kérdőívek
2. Tanulási szint	A megtanult ismeret és jártasság tréning környezetben belül	Kérdőívek, tesztek, teljesítményértékelések, siker/kudarckelemzések
3. Viselkedési vagy teljesítményi szint	A tanultak alkalmazása a munkában, élethelyzetekben, ismeretek transzferálása	Kérdőívek, interjúk, fókusz csoportok, assessment/értékelő centerek, megfigyelések, teljesítményértékelések, siker/kudarckelemzések
4. Üzleti vagy szervezeti szint	A képzés hatásai: Nyereség/termelékenység, minőségi növekedés, dolgozói elégedettség stb.	Kérdőívek, interjúk, teljesítményértékelések, vezetői kimutatások, dolgozói és ügyfél elégedettség felmérések

Forrás: Value for Money Workshop, Global Learning & Education, PricewaterhouseCooper (2001)

A fentieket figyelembe véve úgy döntöttünk, hogy a Fejlesztő vezetői coaching programot 3 szinten fogjuk nyomon követni, és értékelni, amely az alábbiak szerint történt.

7.2. Reakciószintű értékelés

Az első értékelési szint a résztvevők visszajelzéseit, benyomásait, érzelmi reakcióit foglalja magába a programmal kapcsolatban. Ugyanakkor tartalmazza a résztvevők véleményét a trénekről, a tréningprogram lebonyolításáról, és a gyakorlati alkalmazhatóságáról. Ezeket az adatokat a coaching tréning és a szupervíziós utánkövető nap végén kitöltött visszajelző lapok (happysheetek) segítségével gyűjtöttük össze. A következő mérőszámokat kaptuk:

A 12 csoport résztvevői összességében *8,9 átlag ponton* voltak elégedettek a 2 napos coaching tréninggel, míg *8,5 átlag ponton* a program utánkövető elemével egy 1–10 skálán (1 – egyáltalán nem, 10 – nagyon elégedett).

A résztvevők a képzést *8,9 átlag ponton* tartották hasznosnak.

6. ábra: A program hasznossága



Forrás: A szerző

A résztvevők a coaching tréningen tanultakat *8,9 átlag ponton*, míg az utánkövető napon pedig *8,7 átlag ponton* találták gyakorlatiasnak és a mindennapi vezetői gyakorlatban alkalmazhatónak.

A résztvevők a program szakmai színvonalát *9,0 átlag ponton* értékelték.

7. ábra: A programszínvonalával való elégedettség



Forrás: A szerző

A résztvevők 9,0 átlag ponton voltak elégedettek a program felépítésével.

8. ábra: A program felépítésével való elégedettség



Forrás: A szerző

A program dokumentációját és jegyzeteit a résztvevők 8,9 átlag ponton találták megfelelőnek.

A résztvevők a trénerekről és a trénerek tevékenységéről alkotott benyomása a következők:

Lugosi Zsuzsanna tréner (Apolenáris Tanácsadó Kft.)

- a csoport segítése és hatékony működtetése szempontjából a résztvevők a tréneret *9,4 átlag ponton* értékelték.
- szakmai felkészültségével, tudásával a tréningen *9,5 átlag ponton*, az utánkövető napon *9,3 átlag ponton* voltak megelégedve a résztvevők.
- fellépését a résztvevők a tréningen *9,3 átlag ponton*, az utánkövető napon *9,2 átlag ponton* ítélték meg.

Dudás Ferenc tréner (Apolenáris Tanácsadó Kft.)

- a csoport segítése és hatékony működtetése szempontjából a résztvevők a tréneret *9,5 átlag ponton* értékelték.
- szakmai felkészültségével, tudásával a tréningen, *9,6 átlag ponton*, az utánkövető napon *9,2 átlag ponton* voltak megelégedve a résztvevők.
- fellépését a résztvevők a tréningen *9,1 átlag ponton*, az utánkövető napon *9,3 átlag ponton* ítélték meg.

7.3. Tanulási szintű értékelés

A fejlesztő vezetői coaching program legfőbb célkitűzése, hogy a vállalat vezetői a gyakorlatban alkalmazzák az elsajátított coaching készségeket és munkatársaikkal való mindennapi munkájukban ebben a szemléletben dolgozzanak. Ezért ennél az értékelési szintnél, valamint a következőnél a legfontosabbnak a készségek alkalmazását és a saját vezetői tevékenység tudatosítását tartottuk.

Ennek megfelelően a képzési programot úgy építettük fel, hogy a kétnapos tréningen a **vezetők egyéni coaching feladatot kapnak** (két saját munkatársuk fejlesztése), amelyet a **Fejlesztési naplóban** rögzíteniük kell.

A program utánkövető napjának tematikáját úgy állítottuk össze, hogy itt minden résztvevőnek részletesen ismertetni kell saját coaching tevékenységét. Így minden résztvevő beszámolt a tapasztalatairól, hogy miért azt a munkatársát választotta, akivel a beszélgetéseket lefolytatta, milyen saját tapasztalatokat gyűjtött, milyen módon sikerült alkalmaznia a megoldásorientált coaching technikáit. A visszacsatolások célja a tapasztalatok során felmerült **sikerek és nehézségek** többi résztvevővel történő megosztása volt.

Ez ugyanakkor alkalmat adott a trénereknek, hogy felmérjék, miként indult el a tanult ismeretnek és készségeknek átültetése a vezetői gyakorlatba. Úgy gondoltuk, hogy az elsajátított ismeretekről, a coaching alkalmazásának módjáról a legmélyebbre ható információkat így tudjuk összegyűjteni. Ennek a megoldásnak természetesen az is előnye, hogy itt a résztvevők a trénerektől és a kollegáiktól is fejlesztő visszajelzéseket kapnak, ami sokat segíthet a későbbiekben (kezdeti kudarcok feldolgozása, sikerek tudatosítása, egyéni fejlesztési területek meghatározása).

A résztvevők azt jelezték vissza, hogy bár még a tanulási fázisban vannak, de kíváncsiak voltak a módszer gyakorlati alkalmazhatóságára és egy, vagy több munkatársukkal ki is próbálták.

Sikerek: A vezetők úgy tapasztalták, hogy a coaching beszélgetések során egy sokkal őszintébb, nyitottabb, előítélet-mentes vezető-munkatárs kapcsolat alakulhatott ki. A munkatárs motiváltabbá vált, nőtt az önbecsülése, szárnyalt a teljesítménye, „egyszerűen jöttek az eredmények” a beszélgetések után. Úgy tapasztalták többen is, hogy a coaching segített a munkatársaknak abban, hogy megtalálják saját megoldásukat, amely növelte az elköteleződésüket, ami pedig konkrét viselkedésváltozást eredményezett. Nem egyszer pozitív kimenetelű kudarcfeldolgozáshoz vezettek a coaching beszélgetések. Több vezető tapasztalta, hogy az értő figyelem, az odafigyelés segít a mögöttes információkat kideríteni, sokkal több információhoz jutottak a beszélgetések során, amelynek segítségével kiderítették, hogy mi van a dolgozók nem teljesítése mögött. A vezetők úgy látták, hogy a munkatársak személyes támogatásként élték meg a coaching beszélgetéseket, amely nem csak új módszerek, alternatívák megtalálásában segítette őket, de sokszor segített tisztázni és értelmezni egy-egy helyzetet. Cselekvési terv, konkrét lépések születtek, havi rendszerességgel találkozások, amik kontroll pontként szolgálnak a vezetők számára. Volt vezető, aki rácsodálkozott, hogy „működik a technika” és hogy jobb megoldás született, mint amit maga javasolt volna. A vezetők többsége úgy vélte, hogy a coaching partnerséget, együttgondolkodást üzen a munkatársaknak, akik sokkal elkötelezettebb a saját maguk által definiált célok és megoldások mellett. A vezetők a gyakorlatban sikeresen működőnek találták a célmegfogalmazást, a skálázást, az aktív hallgatást, és a coaching kérdéseket.

Nehézségek: A vezetők a legnagyobb kihívásnak a coaching időigényességét tartották. Nem csak maga a coaching beszélgetés időigényes (minimum fél, maximum két óra), de a coaching beszélgetésekre készülni is kell, rá kell hangolódni, meg kell tervezni. Többen úgy vélték, hogy saját türelmetlenségük nagyban gátolta őket a coaching

beszélgetések során, ugyanis erőt próbáló feladatnak találták a saját véleményük, előítéleteik és prekoncepcióik felfüggesztését a célból, hogy a munkatárs maga jusson el saját megoldásaihoz. Fontosnak találták, hogy a beszélgetés során a vezető bár új technikákat alkalmaz, azért természetes maradjon, ami nem volt könnyű úgy, hogy figyelniük kellett, hogy betartsák a struktúrát, a folyamatot. Számos vezető szembesült azzal, hogy a munkatárs habitusától nagyban függ, hogy miként reagál a coachingra, megesett, hogy egy introvertált vagy bizalmatlan munkatársat nehéz volt szóra bírni. Ezért többen is úgy vélték, hogy az elsődleges és egyben kihívást jelentő feladat az őszinte bizalmi légkör kialakítása, amit a hierarchiában betöltött vezető-munkatárs alá-fölérendeltségi viszonya többször nehezített. Több vezető azt is kihívásnak találta, hogy az adott helyzetben sikerüljön eldönteni, hogy a munkatárs segítségének leghatékonyabb vezetői módszere a coaching. Többen szembesültek azzal az alap tézissel, hogy coacholni csak azt lehet, aki nyitott a coachingra. Ugyanakkor többekben merült fel annak a kérdése, vajon nem érezheti-e a munkatárs manipulációnak a coachingot.

A tanulási szintű értékelés is már tartalmaz teljesítményi szintű elemeket, hisz a vezetők elkezdték strukturáltan alkalmazni a képzésen tanultakat. Bár itt még inkább a gyakorláson van a hangsúly és a kezdeti beépülésen.

7.4. Teljesítményi szintű értékelés

A teljesítményi szintű értékelés két részre oszlik. Az egyik a Coaching konferencián szerzett tréneri és szakértői benyomás, a másik a programfolyamatba beépített program auditálási elem.

A Coaching konferencián nem töltötték ki a résztvevők visszajelző lapot, ugyanis gyakorlatokon keresztül szereztünk visszacsatolást arról, hogy mennyire sikerült a coachingnak beépülni a vezetők viselkedésébe, továbbá egy maradandó, pozitív, humoros és vidám, de ugyanakkor továbbgondolkodtató élményben akartuk részesíteni a vezetőket. Három feladat szolgáltatott információval számunkra a coaching gyakorlatba történő beépüléséről.

1. **Házi feladat:** A Coaching konferenciára a területi csoportoknak bemutatóval kellett készülniük, egy szabadon választott műfajban pl. film, videoklip, csoportelőadás, élőkép, performance stb. az alábbi témákból: eddigi eredmények a coaching folyamatában; amibe még fejlődni kell; milyen támogatást kaptak a vezetők az igazgatóktól és ők maguk milyen támogatást adtak a munkatársaiknak. – A résztvevői csoportok filmeket, színdarabot, humoros jeleneteket, prezentációkat készítettek. Ezek a bemuta-

tók nem csak kreatívak, ötletesek, és humorosak voltak – pl. A coaching tragédiája színdarab felvezetésében bemutatták, hogy a vezetői evolúció során miként fejlődik a vezető, és hogyan jut el az evolúció csúcsára, a coachinghoz, – de erősen önreflektív és önelemző jegyeket is tartalmaztak például saját régi saját vezetői működésük kika-rikírozásával.

2. **Csoportos témafeldolgozás:** A konferencián csoportokban a résztvevők az alábbi témákat dolgozták fel: coaching kérdésbank; külső és belső csapdák, akadályok a coachingban megoldási javaslatokkal; milyen indikátorok alapján dönthetjük el, hogy az adott helyzet egy coaching szituáció; a coaching PR-ja a szervezeten belül. – Ez a feladat főként az eddig megszerzett tapasztalatokra épülve a továbbgondolkodást, és a coaching szervezetbe történő továbbvitelét szolgálta.
3. **Mese-coaching:** a résztvevők csoportokban tíz percet kaptak, hogy felkészüljenek egy általuk találmányra kihúzott mese (pl. Jancsi és Juliska, Hófehérke és a hét törpe, Csipkerózsika stb.) szereplőinek coachingjára. – Ez a feladat mutatta meg leginkább számunkra, hogy a coaching modell és készségek mennyire mélyen vésődtek be. Ugyanis nagyon rövid idő alatt kellett a résztvevőknek a feladatra felkészülni, ezáltal rengeteg nagyszerű, coaching elemekkel teli improvizációt láthattunk, ami nagyban feltételezi a mindennapi gyakorlatban történő meglétét. Sok humorral és a tanultak széleskörű alkalmazásával oldották meg a feladatot a vezetők. Nem egyszer nagyon plasztikusan és mesterien ábrázolták a coaching készségeket, pl. empátia, aktív figyelem, ugyanakkor kiváló coaching kérdéseket hallottunk a jelentek során. Ez a feladat igazán maradandó élményben részesítette a résztvevőket, ezt támasztja alá, hogy még ma is felidézik a 2007-es Coaching konferencián történeteket.

A program auditálási szakasza szintén az értékelési mérőpont része: a team coaching technikák és a GROW modell gyakorlati alkalmazásának szintjét méri. A program auditálás lényege, hogy az igazgatók és osztályvezetők felkészülnek egy vagy több téma team coaching módszerrel történő feldolgozására vezetői csapatukkal egy megbeszélés keretén belül. A beszélgetés irányítója az igazgató/osztályvezető, akit monitorozunk, hogy miként alkalmazza a képzésen tanultakat. A megbeszélés végén az igazgató/osztályvezető szóbeli visszajelzést kap a trénerektől. Ez a visszacsatolás írásban is elkészül, s ez képezi a teljesítményi szintű értékelés alapját. A példamutatás szempontjából is nagy hangsúlyt fektettünk ennek a nyomon követési elemnek a beépítésével, hisz

az igazgatók/osztályvezetők viselkedése, vezetői működése nagyban meghatározza a területükön dolgozó vezetők viselkedését, vezetői működését.

Ez idáig 12 igazgató területén végeztünk program auditálást. Az igazgatók aktuális témákat választottak a team coaching megbeszéléshez pl. személybiztosítás és vagyonbiztosítás menedzselése, hálózatfejlesztés, teljesítménynövelés, a vezetéssel járó felelősség felvállalása, állománymegtartás, a mahnung intervenciós folyamat kezelése stb. Elmondható, hogy egy igazgató kivételével mindenki alaposan felkészült a team coaching beszélgetés levezetésére. A beszélgetések konstruktív, pozitív légkörben és jó hangulatban zajlottak. A beszélgetésen az igazgatón kívül, az igazgató saját vezetői csapata vett részt 7-től 14 főig terjedően, akik közül majdnem mindenki elvégezték a Fejlesztő vezetői coaching programot.

Az auditálás tapasztalatainak összegzése, s egyben az egyéni visszacsatolás **erősségek és fejlesztendő területek** formájában történt.

Erősségek: Az igazgatók többsége pontosan tartotta a téma kereteit. A kérdezői technika hatékony alkalmazása volt jellemző, a vezetők sok nyitott kérdést tettek fel, ezáltal aktív véleménycserét generáltak a csapatban. Az igazgatók rendkívül célorientáltak voltak a megbeszéléseken. Egy kivételével az összes igazgató sikeresen alkalmazta a GROW modellt. 12-ből 9 igazgató hatékonyan alkalmazta az összefoglalást és visszatükrözést, mint coaching készséget. Az igazgatók többsége konkrét tennivalók, megállapodások megfogalmaztatására és megfogalmazására törekedett. 12-ből 8 igazgató esetében erősségként jelent meg, hogy a vezetők bevonása és elkötelezése érdekében arra törekedtek, hogy mindenki közel azonos mértéken szóljon hozzá a témához, kimondottan figyelve a kevésbé aktív team tagok bevonására.

Fejlesztendő területek: nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a szemléltetésre, a flipchart használatára, ugyanis fontos a résztvevők szempontjából az ötletek és megállapodások dokumentálása. A visszamérési pontokat még jobban kellene konkretizálni, továbbá a siker érdekében a megállapodások hatásának monitorálásában is fontos lenne megegyezni. 12-ből 4 igazgató esetében a vezetők bevonása és elkötelezése érdekében jobban kell törekedni arra, hogy mindenki közel azonos mértékben szóljon hozzá. Több igazgatónak figyelni kell az ötletek, javaslatok megerősítésére, amely az intenzívebb bevonódást és az elköteleződést segíti.

7.5. Megállapítások

- A résztvevők összességében nagyon elégedettek voltak a tréninggel.
- A vezetők a tréningen a leghasznosíthatóbbnak a gyakorlatokat, a szituációs blokkokat, a megoldás-orientált coaching modellt, valamint az új és régi vezetői technikák tudatosítását találták.
- A résztvevők pozitívan értékelték a trénerek fellépését, és szakmai felkészültségét.
- A vezetők úgy látják, hogy a siker kulcsa az elsajátított készségek és coaching technikák további gyakorlásában van.
- A résztvevők mind a program felépítésével, mind pedig a szakmai színvonalával nagyon elégedettek voltak.
- A résztvevők a fiókvezetőknek, sőt minden vezetőknek ajánlanák ezt a programot.
- A vezetők az utánkövető napon leghasznosabbnak a tapasztalatok megosztását, a visszajelzéseket, a videós értékelést, valamint a team coachingot és a gyakorlatokat találták.
- A résztvevők hangsúlyozták a felsővezetők jelenlétének a fontosságát.
- A trénerek benyomása alapján az értékesítési szervezetben a vezetők ritkán vonják be csoportos formában közös ötletelésbe, problémamegoldásba a munkatársait (team coaching). Ezáltal nem aknázzák ki a csoportokban lévő tudás- és tapasztalati bázist és kevésbé támaszkodnak a csoport megtartó erejére. Az értekezleteket nagyrészt a direktív vezetés, és az információátadás jellemzi. Nincs egyensúlyban a direktív vezetői stílus és a támogató vezetői stílus.
- A vezetők a leghasznosíthatóbbnak a megoldás-orientált coaching technika alkalmazását, és gyakorlását tartották, valamint nagyra értékelték, hogy a képzés során lehetőség volt tapasztalatcserére, és beszélgetésre. Voltak olyan résztvevők, akik pozitívan értékelték, hogy rendszerbe foglalva láthatják a coaching készségek és technika vezetői gyakorlatban történő alkalmazását.
- Néhány résztvevő kissé lassúnak találta a 2 napos coaching tréning bevezető délelőttjét.
- A trénerek úgy ítélik meg, hogy a tanultak alkalmazásának sikere nagyban függ az igazgatók témához való viszonyulásától, attitűdjétől.
- A vezetők úgy gondolják, hogy több gyakorlásra, szituációs gyakorlatra lenne szükségük, amelyet elengedhetetlennek tartanak a rutin megszerzéséhez.

- A résztvevők az egy napos utánkövető során saját működésükkel szembesültek, továbbá azzal, hogy a coaching nem egy „csoda módszer”. Ahhoz, hogy a fejlesztő vezetői mentalitás beépüljön a vezetői működésükbe erőfeszítéseket kell tenni, számos esetben komfort zónájukon kívül kell kísérletezni „éles” helyzetekben. A résztvevők a visszajelzések során szembesültek önmaguk értékelésével. Itt már határozottan ők voltak a középpontba, ami akár kényelmetlen érzéseket is kivált-hatott a vezetőkben. Ez időnként (elenyészően – egy-egy vezető esetében) reflektálódik a visszajelző lapokon adott pontértékekben és szöveges visszajelzésekben is. – Befektetett energia nélkül nincs tanulás!
- A Fejlesztő vezetői coaching program utánkövető eleme lehetőséget biztosít a vezetőknek, a saját tapasztalatok és problémák konkrét feltárására és azok megbeszélésére.
- A résztvevők úgy vélik, hogy a későbbiekben vissza kellene térni, vagy a képzés során nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a kérdezői technika és a coaching csoportos alkalmazásának gyakorlására. A résztvevők kevesellték az időt, amelyet a team coaching feldolgozására szántunk. Volt résztvevő, aki az utánkövetés fenntartását javasolta.
- A résztvevők véleménye kissé megoszlott a tekintetben, hogy mely részeket tartották kevésbé hasznosíthatónak. Az alábbiak merültek fel: motivációs blokk, másik fél testtartásának, járásnak leképezése (empátia) gyakorlat, szoboralkotásos gyakorlat, életvonal gyakorlat. Ugyanakkor voltak olyan csoportok, akik nem találtak olyan elemet, amelyet kevésbé hasznosíthatónak véltek.
- A résztvevők úgy látták, hogy a további siker kulcsa az elsajátított készségeket, és coaching technikák további gyakorlásában, valamint a tapasztalatok megosztásában van.
- A vezetők többsége hatékonyan alkalmazza a képzésen elsajátított GROW modellt és a kérdezői technikát.
- A vezetők többsége küszködik a véleményalkotás felfüggesztésével, hagyni a munkatársat, hogy maga találja meg a megoldásokat a saját problémáira. Ezt tovább nehezíti a coaching időigényessége, ugyanis nem egyszer a vezetők az időnyomásnak engedve inkább megmondják az általuk jónak gondolt megoldásokat, válaszokat a beosztottaknak. Sajnos nem számolnak azzal a következménnyel, hogy ebből kifolyólag csökkentik a dolgozók elköteleződését, tehát hosszútávon rosszabbul járnak. Azt a tényt kell a vezetőkben tudatosítani, hogy bár a coaching

időigényes, de hosszútávon kifizetődőbb, mint az állandó direkt irányítás, amely megfosztja a munkatársakat az önálló gondolkodás és probléma megoldás lehetőségétől is, ami viszont rányomja bélyegét a motivációjukra.

- A trénerek és a képzések során kialakult szakértői benyomásom alapján a vezetők többsége sikeresen elsajátította és a mindennapi vezetői gyakorlatban alkalmazza az egyéni megoldásorientált coaching modellt, a GROW modellt. Azonban a team coaching beépülését már nem láttuk ennyire sikeresnek. Azok a vezetők, akik a tréningen tanultakat gyorsabban átültették a gyakorlatba, hatékonyabban tudtak a csoportos coachinghoz hozzájárulni, szemben azokkal a vezetőkkel, akik esetleg már az első lépésnél nehézségekbe ütköztek, vagy azért mert korábbi vezetői működésük gyökeresen eltért a coachingtól. Ezek a vezetők inkább az egyéni coaching alkalmazásával foglalkoztak és nemigen fordítottak, vagy tudtak fordítani időt és energiát a csoportos coaching gyakorlására.
- Programvezető trénerek észrevétele, hogy az ügyviteli folyamatok területén dolgozó vezetők a terület folyamat centrikus működéséből kifolyólag, a képzés során nehezebben látták meg a coaching alkalmazási pontjait a mindennapi munkájukban. Fontos megemlíteni, hogy a coaching technikának határozott helye van a vezetői működésben, viszont nem hivatott arra, hogy más fontos vezetői technikákat helyettesítsen, mint például feladatkiadás, folyamatok kontrollálása stb.

8. Változtatási, fejlesztési javaslatok

8.1. A Fejlesztő vezetői coaching program – változtatási javaslatok

A programértékelést figyelembe véve változtatási javaslataim a következők:

- Több időt kell szánni a csoportos coaching fejlesztésére. Ennek tekintetében az egy napos utánkövetőt két naposra kellene módosítani, több lehetőséget adva a team coaching készségek fejlesztésére. Az egy napos utánkövető programelem, az idő rövidege miatt inkább workshopnak tekinthető. Akkor működhetne tréningszerűen, ha két napos lenne. Természetesen ez a megoldás idő- és költségfüggő.
- A program sikerét növelné, ha az igazgatók/osztályvezetők maguk is következetesen átélhetnék a mintaadás élményét saját vezetőjükkel, a felsővezetőkkel, amikor is ők részesülnek coachingban. Ehhez elengedhetetlen, hogy a felsővezetők is

képzésben részesüljenek, megteremtve a Fejlesztő vezetői coaching program során kialakított „közös nyelv” használatának lehetőségét.

- Annak érdekében, hogy a vezetők ebben a témában rendszeresen találkozhassanak egymással, hogy kicseréljék gondolataikat és tapasztalataikat, javaslom, hogy a Személyzetfejlesztési és vezetőképzési csoport szervezzon vezetői klubokat. Fontos, hogy ezeken az összejöveteleken a felsővezetés is jelen legyen. A nagyobb motiváció érdekében, és ha a költségvetés megengedi, össze lehet kötni reggelivel, ebéddel vagy más eseménnyel. A strukturáltság biztosítása érdekében választhatunk egy központi témát, amelynek valamelyik vezető vagy akár HR munkatárs lehet a felelőse. A bevezetőként megtartott rövid előadás vagy beszéd mederbe terelheti a tapasztalatcserét, és további gondolatokat indíthat el.
- Több idő esetén a helyzetfüggő vezetést, mint módszertani kiválasztási keretet javaslom alkalmazni – kielégítve azt az igényt, hogy a vezetők kielemezzék, mely szituációban, milyen vezetői eszközt ajánlott alkalmazni növelve hatékonyságukat és sikerüket. Ennek segítségével erősíthetjük a képzésben résztvevők tudatos vezetői magatartását és rendszerezhetjük az eddig tanult és már gyakorlatban alkalmazott vezetési módszereket, technikákat. Ez akár részét képezheti a két naposra bővített utánkötő programelemnek, vagy mint kötelező program illeszkedhetne a vállalat vezetőképzési rendszerébe azon vezetők számára, akik már elvégezték a Fejlesztő vezetői coaching programot.
- Néhány résztvevő kissé lassúnak találta a program bevezető délelőttjét, melyet a képzés megalkotói tudatosan alakítottak ki. Ugyanis úgy véljük, hogy egy pörgő, értékesítésből élő vállalat számára a coaching kultúra kialakítása végett nagyon fontos, hogy időnként a vezetők tudjanak tudatosan lelassítani és nagyobb figyelmet szentelni beosztottjaikra, hiszen a vállalat üzleti sikerének egyik meghatározó kritériuma a humán tőke és a vezető-beosztott kapcsolatok minősége. Javaslom, hogy a trénerek ezt még hangsúlyosabban tudatosítsák a vezetőkben a felfeztető blokk végén.
- Azon vezető számára, akik befejezték a Fejlesztő vezetői coaching programot javaslom, hogy iktassunk be egy egy vagy két napos utánkötő programot, amely az egyéni coaching, a team coaching és a helyzetfüggő vezetés témakörét boncolja és gyakoroltatja tovább. Fontos, hogy ezen utánkötő napok tematikájába helyet kapjon siker- és kudarc elemzés, lehetővé téve a résztvevők számára, hogy a gyakorlatban kipróbáltakat és azok következményeit, hatásait elemezzék, ezzel

segítve az egyéni fejlődést a coaching területén, hisz továbblépve, itt már nyugodtan kimondhatjuk, hogy „a coaching művészet, amely főként a gyakorlatból tanulható”. (Gallwey, <http://www.theinnergame.com>)

- A programvezetők gondolják át, milyen alternatív és egyben rövidebb gyakorlatot/gyakorlatokat lehetne a résztvevők által említett kevésbé hasznosíthatóak helyett alkalmazni. Ezzel is több időt nyerve a coaching technika gyakorlására a képzés során.
- A beépülést gyakran blokkolják azok a nehézségek, és akadályok, melyekkel a vezetők főként a kezdeti szakaszban szembesülhetnek. Ezek demotiválják a vezetőket, melynek következtében könnyen visszacsúszhatnak a régi, kevésbé hatékonyan működő sémákba. Ennek elkerülésére javaslom, hogy egy coaching hotline, támogató jellegű tanácsadási vonal kialakítását, akár a trénerek közreműködésével, akár coachingban tapasztalt HR munkatársak bevonásával. Megjegyezném, hogy ez ösztönösen elkezdett működni a képzés alatt, ugyanis számos vezető ke-reste meg telefonon a trénereket, vagy azért, hogy megosszák velük sikerélményüket, vagy azért mert komoly dilemmába kerültek a coaching beszélgetések során.
- A tréning programelem magas pontjait figyelembe véve, továbbá a szöveges visszajelzések tükrében nincs további fejlesztési javaslatom.

8.2. Egyéb fejlesztési javaslatok

Úgy vélem, hogy a coaching szemlélet megerősítését a vállalati kultúrában az segítené elő, ha a teljesítménycélok értékelése, illetve már a célkitűzések megfogalmazása is a saját közvetlen vezető támogatásával és kontrolljával valósulna meg az egyéni teljesítmény menedzsment keretén belül. Az értékelő és fejlesztő beszélgetések részét kellene képeznie a fejlesztő vezetői coaching szemlélet mindennapi gyakorlatban történő alkalmazásának.

Ugyan több résztvevő igényelte az újabb és újabb utánkövető napok beiktatását gyakorlás céljából. Azonban, a hatékonyabb szervezeti működést elősegítve ügyelni kell arra, hogy a támogatás és számonkérés szerep egy idő után a szervezetben működő vezetők hatáskörébe kell, hogy átkerüljön. Tehát el kell engedni a résztvevők kezét, hogy önjáróvá váljanak. Ezért javaslom, hogy a trénerekkel közösen dolgozzunk ki javaslatokat, hogy az igazgatók milyen módon és formában tudnák – akár számonkéréssel, akár

támogatással – a coaching tudatos beépülését elősegíteni vezetőik számára a két programelem, a coaching tréning és az utánkövető nap között. Majd ezt a kettős szerepet (támogatás, számonkérés) minként tudnák a képzés befejeztével a monitorálás folyamatában is továbbvinni.

A vállalati coaching kultúra kialakításában nagy szerepet tudnának vállalni a belső oktatók és trénerok. E tekintetben már megkezdődött a tapasztaltabb trénerok coaching képzése. Ők mint fejlesztő coach-ok tudnák támogatni a vezetőket, vagy akár a rászoruló munkatársakat. Ehhez elkerülhetetlen a bizalmi kapcsolat kialakítása a vezető és a fejlesztő coach – tréner között, továbbá, hogy a trénerok coaching tapasztalatra tegyenek szert gyakorló kliensekkel. Ezek után lehetne megteremteni azokat a keretfeltételeket, amelyben a vezetők és a munkatársak a belső trénerokhoz fordulhatnak segítségért.

8.3. Felsővezetőség elkötelezettsége

Coaching kultúra kialakítása érdekében a képzés hangsúlyosabb felsővezetői támogatásának jelentőségét kiemelném! Sajnos, hiánya rányomta bélyegét a résztvevői létszámmra. Volt olyan szervezet, ahol az induló létszám a program előre haladtával jelentősen lecsökkent. Ez alól egyedül az Életvonal értékesítési üzletág volt kivétel, ahol a programvezetők pozitívnak értékelték az értékesítési csatornavezető jelenlétét és aktív részvételét a képzésen. A coaching kultúra kialakítása érdekében ez elengedhetetlen!

Bár már a 2008-as évi képzéstervezésben szerepelt a Szinergia Executive Fejlesztő Program keretein belül egy Coaching MasterClass 2 napos képzés a felsővezetők részére, ami sajnos nem valósult meg, ezzel kiaknázatlanul hagyva a példamutatásban rejlő pozitív ráhatás erejét.

A coaching szemlélet vállalatban történő meggyökereztetésének fontos lépcsője, hogy a felsővezetők maguk is részesülnek executive coachingban a programvezető trénerok által. Tehát saját bőrükön tapasztalják a coachingban rejlő lehetőségeket.

A program sikerét növelné, ha egyik igazgatósági tag vállalná a szponzor szerepét, és több vállalati rendezvényen, vezetői értekezleten beszélne a fejlesztő vezetői szemléletről és a coaching fontosságáról. Természetesen egy olyan igazgatósági tagot kellene felkérni, akihez közel áll ez a szemlélet, így saját példáin keresztül hitelesebben képviselheti a kezdeményezést.

9. Összegzés

A szakdolgozatomban példákkal illusztrálva részletesen bemutattam

- a vezető hármas funkcióját, kiemelve a fejlesztő vezetői szemléletet
- a coachingot, mint hatékony vezetői módszert, célját és helyét a vezetői eszköztárban
- a coaching beszélgetések keretét szolgáló modellt, a GROW modellt
- a coaching legalapvetőbb készségeit: értő figyelem, parafrázis, szóra bírás, véleményalkotás felfüggesztése, fizikai odafigyelés, empátia
- a coaching során alkalmazott technikákat: skálázás, kérdezőtechnika
- a motiváció, a coaching és a helyzetfüggő vezetés kapcsolatát
- a vizsgált vállalatnál bevezetett coaching programot és annak megvalósulását alátámasztó programértékelést.

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, hogy a vizsgált értékesítésből élő multinacionális vállalatnál működő Fejlesztő vezetői coaching program kereteiben vajon valóban csak egy több lépcsős képzési program alkalmas a coaching kultúra kialakítására. Hipotézisként állítottam továbbá fel, hogy e folyamat sikeres megvalósításának elengedhetetlen eleme az „utánkövetés”. Azonkívül feltételeztem, hogy a támogató vezetői szerep nagyban segíti egy értékesítésből élő szervezetben dolgozó vezetők munkáját. Végül pedig úgy véltem minden vezető képes a megoldás-orientált coaching modell és technika, mint vezetői eszköz, elsajátítására és eredményes alkalmazására.

Az összegyűjtött és értékelt adatok igazolták, hogy valóban csakis egy több lépcsős képzési program alkalmas a coaching kultúra kialakítására, ugyanis ez segíti elő a mélyebb beépülést és a mindennapi gyakorlattá válást. Aminek következménye a viselkedésben, majd pedig a teljesítményben történő változás. A vezetők nem csak méltányolták a több elemes programot, hanem további kiterjesztését igényelték. A program egyik legerősebb eleme az utánkövető nap volt, ami bár szembesítette a vezetőket a saját elköteleződésükkel és felelősségükkel a tanulási folyamatban, ugyanakkor a coaching, mint vezetői eszköz mindennapi vezetői gyakorlattá válását nagyban segítette. A többszöri találkozás a résztvevőkkel (tréning, szupervíziós utánkövető, coaching emlékeztetők, konferencia, program audit) fenntartotta a vezetőkben a coaching aktualitását, folyamatos coaching tevékenységre készítette őket. Ennek következtében kijelenthetem, hogy az utánkövetés a coaching kultúra kialakításának valóban egyik elengedhetetlen eleme.

A vezetők úgy látták, hogy a munkatársak személyes támogatásként élték meg a coaching beszélgetéseket. Sokszor segített a probléma gyökeréhez eljutni a beszélgetések során, ugyanakkor nem egy esetben sikerült egy régóta nem teljesítő dolgozót, átfordítani és újra eredményes pályára állítani. Ezáltal kijelenthetem, hogy az általam megkérdezett vezetők többségénél, a coaching, mint vezetői eszköz segítette a vezetőket munkájukban.

Mint képzett és gyakorlott coach hiszem és vallom, hogy minden vezető képes a megoldásorientált coaching modell és technika elsajátítására és sikeres alkalmazására. Természetesen a vezetők, mind az egyéni hozzáállás, elköteleződés, és viselkedési min-ták, mind pedig a korábban rögzült vezetői működések alapján a coaching hatékony alkalmazásának széles palettáján mozognak. Egy korábban többnyire direkt irányítással működő autokrata vezető, kevésbé találja könnyűnek a coaching alkalmazását a minden-napi gyakorlatban, ezért sokkal több erőfeszítést és támogatást igényel számára az új technika elsajátítása. Szemben egy olyan vezetővel, aki már korábban is támogató veze-tői eszközökkel dolgozott. Számára ez a képzés segített tudatosítani és rendszerbe fog-lalni a korábbi helyes magatartást és működést.

A dolgozat utolsó részében felvázoltam, hogy milyen további fejlesztéseket tudok el-képzelni a program még hatékonyabb működéséhez, valamint a szervezetben a coaching kultúra sikeresebb kialakításához. Javaslataimba mind a trénernek, mind pedig a résztve-vők visszacsatolásait beépítettem.

A dolgozataból kiderül, hogy a vállalatban belül számos kezdeményezés tör-tént/történik a coaching kultúra kialakítására, azonban ezek a kezdeményezések többször külön szálon futnak. A siker érdekében érdemes lenne ezeket összekapcsolni, hogy egy-mást erősítsék, s így egy maradandó és egyben látványos szervezeti átalakulást eredmé-nyezzenek.

10. Irodalomjegyzék

- Dixon, T. & Valentine, H. (2004) A coaching eszköztára tréning kézikönyv, Humán Teles Consulting Kft., Budapest.
- Downey, M. (2003) Effective Coachin, TEXERE of Thomson Corporation, New York.
- Fleming, I. & Taylor, A. J. D. (2000) The coaching pocketbook, Management Pocket-books Ltd., Alresford.

- F. Várkonyi, Zs. (2006) Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban. In: Mészáros, A. (szerk.) A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I., Z-Press Kiadó Kft., Miskolc. 498–521.
- Gallwey, W. T. (1986) The inner game of tennis, Macmillan Publishers Ltd., London.
- Gallway, W. T. Chapter excerpts from The inner game of work, <http://www.theinnergame.com>. Letöltve: 2009. február 3.
- Grant, A. M. & Greene, J. (2001) Coaching yourself, Pearson Education Ltd., London.
- Landsberg, M. (1996) The Tao of Coaching, HarperCollins Business,
- Vogelauer, W. (2002) Coaching a gyakorlatban (Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása), KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Whitmore, J. (1996) Coaching for Performance, Nicholas Brearley Publishing, London. <http://coaching.lap.hu/>

11. Felhasznált anyagok

- Apolenáris Tanácsadó Kft.: Fejlesztő vezetői coaching program tréning anyaga (2007), Budapest
- Value for Money Workshop tréning anyaga, Global Learning & Education, PricewaterhouseCooper, (2001), London
- The school of Coaching: Coaching for development tréning anyaga (2001), Warsaw
- The school of Coaching: Coaching Masterclass tréning anyaga (2003), Budapest

12. Mellékletek, függelék

12.1. Visszajelző lap – Coaching tréning

Fejlesztő vezetői coaching program

Kérjük közreműködésedet, hogy a **kérdőív** kitöltése révén megismerkedhessünk a személyes véleményeddel a programmal és a körülményekkel kapcsolatosan.

Az így kapott vélemények rendkívül fontosak a program továbbfejlesztése szempontjából. Válaszaiddal elősegíted, hogy programjaink leendő résztvevőinek minél színvonalasabb szolgáltatásokat, programot nyújthassunk a jövőben.

Visszajelzésedet előre is köszönjük!

A program időtartama:

Helyszíne:

Kérjük, hogy pontozd 1-10-ig a következő kérdéseket aszerint, hogy mennyire vagy megelégedve az említett jellemzővel!

1. Mennyire vagy összességében elégedett a programmal?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

2. Mennyire vagy elégedett a program tartalmi színvonalával?

a.) szakmai színvonal

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) hasznosság

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) gyakorlatiasság

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

3. Mennyire vagy elégedett az előkészítéssel, lebonyolítással?

a.) program felépítése

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) dokumentáció, jegyzet

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) technikai támogatás

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

4. Mennyire vagy elégedett a programvezető, (Lugosi Zsuzsanna)

a.) szakmai felkészültségével, tudásával?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) hogyan ítéled meg a csoport támogatása és hatékony működtetése szempontjából?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) hogyan ítéled meg fellépését?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

d.) A programvezetővel kapcsolatos egyéb észrevételeim:

.....
.....

5. Mennyire vagy elégedett a programvezető, (Dudás Ferenc)

a.) szakmai felkészültségével, tudásával?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) hogyan ítéled meg a csoport támogatása és hatékony működtetése szempontjából?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) hogyan ítéled meg fellépését?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

d.) A programvezetővel kapcsolatos egyéb észrevételeim:

.....
.....

6. Mennyire tartottad alkalmasnak a helyszínt a program szempontjából?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

7. Hogyan ítéled meg az ellátás minőségét?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

8. Mit tartottál a program leginkább hasznosítható részének?

9. Mely részek voltak a legkevésbé hasznosíthatóak a számodra?

10. Véleményed szerint a program mely részeire kellene még visszatérni a későbbiekben?

11. Egyéb megjegyzések, észrevételek, javaslatok:

Köszönjük együttműködésedet!

12.2. Visszajelző lap – Szupervíziós utánkövető nap

Fejlesztő vezetői coaching program

Kérjük közreműködésedet, hogy a **kérdőív** kitöltése révén megismerkedhessünk a személyes véleményeddel a programmal és a körülményekkel kapcsolatosan. Az így kapott vélemények rendkívül fontosak a program továbbfejlesztése szempontjából. Válaszaiddal elősegíted, hogy programjaink leendő résztvevőinek minél színvonalasabb szolgáltatásokat, programot nyújthassunk a jövőben.

Visszajelzésedet előre is köszönjük!

A program időtartama:

/ Helyszíne:

Kérjük, hogy pontozd 1-10-ig a következő kérdéseket aszerint, hogy mennyire vagy megelégedve az említett jellemzővel!

1. Mennyire vagy összességében elégedett az utánkövető programmal?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

2. Mennyire érzeted gyakorlatiasnak és a mindennapi vezetői gyakorlatban alkalmazhatónak a programelemeit?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

3. Mennyire vagy elégedett a tréner, (Lugosi Zsuzsanna)

a.) szakmai felkészültségével, tudásával?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) hogyan ítéled meg fellépését?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) A programvezetővel kapcsolatos egyéb észrevételeim/visszajelzéseim:

.....
.....

4. Mennyire vagy elégedett a tréner, (Dudás Ferencz)

a.) szakmai felkészültségével, tudásával?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

b.) hogyan ítéled meg fellépését?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

c.) A programvezetővel kapcsolatos egyéb észrevételeim:

.....

.....

5. Hogyan ítéled meg a helyszín és az ellátás minőségét?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Egyáltalán nem

Nagyon

6. Mit tartottál a program leghasznosabb részének?

7. Véleményed szerint melyek azok a területek, témák, amelyek további fejlesztést igényelnek? Indokold javaslatodat!

8. Véleményed szerint a program mely részeire kellene nagyobb hangsúlyt fektetni vagy még visszatérni a későbbiekben?

9. Egyéb megjegyzések, észrevételek, javaslatok:

Köszönjük együttműködésedet!

12.3. Visszajelző lapok összesítése (1) – Coaching tréning

[illegible]

12.4. Visszajelző lapok összesítése (1) – Szupervíziós utánkövető nap

[illegible]

A tanatológia és az andragógia kapcsolata

(Hogyan segítheti a halál az életet?)

Készítette

Lukács Szilvia

Andragógia BA szak

Konzulens

Dr. Molnár Krisztina

2010

1. Bevezetés

*„Azért esztelen dolog a haláltól félni,
mivel a biztosan bekövetkező dolgokat várni kell,
csak a kétes dolgoktól szoktak félni.”
(Seneca)*

Választásomat, valamint a téma iránti elkötelezettségemet, a halál jelensége által generált értelmetlen és negatív félelemérzet megváltoztatására irányuló szándék motiválta. Célom, hogy a természet ezen eseménye megszabaduljon a társadalmi nyomás hatására keletkezett béklyóitól, hogy az embereknek legyen elég bátorságuk szorongás nélkül, egyfajta külső szemlélőként szembenézni a halál tényével. Életünket számtalan, önmagunk előtt ismeretlen és megmagyarázhatatlan belső frusztráció mérgezi. Gondoljunk bele, mekkora feszültségtől szabadulhatunk meg, amennyiben az általam választott téma kikerül a tabuk zárt és homályos világából. Képzeljük el, hogy olyan kíváncsisággal fordulunk a kérdés felé, mint egy számunkra ismeretlen állapotváltozás felé, határozatlanság és félelem nélkül. Mennyivel nyugodtabb, biztonságosabb és teljesebb életet élhetünk, ha cselekedeteinket nem az elmúlástól való görcsös irtózás hatja át. Micsoda – önmaga felett aratott – diadala lenne ez az egyszerű, emberi, tisztavirág-életű létünknek?

Dolgozatomban nem kívánok állást foglalni a különböző vallási és filozófiai nézetek, illetve halálfelfogások színes skálájában, csupán egy új út lehetőségére szeretnék rávilágítani, egy új, világosabb ösvényre, melyben a hitnek legalább akkora szerep jut, mint a tiszta gyakorlatiasságnak, ezzel a dualitással teremtve összhangot jelenlegi, a természet-től oly távolra sodródott, materialista életünkben.

„Modern világunk nem tud értelmet adni a halálnak”¹ hiszen minden szemszögből megfosztásként éljük meg. Az idős/ beteg ember a hön áhított (és az utolsó életszakaszban oly nagy becsben tartott) életet, a hozzátartozók pedig szeretteiket veszítik el.

Pillanatról-pillanatra élünk, hamis célokat hajszolva, az áleredmények ideiglenes illúziójában ringatózva. Hajlamosak vagyunk előnyben részesíteni a lényegtelen eseményeket a valódi kérdésekkel szemben. Helyzetünkön a társadalom jelenlegi hozzáállása csak tovább ront, hiszen ha valakiben mégis felmerül a téma átbeszélésére irányuló igény, megfelelő partnerek, közösség és alkalom hiányában a készítés szépen lassan

¹ Hennezel: A halál művészete. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1999, 14. p.

elcsendesedik és az egyén, aki egy másodperc erejéig a szerencsés kétkedő szerepében tündökölhett, visszasüllyed a „pillanat-lények” egyhangú világába.

Dolgozatom és ötletem a fent említett helyzet orvoslása céljából született. Az andragógia témájában olvasott különböző módszereket, a főiskolán tanultakat, továbbá egyéni beállítottságomat felhasználva szeretnék kialakítani egy olyan kurzust, ami lényegét tekintve egyfajta hidat teremt a szárnyát bontogató gerontológia, tanatológia és a hospice-szolgálat között.

Hatalmas úrt érzek a tudományterületek ezen részei között. Számos elmélet és kutatás született a halál témakörében, nem beszélve a különböző vallási nézetekről, ugyanakkor, pusztán a hozzáállás rögzítésével még nem áll be változás a gyakorlatban. Egy olyan közösség létrehozásán dolgozom, ahol nincsenek tabuk, ahol az egyetemes igazság békében megfér az egyéni empirikus megfigyelések, észlelések mellett. Bármely, az étellel és léttel kapcsolatos kérdésnek szabad utat engedve kívánok egy tudatosabb, önszervezőbb, magasabb életminőségre irányuló igényt kialakítani az erre fogékony emberekben. Ötletem stabilitását, a téma interdiszciplináris jellege, az elmélet gyakorlatba ültetésének szükségessége, valamint a szándék tisztasága biztosítja.

A halált megelőző életszakasz megértésére és „kezelésére” már több kezdeményezés irányult. Én azonban a folyamat főszereplőjét szeretném cselekvésre sarkallni. Résztvevő lévén, neki van a legkevesebb rálátása az eseményekre. Ezt a ködös és bizonytalan képet szeretném tiszta, járható úttá alakítani. Minden korábbi kezdeményezés a külvilág felől érkezett. Az életet megkönnyítő technikai felszereltség, a kórházi ellátás, a hospice-szolgálat, valamint a közeli hozzátartozók megfelelő magatartása a szituáció kezelésére. Ezek mind külső eredetű segítség. Én azt szeretném elérni, hogy az élete végéhez közelgő ember önmagában indítson el egy folyamatot, melyet az elfogadás, a béke és a változásra való felkészültség jellemez. Ő az egyetlen, aki igazán átéli az eseményeket, így elsősorban neki kell lelkileg éretté válni. A rokonok és más segítők, csupán félútig lehetnek támaszaink.

Ötletem sikeressége az időpontban rejlik! Nem az utolsó pillanatban van szükség a „tanfolyamra”, hiszen akkor annyi egyéb problémát/ feladatot kell az embereknek kezelniük/ megoldaniuk. Gondolok itt földi életük mérlegelésére, rendezésére, szeretetteiktől vett búcsújukra stb..., ezek mind-mind az elmúlás kötelező velejárói, egyfajta ráhangolódás. Abban a pillanatban már nincs idő és erő a mentális felkészülésre, valamint belső félelmeink eredetének felkutatására. A halál folyamatának megértését és befogadását tiszta tudattal, jóval korábban, már akár a negyvenes, ötvenes éveikben ajánlanám. Ak-

kor még elég nyitott a szellemünk, ugyanakkor már elég bölcssek vagyunk ahhoz, hogy megjelenjen bennünk az anyagi életfelfogásunk megváltoztatására irányuló kényszer. Négy-öt évtized tapasztalata már elegendő, hogy belássuk, korántsem vagyunk sebezhetetlenek és az egónknál egy sokkal hatalmasabb, objektív erő is hat ránk, amit képtelenek vagyunk befolyásolni, ugyanakkor elérhetjük, hogy a megfelelő pillanatban készek legyünk a befogadására. Gondoljunk csak a gyöngyhalászokra. Előbb nekik is meg kell ismerniük a víz természetét, a „kincset” csupán ezt követően hozhatják felszínre.

Célom nem az, hogy elhitessem az emberekkel az ismeretlen megszelídítésének és irányításunk alá vonásának lehetőségét, mert ez buta és gyermeketeg kezdeményezés lenne részemről. Nem! Én azon dolgozom, hogy megértsük: az igazi tudás kulcsa az elfogadás, a nyitottság és a szeretet. Akkor válunk bölccsé, ha a megfelelő pillanatban kitárjuk lelkünk ajtaját, nem pedig egy képzelt ellenséggel szemben barikádozzuk el magunkat.

2. A dolgozat tartalmának rövid előrevetítése

Tanulmányomban elsősorban a középkor végére érkező, idősödő korosztályt tekintem elsődleges célcsoportomnak. Figyelembe véve, hogy „tanatológia”² témában, hazánkban eddig még nem született sok kutatás vagy tanulmány, ezért a többi tudományág számomra releváns szegmensét felhasználva és vegyítve szeretnék egy átfogó képet kialakítani, kiaknázva ezzel az interdiszciplináris jellegben rejtőző lehetőségeket. Szakdolgozatom emiatt a következőképpen épül fel.

Az első rész első felében a mai magyar demográfiai viszonyokkal, valamint az idősök általános helyzetével foglalkozom. Ezt követően megvizsgálom a különböző vallások és kultúrák halál-felfogásait, túlvilágképzetét. Ezután kiemelem a halált, mint pszichológiai jelenséget, majd rátérek az egészségügyi vonatkozásokra, mélyebben a hospice ellátás történetére, céljaira és mai helyzetére. Az első rész zárásaként bemutatom, hogy eddig milyen kurzusok, kezdeményezések indultak a téma szorgalmazására.

A második rész középpontjában egyéni kutatásom és ötletem részletes kidolgozása áll, kiegészítve andragógia-módszertani elemekkel, továbbá két mélyinterjú tapasztalataival.

Szűk témám kutatási hiányosságai miatt, olykor el kell egy kicsit távolodnom, hogy később tisztább rálátásom legyen egy-egy aspektusra, de bármily messzire is sodródjak,

² Farkas Tímea: Miért van szükség a tanatológiára? In: Felnőttképzés. 2008. 4. szám. 23. p.

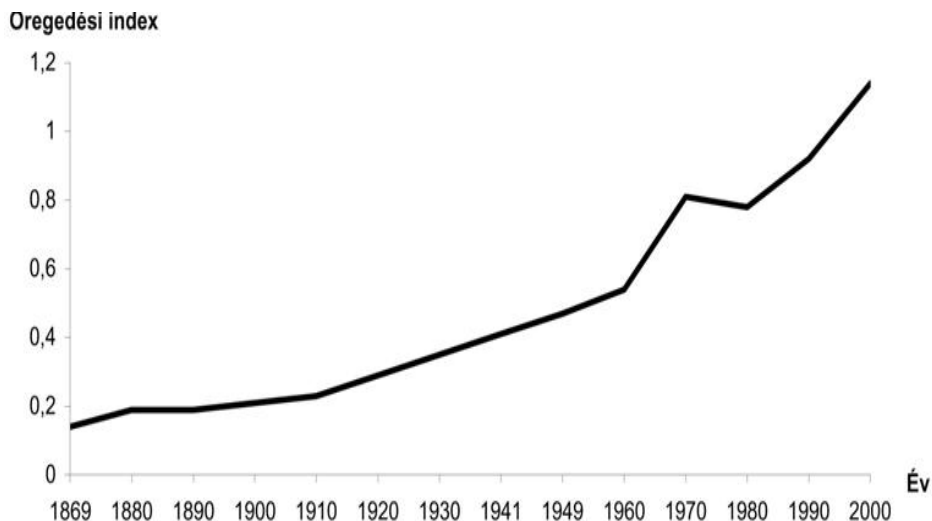
beszámolómat mindig és mindenkor az elhivatott andragógus, újító és segítő szándékának vezérfonala irányítja.

3. Demográfiai változások, az idősek helyzete Magyarországon

Ebben a fejezetben megvizsgálom, hogy jelenleg milyen a társadalmunk korösszetétele, bizonyítva mennyire sürgető és létfontosságú lenne teret engednünk egy új paradigma-váltásnak.

„Az *aktív korú* európai, így a magyar népesség is fokozatosan csökken. Ennek oka a születések drasztikus visszaesése és az élettartam egyenletes növekedése.”³ „Ezzel összhangban az öregkor fogalma felülvizsgálatra szorul.”⁴ Dr. James W. Vaupel véleménye szerint: „az emberi kornak elvileg nincs határa.”⁵ Ezt a kijelentést egy kicsit túlzónak találom, de tény, hogy az emberi test hosszabb időre van kalibrálva, mint azt jelenleg hisszük. Ez esetben kivételesen igaz az egyik közhelyünk: „az idő nekünk dolgozik”.

1. ábra: A népesség öregedése Magyarországon



³ Jászberényi József: Az aktív időskor lehetőségei Magyarországon. PrintX Budavár Zrt. Budapest, 2009, 17. p.

⁴ http://szentkoronaradio.com/kulfold/2008_12_12_tolodik-az-oregkor-hatara

⁵ Jászberényi József: Az aktív időskor lehetőségei Magyarországon. PrintX Budavár Zrt. Budapest, 2009, 18. p.

„Az öregedési index Magyarországon 1869-ben 0,14 értéket mutatott, mely különösen fiatalos népességet jelölt. 1900-tól mintegy 50 éven keresztül állandóan nőtt az index értéke, de ez a növekedés lassú és egyenletes volt. Az 1950-es években bekövetkezett az úgynevezett *Baby-boom*, melynek hatása még a 70-es években is kimutatható volt. Majd 1980-tól felgyorsult a népesség öregedése és 2000-ben az öregedési index értéke már 1.14-et mutat és fokozatosan emelkedik”.⁷

„A 2001-es népszámlálási adatok azt mutatták, hogy hazánk lakosságának kb. 20%-át az időskorúak, vagyis a 60 és annál idősebb emberek csoportja alkotja”.⁸

Ez az új helyzet hívta életre az andragógia egyik fiatalnak számító ágát, a geronto-andragógiát vagy más néven gerontogógiát, ill. geroeducációt, amelyek az „időskorúak képzésének és művelődésének elméletével és gyakorlatával foglalkoznak”.⁹ Továbbá a bizonytalan gazdasági helyzetre való tekintettel megjelent egy új cél, egy új motiváló erő, méghozzá az idősök munkaerő-piacon tartása (a lehető leghosszabb ideig) ezzel támogatva a hazai gazdaságot és növelve az aktív munkavállalói réteget. Ennek elérésében játszik döntő szerepet a geronto-andragógia.

Azért volt szükséges a fent említett adatokat és tényeket tisztázni, mert ez adja későbbi kutatásom táptalaját. A társadalom mai állása teszi lehetővé tervem létjogosultságát. Úgy vélem, hogy a halál által keltett irracionális félelemérzet feloldása olyan belső békét, összhangot és kiegyensúlyozottságot teremt, melynek hosszú távú eredményei közé tartozhat a sikerebb és teljesebb élet, ami (kortól függetlenül) pozitív hatással lehet a munkavállalásra, továbbá az életminőség növekedésére.

4. Halál és vallás viszonya

Ennek a témának a teljes körű ismertetése egy önálló szakdolgozatot igényelne, így most megpróbálom leszűkíteni, kizárólag a számomra fontos elemekre összpontosítva összegezni. Azért nagyon nehéz megfogni a halált, mint teológiai aktust, mert nemcsak kultú-

⁶ Szónoky Ancsin Gabriella: Népesedési helyzetjelentés: öregedés vagy az öregek fiatalosodása, 681.p. <http://www.sci.u-szeged.hu/eghajlattan/baba/Szonoky.pdf>

⁷ Szónoky Ancsin Gabriella: Népesedési helyzetjelentés: öregedés vagy az öregek fiatalosodása, 681. p. <http://www.sci.u-szeged.hu/eghajlattan/baba/Szonoky.pdf>

⁸ <http://www.nepszamlalas.hu/hun/index.html>

⁹ Ez a definíció, a Felnőttoktatási és –képzési lexikonból származik. Szerk: Benedek- Csoma-Harangi, OKI Kiadó, 2002, 227. p.

ránként, hanem koronként is változik annak értelmezése, jelentősége. Egy biztos, „a vallásos hit megkönnyíti a halál elfogadását. A túlvilági léttel kapcsolatos rituális szövegek, imádságok, segítik a halál bekövetkezésének fokozatos tudatosítását. Ugyancsak ezt a célt szolgálja a halálra való fizikai készülődés, ilyen például a halotti lepel hímzése Erdélyben, ahol a hímzés gazdagsága attól függ, meddig élt az illető.”¹⁰ Ezek a hagyományok könnyítik a ráhangolódást, így amikor tényleg szembesülünk időnk lejártával, már nem állunk ott teljesen felkészületlenül.

Elsősorban, Helmuth von Glasenapp: Az öt világvallás című művét szeretném előtérbe helyezni és csupán a nagy tömegeket érintő vallásokat kívánom elemezni. Tekintettel andragógusi szerepemre, a valláskutatás, választott témaköröm egy része csupán, így ennek a tudománynak az ismerete, bár elengedhetetlen és a téma megalapozottsága tekintetében, kihagyása beláthatatlan hanyagságot jelentene kutatásom fő szempontjából, mégis kevésbé releváns. Amennyiben egy egyszerű hasonlaltal kellene leírnom a vallás és egyéni kutatási témám viszonyát, úgy azt mondanám, hogy egy csigát sem tudunk elképzelni a háza nélkül, mégis magát az állatot helyezzük a figyelem előterébe. Ez jellemzi a vallási háttérrel is. Jelen van, ugyanakkor látens módon, csupán árnyékként lengi körbe kutatásomat.

Értekezésem elején kifejtettem mennyire fontosnak tartom (előadói oldalról) a hitbéli objektivitást. Ám azt is tudom, hogy az objektivitás egyfajta tolerancia, a tolerancia bölcsességet feltételez, a bölcsesség alaposságot követel, az alaposság pedig szerves része a széleskörű ismeretek elsajátításának és annak saját, empirikus vizsgálatainkba való beágyazódásának. Így vissza is tértünk a vallások ismeretének égető szükségéhez.

4.1. Bráhmaizmus/ Hinduizmus

„A hinduizmus a legsokoldalúbb többistenhitre épülő vallás, melyet a jelenkor ismer. Sajátossága, hogy mintegy önmagától, a körülmények hatására jött létre, ennek következtében nem tartalmaz szilárd, dogmatikus előírásokat. Domináns vonala a kasztrendszer és az élet minden szegmensét átölelő világtörvény, a dharma jelenléte. Az indiaiak hite szerint az egyén léte, korábbi életeinek következménye. „Amiképpen cselekszik valaki, ahogyan él, olyanná lesz. Aki jót cselekszik, abból valami jó lesz, aki gonoszul cselekszik, abból valami rossz.”¹¹ Ez a felfogás lehetőséget biztosít az élőlények fokozatos tökéletesedésére. Éppen emiatt a társadalmi kasztrendszer mellett párhuzamosan

¹⁰ Polcz Alaine: Ideje a meghalásnak. Pont Kiadó, Budapest, 1998, 45. p.

¹¹ Helmuth von Glasenapp: Az öt világvallás. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977, 24. p.

megjelenik egy úgynevezett szellemi rangsor is. A hinduk az életet egyfajta köztes létnek tekintik, melynek minőségével javíthatják, egyengethetik korábban felhalmozott adósságaikat. Egy hindu akkor kapja az utolsó szentséget, mikor holttestét elégetik. A *hátrahagyottak*,¹² ezt követően meghatározott rítusokat végeznek el, hogy megtisztítsák önmagukat a haláleset következtében rájuk tapadt szennytől és különböző halotti ajándékokat ajánlanak fel az elhunytoknak, ezek az úgynevezett Manes-áldozatok, amiket a gyászév letelte után a halott, valamint ősei békéjéért mutatnak be.”¹³

4.2. Buddhizmus

„A buddhizmus, mint arra neve is utal, olyan tanítás, melynek alapítóját a »buddha« megtisztelő címmel jelölik. Sajátossága, hogy tudását önerejéből szerezte meg, nem isteni kinyilatkoztatás által. Ez az elképzelés minden ember számára lehetővé teszi (idővel) a buddha-állapot elérését. A buddha tehát nem isten, még csak nem is egy isten földi megtestesülése, pusztán egy ember, aki ugyanúgy ki van téve az öregedésnek és az életciklust lezáró halálnak, mint bárki más. Különlegessége csupán elvakultság- és szenvedélymentességében rejlik. A történelmi Buddha, Gautama Sziddhárta tanításának kiindulópontja az a felismerés, hogy világunk valamennyi jelensége átmeneti. Az emberi lét nem más, mint egymással párhuzamosan vagy egymás után törvényszerűen megjelenő lételemekből álló, szünet nélkül áramló, mindig megújuló folyamat, ami a halállal sem szakad meg. Az élet (mulandósága miatt) szenvedéssel teli és fájdalmas út. Még a legboldogabb emberek is ki vannak téve a betegségeknek, az öregedésnek, valamint a halálnak. A szenvedés csupán az újra-megtestesülés vágyának megszűnésével tűnhet el. Először a durva erkölcsi hibák, később a szenvedélyek finomabb változatait haladjuk meg. Abban a pillanatban, hogy valakinek az összes életfeladata (karmája) elfogy, vándorlása véget ér, kilép a körből és immár megszabadulva az újjászületéstől, bekerül a Nirvana örök nyugalomába. Buddha tana minden másnál jobban hangsúlyozza a mulandóságot.”¹⁴

¹² Érdekes, hogy a hinduizmusban soha nem említik a gyászolót, mindig hátrahagyottként beszélnek róla, ami fontos hozzáállásbeli eltérésre utal a nyugati vallásokhoz képest.

¹³ Helmuth von Glasenapp: Az öt világvallás. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977, 13- 30. p.

¹⁴ Helmuth von Glasenapp: Az öt világvallás. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977, 75- 96. p.

4.3. Kínai „univerzizmus”¹⁵

„Az univerzizmus szerint az ég, a föld és az ember, a mindenség három alkotóeleme. »A makrokozmosz valamennyi jelenségének megvan a maga megfelelője a társadalom szintjén is.«¹⁶ A Szerartások feljegyzései szerint az ember egyesíti magában az ég és a föld erőit, kiegyenlítődnek benne a fény és az árny princípiumai, találkoznak benne a szellemek és istenek, és egymásra találnak benne az öt változó elem legfinomabb erői. Erre a vallásra különösen jellemző az analóg gondolkodás, a minden-mindennel összefügg elv. A kínai felfogás szerint a világmindenség egy hatalmas, eleven organizmus, amely folyton mozgásban van, és melynek tagjai kölcsönösen hatnak egymásra. A kozmoszsal való összhang biztosítja a lét boldogságát, ezért mindenekelőtt erre kell törekedni. Az egyénnek csupán egy dolga van, hogy etikai érzéke segítségével kövesse az ég példáját. A kínaiak úgy vélték, hogy a halál pillanatában a két öserő az ég (szellem) és a föld (test) különválik, és mindegyik visszatér a maga forrásához. Ahogy azonban a test sem tűnik el egyből (fizikai bomlás), úgy a léleknek is szüksége van (olykor) több évre, míg teljesen megszűnik létezni. E szerint az elgondolás szerint a lélek individuális létezőként a testtől függetlenül is fennmaradhat bizonyos ideig. Ebből adódóan nagyon erős az ősök kultusza. Az elődök iránti tisztelet minden korban markáns jellemzőnek számított a vallásukban. Az őskultusz közvetlenül a halál beállta után kezdődik egy szerartással. A szellemektől leginkább áldást várnak a szorgalmas hozzátartozók.”¹⁷

4.4. Kereszténység

A kereszténység abban különbözik a többi vallástól, hogy alapítója, Jézus Krisztus a világfolyamatbeli változások előidézője. A hit szerint az ember nem képes egyedül megszabadulni a bűnöktől és legyőzni a halált, ezeket csak Isten kegyelmétől várhatjuk. Az Isten igazságos bíróként jelenik meg, akinek módjában áll jutalmazni és büntetni, amire gyakran már a földi életben is sor kerülhet. A nagy, végső megítélés viszont már a túlvilágon történik. A testtől elszakadt lélek, - életminősége alapján -, kerülhet az igazak közé, ahol a lelkek örök boldogsága várja. A túlvilágon már nem lehet érdemeket szerezni, a ranglétra még életünkben kialakul. Azok a lelkek, akik bocsánatos bűnt követtek el, a

¹⁵ Az univerzizmus az az ősrégi metafizikai rendszer, mely az egész gondolkodás alapja.

¹⁶ Ez a gondolat az ókori Hermész Trismegistosznál is megjelent: amilyen a makrokozmosz, olyan a mikrokozmosz.

¹⁷ Helmuth von Glasenapp: Az öt világvallás. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977, 141- 164.p.

„purgatóriumba”¹⁸ (tisztítótűzbe) kerülnek. Miután szenvedéseik révén megtisztultak, már bebocsátást nyerhetnek a mennybe. Azok, akik halálos bűnt követtek el vagy hiányzik belőlük az igaz hit, a pokolra jutnak, ahol bűneiktől függően, háromszoros büntetésben lesz részük.

4.5. Iszlám

Az iszlám jelentése: az isten iránti odaadás, belenyugvás az isten akaratába. A hit jelmondata: Nincs más isten Allahon kívül, Mohamed pedig Allah küldötte. Mohamed azonban nem hozott új vallást, csupán a már meglévőt tökéletesítette. A vallás alapeszméit egyedül az Allahba és az utolsó ítéletbe vetett hit alkotja. A muszlimok egész élete őt alappilléren nyugszik (a tan igazságának elismerésén, istentiszteleten, böjtölésen, szegényadó fizetésén és a Mekkába történő zarándoklaton). Az első emberpár csakúgy, mint a kereszténység esetében, Ádám és Éva volt, ugyanakkor Ádám bűnbeesésével még nem jelenik meg az eredendő bűn vétkének gondolata. A sok hasonlóságtól eltekintve, a túlvilágképzetet kis különbségek jellemzik. Ha egy muszlim meghal, Munkar és Nakir angyal kikérdezi és kiszabja rá a megfelelő büntetést. A jók betekintést nyerhetnek a paradicsomba (hús források, pompás madarak, részegítő borok), a közönséges halandók kénytelenek a sírjukban maradni, a bűnösöknek pedig hatalmas kínokat kell kiállniuk a pokolban (tűz, hideg, kígyók, ütlegek, bűz). A pokol és a paradicsom között terül el a limbus, a köztes terület, ahol a vétkeseknek lehetőségük van a megtisztulásra.

4.6. Összegzés

A fenti öt világvallás rövid összefoglalásából világosan lehet látni, hogy mekkora különbség van a keleti, illetve a nyugaton hódító vallások között. Mindenkinek egyéni joga eldönteni miben hisz, a lényeg, hogy a képzés során külön hangsúlyt kell fektetni a vallási toleranciára. Minden jelenlévőt kizárólag erősíteni kell hitében, mert a hit erőt ad és védelmez. A hit a mi személyes mentsvárunk, ahova a megfelelő pillanatban nyugodtan visszavonulhatunk, vagy ami kellő magyarázattal szolgál a zavaró kérdésekre. Nincsen hitnélküli ember, mert a „nem hit” is egyfajta hitrendszer eleme. Továbbá lényegtelennek tartom, hogy a magasabb erőt Istennek, Allahnak, Univerzumnak vagy Sivának hívjuk, és az is irreleváns a képzés szempontjából, hogy egyes elképzelések szerint a Mennysországba vagy a Nirvánába kerülünk, esetleg a reinkarnáció következtében újra a

¹⁸ A purgatóriumban csak a katolikusok hisznek, a protestánsok és más ágak tagadják létezését.

földre születünk-e. A mi szempontunkból ezek nem számítanak. Egyedül az fontos, hogy megismerjük, elfogadjuk és tiszteletben tartjuk a másik véleményét, és azt felhasználva nyújtunk támogatást a lelki elesetteknek. Nem ítélkezünk, hanem segítünk és megköszönjük a másik embernek, hogy általa beavatást nyertünk egy újabb életfelfogásba.

5. A halál pszichológiai megközelítése

„A pszichológia nem más, mint a lelki folyamatokkal, tevékenységekkel és állapotokkal, közös szóval a lelki jelenségekkel foglalkozó tudományág. Elsődleges feladata, hogy leírja és ismertesse ezeket a jelenségeket, megállapítsa bekövetkezésük feltételeit és más jelenségekre gyakorolt hatásukat.”¹⁹ Ebben a fejezetben a halál lelki folyamata kerül vizsgálatra.

A halál életünk szerves része, bár minden erőnkkel próbáljuk ezt tagadni. Más helyzetekben kifejezetten fontosnak tartjuk és a kitartásunk egyik legkézenfekvőbb jele, ha feladatainkat valamilyen módon lezárjuk, befejezzük. Amennyiben úgy tekintünk az életre, mint egy feladatra, miért tölt el mégis félelem, ha a végére gondolunk? Miért éljük meg veszteségként egy befejezett „küldetés” lezárását?

Bárdos György egyik könyvében azt írta, hogy „szerencsések vagyunk, hogy meghalhatunk, mert az azt jelenti, hogy volt lehetőségünk élni”.²⁰ Ez a hozzáállás megnyugtató és lélekemelő, ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról a sok lelki, anyagi dologról sem, melyekről halálunk pillanatában lemondani kényszerülünk. Végletekig önző világunkat, valószínűleg ez a „lemondás” tartja leginkább sokkban.

A legnagyobb frusztrációt a témával kapcsolatban a tudomány és a társadalom véleménye között húzóódó, mély szakadék okozza. „A társadalom érdeklődése megakadt a felszínes ismeretekenél, szemben a tudományéval, aki külön diszciplínát hozott létre tanatológia névvel a 60-as években. Az ember defenzív magatartása a tanatológiával szemben alaptól kizárja az elfogadás lehetőségét, sőt még meg is próbálunk uralkodni rajta azáltal, hogy szervezett kórházi körülmények közé parancsoljuk a haldoklók többségét.”²¹

¹⁹ Kardos Lajos: Általános pszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest, 1973, 5. p.

²⁰ Bárdos György: Az élet árnyoldalai: fájdalom, öregedés, halál. Scolar Kiadó, Budapest, 2006, 201. p.

²¹ Elizabeth Kübler- Ross: A halál és a hozzá vezető út. Gondolat Kiadó, Budapest, 1988, 7- 45. p.

5.1. A betegség-öregség folyamata által kiváltott emberi reakciók

Fontosnak érzem rögzíteni, hogy bár a szakirodalom, továbbá az általam választott egyéb könyvek kizárólag a haldoklás, illetve a betegség folyamatát elemezik/ vizsgálják, én szeretném kiterjeszteni ezeket az eredményeket magára az öregkorra is. Nem feltétlenül kell valamilyen betegségben szenvednünk ahhoz, hogy szembesüljünk az idő rohanásával, valamint fizikai, lelki és szellemi változásainkkal. Így a következő besorolást ki szeretném terjeszteni pusztán a természetes öregedés folyamatára is. Amikor reakciókról, érzelmekről és a halálhoz való attitűdökről beszélek, nem feltétlenül áll az események mögött krónikus betegség vagy fizikai elváltozás, csupán az öregedés folyamatának elkerülhetetlen és természetes volta.

Elizabeth Kübler-Ross fogalmazta meg elsőként azt az öt különböző érzelmi reakciót, melyeken keresztül képesek vagyunk a minket ért változásokat felismerni, értelmezni, végül az elkerülhetetlen megélésüket elfogadni.

- „*Kétségbevonás/ tagadás*: ez a kezdeti szakasz, melyben szembesülünk az előtünk álló helyzettel. A primer fázisban még teljes lényünkkel ellenállunk, nem mérlegelünk, nem gondolkodunk, minden energiánkat a tagadásba fektetjük, azt várva, hogy »amiről nem veszünk tudomást, nem is létezik« elv – minden józan tudásunk ellenére – érvényesüljön.
- Ezt az intenzív elzárkózást váltja fel a még erőteljesebb *harag/ lázadás*. Ebben a szakaszban értelmetlen és kimerítő küzdelmet folytatunk a világgal, de leginkább önmagunkkal szemben.
- Ezt követően egy kicsit elcsendesedik az egyén, egyrészt, mert a különösen impulzív düh kimerítő, másrésztől viszont elkezdjük belátni, hogy bármilyen magatartást is vegyünk fel, nem áll be változás. Ez az *alkudozás* szakasza. Már bizonytalanabbak vagyunk, elszállt a harag keltette magabiztosság, mégis görcsösen kapaszkodunk minden apró szálba, mely egy perccel is tovább rögzíthet minket a realitás talajához.
- Később ezt a bizonytalan szakaszt váltja fel a *szomorúság*, Ez a teljes letargia ideje, amikor egyszerűen kizárjuk a külvilágot, senkire és semmire nem vágyunk, bezárkózunk. Ez a mély depresszió ad lehetőséget a dolgok elfogadására. El kell érünk azt a kiábrándultságot, ahonnan már csak fölfelé indulhatunk. Szepes Mária az egyik könyvében azt írta, hogy » csak a legmélyebb mélység, legalsó pont-

ján vehetünk lendületet a legmagasabb Cél felé.«²² Ez a mondat véleményem szerint hűen tükrözi az emberben végbemenő folyamatot. A változás maga az út, személyes feladatunk csupán annyi, hogy végigmenjünk egyéni utunkon.

- Az a bizonyos, előbb említett nagybetűs Cél, maga az *elfogadás*. Ez az utolsó fázis. Itt nyer értelmet az ezt megelőző négy, gyötrelmes állomás. Ez a nyereségünk, a bátor ember díja, aki mosolyogva – ám korántsem harc nélkül – fogadja el a halált. Ezt a pillanatot, a megértés dicső pillanatát, csend, béke és nyugalom övezi. Azok a tiszta érzelmek, amik az egyén lelkéből áradnak. Itt már nincs helye hazugságnak és önámításnak, leráztuk a görcsösen hozzánk tapadó, nyálkás béklyókat, feloldottuk a félelmet és elnyertük megérdemelt szabadságunkat.”²³

Ez az öt fázisból álló felosztás, más-más szerzőknél is megjelent, de bármilyen szinonimákból álljon is, az eredménye ugyanaz. A különböző szakaszokkal való szembesülés természetesen egyén-specifikus, azaz személyiségtől, anyagi háttértől, lelki kiegyensúlyozottságtól, valamint bölcsességtől függően változik.

5.2. Hozzá tartozók magatartása

Kijelenthetjük, hogy a családtagok is végigmennek ugyanazon a folyamaton, mint az idős/ beteg emberek. Nekik is meg kell tanulniuk értelmezni és elfogadni az elmúlást. Meg kell tanulniuk elengedni szeretteiket. Hatalmas szerepük van a családtagoknak az ápolásra szoruló ember lelki világának alakulásában.

„1972–1973-ban készült egy felmérés, melyben a haláltudat elfogadását segítő és gátló tényezőket vizsgálták. Az »Élet a halálig« című programban, lelkészek beszélgettek 84 halálos beteggel. A kutatás eredménye a következőket mutatta: az erős fájdalom és a feszült hozzátartozók negatív irányba mozdították a halálképet, míg a békés, türelmes rokonok, a műveltségi szint, továbbá a szabadelvű, a halálról nyíltan beszélő családok pozitív irányba terelték a betegek érzéseit. A vizsgálatból megállapították a leggyakoribb, félelmet kiváltó okokat is. A kérdezettek több mint 50%-a félt az elszakadástól és a tehertől, amit a családjának jelent, mások a fájdalomtól és az életük értéktelenedésétől rettegtek.”²⁴

Ez a kísérlet bebizonyította, hogy szeretteink mekkora jelentőséggel bírnak ebben a folyamatban. Ilyenkor az idős/ beteg emberben felerősödnek a kötődés érzései. Szeretné

²² Szepes Mária: A vörös oroszlán. Édesvíz Kiadó, Budapest, 2002, 100. p.

²³ Elizabeth Kübler- Ross: Éretté válni a halálra. Korda Kiadó, Kecskemét, 2002, 154-156. p.

²⁴ Elizabeth Kübler- Ross: Éretté válni a halálra. Korda Kiadó, Kecskemét, 2002, 100. p.

magához közelebb tudni gyermekeit, unokáit, testvéreit. Ilyenkor türelmet, őszinte szeretet és megértést várnak tőlük. Ahhoz, hogy a szintén szorongással teli hozzátartozó, (aki már előre tudja, egyedül marad) megfelelő támasz legyen, a beteg érdekében félre kell tenni önmagát. Le kell győznie az önzés minden formáját és magát megacélozva, felvértezve kell szeretettét elkísérnie az út egy részén, kellő bátorságot biztosítva ezzel, hogy az utolsó lépéseket egyedül, magabiztosan, önállóan tehesse meg.

Az ápolók és orvosok akkor válnak kiemelkedően fontossá, amikor egy embernek nincsenek élő rokonai vagy nincs olyan meghitt és közeli kapcsolatban velük. Ebben az esetben az egészségügyi dolgozóknak kell átvállalniuk a feladatokat és lelki támogatást nyújtaniuk. Emiatt fontos megtanulniuk a megfelelő magatartást és a helyzethez illő kommunikációt.

5.3. Gyászolók segítése

„A szakértők szerint a gyásznak is, csakúgy, mint a haldoklásnak, több szakasza van. Ne merev kategóriákat képzeljünk el, itt is életkor, nem, személyiség és külső körülmények függvényeiben kell gondolkodnunk.”²⁵

Nincs két ember, aki hasonlóképpen dolgozna fel az őt ért veszteséget, ezért nem tartom szerencsésnek a témakör boncolgatását. Számos tényező befolyásolja a folyamatot és azon kívül, hogy általános következtetéseket vonunk le, nem jutunk közelebb a megértéshez. Annyi bizonyos, hogy a továbblépés egyik alapfeltétele a gyász megélése.

Ugyanakkor a gyászoló ember külön figyelmet igényel. A szakirodalom alkalmazása mellett, nagy hangsúlyt kell fektetni a személy megismerésére is. Mindenki másképp éli meg a fent említett szakaszokat. Mivel a gyászolókat is célcsoportnak tekintem, fontosnak érzem, hogy kitérjek erre a pár gondolatra. Amennyiben olyan emberekkel kerülnek kapcsolatba a képzés során, akik szeretteik elvesztését szeretnék feldolgozni, kizárólag az előttem ülő érzéseire, gondolataira, elhunyt családtagjával való kapcsolatára, hitére koncentrálnék, feltárva és megerősítve, hogy nincs egyedül a világban. Részt vennék a legszebb pillanatok felidézésében, a régi családi történetekben, hagynám, hogy annyit beszéljen a szeretett lényről, amennyi szükséges ahhoz, hogy elég ereje legyen elengedni és önállóan folytatni az életet. Ezt nem lehet csak tankönyvből megtanulni, erre nincs egy követendő, iránymutató „recept”. Itt a szaktudás mellett a türelem és a megértés együttesen nyújthatnak megoldást.

²⁵ Reader's Digest Válogatás: A lélek és az értelem ABC-je. Reader's Digest Kiadó Kft., Budapest, 1997, 278. p.

5.4. *Fel lehet-e készülni a halálra?*

„Számos pszichológus szerint a halálfélelem, halálösztön, az egyik legáltalánosabb emberi tulajdonság.”²⁶

„Ha most történik: nem ezután, ha nem ezután, úgy most történik, s ha most meg nem történik, eljő máskor: készen kell rá lenni: addig van.”²⁷ Ezek Shakespeare szavai, melyek őszintén, tömören, józanul csengenek, tökéletesen összefoglalva az emberek halálhoz való viszonyát.

„Minden, ami az életben felkészítetlenül éri az embert, mélyebben vagy keményebben sújtja. Bizonyos keretek között rendelkezünk az előrelátás képességével, ezért sok mindenre fel tudunk készülni, elsősorban olyan dolgokra, melyekre tapasztalati úton számíthatunk. Ilyen az öregség is. A kérdés csak az, hogyan tudunk rá felkészülni?”²⁸ A legalapvetőbb intéztnivalók, a mindennapi élet szerves részei (pl.: különböző biztosítások, nyugdíj, végrendelet megírása...) Másik, aránylag egyszerűbb út a folyamatos egészségügyi ellenőrzés (éves vizit, beutalók, időszakos kivizsgálások...) Ezek voltak a könnyen elintézhető, általunk befolyásolható dolgok. Amit nehezebb egy ilyen helyzetben átértékelni, az a szociális élet, valamint a társadalmi rang/ egzisztencia. Sok embernek gondot okoz elfogadni saját öregedését és az ezzel járó lassulást, státuszváltozást, családi átrendeződést. A társadalomban uralkodó nézet megpróbálja elhitetni, hogy a fiataloké a világ, a megváltás kulcsa az ő kezükben van, mindenki más csupán háttértáncos. Ez abszolút helytelen, végtelenül igazságtalan, hovatovább buta hozzáállás. Ha csak a demográfiai arányokat nézzük, már világosan látszik, hogy óriási paradigmaváltásnak kell végbemennie, amely következtében az idősek szerepe a társadalomban különösen megnő. Hosszú távú aktivitásuk az egész ország gazdaságára hatással lesz. Globális cél az aktív nyugdíjas évek elérése. Fontos, hogy az öregedéssel beállt változást egy új lehetőségként interpretáljuk, tervezgessünk, utazzunk, tanuljunk, olyan dolgokkal töltsük el a szabadidőnket, melyeket korábban (valamilyen kifogás miatt) elhárítottunk. A lényeg, hogy számunkra értékes tartalommal töltsük ki a hátralévő időnket, mert ha ilyen életre nézünk vissza halálunk pillanatában, nem érezzük eltékozoltnak azt. Melegség és megelégedés tölt el minket, ami már önmagában a felkészülés feltétele.

²⁶ Reader's Digest Válogatás: A lélek és az értelem ABC-je. Reader's Digest Kiadó Kft., Budapest, 1997, 277. p.

²⁷ Shakespeare: Hamlet

²⁸ Fritz Riemann: Az öregedés művészete. Háttér Kiadó, Bp. 1987, 39-40.p.

Összefoglalva ezt az alfejezetet, elmondhatjuk, hogy az öregedésre és halálra nem lehet teljes mértékben felkészülni, mert az előbbinek a „tünetei” az utóbbinak a konkrét időpontja bizonytalan. Amire fel tudunk készülni az egyedül a tartalom, mellyel kitöltjük ezeket az éveket.

6. Egészségügyi megközelítés, Hospice rendszer Magyarországon

Ahhoz, hogy ennek a területnek az elemeit sikeresen be tudjuk építeni a majdani képzésbe, meg kell vizsgálni kialakulásának okait, történetét, céljait, továbbá eddig elért eredményeit, perspektíváit. A Hospice-ellátás filozófiájának integrálásával, még sokoldalúbb, még átfogóbb szolgáltatást tudnánk nyújtani, továbbá nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tény sem, hogy egy konzorcium kialakításával megakadályozhatnánk az újdonság generálta bizonytalanság és bizalmatlanság jelenségét. Úgy vélem ezzel a szövetséggel mindkét fél kizárólag gazdagodhat, hiszen a hospice, közel 20 éves múlttal, új teret hódíthatna, a képzés pedig stabil gyökerekkel kapaszkodna az újítások földjébe.

6.1. „2000-es kutatás”²⁹

A Semmelweis Orvostudományi Egyetem Magatartástudományi Intézete 2000-ben összeállítottak egy felmérést, melyben azt vizsgálták, hogy mennyire készítették fel az egészségügyi dolgozókat a halállal való szembesülésre, illetve a haldokló betegekkal való kapcsolatteremtésre. A kutatásban 124 orvos, 182 ápoló, valamint 288 orvostanhallgató vett részt. Az eredmény kiábrándító és kétségbeejtő volt. A megkérdezettek közel 80%-a állította, hogy csak kevésbé, illetve egyáltalán nem készítették fel a halál „kezelésére”. Egészen pontosan az orvosok 79,9 %, az ápolók 77%-a és a hallgatók 95,8% vallotta be, hogy erős hiányosságai vannak a témát illetően. Továbbá azt is ki számolták, hogy a kutatásban részt vettek arányaiban mennyit foglalkoztak tanulmányaik során tanatológiával.³⁰ Az eredmény meglepően kevésnek bizonyult. Az orvosok állításai szerint: az össz-óraszámuk 0,49%-át, az ápolók esetében pedig 0,7 %-át tette ki.

A kutatás összegzéseként elmondhatjuk, hogy globális szintű változásra van szükség, és nem csupán egyéni hozzáállásunkat kell megnyitni, hanem magát az egészségügyi

²⁹ Dr. Hegedűs Katalin: A hospice ellátás elmélete Moduláris tankönyvek). Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Budapest, 2006, 36-39. p.

³⁰ Tanatológia= a halál tudománya, nem összetévesztendő a tanatológiával

képzést is. Nagyon hangsúlyos és döntő területet hanyagolunk el, amennyiben nem törekszünk ennek megváltoztatására. Gondoljunk bele, hogyan várhatnánk el egy „gyógyítótól”, hogy másokon segítsen, ha az ő lelke is ápolásra szorul. Hogyan lehetséges, hogy olyan emberek sem lettek megfelelően felkészítve, akik naponta szembesülnek a halállal?

Leginkább az idős, ám fizikailag még egészséges/ egészségesebb embereket tekintem elsődleges célcsoportnak. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy Magyarországon nagyon magas a különböző betegségek/ megbetegedések száma, így az idősebb emberek nagy részét a *kórházban* éri utol ez a hatalmas változás. Régen a halál és haldoklás természetes és bensőséges folyamat volt. Manapság civilizációnk ezt már nem engedi meg. „Nyugaton a halált félelem övezi. Félünk magától a haláltól és a ránk váró szenvedéstől. Elménk gyakran társítja a halált automatikusan a fájdalommal, pedig a halál csupán egy pillanat. Így az egész folyamatban inkább a félelem az, ami fájdalmas.”³¹

6.2. Orvostudomány fejlődése, Hospice-rendszer kialakulása

„A gondozás mint fogalom és mint az orvostudomány gyakorlati tevékenysége, a múlt század lendületes fejlődésével lépett porondra.”³² A XX. század elejétől hatalmas technikai fejlődés indult a gyógyászat területén. A különböző vívmányok és újítások eredményeként, az 1960-as évekig az úgynevezett „agresszív gyógyítási modell”³³ uralkodott. Egyszerűen lehetetlenné vált természetes módon meghalni. A halottra az orvostudomány kudarcaként tekintettek, ezért elsődleges cél volt az emberek életben tartása, olykor akaratuktól, szándékuktól függetlenül. Az orvosok elkezdték pácienseiket betegségük szerint szelektálni. Így téve különbséget a „kevésbé érdekes”, illetve az orvostudomány szempontjából kihívással kecsegtető, komplikált esetek között. A betegekre kísérleti alanyként tekintettek, aki kis szerencséivel válaszokat adhat az orvosi kérdésekre. Kicsit félve jelentem ki, hogy ebben az időben a gyógyítás nem a betegről szólt, nem ők álltak a középpontban, sokkal inkább a betegségük, valamint az orvos, aki mind önmagának, mind a tudománynak szeretett volna bizonyítani.

³¹ Oberto Airaudi: Az életen túl. A halál jelensége, hogyan értsük meg félelem nélkül. Pécsi Direkt Kft. Alexandra Kiadója, Pécs, 2002, 42. p.

³² Villányi Piroska: Szociálgerontológia (Szociális szervezők számára). SZMA, Budapest, 1994, 100. p.

³³ Dr. Hegedűs Katalin: A Hospice ellátás elmélete. Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Budapest, 2006, 72. p.

Ezzel a hozzáállással egy időben megjelent az ellenoldal képviselője is. A természetes halál jogának követelői kiálltak az emberi érdekek mellett. Elvetették a „magányos, kórházi halál” gondolatát. Ez a mozgalom szolgált később a Hospice-ellátás alapjául.

6.3. „A Hospice rövid története”³⁴

Az első neves személy, Fabiola, római matróna volt, aki a IV. században megnyitotta kapuit a betegek és rászorulóik előtt. Ezt persze még nem nevezhetjük a mai értelemben vett hospice-ellátásnak, de a célja megegyezik a napjainkban is uralkodó motivációkkal, így bátran tekinthetjük őt a hospice őspanyjának.

A következő fordulópont a középkorban a XI–XII. században következett be. A Johannita lovagrend létrehozta az első kórházat, melyben már képzett orvosok foglalkoztak a betegellátással. Ebben az időszakban a „caritas”³⁵ és a kereszténység elvei összemosódva domináltak. Az így létrejött Hotel Dieu (Isten Háza) már nemcsak a betegek, hanem a szegény koldusok előtt is nyitva állt. A XVI. századi francia sebész, Ambroise Pare mondása: „én kezelem, Isten meggyógyítja”, egészen a XVIII. századig uralkodott. Ez azt jelentette, hogy az orvosok önmagukra mint eszközre tekintettek, ám a végső döntés Isten kezében volt.

A francia felvilágosodás paradigmaváltást hozott magával. A korábban egyházi szellemiséget világi váltotta fel. A XIX. század végére az orvoslás és a caritas fogalma között már éles szakadék tátongott.

A fordulópontot Jeanne Garnier-Chabot, Dames du Calvaire, polgári származású özvegyasszonyok szervezetének megalapítása jelentette. Ebben az intézményben kizárólag nőgyógyászati, főleg rákos betegeket kezeltek. Ezt követően megnyíltak a kapuk. Sorra jöttek létre hasonló célú szervezetek. Ilyen volt a dublini Miasszonyunk Háza vagy a hacknei Szent József Háza. Földrajzi helyszíntől függetlenül egy valami közös volt ezekben a kezdeményezésekben: a valláson és a filantrópián felül mindegyiket az erkölcs és a lelki ápolás önzetlen szándéka motiválta.

Amennyiben valóban meg szeretnénk ismerni a hospice történetét és „alapköveit”, mindenképpen említést kell tennünk három kiváló hölgyről, akik munkásságát hatalmas fejlődés és előrelépés kísérte a történelem folyamán.

³⁴ Dr. Hegedűs Katalin: A Hospice ellátás elmélete. Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Budapest, 2006, 77- 104. p.

³⁵ Latin eredetű szó, jelentése: jótékonyság, emberszeretet, itt: gyengék segítése

Az első neves „egyéniiség”³⁶ Cicely Saunders, aki kezdetben a Szent Józsefben dolgozott ápolónőként, majd megalapította a londoni Szent Christopher’s nevű hospice házat. A „Tender Living Care”³⁷ elvét alkalmazva, új gyógyszerek segítségével kívánta csökkenteni a daganatos betegek fájdalmait. Azóta minden intézmény ezt az elvet tekinti elsődleges célkitűzésének.

A másik két hölgy, akiket fontos megemlíteni, a svájci származású pszichiáter, Elizabeth Kübler-Ross (USA) és a Nobel-békedíjas Kalkuttai Teréz Anya. Túlásuk nélkül ők tekinthetők a hospice *három alapítójának*.

Mielőtt áttérnék a magyar hospice történetére, szeretnék pár szót szólni a szervezeti formákat illetően, ami később még nagy szerepet kap a képzés szempontjából.

- Bent fekvő részlegek (hospice- otthon, hospice- palliatív részleg)
- Hospice házi gondozás
- Átmeneti formák (ambuláns gondozás, kórházi konzultatív csoport, nappali kórház, telefonos segélyszolgálat, gyászcsoporthoz).

6.4. A magyar hospice

„1991. április 29-én dr. Polcz Alaine vezetésével, Dr. Muszbek Katalin (Országos Onkológiai Intézet) segítségével és Soros György támogatásával megalakult a *Magyar Hospice Alapítvány* Budapesten. Később Szombathelyen és Csepelen is megjelentek.”³⁸

„Rendkívüli jelentőségű a WHO 1994. évi Amszterdamban 36 tagállam 60 résztvevője által aláírt betegjogi tervezete, melynek célja az volt, hogy megfogalmazzák a betegjogi alapelveket és irányt mutassanak ezen alapelvek nemzeti egészségügyi szolgáltatásba történő implementációjához. A magyar helyzetet tekintve: az Alkotmány az egészséghez való jogot, mint alkotmányos jogot deklarálja. Ehhez képest az egészségügyi ellátáshoz való jog szabályozása, a hatályos Egészségügyi Törvényben valósul meg. Az Egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. Törvény az Amszterdami Nyilatkozat szellemében készült és ennek megfelelően eukonformnak tekinthető. Az Egészségügyről szóló törvény számos esetben – különösen a gyógykezelés területén – általános megfogalma-

³⁶ Szándékosan nem a személyiség szót használtam, hiszen az az ember, aki képességeit és tehetőségét hasonló újításokba fekteti, mindenképpen különleges és kimagasló, mely értékekkel már inkább egyéniség, mint személyiség.

³⁷ Haldoklók szerető, szelíd ellátása.

³⁸ Dr. Hegedűs Katalin: A Hospice ellátás elmélete. Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Budapest, 2006, 105- 106. p.

zást tartalmaz.”³⁹ Ez ad egy bizonyos mozgásteret a tudomány mindenkori állásának tekintetében, ugyanakkor számos kérdés tisztázását kizárja. Az átfogó, országos egészségügyi reform, amelyre olyan nagy szüksége lenne az országnak, egy pontosított, a részletekre is kiterjedő, tiszta, logikus és következetes törvénymódosítás létét feltételezné. Amíg ez nem valósul meg, addig a jelenlegi útvesztőből kell kihozni a közösség és a betegek számára a legjobbat.

7. Jelenleg létező, folyó képzések/ előadások „tanatológia”⁴⁰ témában

Ennek a fejezetnek a rövidege különösen elszomorító, mert azt bizonyítja, milyen bántó a szemünknek egy új fénycsík áthatolása a már jól ismert sötétségben.

Fontos megemlíteni a Semmelweis Orvostudományi Egyetem *tanatológiai kurzusát*, melynek pontos témája: „A haldoklás és gyász kérdései az orvosi gyakorlatban. A terminális állapotú daganatos betegek palliatív ellátása”. Ez egy két kredit értékű, szabadon választható tárgy, mely felkészítik a leendő orvosokat a halálos betegekkel való kommunikációra, a gyász és gyászolók kezelésére, megismerteti velük az ide vonatkozó jogi és etikai kérdéseket, kitérnek a hospice szellemére, valamint a haldokló betegek pszichoszociális ellátására. Figyelembe véve a témakörök fontosságát, nem értem, hogy miért nem számít ez a kurzus a kötelező tárgyelemek közé.

A modern technikának köszönhetően, lehetőségem van ide sorolni a Kharón, Thanatológiai Szemle című elektronikus folyóiratot, melyben hazai és külföldi szakértők egyaránt publikálnak, továbbá a lap nyitott a vállalkozó szellemű, tapasztalatlan írók cikkeire is. A folyóirat tökéletesen megtestesíti az informális tanulás fogalmát, és bár nem kurzus és nem előadás, mégis nagyban hozzájárul a halállal és gyásszal kapcsolatos ismeretanyag terjesztéséhez. Elsősorban az „orvostudomány, a pszichológia, a filozófia, a teológia, a művészettörténet, a szociológia, a kultúrtörténet, az antropológia és a bioetika”⁴¹ területeivel foglalkozik, kiemelve és alátámasztva a tanatológia/ tanatogógia korábban említett, interdiszciplináris jellegét.

³⁹ Dr. Kismarton Judit - Dr. Petneházi Zsigmond: Fájdalomcsillapítás mint betegjog (http://www.kismarton.hu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=4&Itemid=6&limit=6&limitstart=24)

⁴⁰ Úgy gondolom, hogy bár a téma tanatológia, de amint ezt elkezdik oktatni, ezáltal a hallgatókat felkészíteni, onnantól kezdve ez már tanatogógia. Ebből a megközelítésből szinte lényegtelen, hogy melyik kifejezést használom, hiszen a végeredmény ugyanaz.

⁴¹ <http://www.kharon.hu/?t=szerzoi-utmutato#mc>

Továbbá létezik egy-két OKJ-s ápoló vagy hospice képzés, de egyik tananyagában sem szerepel kellő mértékben a tanatológia.

Korábban a Semmelweis Egyetemen folyt egy „A haldokló és a halál méltóságáért” című kurzus Dr. Hegedűs Katalin vezetésével, ami egy ideig még a Kossuth Klub programján is szerepelt. Emellett egy előadássorozatot is indítottak, Halálközelben és Halálközelben 2. címmel.

Ezekből a kezdeményezésekből világosan kitűnik, hogy milyen nagy igyekezettel próbálják a szakemberek szorgalmazni a téma köztudatban tartását, ugyanakkor az ellenállás nagyobbak bizonyul a terjesztés erejénél.

8. Az ötlet implementációja, gyakorlati útmutató

Most, hogy áttekintettük a téma elméleti hátterét, térjünk ki a gyakorlati megvalósulásra, mint kutatásom eredményére. Korábban megvizsgáltam a demográfiai hátteret, hogy megismerjem elsődleges célcsoportom társadalmi helyzetét, majd nagy általánosságokban összefoglaltam a vallás, ezt követően a pszichológia szemszögéből vizsgáltam a tárgyat, majd rátértem az egészségügyi háttér elemzésére. Ennek a négy szegmensnek az összefoglalásaként és igazolásaként írom most ezt a fejezetet.

Kutatásom kezdetekor csak a hétköznapi érdeklődőknek szerettem volna létrehozni egy olyan közösséget, ahol a halál témája nem tiltott, ahol nem kell a megrovó pillantástól félnünk, ha feltesszük a minket foglalkoztató kérdéseket. Ugyanakkor észrevettem, hogy egy másik célcsoportra irányuló képzésre is hatalmas lenne a lelki szakmai igény, méghozzá a szakemberek megfelelő felkészítésére.

Ez a fejezet 2 mélyinterjú-alany (egy művelődésszervező és egy ápolónő) válaszai, valamint egyéni elképzelésem alapján született.

8.1. Egészségügyi szakemberek képzése

Ebbe a témába nem kívánok szakmailag belefolyni, hiszen sem orvos, sem pszichológus nem vagyok, így nem rendelkezem elegendő háttértudással. Azt viszont elengedhetetlen rögzíteni, hogy az egészségügyi képzés tanatológiai részén mindenképpen változtatni, fejleszteni kell. Mint már említettem, a Semmelweis Egyetem orvostanhallgatói esetében egyéni döntésen múlik, hogy részt vesznek-e a halálra való felkészítésen vagy nem.

Tekintve a téma kényességét és megterhelő voltát, nagy felelőtlenségnek érzem ezt a választásbeli szabadságot.

A kurzus adott, így már csupán be kéne integrálni a kötelező tárgyelemek sorába. Ha arra gondolunk manapság hány ember hal meg kórházakban, egyértelművé válik a képzés bevezetésének fontossága.

A nővér- vagy ápolóképzésben sem elegendő a beteg ellátásának megtanítása, külön hangsúlyt kell fektetni a lelki gondozásra, a lélekgyógyászatra is. Második interjú alanyom kihangsúlyozta, hogy a 60-as években ez a betegközpontú megközelítés még domináns volt, később azonban (állítása szerint) egy időre megint eltűnt a tananyagból. Újbóli felfedezését a hospice-mozgalom hívta életre.

Ahogy azt az író orvos dr. Puder Sándor mondta: „azért fontos az orvosoknak tanítani a halált, hogy a szembesülés ne belefásultságban, hanem csendes elfogadásban manifestálódjon.”⁴²

Az orvosi egyetemen folyó képzés tematikáját vizsgálva, úgy gondolom ez megfelelő központi képzés lenne. Az alapstruktúra megvan, ezt követően csupán az éppen aktuális csoportra (orvosokra, nővérekre, mentősökre) kell szabni a képzést, kihangsúlyozva a számukra releváns tartalmakat. A többoldalú megközelítés itt is érvényesül, hiszen a kurzus témaköreit nem egy előadó tartja, hanem több, más és más profilú szakember. Így valóban teljes képet kaphatnak a hallgatók a szakma jeles képviselőitől.

8.2. Tanatológusok képzése

Ebben a kérdésben, közös véleményt képviseltem a megkérdezettekkel. Úgy gondolom, nem lehet egy ilyen képzést, mint a tanatológus létrehozni, mert azokat az értékeket, tulajdonságokat, amiket ez a szakma megkövetel, nem lehet a hagyományos, iskolarendszerű oktatásban elsajátítani. A szakmai felkészültség adott, ugyanakkor számos olyan hozzáállás- és magatartásbeli viselkedésnek kell jelen lennie, ami abszolút egyénfüggő. Olyan hajlamokra gondolok, melyek csirái velünk születnek, kibontakozásuk pedig az elsődleges szocializációs helyszín, a család körében történik. Később részletesen beszélek ezekről a tulajdonságokról. Fontos kihangsúlyozni, hogy „a tanatológiát gyakorló személy tanít, és nem gyógyít.”⁴³

⁴² Dr. Puder Sándor: „Kikapcsolás- üzemszünet- halál”. Stephaneum Nyomda, Budapest, 1939, 30. p.

⁴³ Farkas Tímea: Miért van szükség a tanatológiára? In: Felnőttképzés. 2008. 4. szám. 23. p.

8.3. Nyitott képzés. Az emberek, halálra való felkészülésének segítése

Elérkeztünk dolgozatom csúcspontjához, egyben konklúziójához. Most, hogy már ismerem a szakirodalom egy részét és kitértem a további lehetőségekre, szükségszerűségekre, szeretném részletesen ismertetni az elképzelésemet.

Az alaphelyzetet tekintve, napjainkban nincs vagy csak nagyon kevés az a fórum, ahol beszélni lehet a halálról. A korábbi időkben ez a család, illetve a szűkebb értelemben vett közösség hatáskörébe tartozott. Mióta hódít az individuum jelentősége és a technika dominanciája, ezekről a dolgokról megfeledkeztünk, sőt egyre inkább próbáljuk kiszakítani tudatunkból. Próbálkozásunk hasztalan, hiszen azért, hogy figyelmen kívül hagyjuk a halált és a vele járó veszteséget, még nem menekülünk a fájdalom és a görcsös elnyomás okozta frusztráció elől.

A tanfolyamot elsősorban a felnőtteknek, azon belül is a negyven év felettieknek ajánlom, de úgy gondolom, hogy – kortól függetlenül – akiben felmerül az igény, annak ott a helye a kurzuson. Különleges figyelmet szentelnék a betegeknek, illetve a gyászuk feldolgozásában segítséget váró embereknek egyaránt.

Belépési feltétel tehát nincsen, nemtől, végzettségtől, vallástól és végeredményben kortól függetlenül, mindenki előtt nyitva áll a lehetőség.

A *csoportösszetétel/ csoportlétszám* tekintetében, mind a homogén, mind a heterogén kialakításban is látok lehetőségeket. A homogén csoport esetében, egyértelműen kevesebb a beszélgetés során felmerülő konfliktushelyzet, jobban lehet haladni, nagyobb a bizalom, emiatt pedig a csapatkohézió. Ezzel szemben egy heterogén társaság esetében, biztosan számolni kell a vitákkal és a nézeteltérésekkel, ugyanakkor ez megfelelő kiindulási helyzet lenne az új dolgok befogadására, valamint a látószög tágítására, egyéni elképzeléseink átformálására, merev gondolkodásmódunk lazítására. Ez persze veszélyes és ingoványos terep, hiszen nagyban függ a résztvevők ismereteitől, toleranciájától. Ilyenkor nagy felelősség hárul a tanatológusra, hiszen az ő feladata a közösség összetartása és az építőjellegű viták irányítása. A csoportlétszám nem haladhatja meg a 12 főt.

*Helyszínt*ként leginkább egy hangulatos és világos termet tudnék elképzelni, ahol lehetőség van a székek körben való elrendezésére. Mindenképpen nyugtató színű falakat (pasztell) és barátságos ugyanakkor semleges képeket, festményeket, díszeket tennék a falra. Ezek a tárgyak elsősorban a mindennapok feszültségeit, valamint a témából kifo-

lyólag született kényelmetlenséget, zárkózottságot oldják. „A semlegességre, a különböző vallású, beállítottságú emberek kényelme miatt szükséges figyelni.”⁴⁴

Megítélésem szerint a heti egyszeri alkalom lenne a legmegfelelőbb, mert így állandó kapcsolat maradna az oktató és a diákok között, viszont ez elegendő idő a hallottak feldolgozására és beépülésére. Figyelembe véve az aktuális résztvevőket, a konzultáció *időpontja* közös megbeszélés alapján kerülne megnevezésre és heti két óra a tervezett *időtartam*.

A *tanatológus* személyéről már sok szó esett, de most szeretnék részletesen kitérni rá. A szakemberek képzésével ellentétben itt egyetlen személy tartaná a kapcsolatot a csoporttal. Több előadó bevonása a kialakult bizalom rovására menne. Korábban elhangzott, hogy olyan, a pszichológia, az orvostudomány és az andragógia területén is jártas oktatót keresünk, aki a szakmai felkészültség mellett rendelkezik a megfelelő tulajdonságokkal/ képességekkel. Itt gondolok az empátiára, az együttérzésre, a toleranciára, a figyelmességre, a türelemre, a határozottságra, valamint a *cselekvőképes* segítségnyújtásra. A tanatológus feladata tehát, „hogy a halállal való megismeréssel, a psziché és a lélek helyreállításával és a korábban kimondatlan szavak erejével, készítse fel az embereket az előttük álló, rájuk váró érzések, események elfogadásának elviselésére. A tanatológus munkája során akkor eredményes, ha a feladatok végeztével sikerült enyhíteni vagy akár meg is szüntetni az izoláció és magány érzéseit.”⁴⁵

Mindenképpen íratnék egy fél-egy oldalas szöveget a belépő résztvevőkkel, melyben arról kérdezném, őket, hogy milyen érzések kerítik hatalmukba, ha a halálra gondolnak? Miért jöttek el? Mit várnak a képzéstől? Tudtak-e otthon, családi környezetben erről beszélni? Ez nagyon fontos lesz a tanatológus szempontjából, mert ennek segítségével (nagyvonalakban) felmérheti a hallgatók kognitív képességeit, elvárásait, tapasztalatait. A kurzus végén újra feltenném a kérdést, hogy milyen érzésekkel gondolnak *most* a halálra. Ez egyfajta önigazolást és pozitív visszajelzést jelentene a tanárnak és a hallgatóknak egyaránt.

Ha a *tárgyi és eszközfeltételt* vizsgálom, mindenképpen biztosítani kell az internet-hozzáférést a teremben, hogy a hallgatóknak legyen lehetőségük a felmerülő kérdések egyéni megválaszolására. Továbbá szükség van egy állandó, saját helyszínre, székekre

⁴⁴ Ennek értelmében ugyanúgy nem raknék a falra feszületet, ahogy Buddha szobros oltárt sem állítanék a sarokba.

⁴⁵ Farkas Tímea: Miért van szükség a tanatológiára? In: Felnőttképzés. 2008. 4. szám. 27. p.

és esetleg a tanítás során felmerülő eszközökre, mint például hagyományos tábla, kréta, diavetítő, DVD lejátszó, esetleg interaktív tábla.

A tanítás *módszere* nagyon kényes téma és megválasztása külön figyelmet igényel. A szükséges módszereket a tanatogógusnak, az éppen adott csoporttól, valamint az aktuális témaköröktől kell függővé tennie. A képzés kezdeti szakaszában előadásra gondoltam, így a résztvevőknek lesz idejük megnyugodni, anélkül, hogy egyből a középpontban lennének. Ezeket az órákat különböző filmekkel, képekkel, egyéb szemléltetőeszközökkel támogatnám. A bevezető anyag tartalmilag megegyezne a dolgozatom első felében tárgyalt tartalmával, hiszen ez alkotja a tanatológia elméleti hátterét. Itt a tanatogógus kapná a főszerepet. Később, mikor már elmúlt a féltékenység és a halál témája sem tűnik egy ijesztő, megfoghatatlan masszának, a csoportmunkát találom a legmegfelelőbbnek. „A második fázisban megtörtént eseteket dolgoznának fel a résztvevők. Ebben a szakaszban leginkább a szimuláció, az esetjátékok, továbbá a szerepjátékok dominálnának. Legvégül pedig, készítenének egy tervet a hallgatókkal, melyben azokat a dolgokat gyűjtenék össze, amiket még életükben meg szeretnének csinálni, ki szeretnének próbálni, meg akarnak tanulni, tudatosítva, hogy az öregkor még nem az élet vége és hogy van rá mód, hogy hasznosan töltsük ki hirtelen felhalmozódott szabadidőnket.”⁴⁶

Ez a kezdeményezés egyértelműen *nonprofit* jellegű, kizárólag a szellemi tőke gyarapodását célzó próbálkozás lenne. A hallgatóknak csupán egy „jelképes összeget”⁴⁷ kéne befizetniük, ennek is inkább pszichológiai okai vannak, mintsem gazdasági. A kiadásokat leginkább uniós, illetve hazai támogatásokból, pályázatokból lehetne fedezni.

A tanfolyam sikeressége, fennmaradása és átfogó jellege miatt, minél több, hasonló irányú szervezet bevonását szorgalmaznám. Első és legfontosabb támogató partnerként a Magyar Hospice Házat emelném ki, továbbá egyéb egészségügyi szervezeteket, alapítványokat.

A tanfolyam nemcsak a halál könnyebb elfogadásában segítene, hanem kialakulna egy bensőséges, bizalmas közösség, melynek a tanfolyam végeztével sem feltétlenül kell felbomlania. Ez nagyban hozzájárulna az idősök kirekesztettség érzésének csökkenéséhez. Az eredmény egy hasonló érdeklődésű, csendes, békés, nyitott és befogadó közösség vagy „klub” létrejöttét segítené.

⁴⁶ Farkas Tímea: Miért van szükség a tanatológiára? In: Felnőttképzés. 2008. 4. szám. 26. p.

⁴⁷ Azt a lehetőséget, amit ingyen kapunk, általában kevésbé értékeljük, de amint pénzt fektettünk valamibe, már több elvárással és kitartással fordulunk felé, a megtérülés reményében.

9. Záró gondolatok

Összegezve a fent említetteket, „az emberi kultúrában a halál a legmakacsabbul tartó tabu: semmi sem kényszerít minket a tartózkodásra, mégsem vagyunk képesek elengedni a problémát.”⁴⁸ Jelenlegi, a természettől oly távolra sodródott életünkben mindent kívülről szeretnénk szabályozni. A halál már nem számít természetes jelenségnek, mert amint az bekerült a kórházba, mindenki azon dolgozik, hogy természetellenes módon, gyógyszerrel, gépekkel hosszabbítsák meg a beteg életét. De miről szól ez valójában? Mi a valódi célunk? Biztos vagyok benne, hogy a felszín alatt nem a beteg megsegítése motivál, hiszen ha ez lenne a szándékunk, akkor az esetek nagy többségében nem tartanánk mesterségesen életben valakit. Milyen élet az, amit gépek szabályoznak? Nem. Mi félünk! Félünk a haláltól, mert végeredményben képtelenek vagyunk uralni és félünk a beteg/ idős elvesztésétől, mert az nyílt és kegyetlen bizonyítéka határainknak! Tudom, hogy ez morbid és hihetetlen gondolat, de valójában magunkat féltjük. Sok esetben a hozzátartozó képtelen feldolgozni az elmúlás ezen megnyilvánulási formáját, és ő az, aki nem engedi szerettét továbblépni. Ez a folyamat leginkább a családnak nehéz. Elmondhatjuk tehát, hogy a halált csupán végtelenül önző, emberi magatartásunk nehezíti meg. Kérem, ne értsenek félre, én is hasonlóképpen reagálok egy ilyen helyzetben. Amikor az ember részese egy hasonló, lemondásokkal teli szituációnak, nincs lehetősége tisztán és éretten, egyszerűen önzetlenül, kizárólag a másik érdekeit szem előtt tartva gondolkodni, cselekedni. Ezért szükséges még a „tragédia” előtt, mind az idősebbeknek, mind esetleg a fiatalabbaknak beszélni a halálról, mert ez később a segítségünkre lehet. Az utolsó pillanatban a halálos ágynál, nincs időnk elrendezni gondolatainkat, érzelmeinket, a halálhoz való attitűdjeinket, mert olyankor számos egyéb, lelkiileg megterhelő elszámolásunk van. Ebből kiindulva már korábban szembe kell néznünk az egyszer bekövetkező véggel, hogy ezáltal teljesebb és szabadabb életet élhessünk. Ez nem jelenti azt, hogy várnunk kell a halált! Nem! Az életöszton dominál, így a küzdelem/ a dac teljesen természetes magatartás. Amíg dolgozunk van az életben, addig ragaszkodjunk világunkhoz, ugyanakkor a megfelelő időben tudni kell elengedni földi dolgainkat.

A tanfolyam pont ebben az elengedésben válhat segítségünkre. Ezt felhasználva rögzíthetjük, hogy a halál csendes, békés és meghitt is lehet, amennyiben nem harcolunk

⁴⁸ Bárdos György: Az élet árnyoldalai: fájdalom, öregedés, halál. Scolar Kiadó, Budapest, 2006, 241. p.

ellene olyan görcsösen. A kurzus lényege az lenne, hogy kiirtsuk önmagunkból ezt az értelmetlen, társadalmi nyomás által létrejött, „halhatatlanság és nélkülözhetetlenség” gondolatot. Tudomásul kell vennünk, hogy minden ember pótolható, de ez nem von le egyéni értékünkéből. Halálunkkal csupán utat engedünk egy új léleknek.

Az összejöveteleken lehetőség lenne feloldani ezeket a félelemblokkokat. Nem gondolom, hogy a halálfélelmet teljes mértékben ki kell vagy lehet iktatni, hiszen ez életünk szerves része, de azt elérhetjük, hogy ne okozzon gondot a halálról való elmélkedés és szabad beszélgetés. Tudomásul vesszük a jelenlétét, elfogadjuk, hogy itt töltött időnk véges, ugyanakkor ennek tudatában használjuk életünk minden percét. Ez az elmélkedés segíthet a felkészülésben, a ráhangolódásban.

Azt szeretném elérni, hogy rövid életünket ne árnyékolja be az elkerülhetetlentől való félelem, sokkal inkább motiválja és tegye teljessé.

Mindenkinek joga van kialakítani egyéni hitrendszerét, amelyben mi választjuk meg, hogy mi lesz velünk halálunk után. Ennek értelmében rajtunk múlik, hogy lelkünk hova kerül a test elenyészése után. Nagy erőt és bátorságot meríthetünk ebből a hitből, amennyiben gondolatainkat egy pozitív, békés, az „egészsébe való visszatérés” – túlvilágkép jellemez.

Ezek a tényezők inspiráltak, amikor megszületett bennem az elképzelés. Tudom, hogy nehéz lesz ezt a gondolatmenetet „meghonosítani” világunkban, de bízom benne, hogy törekvésem és tervem nem lesz haszontalan. Valószínűleg nehéz lesz a hosszú évek alatt rögzült nézeteket feloldani, lazítani, de tiszta szándékkal, türelemmel és kitartással, nincsenek határok.

10. Felhasznált irodalom

10.1. Könyvek

Airaudi, Oberto (2002) Az életen túl. A halál jelensége, hogyan értsük meg félelem nélkül. Pécsi Direkt Kft. Alexandra Kiadója, Pécs

Bárdos György (2006) Az élet árnyoldalai: fájdalom, öregedés, halál. Viselkedés-élettan 2. Scolar Kiadó, Budapest

von Glasenapp, Helmuth (1977) Az öt világvallás. Gondolat Kiadó, Budapest

Hárdi István (1980) Pszichológia a betegágyynál. Medicina Könyvkiadó, Budapest

- Dr. Hegedűs Katalin (2006) A hospice ellátás elmélet. Moduláris Tankönyve. Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Budapest
- de Hennezel, Marie – Jean-Ives Leloup (1999) A halál művészete. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Iván László dr. (1997) Ne féljünk az öregedéstől. Subrosa Kiadó, Budapest
- Jászberényi József (2009) Az aktív idősor lehetőségei Magyarországon. PrintX Budapest Zrt. kiadása, Budapest
- Kardos Lajos (1973) Általános pszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest
- Kübler-Ross, Elizabeth (1988) A halál és a hozzá vezető út. Gondolat, Budapest
- Kübler-Ross, Elizabeth (2002) Éretté válni a halálra. Korda Kiadó, Kecskemét
- Polcz Alaine – Bitó László (2007) Az utolsó mérföld. Jelenkor Kiadó, Pécs
- Polcz Alaine (1998) Ideje a meghalásnak. Pont Kiadó, Budapest
- Dr. Puder Sándor (1939) Kikapcsolás – üzemszünet – halál. Stephaneum Nyomda, Budapest
- Riemann, Fritz (1987) Az öregedés művészete. Háttér Kiadó, Budapest
- Szepes Mária (2002) A vörös oroszlán. Édesvíz Kiadó, Budapest
- Villányi Piroska (1994) Szociálgerontológia (szociális szervezők számára). SZMA, Budapest
- Felnőttoktatási és –képzési lexikon (2002), szerk: Benedek–Csoma–Harangi, OKI Kiadó, Budapest
- Módszertani stratégiák az iskolarendszerű felnőttoktatásban (2002) szerk.: Singer Péter, OKI Kiadó, Budapest
- Reader's Digest Válogatás (1997) A lélek és az értelem ABC-je. Reader's Digest Kiadó Kft., Budapest

10.2. Folyóiratok

- Becker András: Méltósággal elmenni. In: Magyar Narancs. Riport, 2010. január 28. 22–24. p.
- Farkas Tímea: Miért van szükség a Tanatológiára. In: Felnőttképzés. 2008. 4. szám. 22–27. p. <http://site.nive.hu/folyoiratok/index.php/felnttkepzes/18/21> (2010.03.24)
- www.kharon.hu – Thanatológiai Szemle (2010.03.14)

10.3. Internet

<http://www.sci.u-szeged.hu/eghajlattan/baba/Szonoky.pdf> (2010.04.06)

<http://www.mondta.hu/halal> (2010.04.02)

<http://www.nepszamlalas.hu/hun/index.html> (2010.04.06)

http://www.kismarton.hu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=4&Itemid=6&limit=6&limitstart=24 (2010.04.06)

http://www.behsci.sote.hu/tanatologia_kurzus.htm (2010.04.04)

11. Mellékletek

Mélyinterjú

1.

Az első interjút Farkas Tímeával, a Nemzeti Tankönyvkiadó kereskedelmi koordinátorával készítettem, aki az utolsó olyan évfolyamba járt, melyen a művelődésszervezés szak még létezett. Választásomat a Felnőttképzési lapban megjelent cikke indokolja. Már az interjú elején felajánlotta a tegeződést, így a kérdéseket ennek megfelelően fogalmaztam meg.

Interjú helyszíne: az NTK székhelye (X. ker. Kozma utca 2.)

Interjú keletkezése: 2010.03.31. (16:15)

Általános bemutatkozó jellegű kérdések:

1. Hogy hívnak?
2. Jelenleg hol dolgozol és mióta?
3. Hol találkoztl ezzel a témával és miért kezdett el érdekelni?
4. Jelent már meg korábban is cikked?
5. Milyen visszhangot kapott? Milyen kritikák születtek az írásoddal kapcsolatban?

Képzésre vonatkozó kérdések:

6. Mit gondolsz mekkora az igény egy ilyen képzésre? (társadalmi igény – belső motiváció viszonya)
7. Mi lehet ennek az oka és hogyan lehetne fokozni az érdeklődést?
8. Milyen változásokra számíthatunk a jövőben?
9. A tanatógógia interdiszciplináris jellege milyen tudományterületekre terjed ki?
10. Egy ilyen profilú képzés milyen oktatási formában lenne a legkedvezőbb? Milyen technikákat lenne érdemes beépíteni?
11. Milyen tárgyi és eszközfeltételek vonatkoznak rá?
12. Szükséges-e valamilyen belépési feltétel, ha igen, mi?
13. Milyen végzettséggel kell rendelkeznie az oktátónak?
14. Milyen egyéb készségekkel/ kompetenciákkal kel rendelkeznie?

15. Mire kell az oktátónak leginkább figyelnie? Meddig mehet el a pszichológia terén anélkül, hogy egy „pszicho-dráma” kurzusra kezdene el hasonlítani a képzés?
16. Véleményed szerint kik az elsődleges célcsoport? Jellemzően milyen korú, vallású, végzettségű, habitusú embereket érdekelne egy ilyen lehetőség?
17. Milyen készségeket szerezhetnek a hallgatók a képzésen?
18. A homogén vagy a heterogén csoport lenne a célszerűbb? Miért?
19. Hogyan lehet kezelni a hitbéli nézetekből fakadó ellentéteket?
20. Mekkora az esély arra, hogy régi, fel nem dolgozott sérelmek kerülnek a felszínre? Okozhatnak-e ezek maradandó lelki károkat, amennyiben nem megfelelő szakember kezeli a helyzetet?
21. Mennyire releváns a külső intézmények, non-profit és állami szervek bevonása? Hogyan lehetne ezt megvalósítani?
22. Milyen anyagi forrásokra számíthatunk? Melyik szférából érkezne a legtöbb támogatás?
23. Mennyire támogatna az állam egy ilyen (esetleg több szereplős) kezdeményezést?
24. A téma kényességét figyelembe véve milyen módon lehetne reklámozni a képzést?

Mélyinterjú

2.

A második interjút egy nyugdíjba vonult ápolónővel készítettem. Választásomat az egészségügyben eltöltött sok éves tapasztalat indokolja. Elsősorban az érdekelt, hogy ugyanazt a témát, hogyan látja egy merőben más szakterületen tevékenykedő ember.

Helyszín: A hölgy lakása

Időpont: 2010.04.02. (17:00)

Általános, bemutatkozó jellegű kérdések:

1. Hogy hívják?
2. Hol dolgozott?
3. Találkozott-e már a tanatológiával?

4. Szerepelt-e tanulmányaiban a haldoklók ápolása, lelki segítése?
5. Mit tud a hospice-ellátásról?
6. Hogyan viszonyulnak az egészségügyi dolgozók a lélekgyógyászathoz?

Képzésre vonatkozó kérdések:

7. Mit gondol mekkora az igény egy ilyen képzésre? (társadalmi igény – belső motiváció viszonya)
8. Mi lehet ennek az oka és hogyan lehetne fokozni az érdeklődést?
9. Milyen változásokra számíthatunk a jövőben?
10. Egy ilyen profilú képzés milyen oktatási formában lenne a legkedvezőbb? Milyen technikákat lenne érdemes beépíteni?
11. Milyen tárgyi és eszközfeltételek vonatkoznak rá?
12. Szükséges-e valamilyen belépési feltétel, ha igen, mi?
13. Milyen végzettséggel kell rendelkeznie az oktátónak?
14. Milyen egyéb készségekkel/ kompetenciákkal kel rendelkeznie?
15. Mire kell az oktátónak leginkább figyelnie? Meddig mehet el a pszichológia terén anélkül, hogy egy „pszicho-dráma” kurzusra kezdene el hasonlítani a képzés?
16. Véleménye szerint kik az elsődleges célcsoport? Jellemzően milyen korú, vallású, végzettségű, habitusú embereket érdekelne egy ilyen lehetőség?
17. Milyen készségeket szerezhetnek a hallgatók a képzésen?
18. A homogén vagy a heterogén csoport lenne a célszerűbb? Miért?
19. Hogyan lehet kezelni a hitbéli nézetekből fakadó ellentéteket?
20. Mekkora az esély arra, hogy régi, fel nem dolgozott sérelmek kerülnek a felszínre? Okozhatnak-e ezek maradandó lelki károkat, amennyiben nem megfelelő szakember kezeli a helyzetet?
21. Mennyire releváns a külső intézmények, non-profit és állami szervek bevonása? Hogyan lehetne ezt megvalósítani?
22. Milyen anyagi forrásokra számíthatunk? Melyik szférából érkezne a legtöbb támogatás?
23. Mennyire támogatna az állam egy ilyen (esetleg több szereplős) kezdeményezést?
24. A téma kényességét figyelembe véve milyen módon lehetne reklámozni a képzést?

**A XX. század két meghatározó kultúrpolitikusa:
Klebelsberg Kuno és Aczél György munkássága**

Készítette

Makra Vivien Edit

Szabad bölcsészet BA szak

Konzulens

Dr. Jászberényi József PhD

intézetvezető, főiskolai docens

2010

1. Bevezetés

A szakdolgozat a huszadik század két meghatározó személyiségének, Klebelsberg Kunonak és Aczél Györgynek kultuszminiszteri tevékenységét igyekszik bemutatni. A kultúrpolitikusok céljait és intézkedéseit bemutató dolgozat nem tud a szakdolgozat keretei miatt a teljességre törekedni, de arra igen, hogy Klebelsberg Kuno és Aczél György fontosabb kultúrpolitika elveit és céljait fölvezolja, és némi összevetésre is vállalkozik.

A választott téma feldolgozását meghatározza a magyar történelem két válságos – az I. és a II. világháború utáni világegés – időszakának politikai, gazdasági és társadalmi állapota, amelynek túlélését mindkét korban, kezdetekben szinte csak a kultúra, a szellemi újjáépítés biztosította.

1.1. A téma rövid történelmi háttere

A vesztt nagy háború után létrejött trianoni Magyarország rendkívül szűk politikai és gazdasági mozgástérrel rendelkezett. A külső hatalmi tényezők és az országban összetorlódott különböző értékrendek kaotikus állapotokat teremtettek.¹ A „csonka” Magyarország közhangulatát a rend és a stabilizáció iránti vágy jellemezte. Az ország kitörési pontokat keresett a kilátástalannak tűnő helyzetből. A magyar politikai elit egy része felismerte és erősen hitt abban, hogy az országnak csak a kultúra, a tudás segítségével vannak kitörési esélyei a válságból. „Kis nép vagyunk, amely elsősorban szellemiekben hivatott nagyot alkotni.”² – ez a gondolat, amely a 20-as években született, fejezi ki legjobban azokat a kultúrpolitikai törekvéseket, melyek a két világháború közötti időszakban zajlottak. A megváltozott területi viszonyok, a nehéz gazdasági helyzet új, átfogó kultúrpolitikai koncepciót igényelt.

Magyarországon ekkor két olyan „megfelelő” – Ormos Mária történész szerint – államférfi jelent meg, aki kezébe vette az ország sorsának alakítását, mint gróf Bethlen István miniszterelnök és gróf Klebelsberg Kuno kultuszminiszter. Kettőjük együttgondolkodása, együttműködése révén alakult ki az a kormányzati stratégia, amelynek ered-

¹ Drabancz M. Róbert - Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története. Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005. 15. p.

² Klebelsberg Kuno. Szerk.: T. Kiss Tamás, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1999. 9. p.

ményeként Magyarország képes volt a trianoni tragédia után elindulni.³ Klebelsbergnek, mint kultúrpolitikusnak az volt a meggyőződése, hogy Magyarországon az új helyzetnek megfelelő új célokat kell kijelölnie, akkor nem veszélyezteti magát az ország, és a nemzet többletteljesítményével tudja pótolni, un. kis nép mivoltunkat.

A dolgozat második fejezetében a klebelsbergi életművet mutatom be.

A második világháború mérlege egy teljesen romba dőlt ország, közel 800 ezer ember meghalt, majd 1 millió hadifogságba esett, a nemzeti vagyon 40%-a elpusztult, az összes híd használhatatlanná vált, az országnak komoly jóvátételt kellett fizetnie. A szovjet megszállás súlyos, pontosan fel sem becsülhető károkat okozott. A két megszálló hatalom hadserege óriási szenvedést okozott a lakosságnak. A régi politikai struktúra és apparátus szétesett, az ország gazdasági helyzete összeomlott. A kultúrpolitika is komoly változáson ment keresztül, hiszen a második világháború után a helyét kereső Magyarország politikai elite számára néhány évig egyetlen kitörési pontnak tűnt a kultúrdiplomácia, melynek komoly előzményei voltak az előző vesztes háború után is, valamint fontos cél volt, hogy a műveltség értékelőivé váljanak hazánkban a nagy tömegek. A második világháború okozta viláégégés utáni időszakot a történelemtudomány két nagy szakaszra 1948–1956, 1956–1990 közöttire bontja.

A korszakok kulturális életének alapvető vonása, akárcsak az élet minden területén, a centralizálás volt. Átalakult a kultúra egészének irányítási mechanizmusa is. A centralizáció és a kultúra irányításának sajátos vonása valósult meg, ami az egész állam szocialista korszakában fennmaradt, azaz az állam és a pártirányítás kettős struktúrája.

A dolgozat III. fejezetében a két korszak közül az un. Kádár-korszak művelődéspolitikája kerül feldolgozásra, és azon belül is a tényleges irányító, Aczél György ideológiája, „a három T” intézkedései és hatása a magyar kulturális életre, valamint az egész magyar társadalomra.

A dolgozat témájának kifejtése során megkerülhetetlen a két politikus életútjának bemutatása, mert az életrajzi adataik segítenek abban, hogy jobban megismerjük Klebelsberg és Aczél életpályáját, azaz honnan indultak és hová érkeztek. Milyen volt a kor, amikor elindultak, milyen volt a családi háttérük, mi motiválta őket, hogyan élték meg sikereiket, kudarcaikat.

³ Kun Anna: Klebelsberg Kuno és a neonacionalizmus, Szakdolgozat. ELTE Bölcsészettudományi Kar, Történelem szak, Budapest, 2006. 5. p.

1.2. Alapfelvetés

A dolgozatban Klebelsberg Kuno kultuszminiszter („a legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter”, ahogy Ravasz László református püspök nevezte) és Aczél György művelődésügyi miniszterhelyettes (kultúr pápa) kultúrpolitika elveit és kultúrpolitika céljainak megvalósulását szeretném összevetni. Az összevetés egyik szempontja az, hogy a politikusok honnan indultak és hova érkeztek. A másik pedig, hogy kultúrpolitikai elveiket és céljaikat meg tudták-e valósítani, továbbá e két sajátos kultúrpolitikában hogyan kapcsolódott össze az eszme a gyakorlati megvalósítással.

A dolgozat arra a kérdésre is választ keres, hogy e két meghatározó kultuszminiszter munkássága milyen máig ható tanulsággal bír, továbbá a XXI. század elején hogyan ítélik meg, hogyan vélekednek a két kultúrpolitikusról és munkásságukról.

1.3. A témaválasztás indoklása

Témaválasztásomat az indokolja, hogy már korán érdeklődtem a történelem iránt, mert Trianon, majd az 1945 utáni időszak történései meghatározták családunk sorsát. A családban mindig sokat beszéltek Trianonról, a Rákosi-éráról, 1956-ról és a kádári időről. Nagyapámtól tanultam meg, hogy a történelem, a napi politika hogyan szól bele a családok életébe. Mindig foglalkoztatott bennünket az a kérdés, hogy mi lett volna, ha...

Több éve a kultúra egy szűkebb területén, a közművelődésben dolgozom. Vannak tapasztalataim a „művelődési” igazgatás, a megyei szakmódszertani munka területéről stb. Munkánk során akaratlanul is felvetődik a két kultúrpolitikus neve, munkássága. Naponta találkozunk az önkormányzatok által fenntartott közművelődési, közgyűjteményi intézmények megszüntetésével, átszervezésével. Ezért sokszor gondoljuk azt, hogy ma is kellene egy Klebelsberg. De néha felvetődik az 1976-os Közművelődési törvény jó szelleme is, mert az 1997-ben elfogadott „CXL.” azaz a kulturális törvény jó, hogy van, de végtelenül puha és teljes mértékben szabad kezét ad a fenntartó önkormányzatoknak a kötelező közművelődési feladatellátás területén.

Mind az egyéni érdeklődésem, mind a munkám miatt döntöttem úgy, hogy e két meghatározó politikus életútját szeretném megismerni és munkásságukat áttekinteni, továbbá szerettem volna a családi legendáriumot összevetni a tényekkel.

2. Klebelsberg Kuno kultúrpolitikája

„Eszmények nélkül nem lehet élni”

/Gróf Klebelsberg Kuno/

2.1. Az első világháború utáni Magyarország

Az első világháború, a trianoni békeszerződés következményei teljesen megváltoztatták és újrarájzolták Európa térképét. A nagy-Magyarország 325 000 km² volt, míg a trianoni utáni Magyarország területe mindössze 92 000 km². Mindez nem csak földrajzi, politikai, gazdasági, társadalmi változásokat eredményezett, hanem kulturálisan is új helyzet teremtdött az országban. Magyarország jövőjét a versailles-i Trianon-kastélyban az első világháborúból győztesen kikerült nagyhatalmak egyetlen tollvonással pecsételték meg. A békeszerződés értelmében az ország területéből háromnegyed részt, a magyarul beszélő és magát magyarnak valló lakosságból több milliót elveszített.⁴ A magyar társadalom széles rétegei számára súlyos megrázkódtatást jelentett a békeszerződés tartalma és létrejöttének módja. A magyar nemzetnek ez tragédia, halálos dőfés volt, szinte a teljes megsemmisüléssel kellett szembe néznie. A kialakult politikai, gazdasági és társadalmi válság azonban hosszú időre megpecsételte hazánk sorsát. Az I. világháború okozta tragédia és a hazánkra kirótt békediktátum elpusztította az állam alkotmányos intézményrendszerének szinte a teljes addigi működését, továbbá a magyar kultúrán is mély sebeket ejtett. Ezáltal egyszerre volt itt jelen egy bizonyíthatóan haladni vágyó kultúra és egy szélsőséges kultúra, azaz az egész emberiséget átölelni és a mindenkit kiirtani kész indulat.

A békeszerződést megelőzően a Tanácsköztársaság működése alatt a művelődésről, s magáról a magyar kultúráról összességében véve kevés mondható el. Az intézkedések, illetve szándékok jórészt csak papíron maradtak, megvalósításukra nem került sor. Az azonban tény, hogy ez idő alatt százezrek jutottak a kultúra közvetlen közelébe, kiállítások nyíltak, irodalmi felolvasóesteket, hangversenyeket rendeztek. A tanácskormány kommunisztikus terrorintézkedései azonban sokakat elriasztottak mindettől.⁵ A Tanácsköztársaságot követően Klebelsberg Kuno vallás- és közoktatásügyi miniszterré való kinevezéséig az egymást követő kultuszminiszterek ideje alatt vált központi ideológiai

⁴ Kun Anna: Klebelsberg Kuno és a neonacionalizmus, Szakdolgozat. ELTE Bölcsészettudományi Kar, Történelem szak. Budapest, 2006. 6. p.

⁵ Nemeskürty István: Kis Magyar Művelődéstörténet. Szent István Társulat, Budapest, 2000. 152. p.

eszmévé a „keresztény-nemzeti” gondolat.⁶ A vallás- és közoktatásügyi miniszterek célja elsősorban az volt, hogy a meggyengült és a békediktátum következtében megcsonkított Magyarországot felemeljék. Közös céljuk volt a nemzeti öntudat érzésének erősítése, az iskolákban a hazafias nevelés középpontba állítása, a magyar szellem ápolása. A revízió gondolatával átítatott keresztény-nemzeti eszme mindehhez határtalan erőt nyújtott. A fentieket igazolja az Osztrák-Magyar Monarchia szétesése, a világháború okozta pusztítások, a békediktátum igazságtalan pontjai mind arra adtak okot, hogy megszülessenek azok az eszmék, melyek segíthetnek a magyar társadalomnak e szerencsétlen helyzetből való kilábalásban. A sokak által vágyott rend megvalósítását a keresztény-nemzeti értékrendszer vállalta magára, egyszerre fejezve ki a tőkés Magyarország viszonylagos elmaradottságát és a polgári fejlődés feudális elemeit. Ennek az értékrendszernek egyik legfőbb képviselője az egyház volt. A nemzeti cél érdekében történő politizálás, a magyarság etnikai és területi egységének helyreállítása vált elsődleges feladattá. Mivel a hazánkra kényszerített trianoni békediktátum katonai rendelkezései szigorúan korlátozták a magyar haderő nagyságát, ezzel együtt erejét is, ezért nem maradt más, mint szellemben nagygyá válni. Ebben a történelmi helyzetben, a szellemben nagygyá válni célnak szinte egyetlen kifejezője a kultúra volt. Az a kultúra, melynek középpontjában a magyar állam által is támogatott keresztény-nemzeti értékek álltak.⁷

2.2. Honnan indult – hova érkezett – Klebelsberg Kuno életútja

1875. november 13-án született az Arad vármegyei Magyarpécskán, apja gróf Klebelsberg Jakab a Monarchia 14. huszárezred 5. századának helyettes parancsnoka volt, anyja Farkas Aranka, dunántúli köznemesi családból származott. Klebelsberg nevét keresztapjától, gróf Czetwitz Kunótól kapta. Klebelsberg Kuno családja osztrák eredetű, Tirolból származik. Ősei többnyire katonáskodással foglalkoztak. Édesapját másfél éves korában elvesztette, a Dunántúlon nőtt fel, édesanyja nevelte a kor középosztálybeli szokásainak megfelelően. Klebelsberg értékrendjében és neveltetésében az anyai példa mindvégig nagy szerepet kapott. Katolikus köznemesi értékeit élete során mindig megőrizte.

Klebelsberg elemi iskoláit magántanulóként, majd középiskolai tanulmányait a ciszterciták székesfehérvári főgimnáziumában folytatta, ami magas színvonalú, katolikus szellemű nevelést biztosított számára. Gyenge fizikumú, de igen jó tanuló volt, szorgal-

⁶ Kun Anna: Klebelsberg Kuno és a neonacionalizmus, Szakdolgozat. ELTE Bölcsészettudományi Kar - Történelem szak. Budapest, 2006. 7. p.

⁷ U.o. 7. p.

mával, kitartásával, jó képességeivel hamar kitűnt a többiek közül. 1893-ban érettségizett. Ezt követően beíratták a Wiener-Neustadt-i (Bécsújhely) katonai akadémiára. Klebelsberg azonban igen messze állt a katonai hagyományoktól, másrészt alkati gyengeségei miatt rövidesen átiratkozott a jogi egyetemre. Jogi tanulmányait Budapesten, Berlinben, Münchenben, illetve a párizsi Sorbonne-on végezte. 1898-ban a budapesti Pázmány Péter Tudományegyetemen avatták jogi- és államtudományi doktorrá. A budapesti egyetem elvégzése után Berlinben folytatott egyetemi tanulmányokat. Ennek során igen nagy hatással volt rá és későbbi működésére a német tudánypolitika, a német oktatási rendszer megismerése.

Tanulmányai végeztével Klebelsberg fiatalon megnősült. 1900. április 24-én feleségül vette Lasztóczy Botka Saroltát, akivel harmonikus kapcsolatban éltek. Állami szolgálatba 1898-ban, báró Bánffy Dezső miniszterelnöksége alatt lépett. Pályafutását a ranglétra egyik legalsó fokán, miniszterelnöki segédfogalmazóként kezdte. Hatalmas munkabírásának köszönhetően azonban gyorsan előre jutott, egészen az osztálytanácsosi tisztségig. Gróf Tisza István első miniszterelnöksége (1903–1905) alatt a nemzetiségi ügyek intézésében vett részt, illetve a Szentszékkal folyó tárgyalásokat vezette. Klebelsberg 1910-ben a Közigazgatási Bíróság ítéldbírójává nevezték ki, három évvel később pedig a hatásköri bíróság tagjai közé is beválasztották. Ekkor már a Közgazdasági Egyetemen rendkívüli tanár, közjogot tanított.

Gróf Tisza István második miniszterelnöksége (1913–1917) idejére Klebelsberg már bizalmi emberré vált, a Vallás- és Közoktatásügyi Minisztérium adminisztratív államtitkári posztját töltötte be 1914–1917 között. Ezt követően a miniszterelnökség politikai államtitkára, majd 1917. április 1-jétől Kolozsvár országgyűlési képviselője volt. A Tisza-kabinettel együtt ő is lemondott. Az 1918–19-es forradalmakat passzív szemlélőként élte át, Tisza melletti kiállása miatt vidékre menekült a letartóztatások elől. 1919 februárjában gróf Bethlen Istvánnal együtt megszervezte a Nemzeti Egyesülés Pártját. Az első nemzetgyűlési választásokon legitimista programjával Sopron választott képviselőjeként került be a parlamentbe. 1922. január 5-én több politikustársával (mint disszidensek) együtt kiváltak a Keresztény Nemzeti Egyesülés Pártjából és beléptek a Kisgazdapártba abból a célból, hogy gróf Bethlen István miniszterelnök egységes kormányzópártot tudjon maga mögött. 1921. december 3. és 1922. június 16. között Klebelsberg a belügyminisztériumi tárca élén vett részt a Bethlen-kormányban. Nevéhez fűződik, mert és országnrészt vállalt az új választójogi törvénytervezet kidolgozásában. Komárom képviselőjeként került be Klebelsberg a második nemzetgyűlésbe. Az újjáalakuló Bethlen-

kormányban 1922. június 16-tól 1931. augusztus 24-ig vezeti a vallás- és közoktatásügyi tárcát, közben rövid időre elvállalja a népjóléti- és munkaügyi tárcát is. Az 1926-ban, illetve 1931-ben tartott választásokon Szeged jelöltjeként nyert mandátumot. Kultuszminiszterként felismerte a művelődés szinte minden területére kiterjedő reformok szükségességét, a kulturális élet fejlesztésének fontosságát. Nemcsak hogy felismerte, de minden erejével azon volt, hogy azokat meg is valósítsa.

A Magyar Tudományos Akadémiának 1922-től tiszteletbeli, 1924-től igazgatótanácsi tagja, emellett több egyetem is, így például a római, a pécsi, a szegedi egyetem is díszdoktori címet adományozott Klebelsbergnek. Számos tudományos társaság alapító tagja volt pl. Pedagógiai Társaság, Széchenyi Tudományos Társaság, Statisztikai Társaság, Alföldi Bizottság. 1917. február 16-tól haláláig, 1932. október 11-ig elnöke a Magyar Történelmi Társulatnak. 1928-ban kapta meg a máltai lovagrend magisztrális nagykeresztjét, illetve 1930-ban Horthy Miklós kormányzótól a Corvin-láncot, számos más kitüntetést és érdemkeresztet adományoztak neki. Klebelsberg miután kultuszminiszteri posztjáról leköszönt, az Alföld problémái felé fordult és 1932-ben tanácskozássra hívta össze az alföldi városok polgármestereit. Céljuk az volt, hogy megoldást találjanak az alföldi ifjúság boldogulásának elősegítésére. Ekkor azonban már betegeskedett.

A Los Angeles-i olimpiáról (1932) hazatérő sportolóinkat még köszöntötte, de beszédét már nehezen mondta el. Október 2-án szállították kórházba, ahol október 11-én 57 esztendőskorában, a paratífuszban legyengült szervezetével szívroham végzett. A Nemzeti Múzeum nagycsarnokában ravatalozták fel, melyen jelen volt Horthy Miklós kormányzó mellett Serédi Jusztinián bíboros is (ez is jellemző a nemzeti-keresztény gondolkodásra). Ezután földi maradványait különvonat szállította el szeretett városába, Szegedre, ahol a Fogadalmi Templomban, a legnagyobb tiszteletadás mellett 1932. október 15-én helyezték örök nyugalomra.

Amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy Klebelsberg Kuno honnan indult, hova érkezett, akkor a következőket kell figyelembe vennünk. Ha a Magyarpécskán született Klebelsberg életútját áttekintjük, akkor megállapítható, hogy árvaként egy szerény köznemesi család sarjaként indult az életbe, gyenge fizikummal. Számára nem volt más lehetőség, mint a tanulás, aminek köszönhetően egy széles látókörű, kiemelkedő tudású, művelt emberré vált. Életpályáján osztrák származásával és nevével is meg kellett küzdenie, de nála elkötelezettebb magyart aligha találhatunk. Pozícióját nem a születése, nem a vagyona segítette, hanem tudatos következetessége, felkészültsége és szaktudása. Klebelsberget képzettsége, a hivatalban szerzett tapasztalatai, személyes jelleme,

szakmai tekintélye, kapcsolatai egyaránt alkalmassá tették a feladatra. Kultuszminiszterként felismerte, hogy a művelődés területén reformokra van szükség, továbbá felismerte a kulturális élet fejlesztésének fontosságát és minden erejével konkrét lépéseket is tett azok megvalósítására.

Ő volt a Bethlen kormány második embere, 10 évig a magyar kultúra azon alakja, aki, mert nagyot álmodni. Klebelsberg Kuno, az Arad megyei Magyarpécskáról érkezve elkötelezett hazafiként, felkészült szakpolitikusként eljutott egy nemzet kulturális fel-emeléséhez.

2.3. Klebelsberg Kuno kultúrpolitikai elvei és céljai

A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszterként, a magyar nemzethez hasonlóan igazságtalannak és jogtalannak tartotta a trianoni békeszerződést. Klebelsberg Kuno számára ebben a történelmi időszakban a változtatás egyetlen eszköze – szakmaerkölcsi és etikai meggyőződése szerint – csak a kultúra maradt. Államtitkár volt Tisza István mellett, közvetlen munkatársként, a klasszikus liberális konzervativizmus áramában.⁸ Államtitkárként olyan programok kidolgozásában vett részt, amelyek kivitelezésére a húszas években kapott lehetőséget.⁹ Klebelsberg az értékconservatív Tisza István tanítványa volt, mellette élte tanulóéveit – nagyratörő tervekkel. Bethlen mellett teremtvéveit élte – nagy jelentőségű alkotásokkal.¹⁰ A Magyar Történelmi Társulat Közgyűlésén 1920. május 14-i elnöki megnyitóján ekképp méltatta a merényletben elhunyt Tisza Istvánt: „A legutóbbi összejövetelünk óta átlépett az örökkévalóságba s ezzel a magyar históriába az a férfiú, aki homéroszi harcaiban a magyar nemzetnek, mondhatni, megtestesítője volt, és akit Barras emlékiratairól írt tanulmánya, meg Szadovától Szedánig című értékes dolgozata révén a magyar történetírás is a magáénak tekint: Tisza István. Ennek a nagy magyar embernek élete sommáját én három nagy felismerésben látom, melyek közül a két első valósággal revelációszerű. Korán észrevette a nemzeten erőv vevő disszolvúciót, a köztünk elharapódzó féktelenséget és fegyelmeztelenséget, amely a végén lehetővé tette az 1918. év és 1919. év tavaszának siralmas eseményeit. Megsejtette a világháború közeledését, s a nagy erőpróbára katonailag is erőssé akarta tenni nemzetét.”¹¹ „De világosan

⁸ Poszler György: Báró Münnchausen mutatóványa- a negyedik reform? In.: T. Kiss Tamás: Klebelsberg Kuno. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1999. 332. p.

⁹ Ujváry Gábor: Kultúrfejlés és nemzetnevelés. Rubicon, 2009/1-2, 100. p.

¹⁰ Poszler György: Báró Münnchausen mutatóványa- a negyedik reform? i.m. 333.p

¹¹ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 57. p.

látta a monarchia gyöngeségét is. Ezért mindent elkövetett a háború elkerülésére. Amidőn ennek dacára belesodortak bennünket, fajunk nagyszerű erő kifejtése alapján világtekinélyt szerzett Magyarországnak, a nagy akcióban a magyar államot erő- és méltóságteljesen képviselte. Ez az ő életének sommája.”¹² „Mint minden mártírvér az ő vére is mag lesz, a magyar erő megújulásának magva akkor, ha az áldott magyar földet és a magyar kultúra mezejét mi, akik itt maradtunk, arcunk verejtékével megmunkáljuk.”¹³

Miután a Bethlen-kormány kultúrpolitikája európai színvonalú volt, ezért is látta mindkét politikus a magyar társadalom felemelkedésének lehetőségét a kultúrában. A 20-as évek nyugalmi periódust jelentettek a két világháború közötti Magyarországnak, ez a bethleni konszolidáció időszaka, amely konzervatív reformpolitikát tett lehetővé. A kormány kiemelt művelődéspolitikai koncepciója az ún. „kultúrfölény” meghirdetése volt, ezt hangsúlyozta Gróf Bethlen István 1921. áprilisi kormányprogramjában: „Ha én a jövőbe nézek, két pillérét látom a nagy és erős Magyarországnak: az egyik a kultúrában kifejtett, gazdaságban erős kisgazdasztály, a másik pedig a keresztény magyar intelligencia.”¹⁴ A kultúrfölény egyetlen tételre épül. A magyarság elvesztette a politikai hatalmat a Kárpát-medencében. Vezetésre való hivatottságát fizikai erővel nem bizonyíthatta. Vezetésre való hivatottságát szellemi erővel kellett bizonyítania. Amit politikai síkon elveszített, azt kulturális területen visszanyerheti. Bizonyítva a világnak, hogy a gyengeségből erőt kovácsol.¹⁵

Bethlen 1921-ben új nevelési politikát hirdetett meg. Az oktatás és a kultúra voltak azok az ágazatok, amelyekkel a magyar „kultúrfölény” a Kárpát-medencében biztosítható volt, illetve kiteljesedhetett az a neonacionalizmus, amely egy új tartalmú modern, korszerű, nemzeti gondolatot jelentett. A miniszterelnök egy év múlva – Sopronban Klebelsberg képviselőjelöltségének támogatására – egy másik nagy jelentőségű kultúrpolitikai nyilatkozatot mondott: „Mert lehet egy nemzetet szegénnyé, koldussá tenni, de ha a nemzetben lakozó szellemi és erkölcsi erőket megtartani és gyarapítani képesek vagyunk, akkor a nemzet nincs elveszve, és mindent vissza lehet szerezni.”¹⁶ A magyar élet minőségét, európaiságát próbálták ezzel kifejezésre juttatni.

¹² Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 58. p.

¹³ U.o. 59. p.

¹⁴ Bethlen István gróf beszédei és írásai. I. kötet. Válogatott beszédei, Genius Kiadó, Budapest, 1933. 167. p.

¹⁵ T. Kiss Tamás: Klebelsberg, az aktív, pozitív és produktív ember. Belvedere, Szeged, 2008. 337. p.

¹⁶ Huszti József: Gróf Klebelsberg Kuno életműve. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1942. 116. p.

A miniszterelnök elsődleges célja a nemzet talpra állítása volt, és Klebelsberg személyében megtalálta a legmegfelelőbb embert, akinek a kezében megvoltak a mindehhez szükséges eszközök is. Klebelsberg Kuno képzettsége, ismeretei, a bürokráciában szerzett tapasztalatai, személyes jellemvonásai, szakmai tekintélye, személyes kapcsolatai egyaránt alkalmassá tették arra a feladatra, melyre a miniszterelnök kijelölte.

Klebelsberg kinevezése után, kiváló szakemberekkel, munkatársakkal vette körül magát. Önmagát a tettek emberének tartotta, erőssége az volt, hogy az elvi célkitűzések-től minden esetben el tudott jutni a konkrét gyakorlati cselekvési programokig.¹⁷ Páratlan kezdeményezőképesseggel rendelkezett és rendkívüli csapatépítő volt. A miniszterelnök támogatását maga mögött tudva, személyes gazdasági kapcsolatai révén elérte, hogy a nemzeti költségvetésből több éven keresztül 9–10–15% tudhatott a tárcájának. Ezzel a komoly politikai- és anyagi háttérrel tudta elindítani kulturális reformjait. Klebelsberg kultuszminiszterként a kultúra minden területét igyekezett kézben tartani, fáradhatatlan energiával próbált megfelelni a – főként saját maga által felállított – magas követelményeknek. A természettudományok támogatásától a testnevelés ügyének felkarolásáig, a műemlékvédelemtől a művészetpártolásig, a tanyasi iskolák építésétől az iskolán kívüli népművelésig, a kulturális hídfők létesítésétől a külföldi magyar intézetek alapításáig igen sok feladatra terjedt ki a figyelme.

Klebelsberg Kuno kultúrpolitikai munkásságát három fő tevékenységi kör mentén lehet kiemelni:

- Elméleti tevékenysége: A kultuszminiszteri munka újraértelmezése, reformja, az ideológia kidolgozása.
- A kivitelezés: Az új elvek gyakorlatba való átültetése, melynek során eltervezte és megvalósította azt az intézményrendszert, melyben elképzelései realizálódhatnak.
- A kapcsolattartás: Céljait, eredményeit rendszeresen közzétette, igyekezett azokat elfogadtatni, népszerűsíteni.

Szerteágazó tevékenységéből ebben a részben a kultuszminiszteri munka újraértelmezése, a reformok, az ideológia kidolgozása kerül kifejtésre.

Klebelsberg, elméleti és gyakorlati tudásával, felkészültségével, tapasztalatával, hozzáértésével, valamint politikai érdekérvényesítő képességével újraértelmezte a kultuszminiszteri munkát. Tevékenysége során mindig érzékenyen és azonnal reagált a korszel-

¹⁷ T. Kiss Tamás: Klebelsberg, az aktív, pozitív és produktív ember. Belvedere, Szeged, 2008. 23. p.

lem kihívásaira. Rendkívül érzékeny elemző volt, aki a múlt századforduló ideológiai – politikai harcainak, vitáinak is következetesen levonta a tanulságait.

Klebelsberg Kuno igényes és nagyra törő konzervatív reformprogramja gondolatilag egymásra épülő tételekből formálódott. Nem az ideológiához igazította a gyakorlatot, hanem a gyakorlathoz az ideológiát. Egységes rendszerben gondolkodott, a jövőbeni fejlődés alapját valamennyi fontosabb területre: a köz- és felsőoktatásra, a tudományra, a művészetekre, a népművelődésre, a testnevelésre, az egyházakra és a médiára is kiterjedő, minden társadalmi réteget érintő kultúrpolitikában határozta meg.¹⁸ Azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a klebelsbergi kultúrpolitika nagyban támaszkodott a magyar társadalom középosztályára. A proletárdiktatúrával ellentétben azonban, mely a munkásosztályt helyezte művelődéspolitikai célkitűzéseinek előterébe, Klebelsberg konzervatív kultúrpolitikája a középosztály érdekeit szolgálja.¹⁹ Az 1920-as években a magyarországi középosztályt több tényező is különböző csoportokra osztotta, az „úri” vagy „történelmi” középosztályra. Ez a csoport azonban a lakosság mindössze 4,3 százalékát tette ki. A Trianon utáni Magyarországon, egyrészt fennmaradt a történelmi nemzeti társadalom, másrészt kialakult a modern polgári társadalom, mindez pedig egy differenciált paraszti társadalomra épült. Az a középosztály, melyre Klebelsberg támaszkodni kívánt, rendkívül komoly ellentmondásokat hordozott magában, de szinte az egyetlen olyan osztály volt, akinek a rendszeres képzését és foglalkoztatását biztosítani kívánta. Ezért vált a klebelsbergi művelődéspolitikája számára ilyen fontossá e társadalmi réteg, s részben ezért is vált a Bethlen-kabinet egyik alapvető céljává az, hogy a művelt középosztály legyen a nemzet vezető ereje.²⁰

Klebelsberg reformjai a szaktudást helyezik középpontba, nem a származás adta kiváltságokat és jogokat. Klebelsberg az életét tette fel programjára, fáradhatatlanul utazott, személyesen ellenőrzött, agitált és lobbizott.²¹ Voltak társadalmi csoportok, akiknek érdekeivel mindez erősen szemben állt. Klebelsberg pozícióját nem a születése, nem a vagyona segítette, hanem a szaktudása és felkészültsége. Ezért is érvelt, hogy egy műveltebb ország mindig nagyobb teljesítményre képes, ha a hazai képzettség szintje és a nemzetközi téren elérhető politikai és gazdasági eredmények egymással szinte arányosan és párhuzamosan nőnek. Tulajdonképpen ez volt a klebelsbergi kultúrfölény elmélet

¹⁸ Ujváry Gábor: Kultúrfölény és nemzetnevelés. Rubicon 2009/1-2. szám 103- 104.p.

¹⁹ T. Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI - Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998. 19. p.

²⁰ U.o. 20-21.p.

²¹ Tókéczki László: Klebelsberg Kuno, az építő. Rubicon 2007/4-5. szám 97.p.

lényege.²² A keresztény-nemzeti eszme egy „türelmesebb, nyitottabb változataként” említhető a Klebelsberg-féle neonacionalizmus,²³ melynek megvoltak a pontos céljai.

Kultúrpolitikáját meghatározta a neonacionalizmus eszméje, amely határozott nemzeti szemléletet éppen úgy magába foglalt, mint amennyire elutasította a korra jellemző vadhajtasokat, így a fajvédelem, vagy a turanizmus gondolatát.

Másik meghatározó pillére volt e vezérelvnek a vallásos nevelés igénye, az irredentizmus és az ellenforradalmiság.²⁴ Klebelsberg nem csak a végső, nemzeti célt jelölte meg, hanem a közbeeső célokat is tervszerűen kitűzte. Elmélete szerint a kisebb célokat rendszerbe kell foglalni, hogy aztán azok együttesen törjenek a végcél felé.

A neonacionalizmus egyik legközelebbi céljaként Klebelsberg a házasságok tisztaságát, tartósságát és a magyar élet védelmét jelölte meg. Ideológiájának második céljául a magyar ember eszményének további kialakítását jelöli meg. Ehhez Klebelsberg nem csak az iskolát, nem csak az oktatókat hívja segítségül, hanem a magyar egyháztól kezdve a publicisztikán át a zsurnalisztikáig mindenkit, akik nélkül a cél elérése nem lehet sikeres. „A magyar publicisztikának és zsurnalisztikának lenne egyik legnemesebb feladata, hogy ezt az öntudat alatt lappangó új közszellemet a nemzet lelkéből az öntudat világosságára pattantsa, vezesse és irányítsa.”²⁵ Klebelsberg a neonacionalizmus végső célját Magyarország területi épségének helyreállításában fogalmazza meg. „Éppen nekünk, magyaroknak nem szabad megengednünk, hogy kultúránk összezsugorodjék. Hiszen jogcímünket hazánk területi épségének helyreállítására is kiválóképpen arra alapítjuk, hogy mi nagyobb és értékesebb kultúrát tudunk ezen a helyen kifejteni, mint azok a népek és államok, melyeket az antant a mi rovásunkra területileg és népességben nálunk mesterségesen nagyobbá tett. Ha pedig parasztállammá fejlődnének vissza, ha Liszt, Munkácsy és Eötvös hazája megszűnnék a kultúra számottevő tényezője lenni, akkor megdőlné a belső jogosultsága annak, hogy Európa közepén önálló nemzeti létet folytathassunk.”²⁶

A klebelsbergi politikában így kapcsolódik össze a kultúrpolitika és a neonacionalizmus gondolata. Mindkettő felfogható egy nélkülözhetetlen eszközként a másik segíté-

²² Ujváry Gábor: Kultúrfölény és nemzetnevelés. i.m. 101.p

²³ Jászberényi József: „A nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart” Budapest, 2008. 109. p.

²⁴ A legnagyobb álmú kultuszminiszter/Szerk: Miklós Péter: Kiss Róbert Károly: Népművelés és népiskolák Klebelsberg Kuno életművében, Szeged, Belvedere kiadó,2008,73p

²⁵ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990, 436 p

²⁶ U.o. 64 p.

sére. A neonacionalizmus eszköz a kultúrpolitika sikerességéhez, ugyanakkor a kultúrpolitika is eszköz a neonacionalista nevelés kifejezéséhez. S mindkettő, együttesen eszköz a végső cél, vagyis a területi épség helyreállításának eléréséhez.²⁷ A nagy álmú miniszter kultúrpolitikai működésének elemeiből egy nemzetnevelési rendszert próbált összeállítani, mely egy átfogó, a társadalom egészét érintő modellben, programban testesült volna meg.²⁸ „Én az iskola révén különösen két vezéreszmét igyekszem az új nemzedékbe belevinni: az erkölcsi alapokon nyugvó nacionalizmust és a gazdasági termékenység gondolatát. Azt a nemzeti érzést és elgondolást, amelyet a magyar iskola révén ápolni igyekszem, neonacionalizmusnak kell, hogy nevezzem. Neonacionalizmusnak annak ellenére, hogy mi magyarok az Európában élő nemzetek között a legrégebbi nacionalisták vagyunk.”²⁹

Klebelsberg intézkedéseinek a régi vezető réteg mellett más ellenzői is akadtak, mint a középbirtokosság, a liberálisok, a szociáldemokraták, a szélsőjobboldali ellenzék. Az ellentétek a gazdasági világválság éveiben erősödtek fel. A Bethlen-kormány terveit a válság elsöpörte, új elképzelések születtek és jelentek meg Magyarországon.

2.4. A klebelsbergi kultúrpolitika céljainak megvalósulása

A dolgozat bevezetésében megfogalmazódott az a kérdés, hogyan sikerült Klebelsbergnek megvalósítani kultúrpolitikai céljait, hogyan kapcsolódott össze az eszme a gyakorlati megvalósítással, a miniszternek munkássága révén milyen gyakorlati eredményei voltak. A dolgozat e részében ennek bemutatására kerül sor.

Klebelsberg véleménye a Trianon utáni helyzetről az volt, hogy Magyarország veszélyben van, mert polgárai nem eléggé műveltek, ezért hazánk nemzetközileg egyre elszigeteltebb. Mivel Magyarországon nincs számottevő nyersanyag, nincs jelentős népesség, de van ezer éves kultúra, ezt a területet kell fejleszteni.³⁰ Klebelsberg vallotta és egész kultúrpolitikai munkásságán végig vonul ez hangoztatott jelszó: „Kis nép vagyunk, amely elsősorban szellemiekben hivatott nagyot alkotni.” A „nagyépítő”³¹ életművében e cél megvalósulása érdekében igyekezett mindent megtenni. Amikor kultuszmi-

²⁷ Kun Anna: Klebelsberg Kuno és a neonacionalizmus. Szakdolgozat. ELTE Bölcsészettudományi Kar, Történelem szak. Budapest, 2006. 28. p.

²⁸ Drabancz M. Róbert - Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története, Debrecen, Csokonai Kiadó, 2005. 20. p.

²⁹ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai, i.m. 436 p.

³⁰ Gradwohl Edina – Jászberényi József: Európai Művelődéstörténet. L'Harmattan – ZSKF. 2007. 246. p.

³¹ Tókéczki László: Klebelsberg Kuno, az építő. Rubicon 2007/4-5. szám 92.p.

niszterre kinevezték Magyarországon lassan elindult a stabilizáció, tehát a feltételek – céljai valóra váltásához – adottak voltak.

Klebsberg igazi jelentősége abban áll, hogy távlatosan tervezett, s liberálisként is az állami felelősség jegyében működött.³² Ha a kultúrát egy feltételezett piramisban képzeljük el, ahol az alsó szinten helyezkedik el a népoktatás, a népművelés, a középfokú oktatás, a piramis csúcsán a tudományos intézményrendszer (felsőoktatás, MTA, külföldi magyar intézetek stb.) áll, azonban Klebsberg reformjai a korábbi felső szintektől haladtak az alsóbb szintekig. Mondták életében és később is róla, hogy felülről lefelé építkezett. Először a tudományt és felsőoktatást hozta helyre, közelítette a normál európai szinthez. Ezután jött a közoktatás és a népművelés. Alap nélküli tetőt épített, nem tető nélküli alapot. Mindehhez a racionalizmus és a practicizmus vezette, arisztokratikus is volt, de nem volt sznob.³³ Számára az alapok megteremtése egyet jelentett a szellemi tudományok fejlesztésével. Klebsbergnek fontos volt az ún. magas kultúra ápolása, illetve a kultúra- és tudáspolitikai elgondolásait megvalósító központi elv alapján kiépítendő szervezeti keretek megteremtése,³⁴ továbbá tudományos koncepciókat és konkrét programot fogalmaz meg. Megreformálja, fejleszti a tudományos életet. Az első említésre méltó tudáspolitikai lépése a Magyar Tudományos Akadémia gazdasági ügyeinek új alapokra helyezése volt. Ezután koncentrálja a budapesti közgyűjteményeket. Létrehozza az önkormányzatiság elve alapján működő Országos Magyar Gyűjteményegyetemet. Eredetileg öt intézmény tartozott a Gyűjteményegyetemhez: a Magyar Országos Levéltár, a Magyar Nemzeti Múzeum, az Országos Széchenyi Könyvtár, az Országos Magyar Szépművészeti Múzeum, az Országos Magyar Iparművészeti Múzeum és a Pázmány Péter Tudományegyetem Könyvtára. Később ezekhez az intézményekhez csatlakozott a Csillagvizsgáló, a tihanyi Biológiai Intézet, a Pedagógia Könyvtár, a Föld-rengésjelző Intézet, a Magyar Történeti Intézet, majd a külföldön működő Collegium Hungaricumok is. Klebsberg kutatóintézeteket hoz létre, melyek állami támogatásban részesültek. A kormányzati költségvetésből tudományos tisztviselői státusokat létesít, mert az volt a célja, hogy az elitnevelés alapját megteremtse és a tudományos szakértelmiséget hozzon létre. Kezdeti lépéseivel Klebsberg merész kísérletet tett arra, hogy oldja az állam merev, bürokratikus, centrális irányítási rendszerét. A társadalomtudo-

³² U.o. 96.p.

³³ Poszler György: Báró Münnchausen mutatványa- a negyedik reform? In.: T. Kiss Tamás: Klebsberg Kuno. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1999, 332.p

³⁴ Kun Anna: Klebsberg Kuno és a neonacionalizmus. Szakdolgozat. ELTE Bölcsészettudományi Kar, Történelem szak. Budapest, 2006. 29. p.

mányok közül kiemelten szorgalmazza a nemzeti történetkutatást. „A történelmi tudományos munka megszervezése az a nemzeti kötelesség, mely részben a mi társadalmunkra vár.”³⁵ Klebelsberg több alkalommal is beszélt e tudományág kutatásainak fejlesztéséről, és támogatásáról. A tájékozott és éles látású miniszter szerint a 20. század tudománypolitikája kifejezetten természettudományos irányt vesz, ezért javasolta a fő kutatási cél és terület közé az orvostudományt, a műszaki és a mezőgazdasági tudományokat. Ennek érdekében kutatóintézetek sorát alapította meg, a Tihanyi Magyar Biológiai Kutatóintézeten keresztül az Országos Közegészségügyi Intézeten át a Svábhegyi Csillagvizsgálóig. Klebelsberg javaslatára jön létre a Széchenyi Tudományos Társaság, majd megalakul az Országos Természettudományi Tanács is.³⁶ Ez az a három kutatási terület, amelyben kitörési lehetőséget lát. „Mert, igen tisztelt közgyűlés, sohasem fogok felhagyni annak hangoztatásával, hogy ne keressünk mi valami csodaszert, ne keressünk mi valami egészen újszerű, szokatlan politikai módszert ahhoz, hogy lábra tudjunk állni, hanem dolgozzunk, dolgozzunk becsületesen, dolgozzunk szakszerűen minden téren.”³⁷ A nemzeti identitás, a nemzet újjáépítése lelkiileg is fontos számára, mert a természettudományos kutatások azt jelzik neki, hogy a tudomány nemzetközi.

Klebelsberg komoly erőfeszítéseket tett annak érdekében is, hogy az egyetemi képzések fejlesztése és a kutatómunkák támogatása érdekében hazahívja a külföldön dolgozó magyar tudósokat, bár felhívása csekély eredménnyel járt. Az elutasításnak több oka volt, pl. a *numerus clausus*. Fanatikusan hitt abban, hogy a kultúra a nemzet felemelkedésének záloga, Magyarország nemzetközi erősödésének és megismertetésének legfontosabb eszköze. Így vált rendkívül fontossá Klebelsberg koherens programjában a kulturális külpolitika. Még a kifejezés is újszerű volt ekkoriban. Klebelsberg példaképként tekintett a német tudománypolitika nagyjaira, mint például Wilhelm von Humboldtra, Friedrich Althoffra, Adolf von Harnackra. Erre a német hatásra fogalmazta meg a kulturális külpolitikai elképzeléseit. A nemzetközi helyzet helyes mérlegelése révén jutott arra a megállapításra, hogy Magyarország a szinte teljes külpolitikai elszigeteltségből a kultúrpolitika terén törhet ki a legsikeresebben.³⁸ Klebelsberg kulturális külpolitikai tevé-

³⁵ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 58 p

³⁶ T. Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI - Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998. 48 -58. p.

³⁷ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 61 p

³⁸ A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter. Szerkesztette: Miklós Péter. Ujváry Gábor: A kultúrpolitikai fegyverletétel önkéntes lenne, Belvedere, 2008. 111. p.

kenységének egyik legjelentősebb intézkedése az volt, hogy létrehozta a magyar intézeteket, az ún. Collegium Hungaricumokat. Az elképzelés lényege röviden az volt, hogy a magyar kulturális értékek terjesztése és népszerűsítése céljából, továbbá a fiatalok külföldi tanulmányaihoz, kutatásaihoz a jelentősebb európai nagyvárosokban – így Bécsben, Rómában, Berlinben, Párizsban – a magyar állam egy-egy magyar intézetet, vagyis Collegium Hungaricumot alapít. Sokan fenntartásokkal fogadták az ötletet, mégis, az intézetek működése hasznosnak bizonyult, s bár Hóman Bálint kultuszministerségének ideje alatt összevonták, ennek ellenére termékenyítően hatottak nemcsak a Horthy-korszakban, hanem a második világháború után is.³⁹

A világháború ideje alatt Klebelsberg Pogány Friggyessel együtt dolgozta ki Magyarország népiskolai hálózatának kiépítési programját, a megvalósítás 1925 után indult, amikor anyagi támogatást adott a kultusztárca. A népiskola-építési program során felépített Klebelsberg-iskolák közül több még ma is oktatási célokat szolgál. Továbbá célul tűzte ki az alapfokú népoktatás fejlesztését is. Érték öt támadások és kritikák minden oldalról, de tenni akarása erősebb volt mindennél. A neonacionalizmus eszméjével küzdött az iskolázatlanság ellen és őszintén hitt a magyar társadalom felemelkedésében.

A hazai oktatástörténetben előkelő helyet foglal el Klebelsberg középiskolai reformja. Magyarország történelmi tragédiák sora után, valamint a tudományos fejlődés kihívásai miatt a politika fontosnak tartotta az oktatáspolitikai újragondolását. A kultuszminiszter az egységes középiskolai rendszer helyett a differenciált középiskolák híve volt. A reform következtében három intézménytípus jött létre: a gimnázium, a reálgimnázium és a reáliskola. A gimnázium elsősorban a történelmi kultúrát közvetítette, műveltségi anyagának középpontjában a görög és a latin nyelv tanulása állt. A reálgimnáziumban a latin mellett a modern nyelvek és az irodalom oktatását hangsúlyozták. A reáliskola pedig a modern nyelvek és irodalom, valamint a természettudományi műveltséget volt hivatott biztosítani.⁴⁰

Klebelsberg a lányok tanulásának elősegítése és a nők egyenjogúsítása érdekében az 1926. évi reformjának eredményeként két leányiskola-típust hozott létre: a leánygimnáziumot és a leánylíceumot. „Az 1926. évi leányiskolai törvény ki is mondja, hogy a leány középiskolai érettségi bizonyítvány mind az egyetemre való felvétel, mind pedig minősítés tekintetében a fiúiskolai érettségi bizonyítvánnyal egyenlő értékű, s hogy az

³⁹ T. Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI-Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998. 58-64. p.

⁴⁰ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 84-88. p.

egyetemeknek a leányokra nézve megszorításokat saját hatáskörükben nincsen joguk életbe léptetni.”⁴¹ A klebelsbergi kultúrpolitika a polgári iskolai tanárképzést sem hagyta érintetlenül és változtatást kezdeményezett a középiskolai tanárképzésben is. 1924-ben a középiskolai tanárok képzésének új rendszerét teremtette meg, azaz a hallgatók számára kötelezővé tette az egyetemek mellett létesített tanárképző intézetek látogatását, a középiskolákban töltendő gyakorlati évet.⁴²

Kultuszminiszterként kiemelten segítette és támogatta a nagy történelmi egyházakat, álláspontja szerint tömören megfogalmazza azt a határt, ameddig illetékesek az egyházak az állami oktatásban, legyen az alapfokú vagy felsőfokú. Ezekben a folyamatokban óhatatlanul partnernek kellett tekinteni azokat az egyházakat, amelyek ezeket a szerepeket betöltötték. Klebelsberg nem is tett kísérletet sem arra, hogy ezeket a szerepeket felszámolja vagy korlátozza. Szemében az egyház nem hatalmi, hanem a társadalmat szolgáló intézmény volt. A két világháború közötti Európában tapasztalható egy általános szekularizáció. A társadalom elvallástalanodik, ez a katolikus országokban éppúgy igaz, mint a protestáns országokban. Magyarországon az összeomlás és a forradalmak után megváltozik az egyházak szerepe. Európa többi országával ellentétben felértékelődik az egyház jelentősége, hiszen a rendszer magát is keresztény-nemzeti jellegűnek identifikálja, úgy tekinti, hogy a kereszténység és a nemzeti eszme az, ami ezt az új rendszer megszervezi, megtartja. Ebben a folyamatban nélkülözhetetlenek az egyházak. „Egyházpolitikánk alapelve, hogy az állam és a történelmi egyházak Magyarországon nem lehetnek az iskolaügy terén sem versenytársak. Történelmi egyházaink voltak azok, amelyek iskoláikban a nemzeti nyelvet és a nemzeti műveltséget nehéz időkben ápolták. Ez a nemzeti szempont megnyerte és megtartotta a magyar tömegek rokonszenvét történelmi egyházaink tanító munkája iránt. Rút hálátlanság lenne, ha ma az ízig-vérig nemzetivé vált államhatalom azt mondaná történelmi egyházainak: elismerem ugyan, hogy a múltban értékes szolgálatot tettek a nemzeti közművelődésnek, de most már nincs többé rátok szükségem, államosítom, laikussá teszem az egész magyar iskolaügyet.”⁴³ A történelmi egyházak megtartják az 1918 előtti pozíciójukat, kiváltságaikat, az állandó erkölcsi, politikai, anyagi támogatásukat, melynek ellentételezése, hogy ezektől a felekezetektől, egyházaktól az állam elvárja a lojalitást és a támogatást. „A mi iskolapolitikai tézisünk nem az, hogy

⁴¹ U.o.476. p.

⁴² T. Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI - Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998. 95-106. p.

⁴³ Tudomány, kultúra, politika: Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990. 493. p.

állami vagy felekezeti oktatás, hanem állami és felekezeti aszerint, amint azt az ország egyes részeiben a történeti fejlődés és a helyi viszonyok kívánják.”⁴⁴ Klebelsberg Kuno felismerte, hogy a nemzeti egység csak úgy valósítható meg, hogyha a felekezetek között nem az ellentéteket szítják, hanem a hatalom célja elsődlegesen az ellentétek kiegyenlítése, kibékítése. „A katolikus és a protestáns magyaroknak pedig nem a hazai felekezeti fronton kell vetélkedniök, hanem abban, hogy minden egyház a maga módja és a maga eszközeivel mentől sikeresebben szolgálja a nemzeti feltámadás ügyét.”⁴⁵ Klebelsberg nem beszél ökumenizmusról, de mindenféleképpen a békés együttélés mindegyik fél végső célja.

Trianon után súlyos helyzetbe került a magyar felsőoktatás is, mert a pozsonyi és kolozsvári egyetemek és a selmecbányai akadémiai a határ másik oldalára kerültek. Klebelsberg sok és sokféle konfliktust vállal fel, hogy megoldja a Magyarországra áttelepített tudományegyetemek helyzetét. A miniszter a négy egyetemet (szegedi, pécsi, debreceni, budapesti) országos szellemi centrumokká akarta alakítani. Klebelsberg a kiegyezés utáni szabadelvű kultúrpolitika álláspontját erősíti, amikor beszédeiben kijelenti, hogy az iskolán kívüli népművelés az állam és a társadalom közös ügye. Azonban hangsúlyozza, hogy az államra több kötelezettség hárul. A korszakban az iskolán kívüli népművelés fő célja az volt, hogy megszűnjön az óriási szakadék a falu és a város között. A népiskolák mellett 1930-as adatok alapján 550 kultúrház, 268 népház és számos olvasó- és gazdakör, közel 15ezer egyesület működik majd 3millió taggal. A népművelés-politika részeként, az alsóbb néposztályok műveltségének emelésében nagy szerepet kapott a népkönyvtár, amelyből 1504-t létesítenek. Klebelsberg szerint a rádió az országot egy nagy tanteremmé változtatja, és ezért megpróbálta azt a kulturális reform szolgáltatába állítani. Az iskolán kívüli népművelési program két nagyobb területen éreztette hatását: az analfabetizmus elleni küzdelemben és a gazdasági szakoktatás területén. A kultuskormányzat az analfabetizmus felszámolására országos méretű mozgalmat kezdeményezett. A korabeli kultúrpolitika, személy szerint Klebelsberg is kezdetben „idegen eredetűnek” tartotta a népfőiskolát, de végül magáévá tette a népfőiskolai gondolatot, amelynek megerősödésére és intézményi fejlődésére Magyarországon az 1930-as években került sor.⁴⁶ Kulturális reformprogramjában a testnevelés és a sport is fontos

⁴⁴ U.o. 493. p.

⁴⁵ U.o. 494. p.

⁴⁶ Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI - Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998. 123-153. p.

szerepet kapott. Támogatta az elitképzést, vagyis a nemzetközi sportversenyekre való felkészítést, de szorgalmazta a sport minél szélesebb körű társadalmi elterjesztését is.⁴⁷

Klebelsberg művészetpolitikájában azt fogalmazta meg, hogy a művészetnek nemcsak a megváltozott körülményekhez, hanem a nemzetközi fejlődéséhez is alkalmazkodnia kell. A miniszter megfelelő feltételeket biztosított az Operaház, a Zeneakadémia, a Nemzeti Színház működéséhez. Kezdeményezője a Szegedi Szabadtéri Játékoknak, pályázati kiírásokkal, pályadíjakkal ösztönzi az irodalmi és a zenei művek megszületését. Klebelsberg számára fontos volt, hogy a külföld elismerően nyilatkozzon a magyar művészetről. Művészetpolitikájában nagy szerep jutott az ösztöndíjaknak. Sok tehetséges fiatal részesült ösztöndíjban és utazhatott külföldre. Ő maga a művészeti ágak közül az építészethez vonzódott. A kultuszminiszter művészetpolitikájában a zenét az egyházi zene jelentette. Értékrendjében a színház fontosabb volt, mint a film, ez utóbbiban az internacionalizmust látta.⁴⁸

Klebelsberg úttörő volt, abban is, hogy a kultusztárca keretében először művelt átgondolt és tervszerű tudománypolitikát. Ebben segítőtársa a legendás közigazgatási jogász, Magyary Zoltán volt. Ő szervezte meg és vezette a minisztérium tudománypolitikai osztályát. Tevékenysége sok mindenben megfelelt minisztere világfelfogásának. A bürokratizmus korszerű politikai irányzattá emelését képviselte. Ő volt az egyetlen magyar technokrata abban az értelemben, hogy ez nála átgondolt és politikai koherenciával bíró ideológiát jelentett. Magyary a 30-as években minden markáns etatista kísérletet tanulmányozott: Mussolini Olaszországát, a hitleri Németországot és a Szovjetuniót. Elkötelezett azonban a Horthy-rendszer iránt volt. Klebelsberg sokban összehasonlítható vele. Magyarynál egyértelműbben képviselte tudománypolitikájában a technokratizmus és a horthysta rendszerépítés szerves egységét.⁴⁹

A technokratikus tudományépítés egybefonódott a politikai elit kiegészítésével, a szakmailag professzionalista, politikailag megbízható tudósgárda kinevelésével. A nevezetes, korukban sokat szidott, ma glorifikált Collegium Hungaricumok egyszerre és elválaszthatatlanul szolgálták a kettős célt.

A szakirodalom áttanulmányozása során komoly meglepetés ért amikor felfedeztem, a Bethlen-kori 3 T-t. Klebelsberg kultúrpolitikája egy szempontból nyilvánvalóan tipikus előképe volt Aczél György kultúrpolitikájának, hiszen nála is létezett, bár senki nem

⁴⁷ U.o. 153-157. p.

⁴⁸ U.o. 158 – 184. p.

⁴⁹ T. Kiss Tamás: Klebelsberg, az aktív, pozitív és produktív ember. Belvedere, Szeged, 2008. 323. p.

mondta így ki, egyfajta 3T. Támogatott minden, az 1918 előtti úri Magyarország hivatalos kultúreszménye megtestesítőjének mondható szerzőt és művet, így pl. a „népnemzeti” irányzatnak teljesen anakronisztikussá vált utóélete volt. A szépirodalomban Herczeg Ferenc és Tormay Cécile, irodalomtudományban a szakmailag korszakalkotó, de elméletileg a nemzeti klasszicizmust újrafogalmazó Horváth János tartozott a támogatottak közé. A századelő kulturális modernizáló törekvései a túrt kategóriába sorolódtak. Ide tartozott a Nyugat és írógárdája valamint a tudományos diszciplínák, a filozófia, pszichológia, a szociológia. A néprajzban csupán túrt volt Róheim Géza és Honti János. 1928-ig gyakorlatilag tiltott volt az emigrációba üzött művészeti avantgardizmus és csak a szoc.dem. agit.prop. rezervátumában kaphatott hangot a marxizmus, míg kommunista szellemű lap nálunk nem jelenthetett meg ekkoriban.⁵⁰

Összefoglalva a klebelsbergi életművet megállapítható, hogy Klebelsberg Kuno felismerte, hogy egy tervszerűen építkező, a közoktatástól a magas kultúráig minden területet átfogó rendszer csak akkor lehet valamennyire is működőképes, ha állami finanszírozáshoz jut. Államférfiú nagyságát az is bizonyítja, hogy politikustársait ügyes érveléssel mindig meg tudta győzni a kultúra nagyarányú fejlesztésének szükségességéről. Annak ellenére, hogy nagyon jól tudta: a kulturális befektetések csupán hosszú távon térülnek meg, hatásuk 10–20 év múltán érződik amikor az iskolás gyermekek a munkaerőpiacra kerülnek, vagy amikor egy-egy nagyobb beruházás eredménye és haszna a korábbi ellenzők előtt is igazolja annak helyességét.⁵¹ Széles látókörű európeér, rendszeréhez hű szakmapolitikus volt, aki megfelelő tudással és képességgel rendelkezett ahhoz, hogy a társadalom és a gazdaság, európai léptékű fejlesztéséhez szükséges kulturális élet építéséhez nélkülözhetetlen feltételeket kiharcolva megteremtse. Szakmapolitikusi beszédei, publikációi és tettei között a legnagyobb összhang volt, a legnagyobb álmú miniszter kulturális intézményeket fejlesztő elképzelései megvalósultak.⁵² Elvei és céljai egyet szolgáltak, ez pedig nem volt más, mint az ország kulturális, gazdasági felemelése.

⁵⁰ U.o. 323. p.

⁵¹ Ujváry Gábor: Kultúrfölény és nemzetnevelés. Rubicon 2009/1-2. szám, 101. p.

⁵² A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter. Szerk.: Miklós Péter. Belvedere, Szeged, 2008. 14. p.

3. Aczél György kultúrpolitikája

3.1. Az 1945 utáni Magyarország

A II. világháború alapvetően átalakította a hatalmi viszonyokat az egész világon. Európában a legyőzött országok gazdasága romokban hevert, elvesztették katonai erejüket, szuverenitásukat. A kétpólusú világrend megszilárdul, továbbá megtörténik a hatalmi átrendeződés, szuperhatalmak jönnek létre, a régi gyarmati rendszer felbomlik. Ezt a korszakot a hidegháborús hangulat jellemzi. Magyarországon az újjáépítés elsődleges forrását az emberek élni akarása és óriási munkakedve jelentette. A nehéz körülmények között, a munkaidő megsokszorozásával végzett munka árán az ország viszonylag hamar talpra állt, hiszen ez az egyetlen út maradt, a háborút követően a romokban heverő országban a gazdaság beindítása.

A belpolitikai küzdelmek, a párizsi békeszerződés, a nemzetközi politikai háttér, az 1947-es választások eredményeként létrejön a hazugság és képmutatás rendszere, a Rákosi-korszak. Az egypártrendszer kiépülése felgyorsította a gazdaság, az intézményrendszer teljes államosítását. Ahogy a politikában, úgy az élet minden területén a szovjet példa szolgai másolása valósult meg. A kultúra irányítása is a párt kezébe került.

1956. október 23-án kitör a forradalom, de tragikus fordulat következik, a szovjet túlerő leveri. Két rövid hétre úgy tűnt, a rendszer egy politikai forradalom következtében összeomlik, vagy legalábbis gyökeresen átalakul. De éppen 1956 és a magyar forradalom mutatott rá arra, hogy a Nyugatnak, illetve a vezető hatalmaknak, az Egyesült Államoknak nincsenek tervei Közép- és Kelet Európa „felszabadítására” – sőt ettől határozottan el is zárkoznak. Igaz, 1956-ban - ha nagyon rövid időre is - de megszűnik a szovjet politika kontinuitása, bár ennek jelentősége csak lélektani.⁵³ Kádár a forradalommal való szakítás pillanatában számolt azzal, hogy az ellenállás megtörése csak erőszakos eszközökkel lehetséges.⁵⁴ Mindezek után jön a véres megtorlások időszaka, a félelem, a csend országává válik Magyarország. A bosszú csúcspontját Nagy Imre 1958. június 16-i kivégzése jelentette, majd a nemzetközi és hazai események, történések hatására elindul a politikai, gazdasági konszolidáció „a legvidámabb barakk” – a „gulyáskommunizmus” időszaka. Az „élni és élni hagyni” politikája több mint két évtizedre megteremtette a hatalom és a társadalom nagyobb konfliktusok nélküli együttműködését. 1957 tavaszá-

⁵³ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. 9. p.

⁵⁴ U.o. 18. p.

ig 200 000 ember hagyta el Magyarországot, s ez nemcsak demográfiai, hanem nagyon komoly kulturális veszteséget jelentett.

A szabadságharc után hatalomra került Kádár János számára egyértelmű volt, hogy az országot nem lehet többé a sztálinista eszközökkel vezetni.⁵⁵ A Kádár-korszak a magyarországi szovjet típusú politikai, gazdasági és társadalmi rendszer történelmi periódusának leghosszabb alfejezete.⁵⁶ Kádár megvalósított politikai és társadalmi koncepcióját nevezik azóta az ún. „működő szocializmus” rendszerének.⁵⁷ A gazdasági változások széles körű társadalmi mobilitást is eredményeztek, melynek hatására a híres-hírhedt három T (tiltás, túrés és támogatás) körülményei között nőtt a kultúra mozgástere is. A Kádár-rendszer első éveiben a művelődéspolitikában a hangsúly a forradalom valós és vélt okainak a feltárására és ezzel összefüggésben az ideológiai harcra tevődött.⁵⁸ Az egypárti diktatúra kádári változatának, a „gulyás- vagy frizsiderkommunizmusnak” a külső és belső népszerűségét tovább növelte, hogy a szocialista táboron belül ezzel ellentétes folyamat bontakozott ki. Az anyagi gyarapodás egyértelmű jelei és a mélyszegénység visszaszorulása hozzájárult az egyre javuló közérzethez. 1956 sokkja mind távolibbnak tűnt, az ötvenes évek szűkösége és nyomasztó légkörének emléke viszont paradox módon túl közelinek. Az összehasonlítás a kádári idők javára dőlt el. Ebben az időben a vallásosságot sem kellett mélyen titkolni, legfeljebb hallgatni kellett róla. A szakközépiskolák és a szakmunkásképzőkben tanulók részaránya nőtt.⁵⁹

A magyar vezetés alábecsülte a nemzetközi konjunkturális folyamatok jelentőségét. A piaci egyensúlyhiány tulajdonképpen végigkísérte az egész 1956 utáni időszakot, de húsz éven át sohasem lépte túl a kezelhető mértéket. A magyar adósság problémáját és a valóságos adatokat hosszú ideig csak a politikai vezetés legszűkebb köre ismerte.⁶⁰ A külpolitikai összefüggések és gazdasági válságtörténetek következtében Magyarországon a szocializmus válságba került, egyre nagyobb tömegek fordultak el a rendszertől, új politikai erők jelentkeztek. A lakosság többsége gyökeres változásokat akart, békés rendszerváltást. 1989 nyarán kezdődtek meg a békés átmenetet előkészítő tárgyalások, októ-

⁵⁵ Jászberényi József: „A nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart” Budapest, 2008. 153. p.

⁵⁶ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. 8. p.

⁵⁷ Jászberényi József: „A nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart”, i.m. 155. p.

⁵⁸ Drabancz M. Róbert - Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története. Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005. 148. p.

⁵⁹ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. i.m. 60. p.

⁶⁰ U.o. 66. p.

ber 23-án kikiáltották a harmadik köztársaságot. Magyarország lakossága elindult az ismeretlenbe... az ismeretlen új életbe.

3.2. Honnan indult – hova érkezett – Aczél György rövid életútja

Aczél György 1917. augusztus 31-én Budapesten (Angyalföldön) született egy szegény sorsú izraelita családban. A családjában a felmenők jobbára iparosok voltak, magasabb iskolai végzettsége senkinek sem volt. Édesanyja szintén szegény családból származott. Aczél eredeti neve Appel Henrik volt, amelyet 1936-ig használt. Apja halála után gyermekévei egy részét árvaházban töltötte, ahonnan kitűnt olvasottságával és emlékezőtehetségével, ennek ellenére csak kőműves-segédlevelet szerzett. Építőmunkásként kezdett el dolgozni, miközben autodidakta módon képezte magát, így szerevezve meg nagyfokú műveltségét. Részt vett a Somér ifjúsági cionista mozgalomban. A kommunista mozgalomhoz egy zsidó szervezeten keresztül került közel, 1935-ben belépett a KMP-be (Kommunisták Magyarországi Pártja). Nem volt a pártvezetésben, de aktív munkát végzett. 1936-ban fél évet járt a Színművészeti Akadémiára, majd amatőr színészként tevékenykedett. Színészként, szavalóművészként fogadta be az akkori baloldali értelmiség, a pesti művésztersadalom. A háborúban a cionistákkal tart fenn kapcsolatot, zsidókat és kommunistákat ment meg. Így került kapcsolatba Csermanek – későbbi nevén Kádár – Jánossal is, akit egy halálmenetből mentett ki. 1942 elején letartóztatták, később munkaszolgálatra hívták be, ahonnan azonban sikerült magát leszereltetnie. A német megszállás és a nyilasuralom alatt az ellenállási mozgalom résztvevőjeként több száz zsidót mentett meg. 1945-től 1946 nyaráig az MKP (Magyar Kommunista Párt) budapesti, majd az V. kerületi pártbizottságán dolgozott, majd 1946-tól Zemplén megyei titkár. Feladata a párt szervezése, befolyásának növelése volt. 1948 májusától Baranya megyei titkár lett. Ekkorra már Aczél a vidéki mintakáder. Sikereit sajátos munkamódszerének köszönhette, amely végigkísérte pályáját ez az „offenzív kegygazdálkodás”(mondja róla Révész Sándor). Széleskörű és szoros személyes kapcsolatai voltak, amelyet kiváló és meghatározó kapcsolatteremtő-készségének köszönhetett. Mindenkinnek ismerte a gyengeségét, kívánságát, amellyel aztán befolyásolni tudta. Általában adott, amivel egy időre lekötölte magának az egyéneket. „Puha” eszközei voltak, ezzel érte el azt, amit akart. 1947 és 1949 között országgyűlési képviselő. 1948. június 12-én, az MDP (Magyar Dolgozók Pártja) alakuló kongresszusán az elnökség tagja. 1949 júliusában letartóztatták, és a Rajk-per egyik mellékperében életfogytiglani fegyházra ítélték. 1954 augusztusában szabadult, szeptember 1-jén rehabilitálták. A börtön és a forradalom közötti két év

Aczél magánéletének legnyugalmasabb szakasza.⁶¹ 1954 őszétől a 23. Számú Állami Építőipari Vállalat Igazgatója. Ebből a székből távozott a művelődésügyi minisztériumba.⁶² 1956. október 21. és október 27. között Bécsben tartózkodott. Hazatérve csatlakozott a Partizánszövetséghez. A Partizánszövetségben javarészt olyanok gyűltek össze, akik enyhén szólva nem kedvelték sem a Moszkvába futott rákosista vezérkart, sem az ÁVH-t és természetesen a fegyveres fölkelőket sem. Az aktuális pártvezetés és pártálláspont mellett voltak, azt akarták szolgálni – Kádárt, Nagy Imrét, Malétert. 1956. október 31-én részt vett az MSZMP (Magyar Szocialista Munkáspárt) alakuló gyűlésén. Ez az egyetlen alkalom, amikor a forradalom idején Kádárral találkozik, és figyelmezteti Kádárt a jelenléti ív megsemmisítésére.⁶³ November 3-tól vidéki szervező titkár. November 11-én az MSZMP IIB (Ideiglenes Intézőbizottság) ülésén a jugoszláv típusú semlegesség mellett foglalt állást és szorgalmazta, hogy Nagy Imrével folytassanak tárgyalásokat. A december elején megjelent „az ellenforradalom négy okát feltáró” határozat tárgyalásakor is a „puhább” vonalat képviselte.

Aczél életét a forradalom után két tényező határozta meg. Az egyik: kétfrontos féltelme a sztálinista-rákosista terrortól és a szélsőjobboldali terrortól. A másik: hogy kibontakozásának, önérvényesítésének lehetőségei elszakíthatatlan az adott országtól és az adott rendszertől. Vagy aktivizálódik, vagy elhagyja az országot.⁶⁴ Aczélban felmerült az elutazás gondolata, de aztán egy mondvacsínált ürüggyel meghátrált és kijelentette: „Megpróbálom: maradok. Lesz, ami lesz!”⁶⁵ 1957. február 26-án önkritikát gyakorolt.

A szabadságharc leverése után 1957 áprilisától 1958 februárjáig művelődési miniszterhelyettes, majd 1967 áprilisáig a művelődésügyi miniszter első helyettese. Hivatali súlyánál sokkal nagyobb befolyással rendelkezett a kultúrpolitikára és annak napi gyakorlatára, kiterjedt személyes kapcsolatrendszerének és az MSZMP első emberéhez, Kádár Jánoshoz fűződő baráti kapcsolatának köszönhetően.

1966-tól a Központi Bizottság, majd 1970-től a Politikai Bizottság tagjává választották meg. Tevékenyen részt vett az „új gazdasági mechanizmus” bevezetésében. A reformok híveivel, Fehér Lajossal, Fock Jenővel és Nyers Rezsővel együtt állították félre 1974-ben. A KB márciusi ülésén felmentették a KB-ban viselt tisztségei alól, de PB-tagságát megtartva a Minisztertanács elnökhelyettese és az Országos Közművelődési

⁶¹ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 52. p.

⁶² U.o. 53. p.

⁶³ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 56. p.

⁶⁴ U.o. 61. p.

⁶⁵ U.o. 61. p.

Tanács elnöke lett. Ezt a tisztséget 1976-ig, majd 1980 és 1982 között töltötte be. 1975-ben az MSZMP XI. kongresszusán leváltották a KB Művelődéspolitikai Munkaközösség elnöki tisztségéből, testületi tagságát azonban megtartotta. 1974-től 1981-ig az oktatási és kulturális tárcáért felelős miniszterelnök-helyettes, 1979-ben előterjesztője volt a Charta '77 magyar támogatóit elítélő párthatározatnak. A nyolcvanas évek elején Pozsgay Imre művelődésügyi miniszterrel folytatott elmérgesedő vitái azzal végződtek, hogy mindketten elkerültek addigi posztjukról. 1981-től országgyűlési képviselő. Aczél az MSZMP KB 1982. júniusi ülésén miniszterelnök-helyettesből ismét kulturális KB-titkár lett, de 1985-ben e funkciójából is leváltották, de kinevezték a KB Társadalomtudományi Intézet igazgatójává egészen, ahol egészen az 1989-es nyugdíjazásáig dolgozott. 1985-től 1990-ig harmadszor is országgyűlési képviselő. 1988-ban az MSZMP országos pártértekezletén nem jelölte magát a PB-be, KB-tagságát viszont megtartotta. A KB 1988. júliusi ülésén ismét beválasztották a KB Agitációs és Propaganda Bizottságába. Az 1989. júniusi KB-ülésen fontos szerepe volt Grósz Károly megbuktatásában. Az MSZMP 1989. október 7-i megszűnésével visszavonult a politikától és belekezdett emlékiratainak megírásába, ezt azonban már nem tudta befejezni. 1991. december 6-án hunyt el.

Amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy Aczél György honnan indult, hova érkezett, akkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a tényeket, amelyek meghatározták az Angyalföldön egy szegény sorsú, izraelita családba született politikus indulását. Aczél is, mint Klebelsberg árván nőtt fel, de micsoda különbség van a két helyzet, a két indulás között. Aczél az árvaházban kitűnt olvasottságával és emlékezőtehetségével, azonban mégis csak köműves-segédlevelet szerzett. Az építőiparban kezdett el dolgozni, miközben autodidakta módon, vasszorgalommal képezte magát, szerezte meg nagyfokú műveltségét. Pártoló értelmiségiektől tanulta meg, hogy számára egyetlen lehetősége van, ha tanul. Ő is egy széles látókörű, művelt emberré vált. Ahogy Klebelsberg, Aczél is az életpályáján származásával küszködött: árva, iskolázatlan, zsidó származású, szerinte rosszabb ómennel nem is indulhatott. Mindig tisztában volt vele, hogy ő melléksze-replő. Pozícióját a pártnak, elsősorban Kádárnak köszönheti. Aczél volt a Kádár-rendszer második embere, 32 évig a magyar kultúra kulcsfigurája, támogató, türt, tiltott, emberi sorsokról döntött, ezért életét és pályáját végigkísérni és értékelni nem könnyű, mert élnek a szemtanúk, hagyatéka zárolva van.

3.3. *Aczél György kultúrpolitikai elvei és céljai*

Az államszocializmus hatalmi mechanizmusának működése kapcsán a művelődéspolitikai tényleges alakítói a pártapparátus tagjai közül kerültek ki. 1957 és 59 között a művelődéspolitikai irányítója Szirmai István volt, az MSZMP KB agitációs és propaganda osztályának vezetője.⁶⁶ A sztálinista csinovnyik feloszlatta az Írószövetséget és az Újságíró-szövetséget, a forradalomban való részvételért börtönbe záratta Déry Tibort, Háy Gyulát, Zelk Zoltánt, Fekete Gyulát, Obersovszky Gyulát és Göncz Árpádot.⁶⁷ Ekkor tűnik fel a Kádár-korszak kultúrpapája, Aczél György, aki 1989-ig KB-tag, 1970 és 1988 között PB-tag, 1957 és 1967 között pedig művelődésügyi miniszterhelyettes volt.⁶⁸

Megjelenésével jelentős oldódás figyelhető meg a kultúrpolitikában 1957 második felétől.⁶⁹ Nehéz megmondani, hogy a Szirmai és Aczél közötti ellentétek okai különbözőségükben vagy épp hasonlóságukban állnak. Szirmai ifjúságában benne volt minden, ami Aczéléből hiányzott. Szirmai István egy polgári radikális újságíró gyermekeként beleszületett abba az értelmiségbe, abba a kávéházi világba, melybe Aczél kívülről dolgozta be magát. Szirmai Párizsban tanult, jogi diplomát szerzett. Sokkal kevesebbre becsülte azt a műveltséget, amelyhez helyzetéből adódóan sokkal könnyebben juthatott volna hozzá, mint Aczél György, vagyis inkább Appel Henrik. Talán épp ezért Szirmai soha nem jutott túl a felszínes, zsurnaliszta műveltségen, irodalmi tájékozottságában, olvasottságában messzemenőig elmaradt Aczél mögött. Szirmai igazán nem is mutatott érdeklődést a humán tudományok, az irodalom, a művészetek iránt, és a könyvekre sem tartott igényt, nem így az ital, a hölgyek és a kicsapongás nyújtotta örömekre. Kettejük kapcsolatát meghatározta, hogy Aczél alighanem irigységgel keveredett megvetéssel viseltetett Szirmai iránt, aki születési előnyeivel mit sem törődve fittyet hányt mindarra, amely Aczél számára szent volt. Igazságtalannak vélte a történelemtől, hogy Szirmait magasan az övé fölötti hatalmi szintre és Kádár füléhez közelebb eső sugási pozícióba jutatta. Szirmai ekkor még Kádár egyik legfőbb bizalmasa, és így tulajdonképpen Aczél elődje is volt, aki ez időben még csak egyik volt a bizalmasok között.⁷⁰ A helyettes mi-

⁶⁶ Drabancz M. Róbert - Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története. Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005. 149. p.

⁶⁷ Jászberényi József: „A nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart” Budapest, 2008. 156. p.

⁶⁸ Drabancz M. Róbert - Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története. i.m. 149. p.

⁶⁹ Jászberényi József: „A nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart” i.m. 156. p.

⁷⁰ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 74 -75. p.

nistrál⁷¹ azaz Aczél György, hogy 1957 áprilisában fontos szerepet kapjon a művészeti élet irányításában többé-kevésbé szükségszerű volt. Kádár azzal a céllal küldte a minisztériumba Aczél, hogy mint renitenst és zsidót nem tudja magasabb pozícióba tolni, de tényleges hatalma és felelőssége lényegesen nagyobb lesz, mint egy közönséges miniszterhelyettesnek. Kádár személyi politikájának egyik legfontosabb tényezője az egyensúlyra való törekvés volt. Aczél még éppen szalonképes is és az antirákosista ellensúlynak is megfelelt, továbbá kommunikációs képessége, személyes hatóereje, olvasottsága, tájékozottsága és rendkívül széles körű értelmiségi kapcsolatai tették alkalmassá a feladatra. Azzal, hogy ő lett a terület gazdája, a legvalószínűbb lehetőség vált valóra.⁷²

Aczél a forradalom utáni resztálinizáció határvonalán éri a kinevezés.⁷³ A megtorlások idején, abban a történelmi érában vállal szerepet, ahol az értelmiség ellen elindul egy leszámolási, letartóztatási spirál. Révész Sándor szerint nemigen lehetett beleszólási lehetősége, mert ezeket a kérdéseket a PB-ben vitatták meg és készítették elő, amihez Aczél nem sok köze volt. Mindezek ellenére Aczél általános értelemben igen is felelős a megtorlásokért, mert bekapcsolódott a megtorlások hatásmechanizmusába.⁷⁴ Már a Kádár-korszak első éveiben érezhető változások álltak be a művelődés- és kultúrpolitikában.⁷⁵

1957. augusztus 6-a a Kádár – korszak művészetpolitikájának kezdőpontja, a nevezetes TTT-elv (támogat–tűr–tilt) születésnapja. Ennek az elvi alapozásnak Aczél kultúrpolitikájában az volt a funkciója, hogy legyen egy ideológiai fedőszöveg, amely rugalmas differenciált és ideológiailag megfoghatatlan kézi irányításhoz mozgásteret biztosít. Ám meglepő realizmussal ismerték el, hogy a valóságban a művészeti élet sokszínű, hogy lehetségesek viták, amelyekben akár nem marxisták is teret kaphatnak, és a párt nem léphet fel döntőbíróként a művészet kérdéseiben.⁷⁶ Francis Cohen interjúkötetében Aczél György így fogalmaz: „Van, amit megtűrünk, más iránt türelmesek vagyunk, s van, amit tudomásul veszünk. Ez három különböző fogalom. Megtűrni, ez valójában rosszallást jelez, ez gyenge, csak időtöltésre való műveknek jár. Aktív türelmességet gyakorolunk,

⁷¹ Locspocs és misztrál. In: Benjamin László: Kis magyar antológia, Magvető Könyvkiadó, 1966. 186. p.

⁷² Révész Sándor: Aczél és korunk. i.m. 74 -75. p.

⁷³ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997.78. p.

⁷⁴ U.o. 80. p.

⁷⁵ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. 32. p.

⁷⁶ U.o. 33. p.

mikor értékeket ismerünk el, még ha azok nem is a marxista eszmevilágból születtek.”⁷⁷ (Amúgy a gyakorlatban támogatott, türt és tiltott művek köreinek nem volt sok közül a TTT-elvben szereplő kategóriákhoz. Kádárnak ekkor nem a TTT volt a fontos, hanem a lojális gesztusok.⁷⁸ 1957 őszére megszerveződik a kulturális irányítás, konszolidálódik a művelődésügyi minisztérium és a pártközpont szervezeti rendje, s kialakul Aczél sajátos szerepe sajátos hatalmi köre.

Az elkövetkező évtizedekben az lesz a jellemző, hogy a kultúrpolitika a maga skizofréniáját levetíti és skizofréniában irányítja a hozzátartozó személyeket és intézményeket. Az ellentétes reagálások hitelének fenntartásában nagy szerepe volt Aczél színészi képességeinek és szuggesztivitásának.⁷⁹ Aczél tevékenységét eleinte nehezítette, hatalmának határt szabott az a tény, hogy a pártapparátusban nem az ún. erős emberek közé tartozott. Hatalmi tőkéjének csak egyetlen forrása Kádár volt, akinek először második, majd első vonalbeli bizalmasa volt. 1958 elején miniszterhelyettes lesz, ekkor születik meg a művelődéspolitikai irányelvek és a népi írókról szóló állásfoglalás, ezek a dokumentumok börtönpótló jellegűek, azokkal számolnak le eszmeileg, akikkel nem számolhatnak le büntetőjogilag. A megbíráltak helyzete nehezedett, dialógus nem indult el. A kultúrpolitika zsdanovi fordulata után minden olyan művészeti alkotás és fogyasztás értéktelenné és károssá vált, ami nem az új ember nevelését szolgálta: a meggyőzőerő a művészet egyetlen legitim funkciója. E funkciónak egyedül a szocialista realista művészet felel meg.⁸⁰ Ami nem ide tartozik, ami nem ennek felel meg, azt ki kell rekeszteni. 1958 utáni művelődéspolitikai irányelvek az elkövetkező évtizedekre mindvégig jellemző az aczéli metodika, azaz többfordulós, sokszálú vita – és konzultációs folyamat sok és sokféle értelmiségi bevonásával.

Az irányelvek a következő évtizedek kultúrpolitikai gyakorlatának stratégiai megalkotását szolgálják, ebből három elem kerül röviden kifejtésre:

1. A művészet heterogenitásának színleg elismerése, ami azt jelentette, hogy ugyan deklarálták, hogy a stílusvitákat nem lehet hatalmi szóval eldönteni, bár ennek ellenére a hatalom próbálkozott az ellenkezőjével. Az irányelvek élesen megfogalmazták a különböző kategóriákat, mint például mi a magasabb, mi az alacsonyabb rendű, vagy mi a romboló hatású művészet.

⁷⁷ Francis Cohen: Beszélgetések Magyarországról, szocializmusról. Kossuth- Magvető Kiadó, Budapest, 1982. 268. p.

⁷⁸ Révész Sándor: Aczél és korunk. i.m. 82. p.

⁷⁹ U.o. 86. p.

⁸⁰ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 100. p.

2. A pártirányítás fő eszköze az eszmei befolyásolás a pártkatonák révén.
3. Valójában a művészeti pluralizmus tagadása, az irányzatok szervezeti megjelenítésnek kizárása.⁸¹

A 1960-as évek elejéig tartottak az un. fagyos évek,⁸² ezután kezdődött az olvadás, de a határvonal, a határvonás meghúzása helytelen, mert szinte állandóan érzékelhetjük e két kategória folyamatos ismétlődését, mozgását. Aczél számára mindig nagyon fontos volt az un. élvonal, a legnagyobbak voltak számára a legfontosabbak. Intézkedéseit meghatározta, hogy az élvonal ne nézze le, ennek ellenére Aczél minden értelmiség referenciacsoportjában egyszerűen bunkónak minősült.⁸³

A 60-as évek Magyarországon is érezhető volt, hogy a két világrendszer hozzálátott a békés egymás mellett éléshez, ami azt jelentette, hogy nem a gazdaság és a társadalom militarizálása felé kell haladni. Ez volt a nemzetközi feltétele és háttere annak, amit Aczél és társai elértek.⁸⁴ 1967-re már mindenki számára kiderül Aczél politikusi habitusa, hogy módszertanának melyek a sajátosságai, egyedi vonásai és milyen a hatóereje. Miniszterhelyettes korában Aczél még Szirmai tevékenységének mindkét irányával szemben áll, mert mindkettőre, mind az ideológiai szigorra, mind a tömegkultúra favorizálására úgy tekintett, mint ami a minőségre és a kultúra nagyjaira figyelő szövetségi politika elől, az ő törekvései elől szívja el a levegőt. Szirmaival a magas kultúra rangjáért, a minőség támogatásáért kellett megküzdenie. Tulajdonképp Szirmai kevés dologban akadályozta Aczél hatáskörét, mégis ennek ellenére Szirmai volt a legfőbb személyi akadálya annak, hogy ez a terület kiszélesedjen, és Aczél nagyobb politikai szerephez jusson. Persze, nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy Aczélnak zsidó származásúként is rivalizálnia kellett Szirmaival, pontosabban erősen vigyáznia kellett pozíciója megtartására. Ezt még tetézte, hogy sem Aczélt, sem Szirmait nem szerették Moszkvában, ami miatt Kádárnak ügyelnie kellett, hogy a nem kedvelt vezetők számát alacsonyan tartsa.⁸⁵ A szervezetközpontú, bürokratikus és a közvetlen erőszakra épülő politizálás helyett, a személyre szervezett, a hatékony kommunikációra és az offenzív kegygazdálkodásra épülő politizálásnak adnak teret.⁸⁶ Megítélésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt, hogy Aczél a kézi vezérlest nem kényszerként művelte és meglehetősen élvezettel irányította a magyar szellemi életet.

⁸¹ U.o. 101-102. p.

⁸² U.o. 104. p.

⁸³ U.o. 109. p.

⁸⁴ U.o. 130. p.

⁸⁵ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 135. p.

⁸⁶ U.o.145-146. p.

Híres volt kommunikációja, figyelmessége, érdeklődése, kíváncsisága. Hatalmas társalgási panelkészlete volt, amelyet mindig rendkívül hatásosan használt. Mindig jól tűrte az ellenvéleményt és respektálta azokat, akikben érezte az ellenállást. Pozsgay Imre saját tapasztalatai kapcsán így szólt róla: „Okos, haszonelvű politikus volt, mert jobban tisztelte azokat, akik rámutattak a hibáira, mint azokat, akik udvaroltak neki. A politikában viszont nem tűrte a szuverén embereket” Aczél alighanem azt szerette, ha egy ember feladatot, kihívást, játéklehetőséget jelentett számára. A meggyőzés, a megnyerés, a megtartás, a puhítás, az akaratátvitelre menő kommunikáció volt a legkedveltebb munkája és passziója. Ez adta a sikerélményt, ez adta a feladatot, és így akik nem jelentettek ilyen feladatot, érdektelenné váltak számára. Az ellenvélemény elviselésének feltétele viszont az volt, hogy az ellenvélemény hordozója belül maradjon a hatalommal való kommunikáción⁸⁷ Aczél elfogadta a kommunikációs kezdeményezéseket és maga is intenzíven kezdeményezett. Offenzív kommunikációs politikát folytatott. Ebből kifolyólag voltak sikeres és sikertelen offenzívái. Itt kell megemlékeznünk egy Aczéllal kapcsolatos gyakori állításról, miszerint bizonyos művészeket a szó szoros értelmében nem tönkretett, hanem tönkreszeretett. Miszerint mellőzött jó művészből felkapott rossz művésszé támogatott. Hernádi Gyulát, Jancsó Miklóst, Juhász Ferencet, Déry Tibort, de Varga Imrét is szokták a „tönkreszeretettek” között emlegetni.⁸⁸

3.4. Az aczéli kultúrpolitika céljainak megvalósulása

Aczél regnálása alatt arra mindig nagyon vigyázott, hogy a pártvezetésben olyannak lássák őt, aki kemény kézzel érvényesíti a politikai vonalat, és akinek a neve félelmet kelt. Aczél 1979-ben „A kor, amelyben élünk” című könyvében arról ír, hogy az intenzív gazdaságfejlesztéssel és a társadalom egészének fejlődésével együtt fokozódnak a tudomány, az oktatás, a kultúra és az egészségügy feladatai és figyelni kell az elmélet és a gyakorlat összhangjára. Továbbá a teljesítésre, az ötéves tervekben, de már készülni kell a következő öt évre. Azt állítja, ebben a könyvében, hogy a tudománynak sokkal jobban részt kell vállalnia a feladatok megoldásában, az üres formalitást ki kell küszöbölni, a cél, hogy minél többet teljesítsenek az e területen dolgozók. Aczél úgy gondolja, hogy nevelésügyünk sorsa a pedagógusokon múlik. Tudja, hogy ezen a területen az eredményt elérni összetett feladat, tantermek építése, szemléleti, tartalmi tennivalók, a tanya, a falu, a város közötti különbségek megszüntetése. A képesítés nélküli pedagógusok ügye, a

⁸⁷ U.o.154. p.

⁸⁸ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997. 153. p.

szakmunkások képzése, a cigánykérdés stb. számolatlan feladat áll a párt előtt. Beszél arról is, hogy 32 év eredményei, a sokasodó új feladatok változáshoz vezettek a gondolkodásban, az életmódban, a közösségi viszonyokban. Továbbá arról is szól, hogy az elmúlt időkben mindenekelőtt arra keresték a megoldást, hogy mikor melyik területen terjesszék ki jobban, milyen módját válasszák a fejlesztésnek. Az ő írásában is felmerül markánsan a nemzeti, a nemzetiségi és a határainkon kívül élő magyarság kérdése, amit helyes politikai döntéssel és tisztességes moralitással lehet megoldani.

Bár Aczél kommunistának vallotta magát, nem nagyon foglalkoztatta az ideológia, nem tudunk arról, hogy különösebb elméleti munkásságot folytatott volna. Jól látta, hogy a baloldalon létezik egy erős népi irányzat, amelyet a népi írók jelenítenek meg, és azt is felismerte, hogy a kommunisták népszerűsége attól is függ, mennyire sikerül megnyerni a népi baloldal támogatását. Nem véletlen, hogy ő fedezte fel és vitte be a minisztériumba Pozsgay Imrét, akivel később konfliktusai támadtak. A párt célja széles nemzeti összefogás megteremtése volt, annak érdekében, hogy megerősítse hatalmát. Sok értelmiségi ma már szégyelli, hogy jó kapcsolatban volt Aczéllal. Noha rengeteg könyv és visszaemlékezés született róla, máig nem számoltunk el a Kádár-korszakkal. Ehhez az időszakhoz ellentmondásos a magyar társadalom viszonya. Egyfajta nosztalgia lengi körül a viszonylagos jólét és biztonság miatt, ám tudomásul kell venni, hogy diktatúra volt, amitől el kell határolódni” – mondja Ständeisky Éva a történelemtudomány kandidátusa.⁸⁹ Aczél azt állítja, hogy a demokratizmusnak ideológiai és kulturális életünk fejlődésében is nagy szerepe van. Együtt és egyszerre vallottuk és valljuk a kultúra pártirányításának szükségességét és a haladó kultúra tartalmas szabadságának elvét.⁹⁰ Töretlen hittel vallja, hogy „népünk érdekében, az alkotók érdekében törekedtünk és törekszünk a kulturális életben is a szocialista módon értelmezett politikai és eszmei egység kialakítására, megszilárdítására.”⁹¹ Hitt abban, hogy az alkotók túlnyomó többsége szívvel-lélekkel áll a rendszer mellett, dolgozik és alkot érte.⁹² Aczél számára a szocialista kultúra, mint életszínvonal – emelő, mint életkörülmény – változtató, mint a szocializmus nélkülözhetetlen életmódformáló tényező ugyanúgy szükséges, mint ahogy a szocialista demokrácia is elképzelhetetlen a kultúra, az önismeret és a közösségismeret nélkül.⁹³

⁸⁹ Szénási Sándor: Aczél György, a szeszélyes és sznob kultúrpolitikus; www.mrl-kossuth.hu/.../aczel-gyorgy-a-szeszelyes-es-sznob-kulturpolitikus.html - letöltés: 2009.december 12.

⁹⁰ Aczél György: A kor, amelyben élünk. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 1979. 67. p.

⁹¹ U.o. 67. p.

⁹² U.o. 67. p.

⁹³ U.o. 69. p.

Aczél többször hangsúlyozza és erősíti azt, hogy a művelődéspolitikájukat az egész politika alkotórészének tekintik, nem pedig szűken felfogott szakágazatnak. Aczél hitt abban, hogy a művelődéspolitikai irányelvek kidolgozásával tisztázták viszonyukat a forrásokhoz, a folytatandó haladó-maradandó hagyományokhoz, a megőrzött és feltámasztandó értékekhez. Úgy gondolta, hogy számba vették az 1945 előtti Magyarország szellemi – kulturális örökségét, amely természetesen nem volt egységes, de a letűnt uralkodó osztály érdekeit fejezte ki, ami nacionalista, klerikális stb. ideológiákban fogant. Hangoztatta, hogy minden korábbinál átfogóbban vizsgálták a magyar kultúra demokratikus, haladó törekvéseit és hozzáférhetővé tették.⁹⁴ Aczél azt írja, hogy a kulturális politika nemcsak és nem is elsősorban a művészettel, irodalommal foglalkozik, hanem a művelődés egészével. Vallja, hogy művelődéspolitikájuk nem csodaszer, amelytől egy csapásra megoldódnak a művészetek fejlődésének gondjai és nem hagyja figyelmen kívül azt a tényt sem, hogy a művészetek természetüknél fogva sem fejlődnek egyenletesen. A kulturális politika a művelődés egészével foglalkozik.⁹⁵ A kor, amelyben élünk című kötetben hivatkozik a három T-re, de bővíti a T-k számát, hiszen úgy fogalmaz: támogatunk, tűrünk, illetve türelmesek vagyunk, ha pedig kell, tiltunk! Nem mágiának kell ezt az elvet tekinteni mondja, hanem, hogy jelezze az elvi megkülönböztetést, amelyre törekszenek.⁹⁶ Aczél az „Egy elmaradt vita helyett” című kötetben, amikor Jacques De Bois a kultúra szerepéről, az emberek boldogságáról kérdezi, azt válaszolja, hogy a kultúra az egész nép számára hozzáférhető és nem díszítmény, hanem az emberi élet nélkülözhetetlen része a szocializmusban.⁹⁷ Az interjú nagy nemzetközi érdeklődést váltott ki, melyet könyv formájában 1975-ben ki is adnak, erősítve, hogy a párt prominense minden kérdésre hittel, meggyőződéssel válaszol. A 70–80-as évek Magyarországon elindulnak a változások, a viták a kultúra különböző területein. A televíziózás robbanásszerűen terjedt el a háztartásokban, ezzel a tévénézés alkalmi-közösségeiből mindennapi családi időtöltéssé változott.⁹⁸ A fent említett interjúkötetben Aczél elismerően szól a televízióról „Számunkra a televízió legfontosabb szerepe a tájékoztatás, s az, hogy felkelti a kulturális étvágyat. A televízió is érdeklődővé tette az embereket, új igényeket támasztott. Egyáltalán nem érezzük, hogy a televízió versenytársa lenne a színháznak, vagy feleslegessé tenné, olyan könyvek kiadását, amelyeket televíziós sorozatból ismert

⁹⁴ U o. 97. p.

⁹⁵ U.o. 102. p.

⁹⁶ U.o. 111. p.

⁹⁷ Egy elmaradt vita helyett. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975. 141. p.

⁹⁸ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. 58. p.

meg a néző. Ellenkezőleg...” „De ez jellemzi egész kulturális életünket: tele vannak a színházak, a hangversenytermek, a képtárak.”⁹⁹ Sajnos, ez nem így volt, a televízió gyökeresen alakította át a szabadidő szerkezetét. Hatására zuhant a mozik látogatottsága, a színházlátogatók, a rendszeres olvasók, a sportrendezvényekre járók száma. A magyar társadalmat jellemző mutatók többsége elmaradt például Kelet-Németország, és Csehszlovákia mögött ebben az időben. Mindezek ellenére a hatvanas évek végétől csaknem húsz éven át a társadalmi közérzet a hazai állapotokat sokkal kedvezőbbnek érzékelt, mint a hasonló rendszerű országokét.¹⁰⁰

A hatvanas évek a művelődéspolitikai offenzív korszaka volt, függetlenül célrendszerétől és módszereitől. A hetvenes években a művelődéspolitikai középpontjában a közművelődés került. A közművelődés gyakorlata „társadalmiasodott”, a nyolcvanas években pedig a tabukat ledöntve megnyílt a kulturális piac irányába. A művelődéspolitikai egyre kevésbé volt képes hatni a reálfolyamatokra, képtelen lett a kor kihívásaira válaszolni.¹⁰¹ A művészetpolitikában felerősödtek a viták az ország és a nemzet helyzetéről. A művészek mind többet politizáltak és a művészeti életben egyre inkább azok a tendenciák érvényesültek, melyek a hatalom szempontjából nem kívánatosak voltak. A művészettársadalom többsége szembekerült a hatalommal, amelynek számos oka volt, de a legfontosabb a szocializmus általános, erkölcsi válsága.¹⁰²

A művelődéspolitikai munkaközösség 1984 szeptemberére elkészült az állásfoglalással, amely tulajdonképp egy nagy csődjelentés volt. Ebben a dokumentumban „a művészeti élet problémáiként az eszmei elbizonytalanodást, a válságirányzatok hatását, a társadalmi felelősség tagadását nevezte meg”.¹⁰³ A művészetpolitikai irányítás súlyos kritikája ez, melyet Kádár már 1983-ban megfogalmazott, ezt most rögzítették. Aczél a KB titkárságról 1984 októberében mond le levélben, más forrásokból tudni lehet, hogy ez már a harmadik lemondása volt, de ez volt az első alkalom, amikor Kádár akaratából mondott le és biztos lehetett benne, hogy el is fogadja. A döntő mozzanat az volt, hogy Kádár úgy ítélte meg, hogy az aczéli kultúrpolitika megbukott. „Tény, hogy Aczél nem tudta végrehajtani azt a stratégiai feladatot, amellyel két évvel korábban visszatért a KB

⁹⁹ Egy elmaradt vita helyett. i.m. 145. p.

¹⁰⁰ Rainer M. János: A Kádár-korszak 1956-1989. i.m. 58. p.

¹⁰¹ Drabancz M. Róbert-Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története, Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005. 212. p.

¹⁰² U.o. 222. p

¹⁰³ Drabancz M. Róbert-Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története, Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005. 222. p.

titkárságára.”¹⁰⁴ Mentségére legyen, hogy a feladat már végrehajthatatlan volt. Meg kellett volna állítania és vissza kellett volna fordítania a szellemi élet a hatalomtól való elidegenedésének folyamatát. Rövid idő alatt sok személyt, intézményt, orgánumot eltávolított, de a közegellenállás növekedését, a hatalom hitelvesztésének megállíthatatlan folyamatát már nem fordíthatta vissza.¹⁰⁵ Ennek ellenére Aczél az elkövetkező években is sok mindent tesz még Kádár Jánosért, sokszor áll Kádár mellé, de ekkor végérvényesen lezárul az a korszak, amikor is Aczél György volt a pártvezetésben a Kádárhoz legközelebb álló és a rá hatni tudó ember.¹⁰⁶ Sokan úgy gondolják, hogy Aczélnek a pártközpontból való kibukása után már nem volt lényeges és számottevő politikai hatalma, mások ennek épp az ellenkezőjét állítják, miszerint Aczél hátralépése csak látszat volt és döntő jelentőségű eseményeket irányított a háttérből. Az igazság valahol középen van. Nem lehet lebecsülni egy hatalmas tapasztalattal és kapcsolatrendszerrel rendelkező öreg politikus befolyását, kétségtelen viszont az a tény Kádár is és a politikai irányvonal is Aczél politikai ellenfeleinek befolyása alatt állt.¹⁰⁷ Aczél helyzete folyamatosan változik, az ún. generációváltással pozíciója megrendül, Kádár ejtette, politikai ellenfeleinek, Berecznek, Grósznak dominanciája kiépülőben volt és azzal is szembesülnie kellett, hogy a hozzá közeli embereinek egy része is átállt utódai szolgálatába. A radikális reformisták szemében ő már konzervatívnak számított. Magánéletében is összeroppan, 1986 őszén elveszti feleségét, ami nagyon megviseli Aczélt, mind lelkileg, mind fizikailag. Mire Aczél politikai és magánéleti elvesztéséből kibontakozott sok időt vesztett, döntő hónapokat.¹⁰⁸

1988 tavaszán szembesül azzal a ténnyel, hogy a párt már nem tudja kontrollálni a fejleményeket és az eseményeket. Egyértelműen aggasztja, sőt megrémítette, hogy Kádár kisodródik a centrumból, a belpolitikai helyzettel ellentétes irányban mozog és mozgatja a pártot. Kádár egyre inkább reformképtelennek mutatkozik, az ortodoxia pozíciójából védekezik és támad, kijelenti nincs válság Magyarországon. A következmények katasztrofálisak az országra, a szocializmusra, a reformra és önmagára nézve is.¹⁰⁹ Vállalja nyíltan, hogy felelős, de megnyilatkozásaiban és állításaiban nem tudott megújulni. A folyamatokban ott van, de lassan szinte egyáltalán nem szólal meg. 1989. szeptember 28-án jóváhagyják nyugdíjazási kérelmét. Aczél életének utolsó szakaszában az életével

¹⁰⁴ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1977. 337. p.

¹⁰⁵ U.o. 337. p.

¹⁰⁶ U.o. 339. p.

¹⁰⁷ U.o. 357. p.

¹⁰⁸ U.o. 379. p.

¹⁰⁹ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1977. 387. p.

való szembenézés belső kényszere és belső gátlása között örlődött. A késztetés is, ellenkésztetés is igen erős volt, és ennek eredménye számtalan meghíúsult könyv, tanulmánytorzók.¹¹⁰ Aczél lényegében egészen haláláig a tragédia küszöbén érezte magát és az országot.

Összefoglalva az aczéli életművet megállapítható, hogy Aczél György rendszeréhez hű politikus, aki megfelelő műveltséggel és képességgel rendelkezett ahhoz, hogy a szocialista társadalom fejlesztéséhez szükséges kulturális élet építéséhez a feltételeket megteremtse. Politikusi beszédei, publikációi és tettei között nem volt mindig összhang. Elvei és céljai egyet szolgáltak, az pedig nem volt más, mint a párt kiszolgálása.

4. A két kultuszminiszter munkásságának összevetése

Ebben a fejezetben röviden összevetésre kerül a két miniszter munkássága.

Klebelsberg 1922 és 1931 között töltötte be a vallás- és közoktatásügyi miniszteri posztot. A közel tíz éves kultuszminiszteri munkássága során meghirdetett tételeinek segítségével határozta meg céljait. Célkitűzéseinek alapját képezte a neonacionalista alapokon nyugvó ún. kulturális fölény gondolata, amellyel a Trianon előtti állapotot szerette volna visszaállítani. Céljait e gondolatkörhöz igazítva próbálta a nemzet – a kis nép vagyunk... – kulturális fellendülését megvalósítani. Mindezt két úton képzelte el és valósította meg. Egyrészt a magyar oktatáspolitikai megreformálásával, valamint az ún. magas kultúra fejlesztésével. Számtalan elképzelése megelőzte korát és ezt azért tudta megtenni, mert korának egyik legműveltebb személye és politikusa volt. Klebelsberg munkásságáról írta gróf Apponyi Albert, hogy „kultúrpolitikája a nemzeti élet gyökereinek felismerésében és tanulmányozásában volt megalapozva.”¹¹¹ Személyének és munkásságának megítélése ellentmondásos volt, de elképzelései és tettei, máig hatóak. Ő volt az egyetlen kultuszminiszter, akinek működése alatt a kultusztárca igen jelentős költségvetés felett rendelkezett. Ez olyan elődeinek sem adatott meg, mint Eötvös és Trefort, sem a szintén jelentős Csáky Albinnak vagy Wlassics Gyulának. Tevékenységének értékelésénél megállapítható, hogy jelentőségét mindennek ellenére saját kora és az utókor is elismerte. Mindkét korban Klebelsberggel kapcsolatban más és más kerül, került kieme-

¹¹⁰ U.o. 409. p.

¹¹¹ Gróf Klebelsberg Kuno emlékezete – A gr. Klebelsberg Kunoról szóló emlékbeszédek és megemlékezések 1932 -1938. A Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1938. 57. p.

lésre, tevékenységéből különböző érdemeket, szempontokat neveznek meg. Egyesek életrajzát, műveltségét, mások politikáját említik meg, és vannak olyanok is, akik Klebelsberg hatására utalnak. Kortársai közül fő támogatói értelemszerűen a politikai pártársai voltak, legnagyobb ellenlábasainak viszont a politikai ellenzék tekinthető. Klebelsberg ellenfelei gyakorta jegyezték meg hogy a tárcájának költségvetése rendkívül költséges, sokszor tékozlónak nevezték. Klebelsberg ideológiája egy szempontból nyilvánvalóan tipikus előképe volt Aczél kultúrpolitikájának, hiszen nála is létezett, egyfajta 3T-elv. Támogatott minden, az 1918 előtti úri Magyarország hivatalos kultúreszménye megtestesítőjének mondható szerzőt és művet.

Halála után azonban a személyét érintő negatív megítélések, vádak mindinkább csökkentek az ellenzék részéről, több alkalommal a tisztelet hangján szóltak az egykori kultuszminiszterről. Széchenyi Károly gróf az alábbiakat mondta halálakor: „A halál elsimítja az ellentéteket. Nincsenek már ellenségek és nincsenek barátok, csak olyanok, akik most különböző érzelmekkel gondolnak vissza arra a Testvérükre, ki előttük távozott az élők sorából.”¹¹² Kezdetben erős bírálat érte az utókor részéről, mivel sokan félreértelmezték elképzeléseit. Leginkább a neonacionalizmus gondolata miatt támadták. Klebelsberg kultuszminiszter óvatos rehabilitációjára az 1970-es években került sor. Glatz Ferenc próbálkozott elsőként a rehabilitálásával a Századok című folyóiratban, amikor tudománypolitikai tevékenységét méltatta. A kortársak közül sokan foglalkoztak, írtak tanulmányt a legnagyobb álmú kultuszminiszterről. Jászberényi József, a miniszter politikai ideológiájáról vall: Magyarországon Trianon után nincs jelentős nyersanyag készlet, és jelentős népesség sem, viszont ami van, az az ezer éves kultúra, amelyet fejleszteni kell „Klebelsberg e vélekedése tipikus példája annak, hogy egy rossz teória is szülhet jó eredményeket”.¹¹³ A mai politikai pártok prominensei is megszólaltak és segítségül hívták Klebelsberg Kunot. Orbán Viktor a Klebelsberg Kuno emlékkonferencián, a XX. század egyik legnagyobb magyar államférfijának nevezte, de Gyurcsány Ferenc is megidézte a nagy álmú minisztert és azt mondta róla, hogy a magyarság kulturális, tudományos és sportéletének klebelsbergi lendületére lenne szüksége az országnak.¹¹⁴

Aczél 32 két éven keresztül volt jelen a politikai porondon, a '60-as évek végére gyakorlatilag az ország második embere lett. Aczél György neve egybeforrott a szocia-

¹¹² Gróf Klebelsberg Kuno emlékezete – A gr. Klebelsberg Kunoról szóló emlékbeszédek és megemlékezések 1932- 1938. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1938. 34. p.

¹¹³ Gradwohl Edina - Jászberényi József: Európai művelődéstörténet. Budapest, L'Harmattan Kiadó - ZSKF, 2007. 246. p.

¹¹⁴ Miklós Péter: Klebelsberg nyomdokai és a magyar oktatáspolitikai
<http://www.magyar nemzet.hu/portal/590152> (letöltés ideje: 2010 február 22.)

lizmus kultúrpolitikájával. Ő volt a Magyar Szocialista Munkáspárt háttérembere, Kádár után az örök második. Az Aczél – jelenség abból a mély szakadékból nőtt ki, amely a kapaszkodó Appel Henrik szellemi képességei, igényei és ambíciói, valamint életviszonyai és elérhetőségei között tátongott. Abból az élethelyzetből a forradalmi alternatívát képviselő mozgalmak mutattak kiutat – egyrészt a kiút a történelmi távlatát, másrészt az értelmiségi közeghez való közvetlen kapcsolódási lehetőségét. Aczélnek volt kapcsolódási lehetősége, de nem volt lehetősége komolyabb formális és informális státus elérésére. Aczél determinált mellékszerepkő volt, aki csak a társasági jelenlét, a személyes kapcsolatok jogán tudott megkapaszkodni az értelmiségi szinten. Ebben a helyzetben döntő jelentősége volt Aczél kommunikációs képességének, kapcsolatépítő szenvedélyének. Aczél csak a maga kivételes szociabilitásával tudta önérzetesen, letörő megaláztatások nélkül végigjátszani a neki jutó mellékszerepet. Aczélt az ún. hősképző történelmi idők emelték ki a neki rendelt statisztaszerepből, ezáltal élhette át és érezhette visszaigazoltnak a maga fontosságát, mert életek százai függtek tőle és életek százainak életét mentette meg.¹¹⁵ Azonban tette ezt úgy, hogy a párt számára is létfontosságú kapcsolatokat működtetett. Aczél személyiségét és munkásságát meghatározta, hogy magában hordozta együtt az antisztalinista, antirákosista és kádárista elkötelezettségét. A fentiek fogságában Aczél személyisége, értékrendje és kialakuló karizmája nélkülözhetetlenné vált a közérzet-centrikus kádári politika értelmiségi változatának kialakításához.¹¹⁶

Aczél fő területe a kultúrpolitika volt, ezen keresztül fejtette ki hatását az egész társadalomra. Munkásságának legfőbb eleme, az úgynevezett „Három T elve”, amely 1963-tól érvényesült. Aczél szerint a művészetek és a tudomány terén három kategória létezett: a hatalom által támogatott, tűrt és tiltott szerzők, és művek. Nem volt konkrétan meghatározva a három állapot közti határ, bárki, bármikor (munkáitól is függően) kerülhetett egyikből a másikba. A fő csapásirány a kádári „Aki nincs ellenünk, az velünk van” jelmondaton alapult. Az a művész, vagy tudós, aki elfogadta és bele tudott simulni az ideológiába, állami támogatásban részesült, elismerték, szabadon publikálhatott. Aki nyilvánvalóan nem agitált a rendszer ellen, de feszegette annak határait, állami támogatás nélkül maradt, de önértékből kiadhatta műveit; az azonban, aki nyíltan támadta a fennálló viszonyokat, a cenzúra áldozata lett. Ha egy nemkívánatos művet kinyomtatnak, akkor a terjesztés megkezdése előtt bezúzták. Kész filmeket forgattak le újra, hogy megfeleljenek a rendszer elvárásainak. Az „eretnekeket” már nem börtönözték be, a

¹¹⁵ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1977. 419- 420. p.

¹¹⁶ U.o.420. p.

büntetés általában átmeneti elhallgattatás volt, de előfordult, hogy embereket az ország elhagyására kényszerítettek. A kultúrát Aczél „kézi vezérléssel” irányította, mindent „fehér asztal mellett”, személyesen oldott meg. Ha valaki el akart intézni valamit, őt keresték. Nem a párt, hanem a saját maga nevében járt el, mintegy személyessé téve a hatalom és az egyén közti viszonyt. Sokszor maga döntött arról, hogy megjelenhet-e egy könyv, vagy film; de segítségével kaphatott például egy író nagyobb lakást, vagy nyugati autót.

A művészet már nem dicsőítette látványosan a rendszert, de nem jelenhetett meg bíráló gondolat sem. Ez a középszerűség volt az aczéli kultúrpolitika és egyben a kádári gulyáskommunizmus jellemzője. A kultúra megpróbált szabadulni a közvetlen szovjet befolyástól, azonban az ellenőrzés a nyolcvanas évek közepéig megmaradt. Ennek áldozata lett a hetvenes évek elején indított intézményreform is.

Aczél politikája a körülményekhez képest liberális volt. A kultúra lett a legfőbb társadalomformáló erő. Az emberek meg tanultak a sorok közt olvasni, idővel a szellemi élet egybekovácsolódott; kimondatlanul, de a levegőben volt a szabadság és a demokrácia eszménye. Aczél pályája utolsó évtizedében már nem tudta kézben tartani a kultúrát, mivel az saját erőre kapott a viszonylagos szabadság miatt. Ez is hozzájárult, hogy a rendszer válsága idején, a nyolcvanas évek közepén a demokratikus ellenzék színre tudott lépni.

Abszolút és demokratikus értelemben az aczéli kultúrpolitika erősen korlátozott és egy személyben összpontosuló diktatórikus politika volt, viszont az adott körülmények között általában elment a legvégső határig, amit még meg lehetett engedni, az elvek megsértése nélkül.¹¹⁷ „Aczél úgy erősödött, ahogy a betiltottság dicsőségéből elszigeteltség lett, és úgy gyengült, ahogy a betiltottság elszigeteltségéből dicsőség lett.”¹¹⁸ Aczél pályájának íve a késő hetvenes évekig felszálló ágban volt, majd fokozatosan leépült, és amikor a rendszer anyagi és szellemi válságba jutott Aczél egy leszálló-ágon csúszott bele a rendszerváltásba úgy, hogy emberi és történeti válságba került, amelyből végül halál váltotta ki.

¹¹⁷ A szocializmus ideológiájának irányítói Magyarországon. Készítette: Pafféri Zoltán ELTE ÁJK hallgató. Német nyelven hangzott el az előadás 2004. július 8-án, Pécsen, az ELTE ÁJK Magyar Állam- és Jogtörténeti Tanszék és a jénai Friedrich-Schiller Egyetem által közösen rendezett német-magyar jogtörténeti, "Diktaturen in den europäischen Jahrhunderten – verfassungsrechtliche und trafrechtliche Aspekte" című konferencián.

¹¹⁸ Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1977. 420. p.

5. A szakdolgozat összegezése

5.1. Alapfelvetés összegezése

A dolgozatban Klebelsberg Kuno kultuszminiszteri és Aczél György művelődésügyi miniszterhelyettes kultúrpolitikai elveit és kultúrpolitikai céljaik megvalósulását ismerttettem, valamint kísérletet tettem a két politikus munkásságának az összegezésére. Mindezt úgy tettem, hogy megpróbáltam kontextusként vázolni azokat a történelmi eseményeket is, amelyek nélkül a két életmű értelmezhetetlen.

Az összevetés egyik szempontja az volt, hogy a politikusok honnan indultak és hova érkeztek. Meggyőződésem, hogy az ember helyzetét és lehetőségeit a kor, amelybe születik, a mindenkori családi háttér és szocializáció alapjaiban határozza meg. Majd a továbbiakban a képesség, a készség, a tudatosság, a következetesség, a kitartás és az akarat nagymértékben befolyásolja az ember életpályáját. Ezt tapasztalhattuk a két politikusnál is.

Mindketten árván kezdik az életüket, míg az egyik egy tradicionális köznemesi, vallásos családból indul az életbe, a másik Angyalföldön egy szegény sorsú izraelita iparos családba született. A nagy álmú kultuszminiszternek az árvaság és a szegény köznemesi háttér, valamint a gyenge fizikum miatt nem marad más lehetősége, mint a tanulás. A tanulás révén egy széles látókörű, kiemelkedő tudású, művelt emberré vált.

Aczél autodidakta módon szerezte nagyfokú műveltségét, kitűnt olvasottságával és emlékezőtehetségével, ennek ellenére magasabb iskolát soha végzett csak kőművessegédlevelet szerzett. Bár fiatalon egy félévet járt a Színiakadémiára, egy-két előadására jó kritikát kapott, mint ahogy a Népszava írta 1939. január. 22-én „Komoly értékű, tehetséges fiatal előadóművész indulásának voltunk tanúi szombaton este. Másfél órás nagy műsorával ritka művészi élvezetben részesítette a feltűnően nagy számban összegyűlt közönséget. Aczél Györgyöt ezután számon kell tartani a legkitűnőbb magyar előadóművészek között.”

Klebelsberg pozícióját nem a születése, nem a vagyona segítette, hanem felkészültsége és szaktudása, továbbá a hivatalban szerzett tapasztalatai, tekintélye tették a feladatra alkalmassá. Kultuszminiszterként felismerte a művelődés területén reformokra, a kulturális élet fejlesztésére óriási szükség van, ezért munkássága alatt minden erejével azon volt, hogy meg is valósítsa kitűzött céljait. Klebelsberg Kuno az Arad megyei Magyarpécskáról köznemesi árva család gyermekeként érkezve, életpályája során felké-

szült szakemberként lett a Bethlen kormány második embere és tíz évig a magyar nemzet kultuszminisztere.

Aczél kora ifjúságától kezdve elvei és céljai egyet szolgáltak, az pedig nem volt más, mint a párt kiszolgálása. 1945-től a Magyar Kommunista Párt tagja, feladata a párt szervezése, befolyásának növelése volt. 1948-tól Aczél a vidéki mintakáder, sikereit sajátos munkamódszerének köszönhette, amely végigkísérte életpályáját. Széleskörű és szoros személyes kapcsolatai voltak, amelyet kiváló és meghatározó kapcsolatteremtőkészségének köszönhetett. 1949-ben letartóztatták, és életfogytiglani fegyházra ítélték, 1954-ben a szabadult, majd rehabilitálták. Zsidó származását rossz ómennek hitte. Mindig tisztában volt vele, hogy Ő mellékszereplő, pozícióját a pártnak, elsősorban Kádárnak köszönhette. Az Angyalföldről szegény árva családból származó Appel Henrik életpályáján, kőművesből lett a Kádár-rendszer második embere. Aczél 32 éven keresztül volt a szocializmus szürke eminenciása, a magyar kultúra kulcsfigurája, támogatott, türt, tiltott, emberi sorsokról döntött.

Az összevetés másik szempontja, az volt, hogy kultúrpolitikai elveiket és céljaikat meg tudták-e valósítani, továbbá e két sajátságos kultúrpolitikában hogyan kapcsolódott össze az eszme a gyakorlati megvalósítással. Klebelsberg célkitűzéseinek alapját képezte a neonacionalista alapokon nyugvó kulturális fölény gondolata, amellyel közvetve a békés módszerekkel elérhető revíziót igyekezett elérni. Ehhez a gondolathoz ragaszkodva törekedett Magyarország kulturális felemelkedését megvalósítani. A megvalósítást két úton képzelte el és valósította meg, egyrészt az oktatáspolitikával, másrészt pedig a magas műveltség, a tudományos értékek pártolásával. A közel tíz éves kultuszminiszteri munkássága számtalan eredményét tudjuk és lehet felsorolni, mint a népiskolák, a népművelés, a népkönyvtár, az egyetemek helyzete, a nemzeti intézmények és a külföldi magyar intézmények létrehozása. Tovább sorolhatnánk céljait és tetteit, de egyet tisztán kell látni, hogy munkássága alatt ugyan születtek vitatható intézkedések, de összességében kimondhatjuk, hogy rövid idő alatt a mai napig kihatóan maradandót alkotott. Kortól, időtől függetlenül megállapítható, hogy eredményei, életműve napjainkban is hűen szolgálja a magyar nemzeti kultúra ügyét.

Aczél kultúrpolitikája a körülményekhez képest liberális volt. Ebben az időben a kultúra volt a legfőbb társadalomformáló erő. Az emberek megtanultak a lehetőségek között élni, tudtak a sorok közt olvasni, és idővel a szellemi élet egybekovácsolódott. Kimondatlanul, de a levegőben volt a szabadság és a demokrácia eszménye. Aczél pályája

utolsó évtizedében már nem tudta kézben tartani a kultúrát, mivel az saját erőre kapott a viszonylagos szabadság miatt. Ez is hozzájárult, hogy a rendszer válsága idején, a nyolcvanas évek közepén a demokratikus ellenzék színre tudott lépni. Abszolút és demokratikus értelemben az aczéli kultúrpolitika erősen korlátozott és egy személyben összpontosuló diktatórikus politika volt, viszont az adott körülmények között általában elment a legvégső határig, amit még meg lehetett engedni, az elvek megsértése nélkül.

A dolgozat arra a kérdésre is választ keresett, hogy e két meghatározó kultuszminiszter munkássága milyen máig ható tanulsággal bír, továbbá a XXI. század elején hogyan ítélik meg, hogyan vélekednek a két kultúrpolitikusról és tevékenységükről.

A tanulmány egyes fejezeteiben részletesen kitértem arra, hogy a két politikus életpályáját, céljait, kultúrpolitikai intézkedéseit bemutassam. Arra a kérdésre hogyan ítélik meg a két politikust, arra a megállapításra jutottam áttanulmányozva Klebelsberg Kuno és Aczél György beszédeit és írásait, a korabeli és jelenkori tanulmányokat, folyóiratokat, a DVD-n megjelent filmeket és az interneten megtalálható anyagokat, hogy az egyiket a letisztult múlt és könyvtárnyi tanulmány segít megítélni, személyisége és életműve mára már vitathatatlanul példakép, míg a másik életútjának feldolgozása napjainkban folyik. Aczél megítélése óriási nehézséget okoz, mert élnek a szemtanúk és mindenki máshogy emlékezik a politikusra.

5.2. Zárzó

Témaválasztásom kidolgozása során a magyar történelem, a két kultúrpolitikus életpályája, elveik és céljaik megvalósulása olyan ablakot nyitott számomra, amelynek segítségével olyan fogódzót kaptam, melynek segítségével könnyebb lesz eligazodni a XX. század nagy történéseiben. A dolgozat megírása során, teljesen nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a történelmet csak összefüggéseiben lehet vizsgálni, mert ha nem ezt tesszük torz és egyben hamis képet kapunk. Múltunk itt van a jelenünkben, következményeit ma is itt érezzük. A feldolgozás során nemcsak a Klebelsberg intézkedései kerültek hozzám ember közelbe, hanem az aczéli érával is szembesültem. Sok esetben választ kaptam azokra a kérdésekre is, hogy mik voltak azok a nagy történések, amelyek meghatározták családunk sorsát is. Arra a kérdés, hogy mi lett volna, ha... ma már tudom, soha nem lesz válasz, mert a világ eseményei nemcsak globálisan, hanem a családok millióinak életébe is beleszólt.

A két múlttal, a két politikus intézkedései következtében erősebbek, szegényebbek és gazdagabbak lettünk és bízom abban, hogy tanulunk is hibáinkból.

6. Irodalomjegyzék

6.1. Könyvek

- Aczél György: A kor, amelyben élünk. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1979.
- Aczél György: Jövőt mutató elődök. Gondolat, Budapest, 1986.
- Aczél György: Hívatas és hivatal. Tóth Dezső hagyatéka.
- Aczél György válaszol: Beszélgetések Magyarországról, szocializmusról Francis Cohen kérdéseire. Kossuth–Magvető, Budapest, 1982.
- Benjamin László – Aczél György: József Attila. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- Bethlen István gróf beszédei és írásai. I. kötet. Válogatott beszédei, Genius Kiadó, Budapest, 1933.
- A gyógyítás világa – Aczél György: Megérdemlik a tiszteletet. (Szerkesztette: Székely Sándorné) Medicina Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter – Klebelsberg Kuno kora és munkássága (Szerkesztette: Miklós Péter) Belvedere, Szeged, 2008.
- A magyarok krónikája (Szerkesztette: Glatz Ferenc) Magyar Könyvklub, Budapest, 2000.
- A magyar történelem kronológia (Szerkesztette: Gerencsér Ferenc) Anno Kiadó, Budapest, 1998.
- A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról, a közművelődésről szóló 1997. CXL. törvény.
- Drabancz M. Róbert – Fónai Mihály: A magyar kultúrpolitika története 1920 – 1990 Csokonai Kiadó, Debrecen, 2005.
- Egy elmaradt vita helyett. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975.
- Gradvohl Edina – Jászberényi József: Európai művelődéstörténet. L'Harmattan Kiadó – ZSKF, Budapest, 2007.
- Gróf Klebelsberg Kuno emlékezete – A gr. Klebelsberg Kunoról szóló emlékbeszédek és megemlékezések 1932–1938. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1938.
- Gróf Klebelsberg Kuno politikai hitvallása. Athenaeum, Budapest, 1935.
- Gyarmati György: Demokráciából a diktatúrába 1945 – 1956. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010.
- Hidy Péter: A kultúra közvetítés régiói. Felsőmagyarországi Kiadó, Miskolc, 1993.

- Husztai József: Gróf Klebelsberg Kuno életműve. MTA kiadása, Budapest, 1942.
- Jászberényi József: „A Nap s az emberiség s a történelem keletről nyugatra tart” (Magyarország a napnyugati civilizációban) PrintXBudavár Zrt. Budapest, 2008.
- Klebelsberg Kuno (Szerkesztette: T. Kiss Tamás) Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- Kovalcsik József: A Kultúra csarnokai I–II–III. Művelődéskutató Intézet, Budapest, 1987.
- A Közművelődés helyzete és fejlesztésének feladatai, MSZMP Központi Bizottság ülése Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974.
- Locspocs és misztrál. In: Benjamin László: Kis magyar antológia, Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1966.
- Művészek, társadalom, művészetpolitika. (Szerkesztette: Dr. Varga Imre) Táncsics Könyvkiadó, Budapest, 1981.
- Művészetpolitikánk időszzerű kérdései. (Szerkesztette: Agárdi Péter) Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1977.
- Nemeskürty István: Kis Magyar Művelődéstörténet. Szent István Társulat, Budapest, 2000.
- Püski Levente: A Horthy – korszak 1920–1941. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010.
- Rainer M. János: A Kádár – korszak. 1956–1989. Kossuth Kiadó, Budapest, 2010.
- Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997.
- Rubovszky Péter: Történelem IV. 1–2 kötet, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2008.
- Száray Miklós – Kaposi József: Történelem IV. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2006.
- T. Kiss Tamás: Állami művelődéspolitikai az 1920-as években. MMI – Mikszáth Kiadó, Budapest, 1998.
- T. Kiss Tamás: Klebelsberg Kuno. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- T. Kiss Tamás: Klebelsberg, az aktív, pozitív és produktív ember. Belvedere, Szeged, 2008.
- Tóth Dezső: Közösség és irodalom. Gondolat Kiadó, Budapest, 1988.
- Tudomány, kultúra, politika – Gróf Klebelsberg Kuno válogatott beszédei és írásai (1917 – 1932) (Szerkesztette: Glatz Ferenc) Európa Könyvkiadó, Budapest, 1990.
- Újfalussy József – Aczél György: Bartók Béla. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1981.
- (Aczél György: Bartók útjai, születésének 100. évfordulója)

6.2. Tanulmányok

Kun Anna: Klebelsberg Kuno és a neonacionalizmus. Szakdolgozat: ELTE Bölcsészettudományi Kar – Történelem szak. Budapest, 2006.

Szücs Andrea Mária: Klebelsberg Kuno kultúrpolitikája, hatásának és megvalósulásának fényében. Szakdolgozat: Zsigmond Király Főiskola – Kommunikáció- és Művelődéstudományi Intézet, Budapest, 2009.

A szocializmus ideológiájának irányítói Magyarországon. Készítette: Pafféri Zoltán
ELTE ÁJK hallgató, német nyelven hangzott el az előadás 2004. július 8-án, Pécssett, az ELTE ÁJK Magyar Állam- és Jogtörténeti Tanszék és a jénai Friedrich-Schiller Egyetem által

közösen rendezett német-magyar jogtörténeti, „Diktaturen in den europäischen Jahrhunderten – verfassungsrechtliche und strafrechtliche Aspekte” című konferencián.

6.3. Folyóiratok

Tökéczki László: A nemzeti elit megújítása. Klebelsberg Kuno, az építő. Rubicon 2007/4–5. szám 110–115.p.

Ujváry Gábor: Kultúrfölény és nemzetnevelés. Klebelsberg Kuno és Hóman Bálint kultúrpolitikája, Rubicon 2009/1–2. szám 98–108. p.

T. Kiss Tamás: Klebelsberg Kuno emberi és szakmapolitikusi pályájáról, MMI és KL, Budapest, 2009. 55–78.p.

Sándor Zsuzsa: Ítélezések nélkül. In.168 óra, XXI. évfolyam 11. szám, 21–27. p.

Szabó Ildikó: Nemzetfogalom és nemzeti identitás a dualizmus korában és a Horthy – korszakban. In: Politikatudományi Szemle 2006, I. szám, 215. p.

Ujváry Gábor: Kultúrfölény és nemzetnevelés – Klebelsberg Kuno és Hóman Bálint kultúrpolitikája. In: Rubicon Történelmi Magazin, XX. évf., 191–192. szám, 106. p.

Vitányi Iván: A 20. század kulturális kihívásai. Ezredforduló 2004. 3–4. szám.

Vitányi Iván: A kultúra becsülete és méltósága. In: Népszabadság. 1995. május 11.

6.4. Filmek

Szakály István: A kultuszminiszter, DVD-Művelődéstörténeti sorozat 3. Budapest, (2002–2003)

Varga Ágota: Aczél I–II. rész Magyar dokumentumfilm (2007–2009) DVD – Inforg Stúdió- Budapest

6.5. Hivatkozások

Fehér Katalin: Kultúrpolitika és közoktatásügy a két világháború között

<http://www.mek.oszk.hu/02100/02185/html/1362.html>; (letöltés ideje: 2009. december 9.)

Hencz Péter: Példája reményt adhat – Hetvenöt éve halt meg gróf Klebelsberg Kuno

<http://ujember.katolikus.hu/Archivum/2007.10.07/0601.html>

(letöltés ideje: 2009. december 9.)

Miklós Péter: Klebelsberg nyomdokai és a magyar oktatáspolitikai

<http://www.magyar nemzet.hu/portal/590152>

(letöltés ideje: 2009. december 9.)

T. Molnár Gizella: Portrévázlatok gróf Klebelsberg Kunoról

<http://www.jgypk.u-szeged.hu/tanszek/kozmuvmolnar/tanulm/Portre.htm>

(letöltés ideje: 2009. december 9.)

7. Képmelléklet

7.1. Gróf Klebelsberg Kuno

1. kép: Klebelsberg Kuno, az államtitkár



Forrás: A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter – Klebelsberg Kuno kora és munkássága (Szerkesztette: Miklós Péter) Belvedere, Szeged, 2008.

2. kép: Gróf Klebelsberg Kuno



Forrás: <http://www.klebi.sulinet.hu/Elemek/kollegium/klebi.htm>

3. kép: Magyarország felosztása a trianoni békeszerződés szerint



Forrás: <http://lazarus.elte.hu/hun/buszke/mokronik/mk571>.

4. kép: Az utolsó előtti Bethlen-kormány



Forrás: <http://tortenelemportal.hu/wpcontent/uploads/2009/10/bethlenkormanyutolsoelottikormanymek.jpg>

5.kép: „Gróf Klebelsberg-iskola” – A domaszéki tanyai népiskola



Forrás: A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter – Klebelsberg Kuno kora és munkássága
(Szerkesztette: Miklós Péter) Belvedere, Szeged, 2008.

6. kép: Klebelsberg Kuno családi körben (1910-es évek)



Forrás: A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter – Klebelsberg Kuno kora és munkássága
(Szerkesztette: Miklós Péter) Belvedere, Szeged, 2008.

7.2. *Aczél György*

7. kép: Aczél György a '30-as években



Forrás: Révész Sándor: *Aczél és korunk*. Sík Kiadó, Budapest, 1997

8. kép: Aczél György



Forrás: <http://mek.niif.hu/01900/01906/html/cd9/kepek/irodalomtortenet/ir221fit344.jpg>

9. kép: Katonai díszszemle a Dózsa György úton, 1964. április 4.



Forrás: Rainer M. János: A Kádár – korszak. 1956–1989.
Kossuth Kiadó, Budapest, 2010. (MTI Fotó: Friedmann Endre)

10. kép: Lukács Györggyel 1970-ben



Forrás: Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997.

11. kép: Lékai László bíborossal 1977-ben



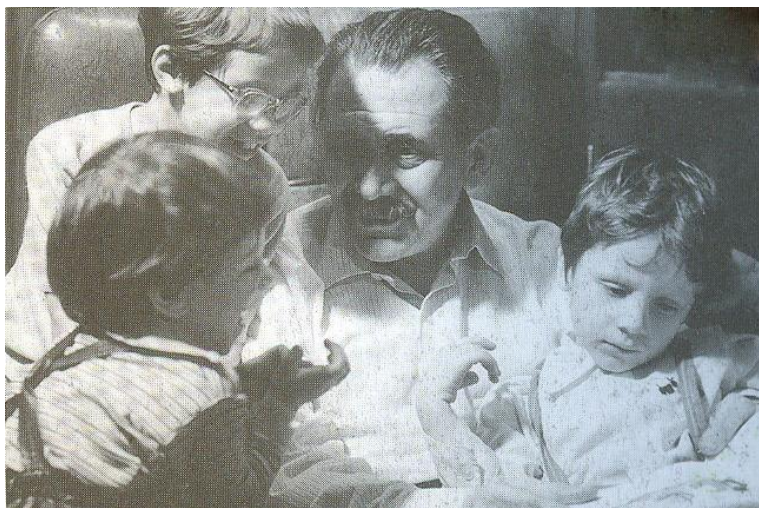
Forrás: Révész Sándor: *Aczél és korunk*. Sík Kiadó, Budapest, 1997.

12. kép: Aczél György Kádár János társaságában



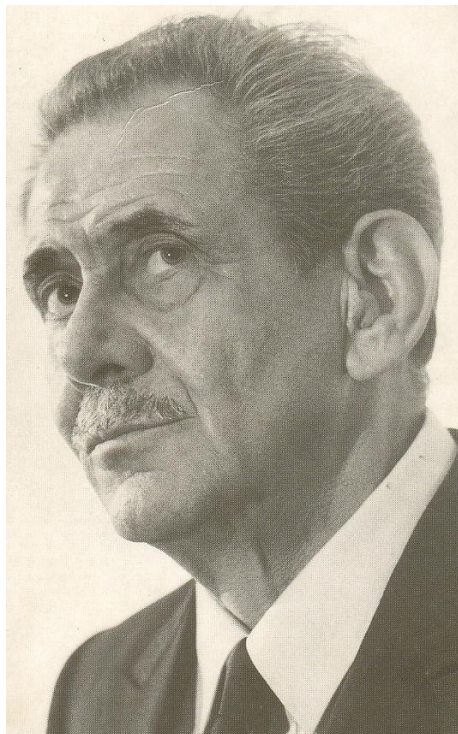
Forrás http://www.filmkultura.hu/planok/cikkep/web_aczel2.jpg

13. kép: Unokáival 1974-ben



Forrás: Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997.

14. kép: Aczél György 1987-ben



Forrás: Révész Sándor: Aczél és korunk. Sík Kiadó, Budapest, 1997.

**A posztfordi-neofordi hibrid paradigma
munkavállalókra gyakorolt hatása**

Készítette
Tóth Flóra Emese
Andragógia BA szak

Konzulens
Grajeczjár István
főiskolai adjunktus

2010

1. Bevezetés

Dolgozatom célja, hogy megvizsgáljam a napjainkban uralkodó posztfordi-neofordi hibrid paradigma munkavállalókra gyakorolt hatását a kompetenciák tükrében. Dolgozatom elméleti részében bemutatom azokat a fordí és taylori munkaszervezési elveket, amelyek a posztfordi-neofordi hibrid paradigma vizsgálatában magyarázó erejük lehetnek. Szakirodalmi elemzéssel vizsgálom a posztfordi és a neofordi gazdaság „ideáltípusait”, a hibrid paradigma megismerésének érdekében. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma vizsgálatával célom, fényt deríteni azokra az okokra, amelyek magyarázhatják a kompetenciákkal kapcsolatos ellentmondásokat, esetleges visszaéléseket. Kiindulópontnak azt a vélekedést jelelöltem meg, hogy ma Magyarországon nem beszélhetünk tudásalapú társadalomról, posztfordi, folyamatos fejlesztésre, fejlődésre, tudásba, képességekbe vetett bizalomra, önállóságra, kreativitásra épülő munkaszervezési paradigmáról. Feltételezésem szerint a magyar gazdaság, a munkahelyek jórésze a valóságnak legmegfelelőbbben a posztfordi-neofordi hibrid paradigmával jellemezhető, amelyben –hibrid jellegéből adódóan– egyaránt jelen vannak a posztfordizmus és a neofordizmus jegyei is. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma két ellentétes munkaszervezési modellt ötvöz magában, ezért feltételezésem szerint a hibrid paradigma ellentmondásokat, anomáliákat szül a munkahelyeken, amelyekhez a munkavállalók nehezen tudnak adaptálódni. A piaci nyomás és a versenyhelyzetben való megfelelés kényszere miatt valószínűsíthető, hogy az ellentmondások és az adaptációs nehézségek nem csak a munkavállalókat, hanem a munkaadókat is érintik. A munkaadók részéről az említett versenyelőnyök megragadásának kényszere miatt olyan torz adaptációs stratégiák alakulhatnak ki, amelyek a munkavállalók érdekeivel ellentétesek, és amelyek erősítik a munkavállalók negatív percepcióit. Úgy vélem, hogy a jelenleg uralkodó humán erőforrás fejlesztés, a kompetencia jelenségét kiemelve az egyik ilyen említett torz adaptációs eszköz a munkaadók kezében, amellyel képesek megragadni a piaci előnyöket, akár a munkavállalói érdekek csorbítása árán is. A munkavállaló, a munkaadó és a humán erőforrás menedzsment együttes kiszolgáltatottságával magyarázható a munkaadóknak az a törekvése, hogy a tudásalapú társadalom építése helyett a fordí és taylori költségminimalizálásra és teljesítménymaximalizálásra törekvő elveket igyekeznek a modern társadalomhoz igazított formában felújítani. Ezzel a törekvéssel egy neofordi társadalom, gazdaság létét szilárdítják meg, ahol nem fektetnek a munkavállalókba, mint emberi erőforrásba, ahol a tudást felülírja a költségek minimalizálása a maximális teljesítmény elvárása és megköve-

telése mellett. A neofordi rendszer nyílt alkalmazása ellenállást váltana ki a munkavállalókból (még annak ellenére is, hogy a jelenlegi munkaerő-piaci helyzet már önmagában visszatartó erő lehet bármilyen munkaadóval szembeni ellenállástól), ezért a munkaadók a költségminimalizálásra vonatkozó törekvéseiket a kompetenciák tudományos leplébe bújtatják. A kompetencia jelensége és a posztfordista jegyek (önállóság, problémamegoldás, kreativitás) elvárásként való hangsúlyozása segíthetik a munkaadókat a versenyelőnyök megragadására kialakított torz eszközök munkavállalókkal való elfogadtatásában. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma kapcsán fontos hangsúlyozni a hibrid jellegét, amely azt sugallja, hogy nem várható el a munkaadóktól, hogy a posztfordi gazdaság ideáltípusát teremtsék meg, miközben a piaci nyomás és a versenytársakkal szembeni előnyök megragadása rövidtávon is szükséges. A hibrid jelleg magában foglalja a posztfordi és a neofordi paradigma jellegzetességeit, tehát egy olyan posztfordi-neofordi hibrid paradigma esetében, amelyben a neofordi jelleg a domináns sem hagyhatjuk figyelmen kívül a posztfordi gazdaságra jellemző jegyeket.

A kompetencia mára kulcsszóvá vált az oktatás, a munkaerő-piac és a humán erőforrás fejlesztés folyamataiban. A kompetencia kulcs szerepe vitatható a posztfordi-neofordi hibrid paradigmában, hiszen a kompetencia fogalma, jelensége a posztfordi, tudás alapú gazdaságok jellemzőire illeszkedik, tehát a hibrid paradigma jellemzőire csak csonka eredmények, torz adaptációs stratégiák és az esetleges visszaélések árán alkalmazható. Ezeket a torz adaptációs stratégiákat mutatja a gyakorlat, amely szerint teljesen szubjektív vélekedéseken alapul, hogy az egyes munkaadók, cégek milyen képességeket, tudásokat tekintenek kompetenciának, ezeket pedig szintén nem feltétlenül érvényes és megbízható módszerekkel mérik, értékelik és fejlesztik. A mai munkaerő-piaci helyzetre fokozott mértékben jellemző a bizonytalanság, a kiszolgáltatottság, ezért a munkaadók elvárásai mennyiségét és minőségét is tekintve irracionálisan megnövekedhetnek anélkül, hogy a munkavállalók ez ellen akár a legkisebb ellenállást is tanúsítanák. A munkaadói elvárások újabb szelete azoknak a típusú kompetenciáknak a csoportja, melyek a nem megfelelő munkahelyi körülmények maximális tolerálását képességment tüntetik fel. Ezáltal a munkaadónak nem kell törekednie a munkahelyi körülmények, légkör javítására, minimalizálhatja az ezzel járó költségeket amellet, hogy a munkavállalótól maximális teljesítményt vár el. A munkavállalóval elhitetik, hogy a folyamatos rugalmas alkalmazkodás, a stressz és a monotónia tűrése egy reális és szükséges elvárás, ezeknek igyekszik megfelelni, kudarc esetén pedig a teljes felelősség a munkavállalóra hárul. Feltételezésem szerint a fent említett munkaadói felelősségelhárítást és az

esetleges visszaéléseket a hibrid paradigma és a posztfordi elvárások összeegyeztethetlensége és a munkaadók versenyhelyeztetel szembeni kiszolgáltatottsága magyarázza.

A posztfordi-neofordi hibrid paradigma munkavállalókra gyakorolt hatásának vizsgálatára a „Szakképzés vizsgálatok 2008–2010”¹ kutatás keretében összeállított kérdőív válaszainak elemzése alapján kialakított kísérleti magyarázó modellt használtam. A kutatás során 100 kérdőív válaszaiból dolgozhattunk. A felmérés reprezentativitása és érvényessége korlátos, de a munkavállalói percepciókról és a vizsgált szociálpszichológiai folyamatokról, továbbá egyes jelenségek meglétéről fontos információkhoz jutottunk. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma magyarázó vizsgálatához a munkavállalói percepciók elemzését alkalmaztuk. A kutatás során a posztfordi-neofordi hibrid paradigma vizsgálatára főkomponens analízissel az integráció/identifikáció, a megbecsültség-priváció, és a kognitív-érzelmi disszonancia szociálpszichológiai jelenségek mentén három főkomponenst hoztunk létre. A kérdőívben kialakított 43 kijelentéssel való egyetértés eredményeiből, és a főkomponensekkel oksági kapcsolatot mutató magyarázó változók segítségével a posztfordi-neofordi hibrid paradigma megértését szolgáló magyarázó modellt alakítottunk ki. A kialakított kísérleti magyarázó modell segítségével magyarázhatóak a kompetenciákkal kapcsolatos ellentmondások, visszaélések, a munkavállalói percepciók, a munkaadói attitűdök, továbbá a modell eredményei alapján sikerült létrehozni egy olyan megoldási javaslat listát, amely segítséget jelenthet a munkaadóknak és a munkavállalóknak is a sikeres adaptációban és az ellentmondások leküzdésében.

2. A munkaszervezési paradigmák változása

A fordai munkaszervezési elvek megalkotása és alkalmazása óta eltelt több mint száz év elég hosszú időintervallum ahhoz, hogy azt feltételezhessük, hogy az akkori munkaszervezési elveket meghaladva ma már az emberi tényező a legfontosabb a vezetési elvek között. Következtethetünk erre a menedzsment irányzatok korszakainak² ismeretéből is, hiszen a fordai modell óta már teret nyertek az emberközpontú és az integrációs szemléletek elvei is. Ennek ellenére ma Magyarországon nem beszélhe-

¹ Tóth Flóra, Ádám Zsuzsanna, Grajczár István (2010): A posztfordi-neofordi hibrid rendszer munkavállalókra gyakorolt hatása, Zsigmond Király Főiskola TKK Füzetek 7.

² Alfred Kieser (1995): Szervezetelméletek, Aula Kiadó, Budapest, 81-162 p.

tünk posztfordizmusról³, modern munkakörülményekről, munkaszervezésről, az Európai Unió elvárásoknak⁴ megfelelő tudás alapú társadalomról. A jelenleg uralkodó munkaadói célok, attitűdök, a munkavállalók kiszolgáltatott helyzete, a költségek végtelenségig történő minimalizálása a maximális teljesítmény elvárása mellett mind egy neofordi rendszer létét bizonyítják. A korábbi neofordi munkaszervezési paradigmát vizsgáló kutatások elemzésénél fontos megemlíteni Lengyel Imre megközelítését, mely szerint a neofordista régiók csupán a tudásalapú régiók „lenyomatai”,⁵ melyekben jelen vannak a posztfordi munkaszervezés nyomai, az önálló munkavégzés képességének elvárása, a belső szervezeti rugalmasság kialakítása és a munkavállalók bevonása. Ezek a posztfordi jegyek azonban nem érvényesülhetnek a szigorú kontrollt alkalmazó, a munkavállalókba mint emberi erőforrásba nem fektető, a piaci előnyöket költséginimalizálással elnyerő neofordi munkaszervezési paradigma mellett. Makó Csaba a munkaszervezési paradigmák változásával kapcsolatban összehasonlítja a nyugat-európai tudás alapú társadalom létrehozását és megerősítést segítő posztfordi paradigmák jellemzőit, a hazánkban megvalósuló neofordi munkaszervezési paradigmával szemben, kiemelve a munkavállaló bevonásának hiányán, a hierarchikus szemléletmódon túl a Magyarországon uralkodó „félelmet” a túlképzett munkavállalótól, valamint a munkahelyeken jellemző már-már katonai szigorral fenyegető vezetési elveket.⁶ Makó Csaba és Simonyi Ágnes a munkaszervezési és termelési paradigmák vizsgálatához egy négy lépcsős modellt alakítottak ki, amelyben a neofordi paradigma mellett a posztfordi termelés három termelési és versenysztratégiára lebontva jelenik meg.⁷ A modellben a neofordizmus mellett a diverzifikált minőségi termelés, a rugalmas tömegtermelés és a rugalmas specializáció munkaszervezési modelleket alakították ki. A modell rámutat arra, hogy a költséginimalizálást, korlátozott participációt és nagyfokú kontrollt alkalmazó neofordi

³ A fordizmus helyébe lépő, a '80-as években megjelenő, épp úgy komplex gazdasági, társadalmi formáció, mint elődje volt. Kulcsszava a rugalmasság: rugalmasság a termelésben, az üzemek szervezésében, a fogyasztó és a termelő közötti kapcsolatban.

http://www.jgytf.u-szeged.hu/tanszek/foldrajz/okt_segedanyagok/Alt_tarsf_gyak/f4.doc

Letöltés ideje: 2010.02.06.

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2007:306:SOM:HU:HTML> Letöltés ideje: 2010.02.06.

⁵ Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged

⁶ Makó Csaba, Illéssy Miklós, Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész, =TÁRSADALOMKUTATÁS 2008/3. 337-354 p.

⁷ Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) A munka és a párbeszéd új paradigmái, 26-29 p.

paradigmánál nagymértékben hatékonyabb munkaszervezeti modellek is alkalmazhatóak a versenyelőnyök megragadása és megtartása érdekében. A diverzifikált minőségi termelést folytató szervezetek esetében a versenyelőnyöket a magasan képzett, széles körű szakmai, társadalmi tudással, generikus képességekkel rendelkező munkavállalók együttműködése és elkötelezettsége biztosítja.⁸ Ennek a munkaszervezeti modellnek a hatékonyságát támasztja alá Dahrendorf értelmezése is a magasabb képzettség és a versenyelőnyök közötti kapcsolatról: „A magasabb képzettség is képes versenyelőnyt nyújtani. Nemcsak azért, mert a magas képzettség, és csakis a magas képzettség révén fejlődik a technológia, de azért is, mert a számítógépesítés ellenére bizonyos termékek és termékminőségek tudásbefektetést igényelnek. Sőt, bizonyos ponton, egy magasabb képzettségű alkalmazott olcsóbb, mint öt alacsony bérű dolgozó...”⁹ A magasan képzett, magasabb bérköltségekkel járó munkavállaló fogalma tehát nem ellentétes a költséghatékonysággal és a teljesítmény maximalizálásával. A magas képzettség csak akkor biztosítja a versenyelőnyöket, ha a szervezet képes biztosítani a magasan képzett munkavállalói számára a posztfordi munka környezetet, ahol kibontakoztathatják kreativitásukat, önállóságukat, problémamegoldó képességüket, ahol nem a tekintélyelvűség, a neofordi parancsuralmi rendszer, hanem a partnerségen alapuló kompromisszumos döntések, a participáció jellemzi a munkahelyi légkört. Makó Csaba és Simonyi Ágnes versenysztratégiákat szemléltető modelljében a diverzifikált minőségi termelés mellett, a rugalmas tömegtermelés és a rugalmas specializáció munkaszervezeti modellek nyújtanak alternatívát a nefordizmussal szemben a versenyelőnyök megragadására.¹⁰ A rugalmas tömegtermelés esetében a munkaerő kiváló szakmai felkészültségénél fontosabb a változásokhoz való gyors alkalmazkodás és az együttműködés készsége, a munkavállalók lojalitására épül belső rugalmasság.¹¹ A belső rugalmasságra épülő rugalmas tömegtermelés munkaszervezeti modell, a diverzifikált minőségi termelési paradigmához hasonlóan posztfordi munkafeltételek mellett képes hatékonyan működni, hiszen egy neofordi munkakörnyezetben a munkaadók nem építhetnek a munkavállalók lojalitására és együttműködésén alapuló belső rugalmasságra. A belső rugalmasság kialakításához a szervezeteknek szakítaniuk kell a manipuláció, a megfélemlítés, a bizonyta-

⁸ Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

⁹ lásd erről bővebben: Dahrendorf, Ralf (1995) *Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty*

¹⁰ Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

¹¹ Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

lan helyzet fenntartásával, hiszen a munkavállalók együttműködési képessége, lojalitása, mobilitási készségük együtt jár a munkahelyi biztonságérzetükkel.¹² A neofordi munkaszervezési paradigma nem nyújtja a rugalmassághoz szükséges védelmet az elbocsátással szemben, nem nyújt garanciát az előmenetelre, csak a tovább és átképezések hiányát, a félelem szülte bizonytalanság érzését táplálja.

2.1. Fordi és taylori munkaszervezési paradigmák

A munkaszervezési paradigmák változásának áttekintését a fordí és taylori munkaszervezési, vezetési elvek rövid ismertetésével kezdeném, hiszen ezek viszonyítási pontként szolgálnak a későbbi munkaszervezési elvek meghatározásánál a Taylori, Fordi elvektől való eltérés, vagy azonosság mentén. A fordí munkaszervezési elvek egyik fontos jellemzője a nagyfokú vezetői kontroll a munkavállalók felett, ezzel arányosan pedig az önállóság minimális szintje. A fordí vezetési szemlélet a motiváció egyetlen eszközének a pénzt, a magasabb bért tekintette. A bérekkel való manipulációt a teljesítmény fokozására használta nagyobb tőke befektetése, plusz költségek elkerülése mellett. Kezdetben a bérek az átlagkeresetnél jóval alacsonyabb szinten tartásával próbált piaci előnyökhöz jutni a versenytársakkal szemben, majd a tarthatatlan helyzet miatt kialakult zavargások elkerülése érdekében megduplázta a béreket, majd az így kialakult bérszinttel sakkban tudta tartani munkásait, hiszen Ford gyárában olyan látszólagos anyagi előnyökhöz lehetett jutni, ami munkások tömegeit vonzotta. A napi 5 dolláros bér gyakorlatilag nem jelentett költségnövekedést, vagy nagyobb befektetést, hiszen a munkásoknak csak egy szűk rétegénél történt meg a konkrét kifizetés, így befektetés nélkül tudta szigorítani a munkahelyi fegyelmet és rendet, ezzel is növelve a teljesítményt. Az 5 dolláros napi bérrel való manipuláció a fegyelem és a teljesítmény fokozása mellett folyamatos erőforrást biztosított. Az alacsonyan képzett, többségében bevándorló munkások tömegesen jelentkeztek felvételre a magasabb napi bér reményében, így a Fordi rendszer munkavállalói felcserélhetőek voltak, az utánpótlás maximális biztosíthatósága és az alacsony képzettségi szint miatt is.¹³ A fordí munkaszervezési rendszer nem alapoz a belső rugalmasságra¹⁴, nem fektet bizalmat munkavállalóiba, nem épít azok lojalítására, a rugalmassá-

¹² Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

¹³ Ford, Henry (2004): *Életem és működésem*, Légrády Nyomda és Könyvkiadó, Budapest, 113-130 p.

¹⁴ Keszi Roland: A munkaszervezeti determinizmus és távmunka
http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszerv_i_determ_vegl.pdf Letöltés ideje: 2010.02.10.

got a külső tényezőkhöz (pl.: munkaerőpiac, versenytársak) való alkalmazkodás mentén építi ki, mely az alkalmazott munkaerő lecserélhetőségéből, pótolhatóságából fakad. A munkafolyamatok egységnyi elemeire való bontás, a végletekig egyszerűsített és standardizált munkafolyamatok a hatékonyság növelését célozták meg a befektetett input növekedése nélkül, azt a plusz hozadékot vonva maga után, hogy a standardizált munkafolyamatok nem igényelnek szakértelmet, a munkavállaló pótolható, lecserélhető és ezzel a köztudomású ténnyel az aktuálisan alkalmazott munkavállalótól a maximális teljesítményt lehet elvárni.¹⁵

Ford a munkaszervezési elvei, a vezetési rendszer kialakításánál jelentős mértékben támaszkodott Frederick W. Taylor által kidolgozott tudományos menedzsment¹⁶ eredményeire. Taylor minden egyes munkafolyamatot, a legapróbb tényezőt is kísérleti úton vizsgált, abból a célból, hogy a kísérlet eredménye rámutasson arra az „egyetlen jó útra”, amely a maximális teljesítményt eredményezi. Az elmélet szerint a munkások önállósága a teljesítmény, ezáltal a termelékenység csökkenését eredményezi, alapozva ezt a munkások tudatos, vagy tudattalan manipulációira a bérekkel kapcsolatban. Taylor mintegy gátló tényezőként tekintett a munkások előzetes tudására, ezzel összefüggésben tudományos alapon magyarázta a munkások teljesítmény csökkentésére irányuló törekvéseit. Taylor az „egyetlen jó út” megtalálásához a kísérleti módszerrel idő és mozdulat elemzések sorát hajtotta végre. Az így meghatározott napi elvárás teljesítése szintén kísérleti úton meghatározott mértékű prémiumot vont maga után, ill. a nem teljesítők pénzbüntetésekkel, fizetésmegvonással, vagy munkától való eltiltástól tarthattak. Taylor a scientific management által meghatározott munkaszervezési folyamatoktól azt várta, hogy az „egyetlen jó út” megtalálásával és alkalmazásával feloldódik az ellentét a munkavállaló és a munkaadó között, hogy a kísérletek alapján legoptimálisabbnak talált munkavégzési módszer megoldást nyújt a munkaadóknak és munkavállalóknak egyaránt, feleslegessé téve a munkaadó teljesítménymaximalizálásra törekvő zsarnoki fellépését és a munkavállaló ellenállását a fokozott teljesítmény, nagyobb mértékű energia befektetéssel szemben. A munkavállalók és munkaadók céljaiban, érdekeiben, motivációiban való ellentétet sem a tudományos menedzsment, sem az azt követő human relations iskola sem a tudás alapú társadalom igénye és a kompetenciák előtérbe kerülése sem tudta feloldani. A tudományos menedzsment teljesen figyelmen kívül hagyta a munka-

¹⁵ Makó Csaba(1985): A társadalmi viszonyok erőtere: A munkafolyamat, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 26-38 p.

¹⁶ Alfred Kieser (1995): Szervezetelméletek, Aula Kiadó, Budapest 81-123 p.

vállalók természetes, emberi motivációit, csak a teljesítmény csökkentésére irányuló késztetésekkel számolt, ezért nem volt lehetséges a munkaadó és munkavállaló közötti ellentét feloldása a scientific menedzsment eszközeivel. A jelenleg uralkodó, az emberi erőforrás motivációinak, képességeinek, lehetőségeinek megismerésére, kiaknázására törekező humán erőforrás fejlesztési elvek képesek lehetnének a munkavállaló és a munkaadó közötti ellentétek feloldására, ha ezeket a fejlesztési elveket a neofordi helyett egy posztfordi munkaszervezési rendszerben alkalmaznák. Egy olyan rendszerben, ahol a munkavállaló is és a munkaadó is motivált a fejlesztésben, ahol a célok és érdekek közösek, és a folyamatosan képzett, önálló, kreatív, saját tudását folyamatosan bővítő, megújító, megbecsült munkavállaló a versenyhelyzetben való helytállás kulcsa. A jelenleg uralkodó neofordi paradigma a humán erőforrás fejlesztést csak a posztfordi paradigma látszatának fenntartására használja, a célok és érdekek csak látszólagosan egyeznek meg a munkavállaló és a munkaadó között, így a piaci előnyök megszerzése a fordin rendszerhez hasonlóan csak a befektetés nélküli teljesítmény maximalizációból származhatnak. Az ilyen neofordi hibrid paradigmák, csakúgy, mint a tudományos munkaszervezés, nem képesek a munkaadók és a munkavállalók érdek ellentéteinek feloldására.

2.2. A posztfordi és a neofordi munkaszervezési paradigma

A munkafolyamatok és termelési paradigmák változásánál a neofordista és poszt-fordista modell jellemzőit és a munkaerőpiacon való megjelenését vizsgálom. A történeti megközelítés alapján arra következtethetünk, hogy jelenleg Magyarországon poszt-fordizmus uralkodik a munkaadói mentalitásban, a munkaerő-piaci elvárásokban, hiszen a fordin, taylori modellek hosszútávon való hatékonysága mára megkérdőjeleződött, a tudományos menedzsment helyett az emberi tényezőket figyelembe vevő vezetési és szervezési elvek születtek meg. Elvárásként jelenik meg globális szinten az Európai Unió irányelveiben és dokumentumaiban az élethosszig tartó tanulás, a humán tőkébe való befektetés, a tudásalapú társadalom kialakítása és elmélyítése, makroszinten pedig a munkavállalókkal szemben támasztott folyamatos fejlődés, kompetencia alapú tudás elvárásai. Az elvárt posztfordi rendszer, a munkavállalók önállóságára, kreativitására, a munkavállalókba vetett bizalomra, a tudás tőkeként való meghatározására helyezi a hangsúlyt. Egy ilyen posztfordi rendszerben a munkaadók munkavállalóik képességeibe és lojalitásába vetett bizalma kialakítja a belső rugalmasságot, amellyel növelhető a szervezet adaptációs képessége a környezeti változásokkal szemben. A posztfordi modellben az egyének valódi participációjáról beszélhetünk, a szervezeti vállalati érdekekkel, célokkal való

azonosulás helyettesíti a közvetlen ellenőrzést, felügyeletet, hiszen az egyének a részvétel, a közös döntés, a bizalom miatt saját céljaikért dolgozhatnak, amikor a szervezeti célokat valósítják meg. A participáció vezetésben betöltött szerepéről, eredményességéről már az ötvenes években végeztek kísérleteket. Lippit és White gyermekcsoportokkal végzett kísérletei kimutatták, hogy az autokratikus vezetéssel irányított csoportoknál valószínűsíthetőbb volt a vezetővel szembeni ellenállás, az ellenséges magatartás, az agresszió, a csoporton belüli zűrzavar és szervezatlenség, valamint a felelősségvállalás minimális szintje.¹⁷ „Ez azt jelenti, hogy a beosztottakkal közösen kidolgozott vezetői célok és törekvések megvalósítása eredményesebb, mint a dolgozók részvételére nem építő vezetői módszerek.”¹⁸ A posztfordi szemléletben a szervezetnek érdeke, hogy hosszabb távú, kölcsönös bizalmon és lojalitáson alapuló kapcsolatot építsen ki munkavállalóival, hiszen csak az ilyen állandó, nem pótolható, nem felcserélhető emberi erőforrásba lehet mint humán tőkébe fektetni. A posztfordi szemlélet megköveteli a munkavállalók folyamatos képzését, mint befektetést, mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről. A rugalmasságot, fejlődést és megfelelő teljesítmény szintjét a folyamatosan képzett, megbecsült munkavállalók biztosítják a tudás alapú társadalom kialakításának szellemében.

A neofordi szemléletmódban a fordí munkaszervezési elvek élednek újjá a modern társadalomhoz igazított formában. A neofordi munkaszervezési paradigma alapjához, a fordí munkaszervezéshez hasonlóan a teljesítmény maximalizálására törekszik minimális befektetés mellett. A neofordi szemléletmód mindent alávet a költség minimalizálásnak, nem számol a hosszú távú hátrányokkal, a munkavállalókra nem mint humán erőforrásra tekint, nem fektet a munkavállalóiba képzések formájában. A fordí munkaszervezéssel ellentétben a neofordi rendszerben nem kapnak kizárólagos szerepet a standardizált, kreativitást nem igénylő feladatokat ellátó munkavállalók. A két munkaszervezési paradigma közötti különbség abból is fakad, hogy a neofordi szemléletmódot a munkaadók sok esetben, a piaci verseny nyomására, és a versenyelőnyöket kihasználandó posztfordinak igyekeznek feltüntetni. A versenyelőnyök megragadására sok esetben a szervezetek ellaposodását eredményező folyamatokat is kihasználják, amelyek következtében a munkavállalókra újabb és újabb feladatok és felelősségi körök hárulnak, jellem-

¹⁷ Makó Csaba (1985) A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig, Akadémiai kiadó, Budapest, 92-102 p.

¹⁸ Makó Csaba (1985) *ibid.*

zően a juttatások növelése nélkül.¹⁹ A munkavállalók felé végzettség, szakmai tapasztalat, képességek, kompetenciák területén maximális elvárásokat támasztanak, a meglévő képességeket jellemzően nem fizetik meg a bérek, juttatások oldalán, a képzési oldalon is csak a befektetés elkerülésére törekednek. Ennek a munkaadói hozzáállásnak a következménye a társadalmi felelősség vállalásának a háritása, pusztán marketing, reklám fogásként való értelmezése és a tudás alapú társadalom építéséből való kivonulás. A neofordi szemléletmód szerint kreativitást és önállóságot, magabiztosságot és határozottságot, folyamatos változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást várnak el a munkavállalóktól, de cserébe túlterheltséget, teljesíthetetlen, esetenként tisztázatlan elvárásokat, stresszt, nem megfelelő juttatásokat és az ezek következményeként fellépő deprivációt, disszonanciát nyújtják. A neofordi munkaszervezési paradigma jellemzőiből (pl.: unalmas, monoton munka, fegyelem, rend) következik, hogy az alacsonyabb képzettségűeket, a szakmunkásokat, a betanított munkát végző munkavállalókat sújtja leginkább a paradigma okozta depriváció és disszonancia, de a neofordi paradigma jellemzői ma már gyakran a szellemi munkát végző munkavállalókat is érintik.

2.3. A munkaszervezési paradigmák keveredése: hibrid modell

A munkaszervezési paradigmák értelmezésénél Keszi Roland modelljére²⁰ támaszkodom, mely a posztfordi és a neofordi munkaszervezési paradigmák párhuzamos jelenlétét szemlélteti. A modell kifejezi, hogy ezek a paradigmák egyfajta ideáltípusnak tekinthetők, amelyek jellemzően hibrid, keverék formában fordulnak elő a munkaerő-piacon. A modell szerint az neofordi és posztfordi paradigmák a skála egy-egy végpontját képezik, amelyek között a hibrid formák végtelen száma fordul elő. E jelenség érdekében fontos hangsúlyt helyezni egy olyan módszer, kísérlet kialakítására, amely a neofordi-posztfordi hibrid paradigma létét igazolja, amelyben a posztfordi elvárások (önállóság, kreativitás, képzés, folyamatos fejlődés) keverednek a neofordi kontrollal, közvetlen

¹⁹ Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az úgazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=195> Letöltés ideje: 2010. február 25.

²⁰ Keszi Roland: Munkaszervezési determinizmus és távmunka http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszerv_i_determ_vegl.pdf Letöltés ideje: 2010.20.10.

ellenőrzéssel, a rend és a fegyelem jellemezte munkahelyi légkörrel, a szigorú erkölcsi szabályokkal.²¹

3. A kutatási blokk módszertana és hipotézisei

Az általunk kialakított és vizsgált kérdőív-blokkban a neofordi-posztfordi hibrid jelenség (a továbbiakban hibrid rendszer) vizsgálatára dolgoztunk ki egy kísérleti módszert.²² A módszer érvényessége és általánosíthatósága korlátos, lévén a kérdőív egy részről speciális célcsoportokat vizsgált, másrésztől reprezentativitása a célcsoportokra nézve sem teljes mértékben teljesülhetett: ennek oka részben az, hogy a face to face kérdőívek visszautasíthatósága viszonylag magas volt, így összesen 100 fő válaszáiról állnak rendelkezésre adatok.²³ Mégis, hipotéziseink tesztelése során fontos információkhoz jutottunk arra nézve, hogy milyen szociálpszichológiai folyamatok állhatnak annak hátterében, hogy a munkavállalók jórésze nehezen adaptálódik a munkaerőpiac elvárásaihoz, hogy a kompetenciák megléte, a munkahelyi integráció és identifikáció teljesülése nem feltétlenül elegendő a munkaerő-piaci beváláshoz. Kutatásunkban 43 változót, kijelentéssel való egyetértést teszteltünk, amelyeket 5 fokú Likert skálák segítségével mértünk (1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért).

Kutatásunkban a szakirodalomra támaszkodva a következő hipotéziseket állítottuk fel:

H1: Megragadhatóak olyan szociálpszichológiai tényezők, amelyek a kompetenciák mellett fontos befolyással bírnak a munka világában való sikeres helytállásra, beválásra

H2: Ilyen tényezők az integráció-dezintegráció, a megbecsültség-depriváció és a kognitív-érzelmi diszszonancia jelensége és erőssége

H3: E tényezők (kialakulásának) magyarázatára olyan kísérleti modellek építhetők fel, amelyek igazolhatják a posztfordi-neofordi hibrid modell jelenlétét a munkaerőpiac vizsgált szegmensében

²¹ Szigorú erkölcsi szabályok erős jelenléte a munkahelyen a fordí rendszer újraéledésére utal, ahol külön részleg (Ford Sociology Department) foglalkozott a munkások magánéletével, erkölcsi normáik vizsgálatával, fejlesztésével.

²² Köszönettel tartozom Grajeczár Istvánnak és Ádám Zsuzsannának a kutatás során végzett közös munkáért és a dolgozatomhoz kapott segítő tanácsokért.

²³ A szakok szerinti vizsgálatok során megállapítható volt, hogy többek között az alacsony eset-számok miatt a szakonkénti különbségek nem voltak szignifikánsak.

H4: E tényezők mentén megérthető, hogy milyen hatással van a posztfordi-neofordi hibrid modell a munkavállalók percepcióira, biztonság és bizonytalanság érzésére

H5: E tényezők mentén kialakulnak és markánsan elkülöníthetőek tipikus nyertes és vesztes csoportok a munkaerőpiacon, amelyek a beválás biztonságot nyújtó érzése és a kognitív-érzelmi disszonancia elveszettség érzése mentén határolódnak el

A hipotézisünk szerint legfontosabb pszichológiai jelenségeket főkomponensek segítségével mértük. Három változó mentén ragadtuk meg a munkahelyi integráció/identifikáció, három változó mentén a megbecsültség vs. depriváció és öt változó mentén a neofordi-posztfordi hibrid rendszer elvárásainak következtében kialakuló kognitív, érzelmi disszonanciát:

Integráció/identifikáció operacionalizációja²⁴ (megőrzött magyarázó erő=58%):

1. Erősen kötődöm a szakmámbeliekhez
2. Erősen kötődöm a munkatársaimhoz/munkahelyi csoporthoz
3. Erősen kötődöm a munkahelyhez/vállalkozáshoz, amelynél dolgozom

Megbecsültség vs. depriváció operacionalizációja²⁵ (megőrzött magyarázó erő=50%):

1. Az olyan embereket, mint én nem becsülik meg megfelelően a munkahelyükön
2. Az olyan embereknek, mint én, a munkahelyén megvan az érdekei megvédéséhez szükséges hatalma
3. Az olyan emberek, mint én, megfelelő javadalmazásban részesülnek az elvégzett munkáért

Kognitív-érzelmi disszonancia kísérleti operacionalizációja (megőrzött magyarázó erő=52%):

1. A munkaköröm állandó stresszel jár
2. Az utóbbi időben egyre több olyan elvárást támaszt felém a munkaadó, amelynek nem tudok megfelelni

²⁴ Tóth András–Grajczjár István (2007) Different Roads to the Siren Songs of the Extreme Right in Hungary. In: Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right – Ashgate Kiadó, Anglia, 10. fejezet, 201-217 p.

²⁵ Tóth András–Grajczjár István ibid. (2007)

3. Nehezen birkózok meg azzal, hogy egyszerre önállónak kell lennem és a feletteseim utasításainak is meg kell felelnem
4. A munkahelyemen a „vagy megszöksz, vagy megszöksz” elvét követik
5. A munkahelyemen dolgozók a mindenkori feletteseik döntéseinek vannak kiszolgáltatva

E főkomponenseket függő és független változóként egyaránt alkalmaztuk. Egyrészt kíváncsiak voltunk arra, hogy a főkomponenseinket mely változók befolyásolják, másrészt azt teszteltük, hogy e főkomponensek a jövőbeni munkaerő-piaci kilátásokkal való elégedettséget miként magyarázzák, illetve igyekeztünk validálni a kompetenciákat mérő blokkot az ebben a blokkban mért változók közötti korrelációk erősségével²⁶. A vizsgálatokhoz Pearson-féle bivariáns korrelációkat, lineáris regresszió²⁷ alapuló magyarázó modelleket, valamint klaszteranalízist használtunk. A véletlen okozta összefüggéseknek 5% alatt adtunk teret.

4. Eredmények

Vizsgálatunk során az első lépésben megnéztük, hogy mely változók korrelálnak szignifikánsan a kialakított főkomponensekkel. Az eredményeket az alábbi táblázat szemlélteti:

²⁶ A validálás során megállapítható volt, hogy csak a nagyon „egyértelmű” kompetenciák rendelkeznek 0,5 feletti korrelációval a két blokk változói között (pl. számítógépes ismeretek, kommunikáció, nyelvtudás, gyakorlati ismeretek, innovatív szellem-kreativitás). Sokkal szembetűnőbb az egy-egy blokkon belüli magas korrelációk volta, amely arra utal, hogy itt azért különböző dolgokat mértünk, illetve hogy egy ugyanazon blokkban hasonló értékeket adnak meg a válaszadók.

²⁷ A különböző magyarázó modellek létrehozásához lineáris regresszió segítségével jutottunk (így a modellbe bevont független változókat egymás hatására korrigáltuk). A modelleket olyan lineáris regressziók segítségével hoztuk létre, amelyekben az enter módszer mellett a stepwise módszert alkalmaztuk a modellbővítés során (e módszer hathatós segítséget nyújt az interferencia-változások vizsgálatához). Emellett e módszer segítséget nyújtott a függvényyszerű multikollinearitás és a tolerancia teszt segítségével a sztochasztikus multikollinearitás kiküszöbölésében. A vizsgálatok során kiküszöböltük az autokorreláció (Durbin-Watson teszt segítségével) és a heteroszkedaszticitás okozta torzításokat is. A standardizálatlan regressziós együttható („b”) köré számított konfidencia intervallumok is megerősítették a modellek megbízhatóságát. Végül minden kontroll teszt során a végső modellekre vonatkozóan megnyugtató eredményeket kaptunk.

Kijelentések		Szignifikáns korrelációk (szűrkével)		
		Integráció/identifikáció	Megbecsültség vs. depriváció	Kognitív-érzelmi-disszonancia
4	Képes vagyok azonosulni a munkahelyem céljaival, küldetésével.	0,405**	0,572**	
8	A munkámhoz a lehető legrugalmasabban kell hozzáállnom.	0,259*	0,305**	0,202*
9	A munkám során gyakran önállóan kell döntéseket hoznom.	0,296**	0,379**	0,317**
11	Kerülöm a konfliktusokat, megteszem, amit elvárnak tőlem.	0,215*		
12	A felmerülő munkahelyi problémákat általában könnyen és gyorsan megoldom.	0,386**	0,400**	
13	A munkahelyemen legtöbbször határozott és magabiztos vagyok.	0,226*	0,438**	
15	Az ötleteimet a feletteseim gyakran pozitívan értékeli, figyelembe veszik a döntéshozatalkor.	0,285**	0,439**	
18	Általában nem okoz problémát a munkahelyemen a gyors változásokhoz való alkalmazkodás.	0,327**	0,404**	
19	A munkahelyemen legtöbbször kompromisszumok kialakítása során döntünk.	0,236*	0,508**	
21	Az átlagosnál jobban tűröm a stresszt.		0,276**	
22	Gyakran problémát okoz az unalmas, monoton feladatok ellátása.	0,254*	0,232*	
23	A munkám során szigorú erkölcsi szabályoknak kell megfelelnem.	0,380**	0,407**	0,453**
24	A munkahelyemen gyakran túlterheltnék érzem magam	0,334**	0,295**	0,656**
25	A munkahelyem egyik legfontosabb jellemzője a rend és a fegyelem.	0,407**	0,436**	0,310**
27	A munkám gyakran unalmas, ismétlődő.	0,235*		0,554**
28	Az egyik legfontosabb elvárás a munkahelyem céljaival való azonosulás.	0,262*	0,467**	0,309**
30	Gyakran előfordul, hogy nem is értem pontosan, mit várnak tőlem a munkahelyemen.			0,559**
31	A munkám során gyakran el kell fojtanom az érzelmeimet.			0,458**
34	A munkaadóm számára szinte mindennél fontosabb, hogy dolgozói gyorsan alkalmazkodjanak a változásokhoz.	0,413**		0,382**
36	Úgy érzem, hogy a túl sok munka az egészségem megroppanásához vezetett.	0,220*		0,519**
39	A munkahelyemen a kommunikációs (írásbeli, szóbeli) ismeretekre nagy hangsúlyt helyeznek.	0,205*	0,235*	
40	A munkámhoz az idegen nyelv(ek) ismerete nagyon fontos.		0,258*	
43	A munkahelyemen a felelősség terhe a legtöbb esetben a munkavállalókra hárul.			0,283**

Megjegyzés: ** p<0.01, * p<0.05

4.1. Integráció/identifikáció

Az integrációval korrelációt mutató változók vizsgálata alapján megállapítható, hogy a hibrid rendszer okozta ellentmondásokkal terhelt munkakörülmények mentén történik a munkahelyi integráció. A korreláló változók között hangsúlyos szerepet kapnak a neofordi rendszer létét bizonyító változók: konfliktuskerülés, már-már alázatos szervilitás, elvárások feltétlen teljesítése, unalmas, monoton feladatok ellátása, szigorú erkölcsi szabályok, túlterheltség, a légkört uraló rend és fegyelem. E változók mellett szerepelnek a posztfordi paradigma jellemzői: rugalmasság, önállóság, problémamegoldó gondolkodás, magabiztosság, a munkavállaló ötleteinek figyelembevétele, részvétel és kompromisszumok kialakítása a döntéshozatalban, participáció,²⁸ a munkahelyi célokkal való azonosulás. Ezek a változók két ellentétes paradigma jellemzőit mutatják be, ugyanakkor az integráció során egyszerre érvényesülnek, ezzel egyes esetekben megnehezítve a munkavállalók számára az integrációt, a munkahellyel való identifikációt.

E főkomponens függő változóként való kezelése során arra voltunk kíváncsiak, hogy regressziós szinten²⁹ melyek a legfőbb *magyarázó* okok, tényezők az integráció, identifikáció folyamatában. A modell magyarázóereje 14%-os volt. A munkahelyi integrációt szignifikánsan a munkavállaló ötleteinek pozitív fogadtatása ($\beta=0.29$) és a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képessége ($\beta=0.24$) befolyásolta. Az integrációs főkomponenssel oksági kapcsolatot mutató változók alapján feltételezzük, hogy a munkahelyi integráció kialakulása szorosan összefügg a munkavállaló ötleteinek pozitív fogadtatásával és a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességével. Elsősorban azok képesek a munkahelyi integrációra, identifikálódni a munkahelyükkel, akik rendelkeznek a folyamatos változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességével, valamint akiknek ötleteit figyelembe veszik, ezzel intenzíven bevonják a munkafolyamatba, amin keresztül érezhetik, hogy integráns részei a munkahelyi csapatnak.

A rugalmasság és a kreatív, problémamegoldó gondolkodás természetes egy posztfordi munkaszervezési elveket követő gazdaságban, ahol az alkalmazkodás, a globalizálódó világ folyamatos változásainak önkéntes követése és a munkavállalói ötletek figyelembevétele és megbecsülése egyaránt szolgálják a munkavállaló és a munkaadó

²⁸ A participáció egy olyan intézményesen biztosított részvételi lehetőség a munkavállalók számára, amellyel a munkavállalók képviselői jogot szereznek a vállalat döntési folyamatainak meghatározásához: már a döntés-előkészítés folyamatában beleszólásuk van a szervezet működésébe, hogy közvetlenül biztosítsák a munkavállalói érdekek érvényesülését.
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34352>

Letöltés ideje: 2010.02.11

²⁹ A regressziós együtthatókat lásd a mellékletben!

érdekeit. A rugalmasság és a folyamatos változásokhoz való gyors alkalmazkodás képessége az EU nyugati felére egyre inkább jellemző posztfordi gazdaságok paradigmáival ellentétben egy hibrid rendszerben számos probléma forrása lehet, ahol a rugalmasság a munkaadói döntésekhez való feltétel nélküli alkalmazkodást is jelentheti. A posztfordi rendszerben a rugalmasság a folyamatos képzést, fejlesztést, fejlődést jelenti a versenyhelyzetben való megfelelés érdekében, amely egyaránt követeli a munkaadói és a munkavállalói részvételt, felelősséget. A neofordi paradigmában, extrém esetben a rugalmasság elvárása a munkavállaló kiszolgáltatottságát eredményezi, hiszen a munkaadói elvárások köre ezáltal növelhető a végletekig legitim módon.

4.2. Megbecsültség vs. depriváció

A megbecsültség vs. depriváció főkomponenssel korreláló változók az integrációs főkomponenssel korreláló változókhoz hasonlóan a hibrid modell kettősségét, a posztfordi elvárások és a neofordi munkakörülmények ellentmondásos jellegét mutatják, amely így nem csak az integráció folyamatát, hanem a megbecsültség érzésének kialakulását is megnehezítheti, ezzel együtt pedig növeli az esélyét a kollektív relatív depriváció, és az igazságtalanság-érzet kialakulásának.

A megbecsültség vs. depriváció főkomponenst a regressziós magyarázó modellben a legerősebben a munkavállaló ötleteinek pozitív fogadtatása ($\beta=0.35$), a kompromisszumos döntések (a munkavállalót bevonják a döntéshozatalba, biztosítják a participáció lehetőségét) ($\beta=0.29$), illetve a rugalmasság ($\beta=0.27$) kompetenciája befolyásolja, magyarázza. A modell magyarázóereje 36%-os volt. A megbecsültség vs. depriváció főkomponenst egy skála két végpontjaként értelmezve és a befolyásoló változókat figyelembe véve kijelenthetjük, hogy a skála pozitív végén azok a munkavállalók állhatnak, akik rugalmasak, illetve akiknek ötleteit pozitívan értékelik, valamint akiket bevonják a munkahelyi döntésekbe. A participáció a hibrid modellben mindenképpen a modell posztfordi oldalát képviseli. Azok a munkavállalók azonban, akiknek ötleteit nem értékelik pozitívan, vagy nem bíznak meg képességeikben annyira, hogy bevonják őket a munkahelyi döntésekbe, illetve nem rendelkeznek a rugalmasság képességével, a skála negatív tartományába kerülnek és a depriváció érzését élhetik át, negatív spirálba sodródva ezáltal, hiszen a sorozatos negatív visszajelzések nem eredményezhetnek rugalmasságot, pozitív fogadtatású ötleteket, participációt.

Megvizsgáltuk továbbá azt, hogy a megbecsültséget, illetve deprivációt mennyire befolyásolja a várt munkaerő-piaci körülmények teljesülése. A modell magyarázóereje

38%-os volt. Úgy találtuk, hogy az önállóság ($\beta=0.3$) és a magas fizetés ($\beta=0.28$) elvárásának teljesülése befolyásolta e változót szignifikánsan. A főkomponenst befolyásoló tényezők alapján feltételezhető, hogy a megbecsültség-percepció kialakulásánál további feltétel a munkahelyi önállóság és a magas fizetés biztosítása, míg a depriváció érzését ezek hiánya erősítheti.

4.3. Kognitív-érzelmi disszonancia

A kognitív-érzelmi disszonancia főkomponenssel korrelációt mutató változók az integrációs és a megbecsültség vs. depriváció főkomponensekhez hasonlóan a neofordi és a posztfordi paradigma hibrid modelljének jelenlétére utalnak. A fenti két főkomponenshez képest a kognitív-érzelmi disszonancia főkomponenssel korreláló változók esetében a legszembetűnőbb az elvárások tisztázatlansága, az érzelem elfojtásának kényszere és az elsősorban a munkavállalókra háruló felelősség terhe. Ezek a változók a hibrid modell neofordi oldalát erősítik és növelik az ellentmondást a kognitív-érzelmi disszonancia főkomponenssel is korreláló önállóság elvárásával, hiszen csak a pontos elvárások tudatában lehet önálló döntéseket hozni, elkerülni a kudarcélményt és a disszonanciát.

A kognitív-érzelmi disszonanciát a regressziós magyarázó modellben a legerősebben a munkahely céljaival való azonosulás elvárása ($\beta=0.34$), az, hogy a munkavállalók nem értik mit várnak tőlük pontosan ($\beta=0.32$) és az érzelemelfojtás befolyásolja ($\beta=0.29$). E változókat követi a túl sok munka miatti egészség-megroppanás érzése ($\beta=0.25$) és az unalmas, ismétlődő munkavégzés kényszere, amely csalódást kelt a munkavállalókban a korábbi elvárásokkal szemben ($\beta=0.21$). A modell magyarázóereje 56%-os volt.

A kognitív-érzelmi disszonanciát átélők munkakörülményeiben jelenik meg legkevésbé a hibrid modell posztfordi oldala. A kognitív-érzelmi disszonanciát átélőknek vélhetően azonosulniuk kell olyan munkahelyi célokkal, gyakran unalmas, monoton feladatok ellátásával, amelyeket nem pontosan értenek, amivel nem tudnak azonosulni. A nagy munkateher, a túlterheltség érzésük szerint egészségük megroppanásához vezetett. A disszonancia kialakulását jelentős mértékben befolyásolja, hogy a munkahelyi elvárások nem tisztázottak, így azoknak nem, vagy csak nagyon nehezen tudnak megfelelni. A munkaadó ugyanakkor ezzel kapcsolatos negatív érzelmeik, a csalódottság elfojtására „kényszeríti” őket, ezzel is növelve a disszonancia, a frusztráció és az igazságtalanság (depriváció) érzését. A disszonanciát átélők munkahelyi körülményeit egy neofordi rendszer által gerjesztett negatív spirál jellemzi, amelyet a bizonytalanság, a

feltételek tisztázatlansága, az elfojtás és a mindezeknek való behódolás elvárásai táplálják, megakadályozva a disszonáns érzés megszüntetésének lehetőségét.

A fentiek igazolására megvizsgáltuk, hogy a disszonanciát mennyire befolyásolja a várt munkaerő-piaci körülmények teljesülése. A modell magyarázóereje 37%-os volt. A korábban említett csalódottság érhető tetten azon elvárás nem teljesülése miatt, hogy jól bánjanak az alkalmazottakkal ($\beta = -0.57$), illetve a jó (egészségre nem ártalmas) munkakörülmények nem teljesülése ($\beta = -0.22$) következtében. Az ilyen kognitív-érzelmi disszonanciát átélő munkavállalók önállóan nagyon nehezen tudnak változtatni a helyzetükön, hiszen a munkaerő-piaci körülmények, elvárások ennél a főkomponensnél teljesülnek a legkevésbé (alapvető, minimális elvárások: az egészségre nem ártalmas munkakörülmények, és az alkalmazottakkal való jó bánásmód sem teljesült). A disszonancia kialakulását leginkább befolyásoló elvárások alapján feltételezhető, hogy ezeket a munkavállalókat nem becsüli meg a munkaerőpiac, elhelyezkedési, beválási esélyeik a legrosszabbak.

Vizsgálataink során megállapíthattuk továbbá, hogy regressziós szinten csak a megbecsültek elégedettek a jövőbeni munkavállalási lehetőségeikkel ($\beta = 0.29$ az integrációt és a disszonanciát kontroll alatt tartva). Tehát ha azonos integrációs és disszonancia szinttel rendelkező megbecsültek és depriváltak átlagos, a jövőbeni munkavállalási lehetőségeikkel való elégedettségi szintjét hasonlítjuk össze, akkor is igaz, hogy a megbecsültség szignifikánsan befolyásolja a jövőbeni munkával való elégedettséget. Tehát csak azok a munkavállalók képesek a munkaerő-piaci nyomás, a munkahely elvesztésétől való félelem miatti munkahelyi kényszer és kiszolgáltatottság alól kivonni magukat, akik megbecsültek, vagyis akiknek ötleteit pozitívan fogadják, akik részesülhetnek posztfordi paradigmára jellemző participációból, és képesek rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz. Ezek a feltételek egy hibrid paradigmában csak a hibrid paradigma posztfordi oldalát képviselve érvényesülnek. Mivel regressziós szinten csak a megbecsültek elégedettek a munkavállalási lehetőségeikkel megállapítható, hogy pusztán az integráció folyamata nem biztosítja a munkaerő-piaci kilátásokkal való elégedettséget.

4.4. Nyertes/vesztes törésvonal

A munka világában való sikeres helytállásra, beválásra befolyással bíró tényezők vizsgálata alapján feltételeztük, hogy a vizsgált szociálpszichológiai tényezők mentén kialakulnak és markánsan elkülöníthetők tipikus nyertes és vesztes csoportok a munkaerőpiacon.

Ezt bizonyítandó, a klaszteranalízis eljárásával két klasztert hoztunk létre (lásd a mellékletben): a nyertesek (sikeresen alkalmazkodók, beválók) és a vesztesek (sikertelenek, bizonytalanok) csoportját. Mindezt három változó (az eredeti vizsgálat főkomponensei) alapján állapítottuk meg: integráció megléte, megbecsültség érzése, kognitív- érzelmi disszonancia jelenléte és erőssége.

E három pszichológiai tényező mentén kettészakadt a munkavállalók köre: eredményeink szerint a nyertesekre az integráció, a megbecsültség érzése, és a disszonancia hiánya, míg a vesztesekre az erőteljes depriváció, az integráció hiánya és a kognitív-érzelmi disszonancia jellemző. Az eloszlást tekintve a klaszterekbe közelítően ugyanannyian kerültek, valamivel többen vannak ugyan a vesztesek, de a különbség nem bír nagy jelentőséggel.

Ha az egyes klaszterekbe tartozó munkavállalókra jellemző tulajdonságok mentén a szignifikáns különbségeket akarjuk megvilágítani, akkor az alábbiakkal jellemezhetjük a kialakított csoportjainkat:

Inkább a nyertesekre jellemző tulajdonságok	Inkább a vesztesekre jellemző tulajdonságok
Jobban tudnak azonosulni a munkahelyük céljaival	Jellemzően unalmas, monoton munkát végeznek
Határozottabbak, magabiztosabbak	Jellemzőbb rájuk az érzelemelfojtás
Lehetőségük van a folyamatos továbbképzésre	Jellemző az értetlenség a munkahelyi elvárásokkal szemben
Gyorsan képesek a változásokhoz való alkalmazkodásra	Nehezebben alkalmazkodnak a gyors változásokhoz
Jellemzőbb a munkahelyi biztonság érzése, a kedvező munkakörülmények	Jellemzőbb a munkahelyi bizonytalanság érzése, rosszabb munkakörülmények
Munkahelyükön a munkavállalókat bevonva, kompromisszumok alapján döntenek	Jellemzően úgy érzik, hogy a felelősség terhe csak az ő vállukat nyomja
Jellemzően bíznak a saját előrejutási lehetőségeikben	Anyagi lehetőségeikkel elégedetlenebbek
Jellemzően kreatívabbak, innovatívabbak	Munkavállalási, önképzési lehetőségeikkel elégedetlenebbek
Sikeresek a problémamegoldásban	
Csapatjátékosok	
Lehetőségük van mások szakmai vezetésére, irányítására, munkaszervezésre	
Munkahelyükön az ötleteiket figyelembe véve hozzák meg a döntéseket, ezzel is bevonva őket a döntéshozatalba	
Tanulási, önképzési, munkavállalási lehetőségeikkel elégedettebbek	

A nyertesek jellemzőit tekintve megállapíthatjuk, hogy a vesztesekhez képest jobb anyagi körülményekkel rendelkeznek, határozottabbak, magabiztosabbak, önállóbbak, kreatívabbak és innovatívabbak. Képesek a felmerülő problémák, konfliktusok megoldására és igazi csapatjátékosok lévén saját előrejutási lehetőségeikben is bíznak, valamint gyorsan és rugalmasan képesek alkalmazkodni a változásokhoz. E karaktereken túl a munkaerőpiac nyerteséről elmondhatjuk, hogy kedvező munkakörülmények között dolgoznak: munkahelyükön a munkavállalókat bevonva, ötleteiket meghallgatva, kompromisszumok alapján döntenek, lehetőségük van a folyamatos továbbképzésre, és lehetőségük van mások szakmai vezetésére, irányítására, ami a munkahelyi biztonság érzését adja számukra. A munkahelyi biztonság érzése a nyertesek körében azt eredményezheti, hogy jobban képesek azonosulni a munkahelyi célokkal, és a vesztesekhez képest elégedettebbek a tanulási/önképzési és munkavállalási lehetőségeikkel. A nyertesek tehát azok, akikre jellemző a beválás, a sikeres beilleszkedés a munkaerőpiacon.

A vesztesekre ezzel szemben jellemző, hogy egyéni percepcióik szerint nem részesülnek megfelelő javadalmazásban, rossz munkahelyi körülmények között dolgoznak, gyakran unalmas, monoton munkát végeznek, és úgy érzik, hogy a felelősség terhe csak az ő vállukat nyomja. Ennek valószínű folyamata az, hogy úgy érzik, hogy olyan feladatokat is rájuk bízunk, amihez nem értenek. További jellemzőjük, hogy sötétebben látják a jövőbeni munkaerő-piaci lehetőségeiket, valamint a nyertesekhez képest nehezebben alkalmazkodnak a gyors változásokhoz, mivel gyakran nem is értik pontosan mit várnak el tőlük a munkahelyükön. Ez az ördögi kör vélhetően úgy zárul be, hogy az állásuk megtartása érdekében kénytelenek olyan utasításokat is követni, amelyeket nem értenek pontosan, és miután nincsenek bevonva a döntéshozatalba, nincs kialakult kommunikációs formájuk a feletteseikkel, ezért attól félnek, hogy kérdéseikkel bizalmatlanságot váltanak ki, és inkompetenciáikat fedik fel. Összességében elmondhatjuk, hogy az egész bizonytalanságkeltő folyamat az érzelmek elfojtásához és szorongáshoz vezethet.

5. A kompetenciák szerepe a neofordi hibrid modellben

A kompetenciák szerepének vizsgálata a posztfordi és a neofordi paradigmában rámutat hat a Nyugat-Európában uralkodó posztfordi, tudás alapú gazdaságok és a magyarországi posztfordi- neofordi hibrid paradigma közötti alapvető különbségekre. A posztfordi munkaszervezési elveket követő gazdaságokban a kompetenciák mérése és fejlesztése, a kompetencia alapú oktatás, a kompetenciákra épülő munkahelyi kiválasztás és képzés

valóban együttesen szolgálja a munkaadó és a munkavállaló érdekeit is, míg egy neofordi gazdaságban a kompetenciák kizárólag a munkaadóknak azt az érdekét szolgálhatják, hogy elfedjék a neofordi-posztfordi hibrid paradigma ellentmondásait, az uralkodó neofordi munkaszervezési elveket posztfordinak tüntessék fel.

5.1. Kompetencia meghatározások, értelmezések

A kompetencia fogalmával, értelmezésével foglalkozó szakirodalmak vizsgálata során számos fogalmi meghatározással, értelmezéssel, csoportosítási lehetőséggel találkozhatunk. Az értelmezések között természetesen van átfedés, de nem beszélhetünk egy olyan fogalmi meghatározásról, melyet minden tudomány terület elfogad és alkalmaz a kompetencia kapcsán. Az egységes fogalmi és értelmezési keret hiányának ellenére a kompetencia napjainkra nélkülözhetetlen kulcsszóvá vált az oktatás, a munkaerőpiac, a humán erőforrás-fejlesztés, a kiválasztás és képzés, az Európai Unió elvárások és irányelvek, az élethosszig tartó tanulás és az egyéni életutak kialakítása és a pályaeorientáció területén is. A 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről értelmezésében a kompetencia: „a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.”³⁰ Tehát a felnőttképzési törvény értelmezése alapján, az andragógia területén a kompetencia értelmezésében szerepelnek az ismeretek, a készségek, képességek, magatartási és viselkedési jegyek is. A felnőttképzési törvény ezzel a meghatározással széles kereteket szab a kompetencia fogalmának, amelyet az „egy meghatározott feladat eredményes teljesítése” kritérium még inkább tágít. A törvényi meghatározás nem tér ki arra, hogy milyen típusúak lehetnek ezek az „egy meghatározott feladatok”: szakmai feladatok, a munka során jelentkező problémák, feladatok, vagy a hétköznapi, mindennapi élet feladatai, a tanulással kapcsolatos feladatok, esetleg az élethosszig tartó tanulás megvalósítása során jelentkező nehézségek. A pedagógiai értelmezés szerint a kompetencia „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők”³¹. A pedagógia területéből is következik, hogy a fogalmi meghatározásban kevésbé játszanak szerepet a képességek és készségek, az adott feladat sikeres végrehaj-

³⁰ 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről: V. rész Értelmező rendelkezések
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100101.TV Letöltés ideje: 2010.03.09

³¹ Báthory Zoltán – Falus Iván(1997): Pedagógiai lexikon, Keraban Kiadó, Budapest, II. kötet p. 266. (a szócikk szerzője Vajda Zsuzsa).

tása. Az „adott feladat végrehajtása” helyett, inkább a kognitív oldal a hangsúlyos, az andragógiai megközelítéssel szemben, ahol a felnőttek kompetenciái esetében sokkal inkább meghatározó a felnőtt mindennapi élete során jelentkező feladatok sikeres megoldásának képessége, a munka során sikeresen végrehajtott feladat és a szakmai kompetenciák, ill. azok elsajátítására, bővítésére, megújítására való képesség. Az egyes tudományterületeken belül is több megközelítéssel találkozhatunk a kompetencia fogalmával kapcsolatban. A humán erőforrás fejlesztés egyik értelmezése szerint a kompetenciáknak öt fő összetevőjéről beszélhetünk: az ismeretek és a tudás, a készségek és jártasságok, a személyes értékrendbe szerveződött szociális szerepek és önértékelés, a személyiségvonások, egyéni pszichikai és fizikai jellemzők, bizonyos helyzetekre adott válaszok és a célokat és magatartásokat meghatározó motivációk.³² Ez az értelmezés az andragógiai és a pedagógiai értelmezésnél is jobban kiszélesíti a kompetenciák körét, gyakorlatilag magában foglalva a teljes személyiséget, ami maga után vonja a kérdést és a problémát is egyben, hogy milyen eszközökkel lehetséges hatékonyan, relevánsan mérni és fejleszteni a kompetenciákat, ha azok együttese a teljes személyiséget adja? Az oktatás és a humán erőforrás-fejlesztés rendelkezésére álló mérő és fejlesztő eszközök, pl.: a kompetenciamérő tesztek, az interjúformák, az Assessment Center-ek, a tréningek, az oktatási keret- és helyi tantervek, a köz- és felsőoktatásban uralkodó módszertani gyakorlatok aligha képesek olyan átfogó egységek mérésére és fejlesztésére, amelyet a kompetencia fogalma takar. A humán erőforrás fejlesztés szempontjait figyelembe vevő megközelítések között találkozhatunk olyan kompetenciaértelmezésekkel is, amelyek kevésbé összetettek és a szervezeti érdek, a teljesítménynövelés, maximalizálás a fő szervező erő a fogalmi meghatározásban: „Kompetencián olyan viselkedés-repertoárt értünk, amelyek segítségével hatékony válaszokat tudunk adni a szervezet által elvárt követelményekre. A kompetens, azaz rátermett emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválón végezzék el.”³³ Ez az értelmezés több ponton is megkérdőjelezhető, hiszen egyrésztől leszűkíti a kompetencia fogalmát, csak azokat a képességeket, ismereteket, értékeket tekinti kompetenciának, ami közvetlenül szolgálja a szervezeti érdekeket, a tökéletes, kiváló munkavégzést, maximális teljesítményt. A szervezeti érdekeket előtérbe helyező

³² Dr. Poór Ferenc: Kompetencia a HR tevékenység gyakorlatában
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenysegy-gyakorlataban-i-resz-20090216.html>, Letöltés ideje: 2009.03.26.

³³ Kiss Julianna(2008): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon,
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-alapu-hr-tevekenysegy-magyarorszagon-20080414.html>
Letöltés ideje: 2010.03.09.

értelmezés a fogalmi határok leszűkítése mellett sem képes megragadni a kompetencia mibenlétét, hiszen a „feladat kiváló elvégzése” nem tekinthető objektív, mérhető referenciának a kompetencia szempontjából, amelyre a munkavállaló támaszkodhat a tanulás, továbbképzés, az álláskeresés, a munka, az önértékelés területén.

5.2. Az oktatás és a kompetenciák kapcsolata

Az oktatás és a munkaerőpiac között a kompetenciák kapcsán egy sajátos eltolódás alakult ki. Az oktatás statikus jellegéből fakadóan a munkaerőpiac gyors változásait nem képes követni, vagy csak több éves, évtizedes „fáziskéséssel”. Az oktatás sem a helyi munkaerő-piaci, sem a globális változásokra nem képes rugalmasan reagálni, a közoktatásra, a felsőoktatásra és a felnőttoktatásra is egyaránt érvényes a több évtizedes tartalmi és formai lemaradás. „A magyar iskolákban – beleértve a felnőttek iskoláit is – megállni látszik az idő, az oktatást változatlanul a padosorokban ülő, harmincfős osztállyal szemben álló, instrukciókat osztogató tanár testesíti meg. A tanári munka tekintélyelvre alapoz, az ettől való eltérés jelent »alternativitást«”.³⁴ A munkaerőpiac és a humán erőforrás-fejlesztés kompetenciákkal kapcsolatos elvárásainak vizsgálatánál fontosnak tartom röviden áttekinteni az oktatás szemléletmódját, értelmezését a kompetenciákkal kapcsolatban, hiszen a legtöbb esetben az oktatás feladata lenne a kompetenciák kialakításának segítése, valamint nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a munkaerő-piacra kikerülők jellemzően az oktatás által biztosított tartalmakkal rendelkeznek, ezekkel az ismeretekkel, készségekkel, kompetenciákkal kell a munkaerő-piaci elvárásoknak megfelelniük. Az OECD kompetenciákkal kapcsolatos kutatási kezdeményezései és a DeSeCo³⁵ program értelmezése szerint a kompetencia adott kontextusban történő komplex feladat sikeres megoldására való képesség, mely tartalmazza az ismeretek mobilizálását, kognitív és gyakorlati képességeket, szociális és magatartási attitűdöket és az érzelmeket és értékeket.³⁶ Az 12 országban végzett OECD felmérés során legnagyobb hangsúlyt az együttműködési, szociális kompetenciák, a csapatmunkára való készség, konfliktuskezelés, a

³⁴ Kraiciné Szokoly Mária :Bologna előtt és Bologna után, Helyzetkép a művelődésszervező szakos főiskolai és egyetemi képzésről

http://www.mmi.hu/szin/szin9_56/helyzetkep_kraicine.rtf Letöltés ideje: 2010.03.09

³⁵ Defining and Selecting Key Competencies program az OECD, a Svájci Szövetségi Statisztikai hivatal, a Egyesült Államok Oktatási Minisztériuma és az USA Oktatási Statisztikai Hivatalának közreműködésével, a kompetenciák vizsgálatára 1997 és 2002 között.

³⁶ Summary of the Final Report. OECD/DeSeCo. 2003.; Mihály Ildikó: OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. Új Pedagógiai Szemle, 2002. 6. sz.; Mihály Ildikó: Még egyszer a kulcskompetenciákról. Új Pedagógiai Szemle, 2003. 6. sz.

tanuláshoz szükséges kompetenciák és a munka szempontjából fontos kompetenciák kapták.³⁷ Az Európai Unió munkabizottsága nyolc kulcskompetencia mentén határozta meg a legfontosabb kompetencia területeket: kommunikáció anyanyelven és idegen nyelven, matematikai műveltség, alapkompentenciák természettudományos és a technológia téren, információs és kommunikációs technológiákhoz kapcsolódó képességek, tanulni tanulás kompetenciája, személyközi és állampolgári kompetenciák, vállalkozói szellem és kulturális tudatosság.³⁸ Ez az Európai Unió meghatározás jelenik meg elvárások szintjén a leggyakrabban az oktatásban, kiemelve a kommunikációs és matematikai, állampolgári és vállalkozói kompetenciákat, kiegészülve a problémamegoldás és kritikai gondolkodás képességével. Az említett leggyakrabban elvárt Európai Unió kompetenciák és a DeSeCo program által kiemelt együttműködési, valamint a PISA vizsgálat³⁹ által vizsgált problémamegoldás kompetenciája gyakran ütközik a hazai oktatási paradigmák gyakorlatába. A DeSeCo program az együttműködési kompetencia esetében kiemeli az érvelési és vitakészséget, az egyéni és közös felelősséget, és az önértékelés és problémamegoldás fejlődését.⁴⁰ A magyar oktatási gyakorlat jellemzően frontális munkát alkalmaz, a tanári tekintély és hatalom a meghatározó, az értékelés kizárólag egytől ötig terjedő skála alapján történik, kizárva a szöveges, vagy önértékelést, ebben a módszertanilag elmaradott gyakorlatban az elvárt együttműködési kompetencia kialakulása korlátozott, hiszen az esetlegesen spontán módon kialakuló tanulói együttműködéseknek gátat szabnak az „egyéni munka van, ne beszéljete, ne másoljatok egymásról” tanári utasítások. A hazai módszertani gyakorlat, az oktatás az ismeretek széles körű elsajátítását követeli meg, elhanyagolva a képességek és készségek kialakulását⁴¹, majd az oktatás során alkalmazott gyakorlattal szemben az elvárások során már kompetenciákat értékel, problémamegoldást, vitakészséget és kritikai gondolkodást vár el az értékelés során. Az első ellentmondással tehát már a munkaerőpiaci elvárásokkal való találkozás előtt szembe kell nézniük a tanulóknak. Az oktatás kompetenciákkal kapcsolatos hiányosságai a munkaerőpiac posztfordi-neofordi hibrid paradigmából eredő jellemzőire vezethetőek vissza. Az oktatás nem készít fel a munkaerő-piac „látszat”

³⁷ Vass Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése, <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia> Letöltés ideje: 2010.03.09

³⁸ Vass Vilmos ibid.

³⁹ Az OECD által szervezett vizsgálat háromévente méri a 15 éves tanulók matematikai, szövegértési és természettudományos képességeit.

⁴⁰ Vass Vilmos ibid.

⁴¹ Egyes módszertani vélekedések szerint az ismeretek és az ismeretek elsajátításának folyamata kialakítja a folyamat végére a képességeket, kompetenciákat.

posztfordi kompetencia elvárásaira, az önállóságra, kooperációra, kritikai gondolkodásra, problémamegoldásra, kreativitásra. Ezeket a kompetenciákat, képességeket nem tekinti értékesnek a tekintélyelvűségre alapozó oktatási paradigma, ahol az oktató személye, a tárgyi ismeretek, az elvárások, az eredmények megkérdőjelezhetetlenek a tanulók számára. A hierarchikus tekintélyi és hatalmi viszonyok az iskolán belül a munkahely viszonyait képezik le,⁴² így a hamis, látszatként elvárt posztfordi önállóság, kreativitás és kritikai gondolkodás kompetenciái az oktatásban sem érvényesülhetnek, helyettük a munkaerőpiac által elvárt utasítások kritika nélküli végrehajtása, a tekintély és hatalom tisztelete, a hierarchikus, parancsuralmi rendszer elfogadásának képessége határozza meg az iskolai sikert, teljesítményt és a munkaerő-piaci integrációt egyaránt.

5.3. A humánerőforrás-fejlesztés és a kompetenciák kapcsolata

A fordii és taylori munkaszervezési elvek legfőbb célja annak az útnak a megtalálása volt, amely befektetés nélkül a munkavállalók teljesítményének maximalizálásához vezet. A human relations iskola a fordii, taylori elvekkel való szakítást csak a látszat szintjén tudta megvalósítani. Az munkavállalóra már nem mint gépre, hanem mint motivációkkal, képességekkel, érzelmekkel rendelkező humán tényezőre tekintettek, de a motivációk, érzelmek szerepének felismerését sem követte alapvető szemléletváltás a munkavállaló emberi és nem teljesítményt kibocsájtó, profitot termelő egységként való értelmezésében. A humánerőforrás-fejlesztés kompetenciákkal kapcsolatos szemlélete a teljesítmény minél hatékonyabb és biztosabb előrejelzését kívánja szolgálni, hiszen a toborzással, kiválasztással járó költségek a beválással térülhetnek meg. A kompetencia-alapú kiválasztás és képzés egy posztfordi munkaszervezési paradigmában, posztfordi gazdaságban szolgálhatja eredeti célját, ahol már az oktatási rendszerben érvényesülnek a munkaerőpiac által elvárt kompetenciák, ahol az oktatási rendszer nem a fennálló tekintélyelvű, hierarchikus munkahelyi viszonyok újratermelését, fenntartását szolgálja. A posztfordi gazdaságokban az oktatási rendszer képes biztosítani a munkaerőpiac által elvárt kompetenciákat, az iskolai és munkahelyi légkör egyaránt megengedi a partneri kooperációs viszonyt, a tekintélyelvű hierarchikus viszony helyett, továbbá teret enged az önálló gondolkodásnak, véleményalkotásnak és kifejezésnek, kritikai szemléletmódra, és problémaközpontúságra tanít, vitakészséget fejleszt. Az ilyen posztfordi szemléletű oktatásban részesült munkavállalót nem lehet posztfordi-neofordii hibrid paradigmába

⁴² Giddens, Anthony (2000) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, 403-417 p.

kényszeríteni, kritikai gondolkodása parancsuralmi munkahelyi hierarchiát nem tűr, önállósága, kreativitása, folyamatosan bővített szakmai tudása, fejlesztett kompetenciái biztosítják a megfelelő teljesítményt, a szervezeti sikert és az építő, fejlesztő munkahelyi légkört. A kompetenciaalapú kiválasztás és képzés a posztfordi gazdaságokban lehet hiteles és hatékony a munkaadó és munkavállaló számára is.

A kompetenciaalapú teljesítmény előrejelzés előzményének tekinthetők David McClelland vizsgálatai a személyiségvonások és a teljesítmény kapcsolatáról.⁴³ McClelland motivációs elmélete alternatív példát nyújtott azzal az általánosan elfogadott nézettel szemben, hogy a munka egy szükséges rossz, maga a munka nem motiválhat, csak az érte kapott státusz, juttatás, anyagi biztonság a motiváló erő a megfelelő teljesítmény létrehozásában. Ezek a mechanisztikus motivációs elméletek feltételezik, hogy a munkaadó és a munkavállaló érdekei ellentétesek, de a kölcsönös juttatásokért (szolgai szabálykövetésért, rend és fegyelem betartásáért, tekintélyelvű hierarchikus rendszer elfogadásáért cserébe anyagi juttatások, státusz) kompromisszumot kötnek.⁴⁴ McClelland ezzel szemben olyan tudatalatti motívumokat vizsgált, amelyek szignifikáns korrelációkat mutatnak a magas teljesítménnyel. Vizsgálatai során három ilyen, a magas teljesítménnyel összefüggő motívumot, a teljesítmény, a hatalom és az affiliációs, vagy társulási motívumot különített el.⁴⁵ Ezek a motivációk már a mai kompetencia alapú kiválasztáshoz és képzéshez vezetnek, hiszen McClelland elméletében a teljesítmény, hatalom és affiliációs motívum nem velünk született, hanem tanult motívumok, amelyek vizsgálattal és fejlesztéssel a szervezeti érdekek szolgálatába állíthatóak. Ezzel a hármas motívumrendszerrel a személyiségvonások olyan rendszerét tudta kialakítani, mely megoldást jelentett azok alacsony korrelációjára a teljesítménnyel. Napjainkra ez a hármas motívumrendszer számtalan személyiségvonással, képességgel, készséggel, kompetenciával egészült ki a humán erőforrás fejlesztés gyakorlatában.

A kompetencia fogalma napjainkra kulcsszóvá vált a pedagógia, az andragógia, a munkaerőpiac, a kiválasztás, a képzés, fejlesztés területén, de a jelenség mögött gyakran csak egy „divatirányzatot”, vagy a felelősségelhárítás leplét találhatjuk. Nincsenek információk, statisztikák arról, hogy a magyar szervezetek, vállalatok, cégek milyen mérték-

⁴³ Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, <http://businessonline.prim.hu/cikk/52711/>
Letöltés ideje: 2010.03.09

⁴⁴ Szervezeti motiváció: McClelland teljesítmény - hatalom - kapcsolat elmélete
<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=89> Letöltés ideje: 2010.03.09

⁴⁵ Dr. Gyökér Irén: McClelland -féle motivációs modell,
www.uti.bme.hu/data/segedanyag/7/menkg_jegyzet_ii_134823.doc, Letöltés ideje:
2010.03.09.

ben és milyen módon élnek a kompetencia alapú kiválasztással és képzéssel. A gyakorlat azt mutatja, hogy ezeket a módszereket jellemzően speciális munkakörök (pl.: vezetők, értékesítők, ügyfélszolgálati pozíciók) esetében alkalmazzák. A humánerőforrás kompetencia-köntösében az elvárt kompetenciák között jellemzően a kommunikációs képességek (anyanyelven és idegen nyelven), konfliktuskezelési kompetenciák, a probléma megoldási készségek, a szervezési és rendszerezési képességek, a monotónia és stressztűrési képesség szerepel. Ezek azok a kompetenciák, amelyek fontos szerepet játszanak az elhelyezkedési lehetőségeket tekintve, és amelyeket az oktatási rendszer a tekintélyelvűség és az ismeret orientáltság miatt nem tud kialakítani. A kompetencia-köntös ezen oldala a poszt-fordi munkaszervezés kompetenciáit mutatja be, azzal a szándékkal, hogy elrejtse a neo-fordi munkaszervezésben elvárt kompetenciákat, az utasítások kritikai nélküli végrehajtását, a hatalom és tekintély elfogadását, a parancsuralmi rendszerbe való beilleszkedést, a teljesítmény egészségtelen mértékű növelését és az érzelmek elfojtását.

5.4. Kompetencia-mérőeszközök

A kompetencia fogalmának ilyen meghatározó mértékű alkalmazása a humán erőforrás területén nem csak a posztfordi-neofordi hibrid modell sajátosságai miatt kérdőjeleződik meg. A kompetencia alapvetően a személyiségvonásokból alakult ki, összetett fogalom lévén tartalmaz olyan elemeket, amik kevésbé mérhetőek objektív módon. Ennek ellenére, talán épp a hibrid paradigma neofordi sajátosságai miatt a kompetenciamérést és -értékelést a munkaadók igyekeznek objektív, releváns teljesítmény előrejelző eszközöknek feltüntetni, ezzel megvalósítva a munkaadói felelősség munkavállalókra hárítását. A kiválasztás során alkalmazott kompetenciamérő tesztek célja a szubjektív értékelés kizárása, a kiválasztási folyamat meggyorsítása, a hatékonyság növelése a teljesítmény előrejelzésében, kiszűrni azoknak a kompetenciáknak a meglétét, nem létét, amik feltétlenül szükségesek az adott pozícióban, ill. megtalálni azokat a képességeket, amelyek nélkül is betölthető az állás, de a későbbi képzés során fejlesztésre szorulnak.⁴⁶ A posztfordi-neofordi paradigma okozta ellentmondások ismerete nélkül is találkozhatunk számos a kompetenciamérő tesztek mindenhatóságát megkérdőjelező tényszerű megállapítással. A kompetenciamérő tesztek ismert hátrányai közt említik, hogy költséges eljárás, nem

⁴⁶ Szilágyi Katalin (2009) Jelentősen növelheti a beválás esélyét a tesztelés
<http://www.hrportal.hu/hr/jelentosen-novelheti-a-bevalas-eselyet-a-teszteles-20090604.html>,
Letöltés ideje: 2009. 06.17.

alkalmazható önmagában, csak kiegészítő eszközöként más kiválasztási folyamatoknak, differenciáltan vizsgálják az egyes kompetenciákat, ezért nem képes bemutatni a komplex személyiséget, csak egyes részterületeket, képességeket.⁴⁷ A kompetenciamérő tesztek egy bizonyos, az adott munkakörhöz szükséges kompetenciacsomagra, kompetenciamodellre épülnek. Mivel a szervezetek többségének nincsen szabad anyagi forrása saját, specifikus kompetenciamodell összeállítására, ezért gyakran egy általános a specifikus igényeket mérni nem tudó kompetenciamérő tesztet alkalmaznak, ezzel csökkentve a teszt módszer önmagában is megkérdőjelezhető hatékonyságát.⁴⁸ A kompetencia tesztek lehetőséget adnak az önértékelésre is (szintén nem tekinthető objektívnek az eredmény, az értékelt szubjektuma szerinti válaszokat kapunk, még akkor is, ha törekszik a saját magával szembeni objektív értékelésre) és a vezetők, munkatársak, beosztottak általi értékelésre és ezek összehasonlítására is. A kompetenciamérő tesztek alkalmazásának gyakorlata is számos esetben teljesen eltér azok eredeti céljától (hatékonyabb teljesítmény előrejelzés, „megfelelő pozícióra a megfelelő képességű emberek”), hiszen a kompetencia fogalmának „divatirányzat” szerű megjelenése azt eredményezte, hogy a kompetenciamérő tesztek sokszor teljesen indokolatlan esetben alkalmazzák, pusztán a kiválasztás folyamatának „tudományos, professzionális” látszatát keltve. A jelenleg uralkodó kiválasztási stratégiáknál jellemzően túldimenzionálják a tesztek alkalmazását, hatékonyságát, olyan munkakörökre való kiválasztásnál is alkalmazzák, amelyekre teljesen felesleges, értelmetlen és a munkavállaló „jogos” felháborodását eredményezik, azzal, hogy többkörös kiválasztási rendszert, tesztek, szituációs gyakorlatokat, próbanapot írnak elő a kiválasztási folyamathoz a munkaadók. A bonyolult és hosszadalmas kiválasztási rendszer a pályázók idejét és energiáját nem kímélve arra használják föl, hogy az adott céget, szervezetet, pozíciót sokkal jelentőségteljesebbnek, fontosabbnak tűntessék fel, mint amilyen valójában. A tesztek és interjúk szakszerűtlenül alkalmazott sokasága ezen felül alkalmas a pályázó elbizonytalanítására saját képességeit illetően, a felelősség hártására, hiszen, ha ilyen „professzionális, objektív”, többkörös kiválasztási rendszer bizonyította a képességek hiányát, akkor az megkérdőjelezhetetlen, a pályázó felelős az eredményért, nem a mérőeszköz, ill. annak hiányosságai. A munkavállaló percepciója szerint, a hosszadalmas, többkörös, interjúkat, tesztek, egyéb kiválasztási, kompetenciamérő eszközöket alkalmazó kiválasztási folyamat csak az igazán fontos,

⁴⁷ Kiss Julianna(2008): Kompetenciavizsgáló eszközök,
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetenciavizgalo-eszkozok-20080425.html> Letöltés ideje: 2009.06.17.

⁴⁸ Kiss Julianna(2008) ibid.

megbecsült, kiemelkedő anyagi (de legalábbis nem átlagon aluli) és más jellegű juttatásokat biztosító pozíciók betöltésénél indokolt, hiszen idő és költséghatékonyság szempontjából ezeknél a pozícióknál maradhat hatékony a kiválasztás a munkaadó és a munkavállaló szempontjából is. Ezzel szemben a gyakorlat mást mutat, a munkavállalókat nem ritkán a többkörös interjúk és tesztek után informálják a pozícióval járó feladatokról, felelőségekről, munkaidőről és juttatásokról, miután már nem kevés időt és energiát fektetett egy olyan pozíció elnyerésére, amely a kiválasztási folyamat miatt kialakult benyomásokkal teljesen ellentétes feltételekkel járna. A munkaadók visszaélnék a bizonytalan munkaerő-piaci helyzettel, amiben kevés munkavállaló engedheti meg magának, hogy nemet mondjon egy újabb IQ tesztre, interjúra, Assessment Center-re, egy újabb személyiség tesztre egy kreatív feladatokkal járó, szakmai kihívásokat és munkahelyi megbecsültséget ígérő pozíció reményében.

A kompetenciamérő tesztek mellett az ún. értékelő központokat, Assessment Center-eket alkalmazzák a leggyakrabban a kompetenciák vizsgálatánál a kiválasztási folyamat során. Az értékelő központok hatékonyabbnak tekinthetők a kompetenciák mérésében, mint a tesztek (ha eltekintünk a hibrid rendszer neofordi oldalától, amely jellegénél fogva gátolja a hatékonyságot és felelősségelhárítást, szubjektív mérést eredményez), mert kísérletet tesznek a kompetenciamérő tesztek egyes hátrányainak kiküszöbölésére. Az értékelő központ kevésbé differenciált, mint a tesztek, több kompetenciát mér, több szempontból vizsgálva. Az adott kompetenciáról nem csak egy feladaton keresztül kapott információk alapján kell értékelést felállítani. Több szimulációs gyakorlat során több értékelő, több jelölt kompetenciáit vizsgálja egyszerre, és az eredményeket integrálja, így közelebbi képet kaphatnak a jelöltek képességeiről, továbbá a több értékelő segíti az objektivitást, a jelöltek egyszerre, csapatként való tesztelése pedig megkönnyíti az összehasonlítást.⁴⁹ Az Assessment Center során, mivel több jelölt együttes vizsgálatáról van szó, különös figyelmet kapnak a csapatmunkával kapcsolatos kompetenciák, képességek, mint az együttműködési képesség, a tolerancia, az empátia, a konfliktus megoldási készség, a stressztűrés és az irányítói, vezetői kompetenciák.⁵⁰ Mányik Csilla megfogalmazásában: „Az Assessment Center vagy »értékelő központ« keretében olyan feladatokat alkalmaznak, amelyek speciális szaktudás hiányában, stratégiai gondolkodás

⁴⁹ Kiss Julianna(2008): Kompetenciovizsgáló eszközök, <http://www.hrportal.hu/hr/kompetenciovizsgalo-eszkozok-20080425.html> Letöltés ideje: 2009.06.17.

⁵⁰ Mányik Csilla (2007): Assessment Center-egy „vegyes” szűrési módszer <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=62973> Letöltés ideje: 2010.03.16.

segítségével jól megoldhatóak különösen akkor, ha a csoporttagokat jól be tudja vonni a jelentkező a feladatmegoldás menetébe. Ennek megfelelően a közös feladatmegoldás, döntés és eredmények prezentációja mind olyan feladatot jelentenek, ahol a humán beállítódás, kommunikációs készség és széles látókör nagyon fontos.”⁵¹ Tehát az értékelő központ spontán feladatok megoldását várja el a jelöltektől, melyek során szakmai tudásukat nem, vagy kis mértékben tudják alkalmazni, a csoportdinamikai folyamatokban betöltött szerepük vizsgálata a cél, ill. a kommunikáció értékelése a csoport többi tagjával és az értékelőkkel, a megoldott feladat prezentációjának kommunikációs, nem csak megoldás szempontjából való értékelése. Az Assessment Center a tesztekkel szemben kevésbé elterjedt, idő és költség igényessége miatt, így csak elméleti szinten képes a kompetenciamérő tesztek megkérdőjelezhető hatékonyságára valós megoldást nyújtani.

5.5. Egy kirívó példa: a stressztűrés mint kompetencia és mérése a stresszinterjú

A kompetencia fogalmának „divatirányzat” szerű terjedésében és gyakran indokolatlan alkalmazásában nem csak a mérőeszközök hatékonysága kérdőjelezhető meg, hanem maga a kompetencia fogalom, az egyes mérni kívánt kompetenciák is. A humánerőforrás napjainkban „felkapott” kompetenciái a stressz és monotónia tűrés, mely képességek kompetenciaként való megjelenítése és elvárása, teljes mértékben megvalósítja a munkaadói felelősségátvitelt és a munkavállaló kiszolgáltatottságát. A munkaadók a stressz és a monotónia tűrés képességének mérésekor a rossz, egészségtelen munkakörülmények elviselésének, hosszútávon való tűrésének képességét próbálják elvárásaként legitimálni. Azzal, hogy ezeket a körülményeket kompetencia köntösbe bújtatják és a juttatások oldaláról az elvárások közé teszik, felmentik magukat a rossz munkahelyi körülmények okozta következmények és a felelősség alól. Amíg a stressztűrés kompetencia lehet, addig a munkaadóknak nem kell felelősséget, vagy anyagi terheket vállalni azért, hogy munkavállalóik stressz-mentesebb körülmények között dolgozhassanak, hogy enyhüljön a monotónia, hogy segítsék levezetni a munkahelyi stresszt. A stressztűrés képességének mérésére a munkaadók etikai, morális íratlan szabályokat is áthágnak, azt a „délibábot” kergetve, hogy a különlegesen stresszes pozíciókra megtalálják a legalkalmasabb jelöltet. A stresszinterjú- annak ellenére, hogy nem tekinthető széles körben alkalmazott módszernek jól példázza a munkavállalók kiszolgáltatott és bizonytalan helyzetét. A stressz interjú során minden lehetséges eszközzel kellemetlen, stresszes, nyomasztó, akár

⁵¹ Mányik Csilla (2007): Assessment Center-egy „vegyes” szűrési módszer
<http://www.hrportal.hu/index.php?page=article&id=62973> Letöltés ideje: 2010.03.16.

megalázó helyzetbe hozzák az interjú alanyt. A stresszinterjú már a konkrét interjúhelyzet előtt kezdetét veszi, az interjúalanyt akár egy óráig is várakoztatják, azzal a céllal, hogy fokozzák az interjúalany idegességét, bizonytalanságát⁵² (amely várakozás nélkül is valószínűsíthető egy állásinterjú esetében.) A hosszú bizonytalanságban töltött percek után a jelöltet olyan irodába kísérik, ahol kirívóan kellemetlen a környezet, akár ablak nélküli, kellemetlenül sötét, vagy túlságosan megvilágított a szoba, zavaró a hőmérséklet, kényelmetlen székek, vagy a berendezés teljes hiánya jellemző.⁵³ A kezdeti kellemetlenségek után az interjúztató viselkedésével és meghökkentő, provokáló kérdéseivel tovább fokozza a terhelt légkört. Gyakori stresszinterjú eszközök az udvariatlan viselkedés, a válasza adott rövid időkorlátok, éles kritika és gúny a jelölttel szemben, amely egyértelmű jelét adja az interjúztató érdektelenségének (telefonál, ír, olvas).⁵⁴ Az interjúalanyt szándékosan zavarba hozzák, „megtörik” a megjelenését illető, a munka szempontjából nem releváns kérdésekkel (*Miért ezt a ronda kosztümöt vette fel?*), szakmai képességeit sértő módon kétségbe vonják (*Miért csak ennyit ért el szakmailag az egyetem óta?*). Jelenlegi munkanélküliségével kapcsolatos kényes kérdésekkel elbizonytalanítják (*Milyen más állások ügyében, vagy vállalatoknál volt interjú? Miért nem vették fel eddig sehova?*). Személyeskedő, magánélettel kapcsolatos kérdésekkel, akár megalázó helyzetbe is hozzák, a stresszes helyzet kialakításáért (*Mit érez a kisebbségi csoportok irányában?, Adjon néhány példát arra, hogyan érinti önt az emberi szenvedés!*) Az interjúztató nem riad vissza az intimszférát feszegető, szexualitást, vallásosságot érintő, vagy politikai beállítottságú kérdésektől sem (*Vannak Önnek szexuális problémái?*) A kérdések tartalmi elemei mellett más eszköz is az interjúztató rendelkezésére áll, hogy kellemetlen helyzetet teremtsen: csak a negatívumokra koncentrál, eltereli a pályázót a szakmai rátermettségét bizonyító útról, elveszi a pályázó kedvét a pozíciótól, megkérdőjelezi a feleletek valódiságát és integritását, félbeszakítja a jelöltet, nem ad lehetőséget a pozitív szakmai oldal bemutatására, de a negatívumok taglalására rákényszerít, lekicsinyli a pályázó végzettségét, szakmai tudását, emberi értékeit.⁵⁵ A stresszinterjú eredeti célját nem szolgálja, megalázó kérdések, szakmai tudásunk kétségbevonása, értékeink meg-

⁵² Durbák Ildikó(2009) Stresszinterjú:A bátorság és az önbizalom próbatétele
<http://www.profession.hu/cikk/234>, Letöltés ideje: 2010.03.16.

⁵³ Oroszi Babett(2008) Pszichésen sokkol a stresszinterjú
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=69042> Letöltés ideje: 2010.03.16.

⁵⁴ Oroszi Babett , A legkeményebb állásinterjú
<http://www.jobpilot.hu/content/journal/csucs/stresszinterju.html> Letöltés ideje: 2009.06.17.

⁵⁵ A stresszinterjú, <http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=30> Letöltés ideje: 2010.03.16.

kérdőjelezése nem szimulálhatja a valódi stresszhelyzetet, ami az adott munkakörben érhet. Bár a stresszinterjú módszere szakma etikailag meglehetősen kifogásolható, akár emberjogi kérdéseket is felvethet, bár törvényileg nem kifogásolható és más szabályozás sem tiltja alkalmazását. „A beszélgetés előtt egyébként nem szokták közölni, hogy most stresszinterjú vár a jelöltre, azonban néhány mondattal érdemes ismertetni a menetrendet, »felkészíteni« a pályázót. A végén viszont »a helyére kell tenni« a beszélgetést, hogy ne okozzon súlyos kárt a jelentkező lelki világában.”, mondja Oroszi Babett a stresszinterjú kapcsán.⁵⁶ A pályázót szabad akaratától fosztják meg, mikor stresszinterjúra kényszerítik, nincs választási lehetősége, a stresszinterjú kritériumai kikötik a váratlanságot és a meghökkentő helyzetet, nem lehet néhány mondatban „felkészíteni” a stresszinterjú megalázó helyzeteire, mint ahogy az okozott lelki töréseket nem lehet „helyre tenni” pár levezető mondatból. A stresszinterjú súlyos személyiségbeli töréseket okozhat, még akkor is, ha hozzáértő pszichológus végzi. Az interjúztató személye pedig csak újabb kérdéseket és aggályokat vethet föl, hiszen ha a stresszinterjúnak semmilyen szabályozott kerete nincs, akkor az azokat végzőket sem ellenőrizheti senki.

6. A munkahelyi „jól-lét” és a neofordi hibrid rendszer összefüggései

A munkahelyi „jól-lét” percepciójának kialakulását a kísérleti modellben feltárt szociálpszichológiai folyamatok, az integráció, identifikáció, a megbecsültség –depriváció és a kognitív érzelmi disszonancia mellett az általános gazdasági, társadalmi „jól-lét” is befolyásolja. Ezzel is magyarázható az általános depriváció és disszonancia érzése a munkavállalók körében, hiszen a gazdasági fejlődés csak egy bizonyos szintig képes javítani az elégedettség percepcióját, azon túl a „jól-lét” egyéni percepciói nem követik a gazdaság jóléti növekedését.⁵⁷ A folyamatos változásokhoz való alkalmazkodás kényszere a „jól-lét” percepciójának növelése helyett az adaptáció okozta zavarok nyomán kialakuló disszonáns érzéseket növelik. A folyamatos társadalmi változások és az azokhoz való adaptáció kényszere mellett a munkavállalóknak a gazdaság neofordi jellegéből adódó ellentmondásokkal, nehézségekkel is meg kell küzdeniük. A kettős disszonancia percepciót és az ebből adódó következményeket mutatja be Kopp és Skrabski: „A tanult tehetlenség lelkiállapota és élettani következményei magyarázzák, hogy különösen a gyor-

⁵⁶ Oroszi Babett (2008) *ibid.*

⁵⁷ Pikó Bernadett (2002): *depresszió: társadalom- lélektana: kórtünet, vagy kortünet?* Valóság, 45. p., 53-62. pp.

san átalakuló társadalmakban, mint Magyarországon az elmúlt évtizedekben az életminőség romlásának rendkívül súlyos példáját láthatjuk.”⁵⁸ A folyamatos változásokhoz való adaptáció kényszere miatti általános és munkahelyi bizonytalanság, a neofordi rendszer okozta disszonancia, túlterheltség és stressz következményei a „jól-lét” alacsony szintje, az élettani, egészségügyi hatások, a krónikus stressz és a depresszió. Ezt a jelenséget a pszichiátria depressziónak, a pszichológia tanult tehetetlenségnek, vagy kontrollvesztésnek, a szociológia relatív deprivációnak nevezi.⁵⁹ „A lényeg azonban mindezen jelenségekben, hogy a modern életfeltételekhez való alkalmazkodás kudarca, elsősorban a lemaradó rétegekben az életminőség olyan fokú tartós romlásával jár együtt, amely nem csupán jelentős szenvedést jelent számukra, hanem alapvető szerepet játszik a korai egészségromlásban és az idő előtti halálozásban, de az egyre több gondot okozó szenvedélybetegségekben is.”⁶⁰ Vitatkozva az idézettel, az alkalmazkodás kudarca, a stressz, a depriváció, disszonancia érzése, ezek következményeként fellépő egészségkárosodás nem csak a leszakadó rétegeket érinti. A gazdaság, a munkaerő-piac neofordi jellege minden munkavállalót érinthet, nagyon különböző típusú munkavégzési formákra is érvényes lehet, nem csak a fizikai munkát végző, leszakadó rétegekre, hanem a szellemi munkát végző munkavállalókra is, akik nem sorolhatóak a leszakadó rétegek közé. A nyerteseknek is (akik integrálódtak, identifikálódtak a munkahelyükre, percepcióik szerint megbecsültek, nem élik át a kognitív-érzelmi disszonancia percepcióját) a neo-fordi hibrid rendszer ellentmondásai közt kell kivívniuk a munkahelyi megbecsülést. A kísérleti modellben feltárt szociálpszichológiai folyamatok közül a participáció jelenségét találtuk az egyik legfontosabbnak a megbecsültség, munkahelyi „jól-lét” kialakulásában, ezt az eredményt támasztja alá a pozitív pszichológia irányzat is, amely három boldogság szintet különböztet meg. Csíkszentmihályi Mihály vizsgálatai szerint a boldogság második szintje a bevonódás, elkötelezettség, amikor az ember teljesen feloldódik, a legmagasabb szintű élményt éli át egy feladat teljesítése közben.⁶¹ Erre a bevonódás, elkötelezettség boldogsági szintre rímel a kísérleti modell participációval érzésével, integrációval, identifikációval kapcsolatos változói: „Képes vagyok azonosulni a munkahelyem céljaival, küldetésével.”, „Az ötleteimet a feletteseim pozitívan értékelik és figyelembe veszik a döntéshozatalkor.”, „A munkahelyemen legtöbbször kompro-

⁵⁸ Kopp Mária, Skrabski Árpád (dátum nélkül) Magyar lelkiállapot az ezredforduló után. http://w3.exnet.hu/~tavlatok/86/86kopp_skrabski.pdf Letöltés ideje: 2010.03.18.

⁵⁹ Kopp Mária, Skrabski Árpád ibid.

⁶⁰ Kopp Mária, Skrabski Árpád ibid.

⁶¹ Csíkszentmihályi Mihály(1998): Flow, Kulturtrade, Budapest

misszumok kialakítása során döntünk.” A hibrid paradigma neofordi munkakörülményei gyakran ezt a participációt, a bevonódás és elkötelezettség érzésének kialakulását akadályozzák meg, hiszen a „flow” élmény, a feladat teljesítésében való feloldódás nem valósulhat meg, ha a munkavállaló jellemzően unalmas, monoton feladatokat kényszerül ellátni munkája során. Az elkötelezettség érzésének kialakulását a neofordi paradigma elvárásai és munkakörülményei közötti ellentmondások okozzák. A munkavállaló azt tapasztalhatja, hogy a posztfordi paradigmára jellemző elvárásokat (pl.: önállóság, kreativitás, problémamegoldó képesség) várják el tőle egy olyan neofordi környezetben, ahol gyakran az alapvető elvárások sem tisztázottak, miközben egészségük megroppanását eredményező túlterheltséget és stresszt kell elviselniük, folyamatos változásokat kell megélniük a munkahelyükön, amelyekhez az alkalmazkodás elvárásként jelenik meg, anélkül, hogy akár a legkisebb kontrolljuk lehetne ezekre a munkahelyi folyamatokra. Valódi „flow” élmény nem alakulhat ki ilyen környezetben, hiszen lehetetlen őszintén azonosulni, elköteleződni olyan célok mellett, amelyek alapvető érdekeinkkel ellentétesek. A kísérleti modell eredményeiben ennek ellenére a munkahelyi célokkal való azonosulás elvárása hangsúlyosan megjelenik, ezzel is „segítve” a disszonáns érzések kialakulását. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma elvén működő munkahelyeken a munkaadók nem csak kialakítják a neofordi disszonáns helyzetet, hanem minden lehetséges eszközzel biztosítják is annak továbbélését. A munkaadók a tekintélyelvű, parancsuralmi hierarchikus rendszer fenntartásával tudják biztosítani a munkavállalók maximális teljesítmény nyújtására vonatkozó törekvéseiket, anélkül, hogy ezért jó munkakörülményeket, demokratikus döntéshozatali, felelősségvállalási rendszert, megfelelő juttatásokat, bizalmat és megbecsülést kapnának. Fontos megemlíteni, hogy a munkaadók helyzete is kiszolgáltatottnak tekinthető, hiszen az óriási piaci verseny kényszeríti őket a neofordi munkaszervezési elvek alkalmazására.

7. Konklúzió

A kísérleti magyarázó modell eredményei alátámasztották a posztfordi-neofordi hibrid modell vizsgálatára irányuló kiinduló hipotézisünket, amely szerint megragadhatóak olyan szociálpszichológiai tényezők, amelyek a kompetenciák mellett fontos befolyással bírnak a munkaerő-piaci beválásra. A modell eredményei alátámasztották továbbá azt a hipotézisünket is, hogy a főkomponensek mentén kialakított szociálpszichológiai tényezők, az integráció/ identifikáció, a megbecsültség -depriváció és a kognitív érzelmi disz-

szonancia jelenségei alkalmasak a hibrid paradigma magyarországi gyakorlatának vizsgálatára. A kutatás során kialakított kísérleti modell képes a jelenleg uralkodó posztfordi–neofordi paradigma létét igazolni, valamint a modell alkalmasnak bizonyult a hibrid paradigma és a munkavállalói percepciók vizsgálatára is. Az eredmények tükrében igazoltnak tekinthető a nyertes és vesztes törésvonal létét feltételező hipotézisünk, tehát a fent említett szociálpszichológiai tényezők mentén elkülöníthetünk tipikus nyertes és vesztes csoportokat a munkaerőpiacon.

Eredményeink szerint a vizsgált szociálpszichológiai tényezők magyarázzák a munkaerő-piaci beválást, a munkahelyen való helytállást, a tipikusan nyertes csoportba való tartozást, tehát bizonyos a munkaerőpiac által „kulcskompetenciának” értékelt képesség megléte, vagy hiánya önmagában nem determinálja a sikeres munkaerő-piaci adaptációt. A legfőbb magyarázó változók alapján a legfontosabb kompetenciáknak az elvárásokhoz való alkalmazkodás, a célokkal való azonosulás, a folyamatos változásokhoz való gyors alkalmazkodás képessége, és a rugalmasság bizonyult. Ezek a kompetenciák egyfelől fontosak lehetnek a gazdaság folyamatos változásai miatt, a versenyhelyzetben való helytállás érdekében, ugyanakkor ez a rugalmassági kompetencia csoport sem elegendő a munkaerő-piaci helytálláshoz, a munkahelyen való beváláshoz. A kutatás eredményei alapján azok a megbecsült, integrálódott „nyertes” munkavállalók, akik a legjobban tudnak érvényesülni a munkaerő-piacon, rendelkeznek a posztfordizmusra jellemző önállóság, problémamegoldás, kreativitás képességeivel és a rugalmasság, a neofordi munkakörülményekhez való alkalmazkodás kompetenciáival is. Ez a rugalmasságra, alkalmazkodó képességre, adaptációra vonatkozó munkahelyi elvárás egyfelől természetesnek tűnik a mai globalizációs, folyamatosan változó világban, másfelől kiszolgáltatottá teszi a munkavállalót, hiszen a rugalmasság és az alkalmazkodás elvárása magában rejtheti a döntések kritika nélküli elfogadását, a feltétel nélküli alkalmazkodást. A kutatás során kialakított tipikusan nyertes-vesztes munkavállalói csoportok között a kompetenciák, képességek mentén is törésvonal mutatkozott. A nyertes csoport munkavállalóira jellemző a határozott, magabiztos fellépés a munkahelyen, a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képessége, a kreatív, innovatív munkahelyi hozzáállás, a problémamegoldás képessége és a csapatmunka kompetenciája. A vesztes csoportokra ezzel szemben a változásokhoz való nehéz alkalmazkodás, az unalmas, monoton munkavégzés, az érzelemelfojtás kényszere, az elvárások tisztázatlansága, a munkahelyi bizonytalanság érzése, a rossz munkakörülmények, az anyagi és a munkavállalási, önképzési lehetőségekkel

való elégedetlenség és az a percepció jellemző, hogy a munkahelyi felelősség őket terhel.

A vizsgálat során feltárt szociálpszichológiai folyamatok és a kompetencia fogalmának, jelenségének szakirodalmi vizsgálata is azt a kiinduló feltételezésünket támasztják alá, amely szerint a kompetencia fogalma, alkalmazásának gyakorlata nem szolgálja a valódi fejlesztést, fejlődést, a képességek objektív mérését. A kompetencia fogalmának, jelenségének vizsgálata rámutatott azokra az ellentmondásokra, amelyek bizonyítják, hogy a kompetencia mint jelenség egy olyan Magyarországon uralkodó posztfordi-neofordi hibrid gazdaságban alkalmatlan az oktatás, a munkaerőpiac, a kiválasztás és képzés területén betölteni azt a meghatározó szerepet, amit a mértékadó nemzetközi, Európai Unió irányelvek előírnak. A kompetencia fogalma, mérőeszközei, és alkalmazása a posztfordista gazdaságokra szabott, tehát a posztfordi-neofordi hibrid paradigmára erőltetett posztfordi kompetencia modellek csak a posztfordi gazdaságban elérhető eredmények torz változatai. A kompetencia a jelenleg alkalmazott oktatási és humán erőforrás fejlesztési gyakorlatban a paradigma hibrid jellege miatt nem képes sem a valódi objektív mérésre és értékelésre, sem a fejlesztés, képzés hatékonyabbá tételére. Az egységes kompetencia értelmezési keret hiánya a hibrid jelleggel magyarázható, hiszen a posztfordi kompetencia fogalmat próbálja az oktatás, a munkaerőpiac és a munkaadók a posztfordi-neofordi hibrid paradigmában alkalmazni, amely így torz adaptációkat és visszaéléseket szülhet mind a munkavállalók, mind a munkaadók részéről. Azon törekvés miatt, hogy a posztfordi kompetencia modelleket a hibrid paradigmában alkalmazzák, adódik a kompetencia fogalom tartalmának szubjektív munkaadói meghatározása, kialakítva olyan „kompetenciákat”, amelyek a versenyhelyzetben való helytállás nyomása miatti munkaadói felelősségelhárítást képességnek tüntetik fel, mint pl. a stressztűrési kompetenciája. A stressztűrési kompetenciája példázza, hogy milyen torz adaptációk születhetnek a hibrid paradigmára erőltetett posztfordi kompetencia modellekből. A torz adaptációk megszüntetése a neofordi szemléletmóddal, a versenyhelyzet miatti kényszerből adódó költségminimalizálással való szakítással lenne elérhető. Az oktatási rendszertől aligha várhatjuk a hatékony képzést, képesség és nem ismeretanyag alapú oktatást, amíg a munkaerőpiac, a neofordi gazdaság a tekintélyvel alapuló, parancsuralmi hierarchikus munkahelyi viszonyok leképezését várja az oktatástól.

A kísérleti magyarázó modell eredményei és a kompetencia fogalmának, a mérőeszközök, a mérés és fejlesztés gyakorlatának alapján felállítható egy olyan megoldási javaslat lista, amely mentén a munkaadói és munkavállalói érdekek közeledhetnek egy-

máshoz, amely eredményeképpen a magyar gazdaság a posztfordi-neofordi hibrid skála posztfordi tartományába kerülhetne, csökkentve az ellentmondást a posztfordi elvárások és neofordi munkakörülmények között. A kísérleti magyarázó modell eredményei alapján a jelenlegi ellentmondásos helyzetet az integráció/identifikáció, megbecsültség -depriváció és a kognitív érzelmi disszonancia szociálpszichológiai folyamatok mentén lehetne feloldani. Egy valódi és nem a neofordi paradigma *elfedésére* szolgáló posztfordi modellben az egyének valódi participációjáról beszélhetünk, a szervezeti vállalati érdekekkel, célokkal való azonosulás helyettesíti a közvetlen ellenőrzést, felügyeletet, hiszen az egyének a részvétel, a közös döntés, a bizalom miatt saját céljaikért dolgozhatnak, amikor a szervezeti célokat valósítják meg. A posztfordi szemléletben a szervezetnek érdeke, hogy hosszabb távú, kölcsönös bizalmon és lojalitáson alapuló kapcsolatot építsen ki munkavállalóival, hiszen csak az ilyen állandó, nem pótolható, nem felcserélhető emberi erőforrásba lehet mint humán tőkébe fektetni. A posztfordi szemlélet megköveteli a munkavállalók folyamatos képzését, mint befektetést, mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről. A rugalmasságot, fejlődést és megfelelő teljesítmény szintjét a folyamatosan képzett, megbecsült munkavállalók biztosítják a tudás alapú társadalom kialakításának szellemében. Ha teljesül a participáció, a kompromisszumos döntéshozatal és a munkavállalót bevonják a döntéshozatalba, abban az esetben az adaptáció veszít torz jellegéből, a visszaélések csökkennek munkaadói és munkavállalói oldalon is.

A kísérleti magyarázó modell nyertes- vesztes csoportjainak elemzése arra mutatott rá, hogy a munkavállaló posztfordi munkahelyen, posztfordi munkakörülmények között lehet nyertes. Az ilyen posztfordi munkahelyen a nyertes, megbecsült munkavállaló értékesnek érzi magát, nyugodt munkakörülmények között kompetenciái sokkal pozitívabban rajzolódnak ki. A hibrid paradigmában frusztrált, torz adaptációs stratégiákat alkalmazni kényszerülő munkavállaló kompetencia térképe a posztfordi modellben átrendeződik, a képességek felszínre kerülnek, kényszer és nyomás nélkül teljesül a munkaadói elvárás, a magabiztosságot, határozottságot, célokkal való azonosulást, a változásokhoz való gyors alkalmazkodást és a rugalmasságot illetően. A kompetencia eredményes és hatékony alkalmazásának, a legfőbb munkahelyi elvárásoknak (a változásokhoz való gyors alkalmazkodás, a rugalmasság, a munkahelyi célokkal való azonosulás) előfeltétele a posztfordi munkahely, munkakörülmények megléte. A kompetencia a posztfordi munkahely sajátosságaira lett szabva, ezért a hibrid paradigma munkakörülményei közt a visszaélések, a kiszolgáltatottság és torz adaptációs stratégiák a válasz a két ellentétes paradigma okozta ellentmondásokra.

8. Irodalomjegyzék

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről: V. rész Értelmező rendelkezések

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100101.TV

Letöltés ideje: 2010.03.09

A legkeményebb állásinterjú

<http://www.jobpilot.hu/content/journal/csucs/stresszinterju.html>

Letöltés ideje: 2009.06.17.

Alfred Kieser (1995) Szervezetelméletek, Aula Kiadó, Budapest, 81–162 p.

A stresszinterjú

<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=30>

Letöltés ideje: 2010.03.16.

Báthory Zoltán – Falus Iván(1997) Pedagógiai lexikon, Keraban Kiadó, Budapest, II. kötet p. 266. (a szócikk szerzője Vajda Zsuzsa).

Csikszentmihályi Mihály(1998) Flow, Kulturtrade, Budapest

Dahrendorf, Ralf (1995) Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty

Durbák Ildikó(2009): Stresszinterjú:A bátorság és az önbizalom próbatétele

<http://www.profession.hu/cikk/234>, Letöltés ideje: 2010.03.16.

Ford, Henry (2004): Életem és működésem, Légrády Nyomda és Könyvkiadó, Budapest, 113–130 p.

Giddens, Anthony (2000) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, p. 403–417

Gyökér Irén McClelland-féle motivációs modell,

www.uti.bme.hu/data/segedanyag/7/menkg_jegyzet_ii_134823.doc,

Letöltés ideje: 2010.03.09

HR szótár: particpáció

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34352>

Letöltés ideje: 2010.02.11

Jelentősen növelheti a bevalás esélyét a tesztelés

<http://www.hrportal.hu/hr/jelentosen-novelheti-a-bevalas-eselyet-a-tesztes-20090604.html>, Letöltés ideje: 2009. 06.17

Keszi Roland (2005) A munkaszervezeti determinizmus és távmunka

http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszerv_i_determ_vegl.pdf

Letöltés ideje: 2010.02.10.

- Kiss Julianna(2008): Kompetenciavizsgáló eszközök,
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetenciavizsgalo-eszkozok-20080425.html>
 Letöltés ideje: 2009.06.17.
- Kiss Julianna(2008): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon,
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-alapu-hr-tevekenysegy-magyarorszagon-20080414.html> Letöltés ideje: 2010.03.09.
- Kopp Mária, Skrabski Árpád(dátum nélkül) Magyar lelkiállapot az ezredforduló után.
http://w3.exter.net.hu/~tavlatok/86/86kopp_skrabski.pdf
 Letöltés ideje: 2010.03.18.
- Kraiciné Szokoly Mária :Bologna előtt és Bologna után, Helyzetkép a művelődésszervező szakos főiskolai és egyetemi képzésről
http://www.mmi.hu/szin/szin9_56/helyzetkep_kraicine.rtf *Letöltés ideje: 2010.03.09*
- Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged
http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf
 Letöltés ideje: 2010.02.06.
- Lisszaboni Szerződés az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Közösséget létrehozó szerződés módosításáról
<http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2007:306:SOM:HU:HTML>
 Letöltés ideje: 2010.02.06
- Makó Csaba, Illéssy Miklós, Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész, in.: TÁRSADALOMKUTATÁS 2008/3. 337-354 p.
- Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) A munka és a párbeszéd új paradigmái, 26–29 p.
- Makó Csaba (1985) A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig, Akadémiai kiadó, Budapest, 92–102 p.
- Makó Csaba(1985): A társadalmi viszonyok erőtere: A munkafolyamat, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 13–26 p.
- Mányik Csilla (2007): Assessment Center-egy „vegyes” szűrési módszer
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=62973> Letöltés ideje: 2010.03.16.
- Mihály Ildikó: OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. In.: Új Pedagógiai Szemle, 2002. 6. sz.;

Mihály Ildikó: Még egyszer a kulcskompetenciákról. In.: Új Pedagógiai Szemle, 2003. 6. sz.

Oroszi Babett(2008): Pszichésen sokkol a stresszinterjú

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=69042>

Letöltés ideje: 2010.03.16.

Pikó Bettina (2002): A depresszió: társadalom-lélektana: kórtünet, vagy kortünet?

Valóság, p. 45, 53–62.

Posztfordizmus, globalizáció

http://www.jgytf.uszeged.hu/tanszek/foldrajz/okt_segedanyagok/Alt_tarsf_gyak/f4.doc

Letöltés ideje: 2010.02.06.

Poór Ferenc: Kompetencia a HR tevékenység gyakorlatában

<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-i-resz-20090216.html>, Letöltés ideje: 2009.03.26.

Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az újjgazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek

<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=195> Letöltés ideje: 2010. február 25.

Szervezeti motiváció: McClelland teljesítmény – hatalom – kapcsolat elmélete

<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=89>

Letöltés ideje: 2010.03.09

Tóth, András – Grajczjár István (2007) Different Roads to the Siren Songs of the Extreme Right in Hungary. In: Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right – Ashgate Kiadó, Anglia, 10. fejezet, 201–217 p.

Tóth Flóra – Ádám Zsuzsanna – Grajczjár István (2010): A posztfordi-neofordi hibrid rendszer munkavállalókra gyakorolt hatása, Zsigmond Király Főiskola, TKK Füzetek 7.

Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment

<http://businessonline.prim.hu/cikk/52711/> Letöltés ideje: 2010.03.09.

Vass Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése,

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia>

Letöltés ideje: 2010.03.09

9. Mellékletek

1. táblázat: Főkomponens analízisek komponens mátrixai

Kijelentések	Főkomponensek		
	Integráció	Megbecsültség/ depriváció	Kognitív- érzelmi disszonancia
Erősen kötődöm a szakmámbeliekhez	0,803		
Erősen kötődöm a munkatársaimhoz/munkahelyi csoporthoz	0,774		
Erősen kötődöm a munkahelyhez/vállalkozáshoz, amelynél dolgozom	0,711		
Az olyan embereket, mint én nem becsülik meg megfelelően a munkahelyükön		-0,096	
Az olyan embereknek, mint én, a munkahelyén megvan az érdekei megvédéséhez szükséges hatalma		0,847	
Az olyan emberek, mint én, megfelelő javadalmazásban részesülnek az elvégzett munkáért		0,871	
A munkaköröm állandó stresszel jár			0,744
Az utóbbi időben egyre több olyan elvárást támaszt felém a munkaadó, amelynek nem tudok megfelelni			0,771
Nehezen birkózok meg azzal, hogy egyszerre önállónak kell lennem és a feletteseim utasításainak is meg kell felelnem			0,777
A munkahelyemen a „vagy megszoksz, vagy megszökösz” elvét követik			0,717
A munkahelyemen dolgozók a mindenkori feletteseik döntéseinek vannak kiszolgáltatva			0,588

2. táblázat: Lineáris regresszió a kognitív érzelmi disszonanciára (enter)

Magyarázó Változók	B (R ² =0,37)
Kedvező előrejutási lehetőségek	0,086
Kreativitás	-0,116
Munkahely biztonsága	-0,027
Jó (egészségre nem ártalmas) munkakörülmények	-0,217*
Önállóság	0,122
Szakmai előrejutás lehetősége -0,05	
Jól bánjanak az alkalmazottakkal	-0,565***
Jó pénz, magas fizetés	0,003
Megfelelő viszony a munkatársak között	0,191

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

3. táblázat: Lineáris regresszió a kognitív-érzelmi disszonanciára (stepwise)

Magyarázó változók	B (R ² =0,589)
Gyakran előfordul, hogy nem is értem pontosan, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyemen.	0,32***
Az egyik legfontosabb elvárás a munkahelyem céljaival való azonosulás.	0,341***
A munkám során gyakran el kell fojtanom az érzéseimet.	0,293***
Úgy érzem a túl sok munka az egészségem megroppanásához vezetett.	0,25***
A munkám gyakran unalmas, ismétlődő.	0,213***

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

4. táblázat: Lineáris regresszió a megbecsültség vs. deprivációra (stepwise)

Magyarázó változók	B (R ² =0,378)
Az ötleteimet a feletteseim gyakran pozitívan értékeli, figyelembe veszik a döntéshozatalkor.	0,353***
A munkahelyemen a legtöbbször kompromisszumok kialakítása során döntünk.	0,293***
A munkámhoz a lehető legrugalmasabban kell hozzáállnom.	0,271***

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

5. táblázat: Lineáris regresszió a megbecsültség vs. deprivációra (enter)

Magyarázó változók	B (R ² =0,382)
Kedvező előrejutási lehetőségek	0,164
Kreativitás	0,008
Munkahely biztonsága	0,140
Jó (egészségre nem ártalmas) munkakörülmények	0,023
Önállóság	0,299*
Szakmai előrejutás lehetősége	-0,106
Jól bánjanak az alkalmazottakkal	-0,076
Jó pénz, magas fizetés	0,275*
Megfelelő viszony a munkatársak között	-0,037

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

6. táblázat: Lineáris regresszió az integrációra (stepwise)

Magyarázó változók	B (R ² =0,378)
Az ötleteimet a feletteseim gyakran pozitívan értékeli, figyelembe veszik a döntéshozatalkor.	0,29***
A munkaadóm számára szinte mindennél fontosabb, hogy dolgozói gyorsan alkalmazkodjanak a változásokhoz.	0,238***

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

7. táblázat: Lineáris regresszió a munkavállalási lehetőségekkel való elégedettségre

Magyarázó változók	B (R ² =0,09)
Integráció/Identifikáció	0,014
Megbecsültség vs. depriváció	0,285**
Kognitív-érzelmi disszonancia	-0,1

Megjegyzés: ***p<0,001, **p<0,01, *p<0,0

8. táblázat: Nyertes/Vesztes klaszterek

	Nyertesek	Vesztesek
Integráció/Identifikáció	0,11695	-0,18873
Megbecsültség vs. depriváció	0,70107	-0,56200
Kognitív-érzelmi disszonancia	-0,54776	0,33317