



PEME XX. (E/1.) PhD – On-line Konferencia



***TIZENHÉT ÉVE AZ EURÓPAI SZINTŰ TUDOMÁNYOS MEGÚJULÁS ÉS A FIATAL KUTATÓK
SZOLGÁLATÁBAN***

PEME

2020. április 23.

BUDAPEST

A 17 éves PEME XX. (E/1) PhD – On-line Konferenciájának előadásai

(Budapest, 2020. április 23.)

Szerkesztette:

Dr. Koncz István – Szova Ilona



Elektronikus könyv

2020

ISBN 978-615-5709-10-4

Kiadja a Professzorok az Európai Magyarorszáért Egyesület

BEVEZETŐ

Kedves Olvasó!

Szeretettel köszöntjük a nagysikerű nemzetközi tudományos on-line konferencián elhangzott előadások anyagait és senior egyesületi tagok írásait tartalmazó kötet megtekintésekor.

2020. április 23-án tartotta meg a Professzorok az Európai Magyarországiért Egyesület a XX. (E/1.) Fiatal Kutatók Konferenciáját. A tudományos tanácskozáson **résztevő fiatal kutatók** digitális eszközökön keresztül mutatták be vizsgálatuk témaköreit, s eddigi eredményeiket. Az opponenciát vállaló senior tudósok véleményének közlése, s a vita lefolytatása ugyanezzel a technikával történt. A prezentációkat követően a fiatal kutatótársak és 12 fő, szakterületén nemzetközileg is elismert PEME szakmai műhelytag tudós fogalmazhatták meg az előadott témákkal kapcsolatos kérdéseiket és javaslataikat.

A konferencián először **Dr. Koncz István**, a PEME elnöke köszöntötte a résztvevőket és a bekapcsolódó érdeklődőket. A PEME Elnöksége részéről **Dr. Gyarmati Péter** tudományos alelnök - a Honlapunkon a megnyitóra megjelentetett - köszöntője indította a tudományos tanácskozást

A konferencia technikai hiba nélkül bonyolódott le, s ez is segítette azt, hogy valamennyi előadó fiatal mintaszerű prezentációt tartott, tartalmi munkájukat az opponensek kivétel nélkül kiválóan ítélték. Látszik, hogy a fiatal kutatók az ilyen technikával történő előadás összes stratégiai és technikai elemét, digitális kompetenciájukat aktivizálva már rutinszerűen képesek használni. Az elhangzott előadásokra épülő tanulmányokat, s az opponensek kapcsolódó írásait a PEME lektoráltatva és ISBN-számmal ellátva – a konferencia-kiadványok sorozatban – ezen elektronikus kötetben jelenteti meg. /Ez a XX. (E/1.) kötet./

A fiatal kutatók tudományos előrehaladásának meggyorsítását és az aktív egyetemi hallgatók kutatói munkára való felkészítését is célzó konferenciák szervezését, s kiadványok megjelentetését a jövőben is folytatja a PEME, s ezzel az egyedülálló, tíz évnél is régebb óta tartó programsorozattal továbbra is folyamatosan teljesítve egyik vállalt küldetését.

A fiatal kutatóknak további szakmai sikereket, az olvasóknak pedig az írásokban való elmélyülést kívánunk:

Dr. Demetrovics János akadémikus, tiszteletbeli elnök

Dr. Koncz István elnök, szerkesztő

Köszöntő:

Prof. Dr. Gyarmati Péter

tudományos alelnök megnyitó beszéde a PEME E-konferencián

2020. április 23. 10.00

Kedves Barátaim, Kollégák, Konferencia résztvevők, Érdeklődők!

Engedjék meg, hogy a rendkívüli e-konferenciánk megnyitása előtt – mintegy magyarázatként – néhány gondolatot mondjak.

Egyre gyorsuló és változó világuk mind gyakoribb és súlyosabb válságokat zúdít ránk. A népességi gyarapodás, a hatalmi törekvések, a túlzó gazdasági verseny, a technológiák már-már folytonos módosulásai és feltehetően a természet válasza az egész világ társadalmait befolyásoló és az emberek mindennapi életét felborító változásokat okoznak. Mindezekkel szemben a világ nagy részén az emberek és benne mi magunk is igyekszünk a szokásos ritmusunkat, rendünket megtartani. A tudományos élet trendje is ide tartozik.

Egyesületünk, a PEME, fontos feladatai közé tartozik fórum teremtése a fiatal kutatók számára eredményeik, törekvéseik bemutatására, terjesztésére, munkájuk értékének nyilvános megméréttetésére.

A válság ellenére igyekeztünk ennek biztosítására, a tudományos trend megtartására. Az adott helyzetben az oly kíváncsú személyes találkozások súlyosan korlátozottak, nem is lehetségesek. Helyette igyekeztünk a technika nyújtotta lehetőségekkel egy – individuális helyzetű – virtuális konferenciát létrehozni. Ebben veszünk most éppen részt, és amelynek reménybeli sikere – kívánom – ne a technika diadala legyen, sokkal inkább a fiatal kutatók, doktoranduszok bemutatásra kerülő munkáinak értéke.

Őszintén remélem, hogy Egyesületünk e törekvése, a tudományos fórum megtartása, ha virtuálisan is, hasznos és értékes lesz. Egyetlen lehetőségünk, hogy meg- és fenntartsuk a válság levezetését irányító szervek előírásait, javaslatait és igyekszünk ebben a környezetben megőrizni életünket és munkálkodni kiűzött céljainkért. A mai rendkívüli, virtuálisra szervezett, konferencia is ide tartozik.

Amikor ezt az e-konferenciánkat megnyitom, reménykedem a személyes kapcsolatú rendezvények mihamarabbi helyreállításában, kívánok minden résztvevőnek sikert, értékes eredményt!

Tartalom

Ádám Péter: Geopolimerek oldatfázisú előállításá.....	6
Baksa Máté: Szétkapcsolt hálózatok: A tartós otthoni munkavégzés lehetséges hatásai a munkahelyi kapcsolatokra	16
Dr. Koncz István PhD, CSc: Pedagógusszerep a tehetségfejlesztésben.....	26
Fejes Csenge, Helyes Marcell: Válni konfliktusok nélkül, avagy egy alternatív módja a házasságok felbontásának: a családi mediáció Ljoga és pszichológiája.....	43
Lengyel Emese– Lengyel Zsanett: Robotszínház - A test jelenlétének új értelmezései a technológiai fejlődés horizontján.....	58
Dr. Melles Hagos Tewolde PhD: Labor Market Structure in Industrialized Countries from the Corner of Macroeconomics in 20 century /Tomori Pál College /.....	66
Dr. Melles Hagos Tewolde PhD: A vállalat pénzügyeinek előrejelzése /Tomori Pál Főiskola/	82
Milassin Anda Nóra: Angol kulturstandard kutatás - magyar szemmel.....	103
Pintér Nikolett: A tudásmegosztás új módja a közszolgáltatban	108
Virág Ádám: Az egyes európai uniós tagországok szociális gazdasághoz való viszonya	116
Nagy László PhD: Egy „légüres tér” tűrt művészete... Turgenyev reflexiója a New Age hajnalán.....	128

/Ádám Péter, Sajti Ákos, Sinkó Katalin/

Lektorálták: Dr. Kádár Gyula és Dr. M. H. Tewolde

Geopolimerek

Geopolimerek szervesen polimer szerkezetű, rendszerint amorf anyagcsalád. 1970-ben Joshep Davidson írta le először a szerkezetüket, mely szerint 3D struktúrát alkotó alumínium-szilikátok, általánosan az alábbi összegképlettel jellemezhetők: $M_n[-(SiO_2)_z - AlO_2 -]_n \cdot H_{2O}$. A geopolimerek alapvetően ásványi kémiai vegyületek vagy ismétlődő egységekből álló vegyületek keverékei, például szilícium-oxid (-Si-O-Si-), szilícium-aluminát (-Si-O-Al-O-), vas-szilícium-aluminát (-Fe-O-Si-O-Al-O-) vagy alumínium-oxid-foszfát (-Al-O-P-O-). A szialát háló szerkezete az SiO_4^- és AlO_4^- tetraéderek összekapcsolódásából származik, amelyek oxigénatomokon keresztül kapcsolódnak egymáshoz. Az alumínium-szilikát térhálózathoz kapcsolódó pozitív ionok, például Na^+ , K^+ és Ca^{2+} kiegyenlítik az AlO_4^- tetraéderek negatív töltését. A geopolimerek előállíthatók az agyagásványok és az alkáli-szilikátok lúgos oldatban történő reakciójával. A kötő és szerkezeti anyagokként alkalmazott geopolimerek hajlítási és nyomószilárdsága akár 2-3-szorosa is lehet, mint a hagyományos cementé. A geopolimerek nagy hőstabilitással és ellenálló képességgel rendelkeznek mind a savas, mind a lúgos vegyi anyagokkal szemben. Tulajdonságaik szempontjából a geopolimerek kiváló tűz- és hőálló anyagok, megfelelő bevonatok készíthetők belőlük, nagy keménységgel és jó adszorpciós képességgel rendelkeznek [1-3].

Geopolimer termékek sokféle alapanyagból készíthetők. Szintetikus alapanyagok mellett földpátok, kaolin, pernye, különböző kalcinált agyagásványok, illit, perlit, akár építési törmelék felhasználására is van példa. [4-5].

Geopolimerek előállításának első lépése a kiindulási anyagok oldódása, melynek kettős szerepe van. Egyrészt a képződő poliszialát vegyületek felszabadulnak a kiindulási anyagokból, másrészt az oldódás aktiválja a felületet és beindítja a kötés kialakulásához vezető reakciókat, jelentősen hozzájárulva a szerkezet végső szilárdságához. A geopolimerizáció általánosságban az következő négy lépésben játszódik le. Első lépésben az alumínium-szilikátok felületen lévő fémionok köré víz molekulák koordinálódhatnak és szilanol illetve Al-OH csoportok keletkeznek. Az alumínium- és szilíciumionok felszabadulhatnak, oldatba kerülhetnek. Második lépésben a Si és az Al koncentrációja a vizes fázisban fokozatosan nő, majd oligomerek/aggregátumok alakulhatnak ki az. Az oligomerek Si-O-Si és Si-O-Al típusú polimer kötések tartalmazzák. A harmadik lépésben kialakulhat egy folytonos 3D-s alumínium-szilikát szerkezet az aggregátumokból/oligomerekből, melyben SiO_4^- és AlO_4^- tetraédereket egy közös oxigént köt össze. Végül a polikondenzáció során vízmolekula is távozik a rendszerből. Ebben az utolsó lépésben az oligomerek a geopolimeres szerkezetben egymással kötések alakítanak ki, és a rendszer megkeményedik.

Geopolimerek szol-gél szintézise:

A módszer alapelve az, hogy a fém-oxigén és a fém-hidroxid kötések oldat- ill. gél fázisban keletkeznek kémiai reakcióval. A szervesetlen geopolimerek szol-gél előállításánál jellemzően szilícium- és alumínium-alkoxidokat reagáltatnak alkohol – víz oldatkeverékében. A polimerizáció első lépése az alkoxidcsoportok bázis vagy sav-katalizált hidrolízise, melynek eredményeképpen hidroxilcsoportok alakulnak ki. A következő lépés a hidrolizált prekursorok kondenzációs reakciója. Ennek következtében oligomerek, aggregátumok, polimerláncok alakulnak ki, melyek további reakciók során az oldat teljes térfogatára kiterjedő térhálóvá kapcsolódnak össze. A hidrolízis semleges közegben lassú, ezért savas vagy lúgos közeg kell alkalmazni, hogy a kívánt reakciósebességet elérjük. Elmondható, hogy a savas közegben a hidrolízis lesz a domináns, ami eredményeképpen egy laza kötésrendszer alakul ki, ezzel szemben a bázikus közegben a kondenzáció a domináns és egy tömörebb szerkezetet kapunk.

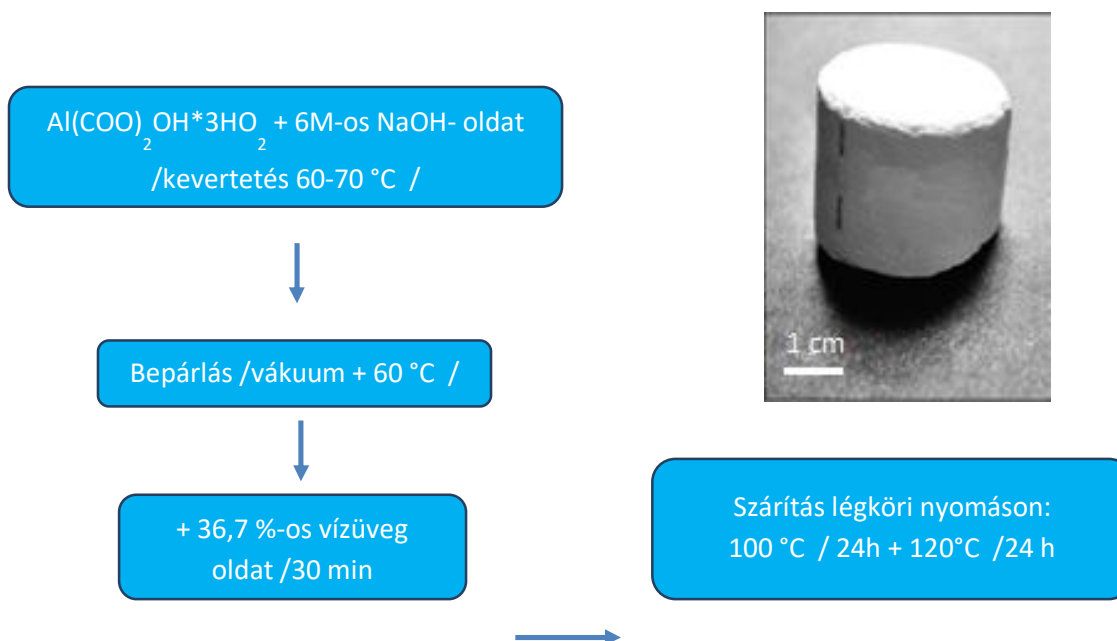
Az alumínium-szilikát monolitok szol-gél előállításánál a legnagyobb probléma a gélek szárítása. A szárítás során az oldószer távozása először zsugorodást okoz, ezért a géltestben létrejövő párolgás széttördeli a monolit szerkezetet. A repedezést megelőzendő vagy nagyon lassan szárítják atmoszférikus nyomáson a nedves gél, vagy más technikákkal, például szuperkritikus szárítással távolítják el az oldószert. Ily módon csökkentve a kapilláris nyomást. A legtöbbet alkalmazott szárítás geopolimerek esetén a szinterelés, mely egy gyors, széttöredezett anyagi rendszert eredményező, 100 °C körüli szárítást követ.

Geopolimerek szintézise szintetikus, környezetbarát kiindulási anyagokból:

Az ELTE-n lefolytatott eddigi kutatásaink szerint az egyik legfontosabb paraméter a végtermék mechanikai szilárdságának növelésében a prekursorok Si / Al molaránya [6]. Az eddig megjelent, szintetikus geopolimerekről szóló publikációk jellemzően 0,1 és 1,0 közötti Al/Si molarány alkalmazásáról, vizsgálatáról számolnak be. Az egyetemen folytatott kísérleteink az irodalomtól eltérő Al/Si molarányú (>1,0 Al/Si) geopolimerek szol-gél szintézisére koncentrálnak. Alapvető célkitűzésünk kis költségű, környezetbarát preparatív technika kidolgozása, melyet az alacsony hőmérsékletű, kis tömegveszteségű folyamatok és az olcsó környezetbarát alapanyagok, illetve ipari hulladék anyagok biztosítják. Mintáinkhoz alumínium prekursoroként a környezetbarát bázikus alumínium-acetátot, szilícium prekursoroként pedig az olcsó vízüveg oldatot ($\text{NaSiO}_3(\text{aq})$) használtunk.

A szintézis lépéseit 1.sz. ábra mutatja be. A bázikus alumínium-acetát [$\text{HOAl}(\text{CH}_3\text{CO}_2)_2$] feloldásához szükség van erősen savas vagy erősen bázikus közegre. Azonban savas közegben, vízüveg Si- prekursor alkalmazva az Al-acetát mellett, kovasav gélek válnak ki a kiindulási oldat keverékből. Lúgos közeg alkalmazásával viszont – az Al/Si molaránytól függően – különböző szilárdságú alumínium-szilikát géleket sikerült készítenünk. Al/Si <2 molaránynál egy gyenge, amorf csapadékos gél szerkezet jön létre. 100 °C-os szárítás hatására a géles szerkezet széttöredezik, 100 °C alatt pedig még 4-5 napos szárítás után is viszkózus marad. Al/Si > 4 molaránynál monolit

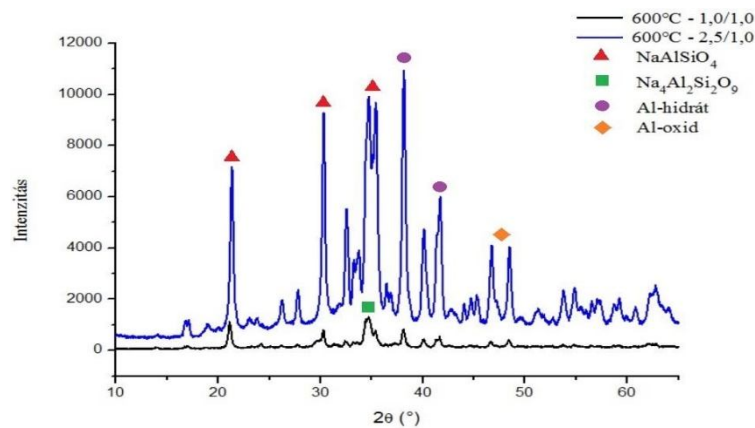
gélszerkezet nem alakul ki, fázisszeparáció következik be. Önálló Al-tartalmú fázis válik ki. Meghatározott molarány mellett (Al/Si = 2-4) készült minták már nyitott edényben, 100 °C-on történő hevítés során nagy szilárdságúak lesznek. Anyagaink különlegességét az adja, hogy a nagy keménység gyorsan, egyszerűen elérhető, egy gyors, nyitott edényben történő szárítás során sem repedeznek meg. A monolit szerkezetek előállítása gyors, atmoszférikus hevítéssel nagyon ritka a szol-gél technikában, egyértelmű újdonságnak számít.



1. ábra: Szintetikus alapanyagból készült geopolimer minta és szintézise

Az így elkészült mintáinkat különböző vizsgálati módszerrel jellemeztük. Az első ilyen vizsgálati módszer volt a termoanalitikai mérés. A termoanalitikai mérések feltárták a különböző változások hőmérséklettartományát és segítséget nyújtottak az egyes hőmérséklettartományokhoz tartozó folyamatok azonosításához. 100-120 °C-ig az oldószer eltávozása történik, 220-230 °C-ig a kötött (pl. koordinálódott) víztartalom. 400-500 °C-on bekövetkezik a szerves acetáttartalom bomlása, és kialakul egy oxid alapú fázis. 400-800 °C-os jelentős endoterm csúcs a korábban elvégzett NMR mérésekkel összhangban γ -alumínium-oxid fázis kialakulását jelzi. 800 °C felett erőteljes kristályosodás indul meg szétverve az alumínium-szilikát térhálót. A termoanalitikai adatok is megerősítik az NMR-ből megállapított optimális hőkezelési hőmérsékletet, a 600 °C-ot, e fölötti hőmérsékleten széttöredelődik az alumínium-szilikát 3D-os térháló.

A felhasználhatóság szempontjából nagyon fontos a geopolimerek vízdoldhatósága. A hőkezelt tabletták áztatása desztillált vízben, 24 h órán keresztül zajlott. A 400 °C-ig hőkezelt minták feloldódtak, az 500 °C-on hőkezelt minták már csak minimális mértékben mutattak tömegvesztést. A 600 °C-on vagy afelett hőkezelt minták egyáltalán nem bizonyultak vízdoldhatónak.

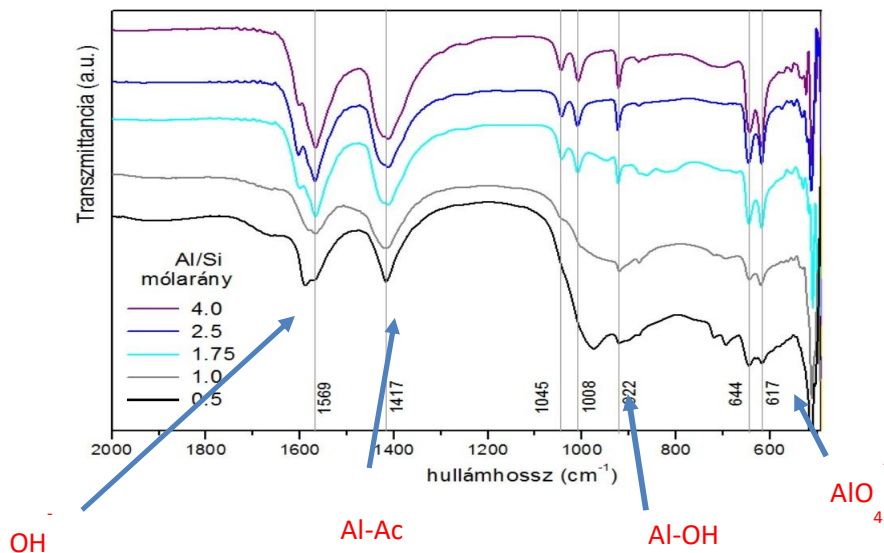


A röntgen diffrakció

2. ábra: Szintetikus alapanyagokból készült minták Röntgen diffraktogramja

A fenti ábrán jól látszik a 600 °C-on hőkezelt, 2,5Al/Si molarányú minta összetettebb szerkezete. 300 °C alatt hidratált alumínium-oxid dominanciája valószínűsíthető, 500 °C felett pedig nátrium-alumínium-szilikát ($\text{NaAlSiO}_4 \cdot \text{H}_2\text{O}$) kristályos fázis alakul ki. Ez a nátrium-alumínium-szilikát a zeolitok családjába tartozik

Az infravörös spektroszkópai mérésekkel a mintáinkban lévő kötésekről szerezhetünk információt. A mérés során detektált csúcsok az alábbi kötések jelölik:



3. ábra: Szintetikus alapanyagokból készült minták FT-IR spektrumai

Összefoglalva tehát a Al/Si=2-4 molarányú mintáink extra mechanikai keménysége a kialakuló alumínium tartalmú nanokristályos szekunder erősítőfázisnak köszönhető. Az alumínium-szilikát nanokompozit mátrixát amorf állapotú alumínium-szilikát térháló adja, az erősítő fázist pedig a nanoméretű (NaAlSiO_4) nátrium-alumínium-szilikát kristályok. Az oldhatósági és termoanalitikai

vizsgálatokkal sikerült a geopolimer minták ideális hőkezelési tartományát meghatározni, mely 550-600 °C közötti értéknek adódott. Ebben az esetben a fejlődő kristályos fázis még nem veri szét a geopolimerizáció során kialakult 3D struktúrát, de már az alapvető reakciók végbe mennek, és egy vízdoldhatatlan kötésrendszer is kialakul ezen a hőmérsékleten.

Geopolimerek előállítása ipari hulladékból

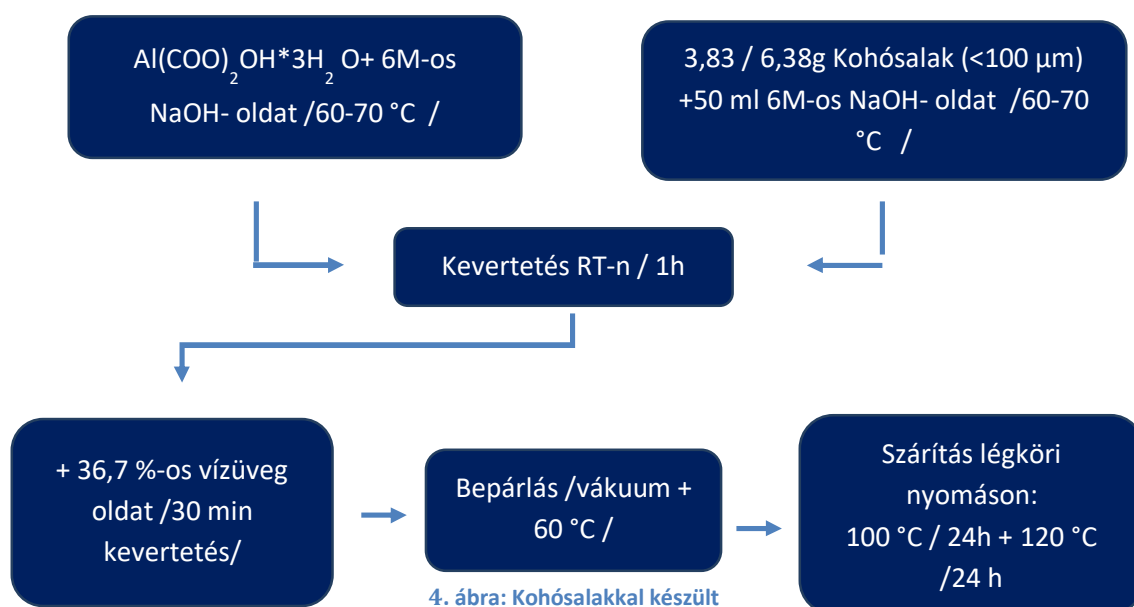
Az előzetes kísérleteink alapján a megemelt Al/Si arány rendkívül nagy szilárdságot biztosít az alumínium-szilikát rendszernek [6]. Célunk volt a további kutatásunkban, hogy a kezdetben alkalmazott, környezetbarát, szintetikus alapanyagokat szisztematikusan kiváltsuk ipari folyamatok melléktermékeivel, hulladékokkal, elsődlegesen kohósalakkal és vörösiszappal. Mindkét anyag hazánkban jelentős mennyiségben előfordul, köszönhetően az aktív nagyipari vas/acélgyártásnak, és az alumínium iparunknak. Ezen anyagok, s főleg a vörösiszap tárolása nagy odafigyelést és költséges megoldásokat igényelhet, mely néha mérnöki hiba, vagy környezeti behatás következtében (pl. földrengés) katasztrofális eseményekhez is vezethetnek (2010. Október 4. Kolontári vörösiszap katasztrófa). Így ezen anyagok felhasználásával a tárolási nehézségek megoldására is kínálhat jó lehetőséget egy jó szigetelőanyag kifejlesztése.

Az eddigi eredmények után célunk volt a két ipari hulladékanyagból, a kohósalakból és a vörösiszappból előállítható geopolimer minták szol-gél szintézisének kifejlesztése, valamint az ily módon előállított anyagok vizsgálata: szerkezetük, tulajdonságaik és felhasználhatóságuk felderítése.

Munkánk során a kapott, adott összetételű kohósalak és vörösiszap alapanyagok diszpergálása, oldása különböző koncentrációjú alkáli lúg oldatokban zajlott, majd Al-prekurzor, bázikus Al-acetát és vízüveg oldat hozzáadásával alakítottuk ki a megfelelő kémiai összetételt. Az Al/Si molarányt és az adalék anyagok mennyisége változott. Az első alapanyagként használt ipari hulladék a **granulált kohósalak** volt. A kohósalak világos szürke színű, kemény, üvegszerű amorf anyag. A vasgyártás során keletkezik, mint melléktermék, ipari felhasználása már régóta ismeretes, elsősorban a cementiparban. Az, hogy a vasgyártás során keletkezett folyékony salakanyagot milyen sebességgel hűtik le, alapvetően meghatározza a keletkezett szilárd anyag fizikai tulajdonságait, kristályos és üveges fázis tartalmát. A folyékony salak gyors hűtésével kapunk amorf, nagy mennyiségű üveges fázist tartalmazó granulált kohósalakot. Kísérleteink során az Dunafer Zrt.-től kapott, alábbi összetételű granulált kohósalakot használtuk adalékként, alumínium és szilícium forrásként.

- | | |
|---|--|
| Kalcium-oxid (CaO): 38,8 % | • Vas-oxid (FeO, Fe₂O₃): 0,25 % |
| • Alumínium-oxid (Al₂O₃): 10,5 % | • Kén (S): 1,26 % |
| • Kalcium-oxid (CaO): 38,8 % | (MnO 0,40 %) |
| • Magnézium-oxid (MgO): 10,3% | |
| • Szilícium-dioxid (SiO₂): 35,8 % | |

A granulált kohóslak felhasználásával készült minták esetében az Al/Si molarány 3-2,5 között változott. A minták elkészítéséhez a kohósalakot homogenizálni kellett, majd 100 µm alá őrülni. A kohósalakot oldása, diszpergálása kis mennyiségű, 6 mol / dm³ koncentrációjú nátrium-hidroxid oldatban zajlott. Ezt az oldat lett összekeverve bázikus alumínium-acetát szintén 6 mol / dm³ –es nátrium-hidroxiddal készült oldatával, és egy órán át szobahőmérsékleten lettek tovább kevertet. Az oldathoz kevertetés mellett meghatározott mennyiségű vízüvegoldatot adtunk a rendszerhez, majd a keletkezett géles-csapadékos rendszer kevertetése 30 percig tovább folyt. A keletkezett oldatból rotációs vákuumbepárló segítségével viszkózus rendszer készült. A hőkezelés 100, illetve 120 °C-on zajlott, melynek végén kemény, sárgás-fehér geopolimer minta keletkezett.



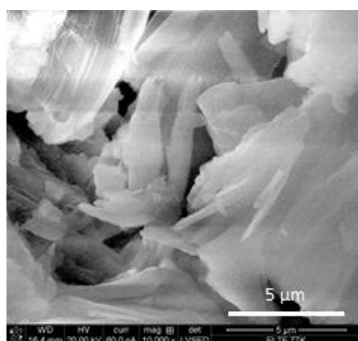
4. ábra: Kohósalakkal készült minták szintézise



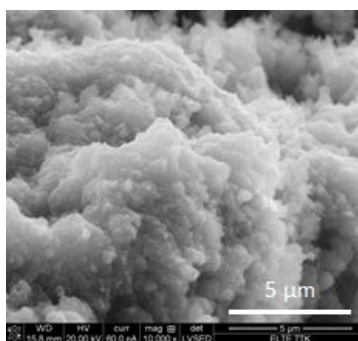
5. ábra: Kohósalakkal készült minta

A kapott minták pásztázó elektronmikroszkóppal lettek megvizsgálva. Az alábbi felvételeken balról jobbra sorban a kohósalak mentes kontroll, a 25 % és 36 % kohósalakkal adalékolt minták 10 000- szeres nagyítással, LVSED detektorral készült, felvételei láthatóak. Jól látszik, hogy a kontroll mintával ellentétben a kohósalakkal adalékolt minták nem lemezes struktúrával rendelkeznek,

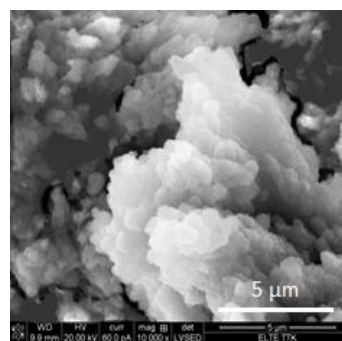
homogén szerkezetűek. A kohósalak növelésével a részecskeméret csökken, mely jellemzően 400-800 nm között van. Az elkészített SEM- felvételek (10 000X nagyítás):



6. ábra: 0 % kohósalakkal készült minta SEM felvétele (10 000-szeres nagyítás)



6. ábra: 25 % kohósalakkal készült minta SEM felvétele (10 000-szeres nagyítás)

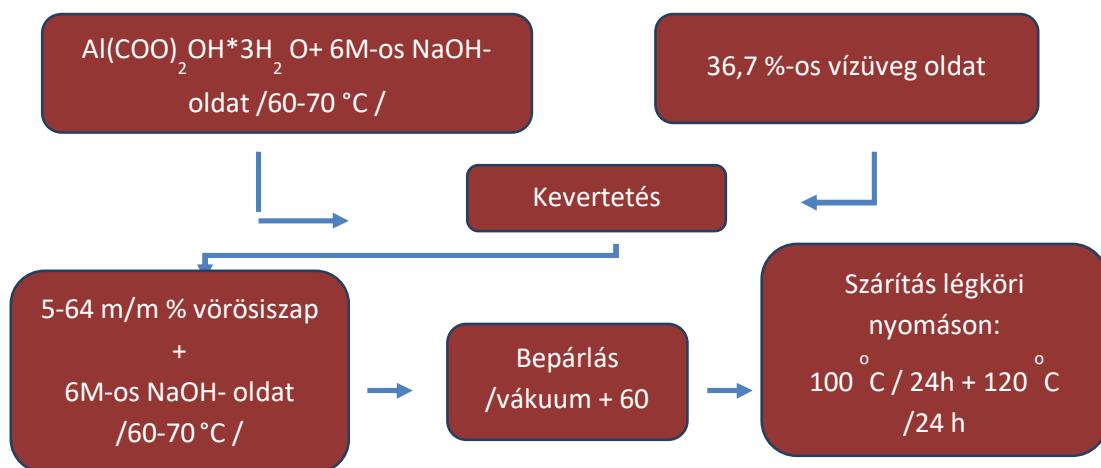


8. ábra: 36 % kohósalakkal készült minta SEM felvétele (10 000-szeres nagyítás)

A **vörösiszap** a timföldgyártás során keletkező melléktermék, vöröses barna színű, általában erősen lúgos kémhatású anyag. Nedves állapotban is veszélyes hulladéknak számít. Ezt jól bizonyítja a tíz emberéletet követelő kolontári vörösiszap katasztrófa, amikor is a MAL Zrt. tulajdonában lévő Ajkai Timföldgyár 400x600 méteres vörösiszap tározójának fala megrogyott, és körülbelül egymillió köbméter, erősen lúgos zagy mintegy 40 négyzetilómétert szennyezett be. Veszélyességét még az is adja, hogy száraz állapotban finom szemcsék formájában létezik, mely a levegőbe bekerülve és onnan belélegezve komoly egészségkárosodást okoz. Mivel óriási mennyiségben áll a rendelkezésünkre és nagy mennyiségű alumínium- és szilícium-oxidot tartalmaz, ezért adja magát, hogy felhasználjuk alumínium-szilikát geopolimer termékek gyártására. Kísérleteink során a MAL Zrt. által rendelkezésre bocsájtott vörösiszap mintát alkalmaztuk, mint alumínium és szilícium forrás, az alábbi összetétellel:

- | | |
|---|--|
| • Nedvesség tartalom: 39,5 % | • Kalcium-oxid (CaO): 8,22 % |
| • Alumínium-oxid (Al₂O₃): 16,62 % | • Magézium-oxid (MgO): 0,87 % |
| • Szilícium-dioxid (SiO₂): 11,5 % | • Cink-oxid (ZnO): 0,022 % |
| • Vas-oxid (Fe₂O₃): 36,88 % | • Mangán (IV)- oxid (MnO₂): 0,37 % |
| • Titán-dioxid (TiO₂): 3,5 % | • Szkandium (Sc): 73 ppm |
| • Vanádium-pentoxid (V₂O₅): 0,18 % | |

A minták készítéséhez különböző mennyiségű vörösiszap lett feloldva 6 mol / dm³ –es nátrium-hidroxid oldatban. Ehhez lett hozzá keverve a számított mennyiségű bázikus alumínium-acetát lúgos oldatának és a hozzá adott vízűveg oldatnak a csapadékos elegye. A kapott elegy 60-70 °C-on további 30 percig lett kevertetve, majd rotációs vákuumbepárlóval sűrű, massa állagig lett bepárolva. Az így kapott szilárd anyag teflon mintatartóban 100 és 120 °C-os hőkezelést kapott, mely végén vöröses barna, kemény geopolimer mintát keletkezett.

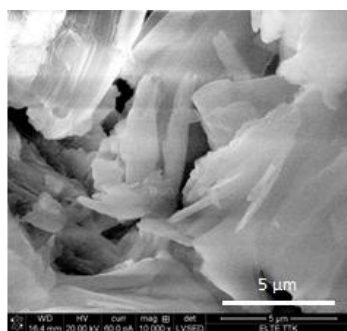


7. ábra: Vörösiszappal készült minták szintézise

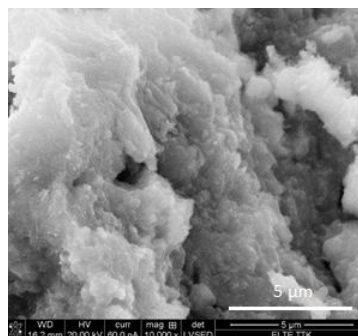


8. ábra: Vörösiszappal készült minta

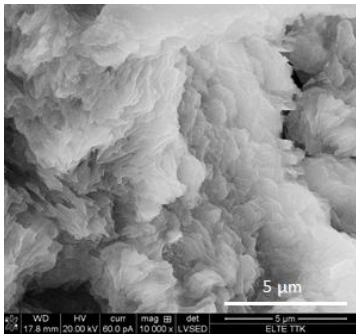
Az alábbi felvételeken balról jobbra sorban a kohósalak mentes kontroll, a 25-33- és 50 m/m % vörösiszappal adalékot tartalmazó minták 10 000 szeres nagyítással, LVSED detektorral készült felvételei láthatóak. Látható a SEM-felvételeken, hogy a vörösiszap minták szerkezete a kontroll mintához hasonlóan homogén, lemezes szerkezetű, mely struktúra a vörösiszap mennyiségének növelésével is megmarad. A részecskeméret a vörösiszap mennyiségének növelésével csökken, átlagosan 0,5-1,2 μm között van. Az elkészített SEM- felvételek (10 000X nagyítás):



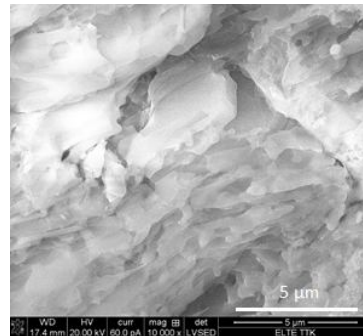
11. ábra: 0 % vörösiszappal készült minta
SEM felvétele (10 000-szeres nagyítás)



12. ábra: 25 % vörösiszappal készült minta
SEM felvétele (10 000- szeres nagyítás)



13. ábra: 33 % vörösiszappal készült minta SEM felvétele (10 000- szeres nagyítás)



14. ábra: 50 % vörösiszappal készült minta SEM felvétele (10 000- szeres nagyítás)

Az egyetemi korábbi vizsgálatok bebizonyították, hogy megfelelő Al / Si molarány mellett extra keménységet lehet elérni szintetikus anyagokból [6]. A mostani kutatásaink szerint ezt az extra keménységet többé-kevésbé meg lehet őrizni ipari hulladékanyag (vörösiszap, kohósalak) adagolás mellett is. Ugyan akkor a 120 °C-on hőkezelt kohósalak és a vörösiszap mintákkal nem tudtunk megfelelő mikro/makrokeménység mérést végezni, a mérések voltak kivitelezhetetlenek. Szükséges a szintetikus alapanyagokból előállított mintákhoz hasonlóan egy magasabb hőmérsékleten történő hőkezelés.

Összefoglalás

Sikerrel állítottunk elő nagy szilárdságú geopolimereket, szintetikus alapanyagokból kiindulva, kis energiaigényű szol-gél technikával, az alkalmazott Al/Si mólarány 2-4 volt. A gyors hőkezelés ellenére a szárított gélek nem repedeztek szét, homogén, monolit végterméket kaptunk. A mintákat IR és XRD technikákkal vizsgáltuk, illetve bebizonyítottuk, hogy 500- 600 °C-on történő hőkezelt minták is megőrzik szerkezetüket, de vízzoldhatóságuk megszűnik. Továbbá sikerrel helyettesítettük a szintetikus Al és Si forrás egy részét ipari hulladékkal, kohósalakkal és vörös iszappal. Ezen prekursorok alkalmazásával is kemény és jó mechanikai tulajdonságú mintákat kaptunk.

Továbbiakban a kutatás folytatásaként szükséges elvégezni a kohósalakkal és vörösiszappal készített minták makrokeménység méréseit, Al^{27} -NMR, SAX/WAX módszerrel történő vizsgálatát is. Célunk továbbá a kohósalak és vörösiszap mennyiségének növelése, az eljárás optimalizálása. Tulajdonságaiknak köszönhetően a kapott termékeket elsősorban építőiparban lehet alkalmazni szerkezeti, illetve szigetelő anyagokként. Felhasználható továbbá nagy szilárdságú, tűzálló szerkezeti anyagok gyártására, vagy nagy fokú kémiai ellenállóképességű kerámia rétegek előállítására. Továbbá a vörösiszappból készített geopolimer alkalmas lehet katalizátorként, illetve adszorbensként való alkalmazásra is.

Irodalom jegyzék

- [1] Dai, Y. S., Yang, L. C., Ding, Y. C., Jhong, C. W., Cheng, T. W., & Lin, K. L. A Study on Application of Geopolymeric Green Cement. (2013).
- [2] Zheng, Cui, Zhang: Preparation of geopolymer precursors by sol-gel method and their characterization, J. Mater. Sci **44** 3991-3996 (2009)
- [3] Olawale Margaret Damilola: Syntheses, Characterization and Binding Strength of Geopolymers; A Review. *International Journal of Materials Science and Applications*. Vol. 2, No. 6, 185-193 (2013)
- [4] Hua Xu, J.S.J. Van Deventer: The geopolymerisation of alumino-silicate minerals; Int. J. Miner. Process. **59** 247–266 (2000) .
- [5] Tai Thanh Tran, Hyuk Kang and Hyug-Moon Kwon: Effect of Heat Curing Method 15nt he Mechanical Strength of Alkali-Activated Slag Mortar after High-Temperature Exposure; Materials, **12**, 1789 (2019)
- [6] K. Sinkó „Synthesis of aluminosilicate monolithic system by a novel fast ambient drying process” *Ceramics International* **42**. 5100-5106 (2016)

Baksa Máté: Szétkapcsolt hálózatok: A tartós otthoni munkavégzés lehetséges hatásai a munkahelyi kapcsolatokra

Lektorálták: Dr. Gyarmati Péter és Dr. Kemény László

Az elmúlt évtizedben a tudásintenzív szervezetekben minden korábbinál fontosabbá váltak a munkatársak közötti kapcsolatok, felértékelődött a tudásmegosztáshoz, kollaborációhoz és közös innovációhoz szükséges személyközi bizalom és szimpátia. Számos korábbi kutatás bizonyította a gyenge kapcsolatok szervezeti háttértudásra (metatudásra), befolyásra és elkötelezettségre gyakorolt hatását. Mi történik vajon akkor, ha a szervezet munkatársai tartósan otthonról végzik a munkájukat, s csak e-mailben vagy telefonkonferenciákon keresztül léphetnek kapcsolatba egymással? Mit várhatunk, hogyan hatnak a kapcsolati csatornák az erős és gyenge kapcsolatok alakulására és fenntartására? Hogyan változtathatják meg a járványügyi korlátozások a szervezeti kapcsolathálózatok szerkezetét? Ezek a kérdések alapvetően meghatározzák a tartós otthonmunkát elrendelő szervezetek jelenlegi – és járvány utáni – működését is. E korábban példa nélküli helyzettel kapcsolatban egyelőre nem rendelkezünk empirikus adatokkal, a korábbi kutatási eredmények azonban segíthetnek eligazodni abban, mire számíthatunk. Tanulmányomban a „szétkapcsolt” munkahelyi kapcsolathálózatok lehetséges működését ismertetem.

Kulcsszavak: szervezeti hálózat kutatás, kapcsolathálózatok, távmunka, gyenge kapcsolatok

Bevezetés

A hálózatalméleti megközelítés az elmúlt években több természettudományi (Barabási, 2016) és társadalomtudományi diszciplína mellett (Borgatti et al., 2009) a szervezetkutatásokban is nagy népszerűségere tett szert: a szervezeti hálózat kutatás módszertani apparátusa lehetőséget nyújt a munkahelyi kapcsolatok feltérképezésére és vizualizációjára (Cross & Parker, 2004). A szervezeti hálózat kutatás elsősorban azon szervezetek eredményességéhez tud hozzájárulni, amelyek versenyképességének alapja az emberi munkaerő, illetve a munkatársak közötti együttműködés. Ez különösen igaz a tudásintenzív szervezetekre (Alvesson, 2004), amelyek például számviteli, pénzügyi, kutatásfejlesztési vagy más professzionális szolgáltatásokat nyújtanak, és amelyekben a hozzáadott értéket jelentő tudás jellemzően a munkatársak közötti kapcsolatokban jön létre.

A magányos feltalálók kora mára lejárt: a tudás- vagy innovációalapú szervezetekben (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019; Sára et al., 2014) a munkatársaknak együtt kell működniük, és tudást kell megosztaniuk egymással a munkájuk elvégzéséhez. Mindez nem lehetséges emberi kapcsolatok és személyközi bizalom nélkül – önmagában még a technológia kínálta formalizált és kodifikált tudásmegosztó felületek segítségével sem. Ezekben a szervezetekben ezért stratégiai jelentőségűvé válnak a munkatársak közötti kapcsolathálózatok, illetve az ezekre épülő tudáshálózatok (Baksa & Báder, 2020). De mi történik akkor, ha ezek a munkatársak tartósan nem tudnak találkozni

egymással? Mennyiben helyettesíthetik a személyes találkozásokat a virtuális beszélgetések és az online kapcsolattartást támogató platformok? Hogyan hat a személyes kontaktus hiánya a munkahelyi közösségekre (és ezen keresztül a munkatársak teljesítményére, elkötelezettségére és jóllétére)?

E kérdések vizsgálata nem csupán a COVID-19 világjárvány kezelése érdekében meghirdetett egészségügyi veszélyhelyzet ideje alatt tarthat számot érdeklődésre: minden jel arra mutat, hogy a járvány hatásai hosszú ideig velünk maradnak, s munkahelyi és magánéletünk sem lesz már pont olyan, mint egy félévvel ezelőtt volt. A változások mértékét és pontos mibenlétét még nem ismerjük (bár erre vonatkozó találgatások szép számmal akadnak), azt azonban okkal gyaníthatjuk, hogy a veszélyhelyzet idején „jól vizsgálzó” intézkedések egy része később is megmarad. A tudásalapú szervezetekben elrendelt tömeges otthoni munkavégzés is ilyen lehet: számíthatunk rá, hogy a jövőben azok a vállalatok is engedélyezik majd ezt a munkavégzési módot, amelyek eddig tartózkodtak ettől; akik pedig eddig is engedték, gyakrabban és szívesebben fognak élni vele (Bakonyi & Kiss-Dobronyi, 2020).

A járvány nyomában járó társadalmi, gazdasági és munkahelyi változásokat már több hazai kutatócsoport vizsgálni kezdte (pl. az ELTE-n vagy a Szegedi Tudományegyetemen), az első empirikus eredmények azonban még váratnak magukra. A jövővel kapcsolatos várakozásaink kialakításakor mégsem maradunk teljesen magunkra. Bár kisebb mértékben, és a szervezeti kapcsolathálózatok nem minden tagját érintő módon, de a multinacionális vállalatokban már eddig is gyakori jelenség volt, hogy egy munkavállaló közvetlen munkatársai más kontinenseken dolgozzanak, s így soha, vagy csak nagyon ritkán találkozzanak személyesen. Hasonlóképpen, meglehetősen pontos képpel rendelkezünk a vállalati közösségi média és más kommunikációs technológiai megoldások kapcsolathálózatokra gyakorolt hatásairól (Baksa, 2018; Baksa & Drótos, 2018; Leonardi, 2015). Tanulmányomban arra teszek kísérletet, hogy az előzőekben felvázolt kérdésekre korábbi hálózati kutatásokból leszűrt ismereteink alapján válaszoljak, s így megfogalmazzam, milyen hatásokat gyakorolhat a tartós otthoni munkavégzés a munkahelyi kapcsolathálózatokra.

Elméleti háttér

A szervezeti hálózatkutatók ontológiai és episztemológiai alapállása, hogy a valóság objektív létező, amely vizsgálatok segítségével megismerhető; ebben szabályszerűségek figyelhetők meg, amelyek alapján előrejelzések tehetők (Leinhardt, 1977). A következőkben néhány olyan elméleti alapvetést, „szabályszerűséget” mutatok be, amelyek a jelen helyzet megértéséhez is közelebb vihetnek bennünket.

Erős és gyenge kapcsolatok a hálózatokban

Az erős és gyenge kapcsolatok közötti különbségek jelentősége, illetve a kétféle kapcsolati intenzitás hálózati jelentősége Mark Granovetter (1973) híres kísérleti kutatása óta ismert. Granovetter szerint az erős kapcsolatok rendszeres interakcióval, erős érzelmi kötődéssel és erős kölcsönös bizalommal járnak, míg a gyenge kapcsolatok által összekapcsolt szereplők ritkábban érintkeznek, érzelmi intenzitásuk és bizalmi szintjük is alacsonyabb. Erős kapcsolataink jellemzően a párkapcsolatok, a

közeli családi és baráti kapcsolatok, illetve a közvetlen munkakapcsolatok. A ritkán látott kollégáinkhoz, távolabbi ismerőseinkhez ugyanakkor gyenge kapcsolatok fűznek bennünket.

Az erős kapcsolatok fenntartása az ehhez szükséges gyakori interakciók miatt rendkívül idő- és energiaigényes, így legtöbbünk csupán néhány vagy néhány tucat erős kapcsolattal rendelkezik. Ezzel szemben akár több száz gyenge kapcsolatunk köthet bennünket más embertársainkhoz (Csermely, 2005). A velünk szoros kapcsolatban álló személyek általában lényeges jellemzőikben (pl. státusz vagy műveltség) is hasonlítanak hozzánk, ráadásul gyakori, hogy személyes kapcsolathálózataink, úgynevezett ego-hálóink is nagymértékben átfednek: vagyis barátaink egy része is közös (Borgatti, Brass, & Halgin, 2014). Mindez azt eredményezi, hogy erős kapcsolatok többnyire olyan emberekhez fűznek bennünket, akikkel hasonló információkkal rendelkezünk és akikkel hasonló módon gondolkodunk ezekről. A gyenge kapcsolatok erejét (Granovetter, 1973) éppen az adja, hogy ezeken keresztül viszont számottevően más és új információkhoz juthatunk – szervezeti kontextusban például nagymértékben hozzájárulnak a szervezeti metatudás (vagyis annak tudása, hogy ki mit tud és ki kit ismer) kialakulásához (Leonardi, 2015). Más kutatások egyenesen arra a következtetésre jutnak, hogy a gyenge kapcsolatok stabilizálják a társadalmi hálózatokat (Borgatti & Halgin, 2011; Csermely, 2005).

Élképződési szabályszerűségek a hálózatokban

A természetes hálózatokban – így a kapcsolathálózatokban is – az élképződés, vagyis az új kapcsolatok kialakulása nem véletlenszerűen történik. Ha így lenne, a kapcsolataink számossága a többi emberi tulajdonsághoz hasonlóan normális eloszlást követne. Ezzel szemben a kapcsolathálózatok fokcentralitás mutatói (vagyis egyes szereplők kapcsolatainak száma) arisztokratikus avagy skálafüggetlen eloszlást követ (Barabási, 2016): néhány hálózati szereplő nagyon sok, míg a legtöbb aránylag kevés kapcsolattal rendelkezik.

Bár a természettudományi hálózatok fokszámeloszlása egyszerűen leírható a fenti összefüggéssel, az emberi kapcsolathálózatok némileg összetettebb szabályszerűségek alapján alakulnak és bővülnek. Harrigan és Yap (2017) tanulmányukban hat olyan okot mutatnak be, amelyekkel az élképződés magyarázható a kapcsolathálózatokban (Harrigan & Yap, 2017 idézi Baksa, 2019, pp. 21–22):

- i. *Fürtösödés* (closure): a nyílt triádok törekednek a zárttá válásra – vagyis egy hálózati szereplő nagyobb eséllyel alakít ki kapcsolatot olyasvalakivel, akivel van közös barátja.
- ii. *Kölcsönösség* (reciprocity): az irányított kapcsolatok törekednek a viszonzosságra – vagyis egy hálózati szereplő nagyobb valószínűséggel barátkozik olyannal, aki vele barátságos.
- iii. *Összeválogatódás* (homophily): a valamilyen szempontból hasonló szereplők között nagyobb valószínűséggel alakul ki kapcsolat – „madarat tolláról, embert barátjáról”.
- iv. *Népszerűség* (popularity): azok szereplők, akiknek sok kapcsolatuk van, nagyobb valószínűséggel tesznek szert újabb kapcsolatokra – a „gazdag gazdagabbá válik” elv.

- v. *Aktivitás* (activity): azok a szereplők, eddig is sok kapcsolatot hoztak létre, nagyobb eséllyel kezdeményeznek további kapcsolatokat.
- vi. *Kibővítés* (entrainment): azok között a szereplők között, akik között már van valamilyen típusú kapcsolat, könnyebben alakul ki más típusú kapcsolat is.

A szervezeti kapcsolathálózatok tanulmányozásakor e hat szabályszerűség mindegyike fontos, hiszen ezeken keresztül érthetjük meg, hogyan alakulnak ki a munkatársak közötti kapcsolatok, majd hogyan egészülnek ki újabb és újabb kapcsolati dimenziókkal. Például, miután közös ebédelések során összebarátkozom egy kollégám barátjával (fürtösödés), a következő adandó alkalommal felkér, hogy dolgozzak vele együtt egy most induló projektjében a cégnél (kibővítés). A projekt sikeres lesz, így a vállalatban belül szélesebb körben is ismertté válok, ezért több induló projekt is igényt tart majd a munkámra (népszerűség).

Kapcsolatok a virtuális térben

A személyközi kapcsolatokban megvalósuló interakciók gyakran – és egyre gyakrabban – a virtuális térben történnek. A személyes találkozásokat és beszélgetéseket vállalati környezetben is egyre többször helyettesítik videokonferenciák, internetes hanghívások, azonnali üzenetek vagy a már hagyományosnak számító e-mailek. Más szervezetek saját, belső használatú vállalati közösségi média felületeken kommunikálnak, amelyek kinézetükben és funkcionalitásukban is majdnem tökéletesen megegyeznek szabadidős célokat szolgáló rokonaikkal, azzal a kivétellel, hogy az itt megosztott és tárolt adatok csak a szervezet tagjai (és más jogosultsággal felruházott érintettjei) számára érhetőek el (Kane, 2015).

A virtuális térben működő kapcsolatok és kapcsolathálózatok több fontos tulajdonságukban eltérnek a valós tér hálózataitól (Kane et al., 2014; Majchrzak et al., 2013). Ezek közül itt három jellegzetességet mutatok be:

- a. A virtuális térben folytatott kommunikáció során sokkal kevesebb jelből kell kiindulniuk a feleknek (minden esetben hiányzik a kemoszenzoros komponens, sok esetben pedig a vizuális vagy az auditív komponens is) – így több a félreértési lehetőség, és általában mentálisan és pszichésen is fárasztóbb a résztvevők számára (Ujhelyi, 2014).
- b. Leértékelődik, illetve megszűnik a fizikai távolság jelentősége. A szinkron és az aszinkron kommunikáció során sem számít a résztvevők távolsága, hiszen éppen ennek áthidalására szolgál a technológia.
- c. A virtuális térben – a platformok beállításáiból, inherens tulajdonságaiból adódóan – felerősödnek bizonyos élképződési szabályszerűségek a korábban említettek közül. A közösségi média oldalak például *e/ve* olyan személyeket kínálnak fel új ismerőseinként, akikkel sok közös barátunk van (fürtösödés), vagy azonos tevékenységeket végzünk, netán egy iskolába jártunk vagy azonos a hobbink (összeválogatódás). Ugyanígy jellemző, hogy néhány népszerű, magas aktivitást mutató

felhasználó mások véleményét erőteljesebben meghatározó influenszerre válik, akikhez ezután többen szeretnének kapcsolódni (népszerűség).

Mindebből adódóan azt láthatjuk, hogy a kommunikáció a virtuális térben bizonyos szempontból könnyebbé, egyszerűbbé, más szempontból pedig jelentősen megterhelőbbé és fárasztóbbá válik. Ezzel párhuzamosan a valós térben is megnyilvánuló szabályszerűségek némelyike eltorzított módon vagy jelentősen felerősített mértékben jelenik meg, ami a kapcsolathálózatok eltérő formálódását eredményezi.

Kutatói feltevések és javaslatok

A COVID-19 járvány miatt elrendelt egészségügyi veszélyhelyzet, illetve az ennek kapcsán bevezetett, otthonmunkát előírányzó vállalati rendelkezések komoly kihívások elé állították a munkavállalókat. Társadalmi és fizikai környezetük is beszűkült: miközben huzamosabb ideig nem hagyhatják el – egyébként nem feltétlenül munkavégzési célokra optimalizált – otthonukat, a legtöbb esetben le kellett mondaniuk a személyes kapcsolattartásról – ezzel párhuzamosan viszont sokkal intenzívebben vannak együtt a velük egy háztartásban élő személyekkel. A fizikai távolságok megnövekedése felértékelte az informatikai infrastruktúrát: hirtelen sokféle különböző, korábban nem vagy ritkán használt infokommunikációs eszköz és rendszer használatát kellett elsajátítaniuk. Mindennek tetejébe munkahelyi és magánéleti szerepeik is jobban összeütköznek, mint egyébként: a munkatársaik beláthatnak a lakásukba; gyermeket nevelő szülőként a munkaidő alatt is gondoskodniuk kell a tanulás, étkeztetés, felügyelet és más feladatok ellátásáról; a háztartások fenntartása és a közeli együttélés is sokkal nagyobb terhet ró rájuk.

A helyzetet rontja, hogy a szokásos rekreációs lehetőségek jelentős része sem elérhető a kijárást korlátozó rendelkezések következtében. Vagyis a sok társas frusztrációt tartalmazó jelen és a szorongató, bizonytalan jövő harapófogójában szűk keretei maradtak a pszichés stressz levezetésének. Ez a helyzet legtöbbünk számára ismert – a jövőben pedig minden bizonnyal több szociológiai feltáró kutatás témája lesz. De mit okoz, mit jelent mindez a kapcsolataink, illetve a munkahelyi kapcsolathálózatok szempontjából? Az alábbiakban ezzel kapcsolatos megalapozott feltételezéseimet gyűjtöttem össze:

1. *A munkavállalók kapcsolódási igénye megnövekedett.* A járvány miatti szorongás, illetve az előzőekben kifejtett nehézségek okozta pszichés terhelés felértékeli a ventilláció, a társas segítségkérés és megerősítés lehetőségeit (Smith, Mackie, & Claypool, 2016). A járvány mint téma összekapcsoló elemként is megjelent: a munkatársi beszélgetések kötelező elemévé vált az időjárás megvitatása helyett.
2. *A kapcsolatok fenntartása sokkal több időt és energiát vesz igénybe.* A virtuális térben zajló kommunikáció már ismertetett nehézségei, illetve az ebből következő pszichés megterhelés a szokásosnál költségesebbé teszi az emberi kapcsolatok távoli fenntartását. Ez egyformán igaz lehet a munkahelyi és a magánjellegű kapcsolatokra is. Mindkét esetben gyakran

tapasztalhatjuk, hogy az előre egyeztetett videó- vagy hanghívások hossza a szokásoshoz képest jelentősen megnövekedett: ha már rászánják magukat a felek, hogy időt találnak rá, és kapcsolatba lépnek egymással, többet és hosszabban beszélnek. Ennek egyik oka lehet az is, hogy az adott kapcsolatban egyébként jellemző bizalmi szint megteremtése (kölsönös informáltsági állapot és kölcsönös gesztusok által) a virtuális térben jóval több időt vesz igénybe.

3. *Bizonyos esetekben elvárássá válhat (és kényszerként élhetik meg) a szereplők a folyamatos elérhetőséget.* Mivel mindenki saját otthonában tartózkodik a munkavégzés közben, összemósódhat a munkával és a magánéleti, háztartási feladatokkal eltöltött idő. Ebből adódóan elhalványulnak a munkaidő tartamára, elejére és végére érvényes munkahelyi konvenciók is: a hálózati szereplők kimondatlan elvárásként érezhetik, hogy állandóan készenlétben kell állniuk, elérhetőnek kell lenniük.
4. *A véletlen munkahelyi találkozások megszűntek.* A rendes hétköznapiakon igen gyakori találkozások a vízautomatánál vagy a kávégépnél, a nem tervezett közös ebédek, a folyosói köszönések mind ellehetetlenültek a tartós otthoni munkavégzés következtében. Csakhogy e véletlen találkozások éppen a már ismertetett, hálózati szempontból igen jelentős szerepet betöltő gyenge kapcsolatok fenntartását biztosították. Sok olyan munkatársunk akadhat, akivel kapcsolatunk nem indokolja előre egyeztetett találkozók beütemezését, azonban e véletlen találkozások alkalmával egy-két mondatnyi, esetleg néhány percnyi beszélgetés során fontos értesülésekhez, információkhoz juthatunk, esetleg kölcsönös gesztusokkal megerősíthetjük – alacsonyabb intenzitású, érzelmi és bizalmi szintű, mégis élő – gyenge kapcsolatunkat.
5. *Erőforrásainkkal takarékoskodnunk kell: az erős kapcsolatokra koncentrálunk.* Az egyes, kettes és négyes pont alapján érthető, ha szűkös kapcsolati erőforrásainkat a kapcsolatok fenntartásának megnövekedett pszichés költsége idején főként az erős kapcsolataink megőrzésére és fenntartására allokáljuk. Ez a koncentráció érdekes módon együtt járhat azzal, hogy néhány közepes erősségű kapcsolatunkat „felemeljük”, intenzívebbé tesszük: a fizikai távolságok jelentőségének csökkenésével remek alkalom adódik például a vidéki vagy külföldi barátainkkal (vagy közelebbi kollégáinkkal) való kapcsolat megerősítésére.
6. *A gyenge kapcsolatok fenntartása nehézkessé vált, így ezek elhalványulnak.* A véletlen munkahelyi találkozások megszűnése és kapcsolatteremtő és -fenntartó erőfeszítéseink fókuszálása mellett a gyenge kapcsolatok fenntartása rendkívül nehézé vált, így ezek lassanként elhalványulnak. Noha „kapcsolati memóriánk” jól működik, s később képesek lehetünk ott felvenni a fonalat, ahol letettük, valójában csökken az egymással kapcsolatos informáltságunk, s apránként kölcsönös bizalmunk szintje is – miközben e gyenge kapcsolatokon keresztül áramló információtól és metatudástól is elesünk.

Összességében tehát azzal a feltételezéssel élhetünk, hogy a felvázolt jelenségek és a már ismert kapcsolati szabályszerűségek alapján *kapcsolathálózataink polarizálódnak* a tartós otthoni munkavégzés következtében (s ez egyformán igaz lehet munkahelyi és magánjellegű kapcsolatainkra is): az erősebb kapcsolatok még erősebbé, a gyenge kapcsolatok még gyengébbé válhatnak.

Mindennek az egyén szempontjából – rövid távon – kétségtelenek a hasznai, hosszabb távon és a hálózat egésze szempontjából viszont komoly árakkal kell számolnunk. Egyrészt félő, hogy a gyenge kapcsolatok elhalványulásával felerősödik a fűtődés (klikkesedés) veszélye, a bezártabb fűtők pedig visszhangkamraként tudnak működni: felerősítik a fűtőn belüli meggyőződések, hiedelmek, miközben nem engednek be ezzel ellentétes külső információkat. Másrészt aggasztó, hogy a gyenge kapcsolatok hiányában elévül, elavul, érvényét veszti a szervezeti metatudás egy része – ami miatt esetleg nehezebben áramlik majd a versenyképesség szempontjából oly fontos tudás e hálózatokban.

Vagyis a technológia által kínált lehetőségek ellenére is a teljes struktúra szintjén a *szétkapcsolt*, s csak a fűtők szintjén jobban összekapcsolt hálózatok kora köszöntött ránk. A legmeghatározóbb kérdés e tekintetben természetesen az, hogy meddig tart a jelenlegi állapot, milyen helyzet következik utána, s melyek azok a változások, amelyek pedig valóban tartósan bizonyulnak majd.

Kutatói feltételezéseim, bár elméleti oldalról megalapozottak, egyelőre empirikus alátámasztásra szorulnak. Ez nem jelenti azonban azt, hogy ezek alapján ne lehetne máris javaslatokat megfogalmazni a szervezeti kapcsolathálózatok stabilitását adó gyenge kapcsolatok visszaépítésére vonatkozóan. Érdemes lehet például olyan megoldásokkal kiegészíteni a használt vállalati kommunikációs felületeket (vállalati közösségi média, azonnali üzenetküldő stb.), amelyek a gyenge kapcsolatok fenntartását biztosítják. Virtuálisan is lehetséges volna „véletlen” találkozók szervezni, amennyiben a rendszer – látva, hogy egy ismerősünkkel régen beszélünk, és a céges naptárunk alapján éppen nincs megbeszélésünk vagy más programunk – felajánlaná, hogy összekapcsol másokkal. Ha épp mindkét félnek alkalmas a beszélgetés, és kedvet is éreznek hozzá, legfeljebb ötperces keretet engedhetne e beszélgetésnek. Így a találkozó megerősíthetné a kapcsolatot, új információkhoz és impulzusokhoz juttathatná a feleket (akik, ha szeretnék, később már saját kezdeményezésükre is kereshetnék egymást), és növelné a teljes hálózat stabilitását. Talán futurisztikus elképzelésként hangzik, de valójában már minden adattal és technológiával rendelkezünk ehhez: egyszerűen csak úgy kellene formálnunk a virtuális teret, hogy az éppen kiegyensúlyozza és kiegyenlítse, ne pedig felerősítse a hálózatos szabályszerűségek polarizáló hatását.

Összefoglalás és kitekintés

Tanulmányomban a 2020 tavaszi egészségügyi veszélyhelyzet során elrendelt tartós otthoni munkavégzés szervezeti kapcsolathálózatokra gyakorolt lehetséges hatásait jártam körül. Munkámban egyes hálózatelméleti modellekre és a már ismert tények bázisán megfogalmazott kutatói feltételezéseimre alapozva kerestem válaszokat a jelenség kapcsán felvethető kérdésekre. Mi történik vajon akkor, ha a szervezet munkatársai tartósan otthonról végzik a munkájukat, s csak e-mailben vagy telefonkonferenciákon keresztül léphetnek kapcsolatba egymással? Mit várhatunk, hogyan hatnak a kapcsolati csatornák az erős és gyenge kapcsolatok alakulására és fenntartására? Hogyan változtathatják meg a járványügyi korlátozások a szervezeti kapcsolathálózatok szerkezetét?

Gondolatmenetem végén arra hívtam fel a figyelmet, hogy félő, a szervezeti kapcsolathálózatok stabilitása, a szervezeti metatudás kiépítése és a szervezeti tudásáramlás szempontjából is igen

lényeges *gyenge kapcsolatok* elhalványulnak vagy megfogyatkoznak a tartós otthoni munkavégzés következtében. E folyamat megfordítása érdekében a gyenge kapcsolatokat biztosító véletlen találkozások virtuális megszervezésére tettem javaslatot. Úgy gondolom, hogy a téma további kutatást igényel, különösen akkor, ha már egyértelművé válik, melyek lesznek azok a munkahelyi kapcsolattartásban és munkavégzési rendben bekövetkezett változások, amelyek tartósan bizonyulnak. Elméleti bázisú kutatásom empirikus kiterjesztését tenné lehetővé például egy szervezeti kapcsolathálózat válság előtti és utáni szerkezetének összehasonlítása.

Irodalomjegyzék

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Bakonyi, Z., & Kiss-Dobronyi, B. (2020). *A COVID-19 járvány hatása a munkavégzésre (Gyorsjelentés I.)*. Budapest: IFUA Horváth & Partners. Retrieved from http://tavmunka-kutatas.hu/assets/files/gyorsjelentés_0420_v1.pdf
- Baksa, M. (2018). A vállalati közösségi média mint belső nyilvánosság - Értelmezések és metaforák. *Médiakutató*, 19(1), 37–49.
- Baksa, M. (2019). Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban - Meghatározások, módszerek és mércék. *Vezetéstudomány*, 50(9), 14–25. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.09.03>
- Baksa, M., & Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei – egy szervezeti tudáshálózat elemzése. *Vezetéstudomány*2, 51(1), 32–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03>
- Baksa, M., & Drótos, G. (2018). Vállalati közösségi média - A személyközi hálózatok motorja. *Vezetéstudomány*, 49(4), 2–11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.01>
- Barabási, A.-L. (2016). *Network Science*. Cambridge University Press.
- Borgatti, S. P., Brass, D. J., & Halgin, D. S. (2014). Social network research: confusions, criticisms, and controversies. In D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. Bradford, UK: Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040001](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040001)
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business Press.
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36–49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>

- Csermely, P. (2005). *A rejtett hálózatok ereje: Mi segíti a világ stabilitását?* Budapest: Vince Kiadó.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
<https://doi.org/10.1086/225469>
- Harrigan, N., & Yap, J. (2017). Avoidance in negative ties: Inhibiting closure, reciprocity, and homophily. *Social Networks*, 48(1), 126–141. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.07.003>
- Kane, G. C. (2015). Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), 1–16.
- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2014). What's Different about Social Media Networks? A Framework and Research Agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 274–304.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.1.13>
- Leinhardt, S. (Ed.). (1977). *Social Networks: A Developing Paradigm*. New York, US: Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-442450-0.50006-7>
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition : Using Social Media to Learn „Who Knows What” and „Who Knows Whom”. *MIS Quarterly*, 39(4), 747–762.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.4.1>
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55.
- Sára, Z., Csedő, Z., Fejes, J., Tóth, T., & Pörzse, G. (2014). Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban. *Vezetéstudomány*, 45(10), 42–48.
- Smith, E. R., Mackie, D. M., & Claypool, H. M. (2016). *Szociálpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Ujhelyi, A. (2014). A Facebook szociálpszichológiája. *Alkalmazott Pszichológia*, 14(1), 113–132.

Köszönetnyilvánítás

Hálásan köszönöm Dr. Kemény László és Dr. Gyarmati Péter professzor urak konferencia-előadásomhoz fűzött építő észrevételeit, amelyekkel e tanulmányomat is jobbá tették.

Finanszírozás

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.



Szerzőség

Baksa Máté

PhD-hallgató

BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola

mate.baksa@uni-corvinus.hu

<https://www.uni-corvinus.hu/cv/baksa-mate>

1. A sikert garantáló személyiségjegyek a pedagógusi tevékenységben

Vajon a jó tanárnak milyen tulajdonságokkal kell legalább erős átlagon, vagy magas értéken rendelkeznie, s melyek a **sikert hozó tulajdonságok**? Egyes kutatók leggyakrabban a kezdeményezőkészséget, a nyíltságot, a humort, a lelkesedést, az önbizalmat és a barátságot nevezték meg. Mások a csatlakozó képességet, a kezdeményező képességet, a kitartást, a szervezőképességet, az alkalmazkodóképességet és a beszédkésztséget preferálják.

Ismert tény, hogy a gyakorló szakembert is mindig csak „mezőben”, környezetében lehet tanulmányozni, ez is indokolhatja a profil- és térképkészítés igényét.

Ha valaki elgondolkodik azon, hogy vajon rendelkezik-e a sikert hozó tulajdonságokkal, akkor érdemes először tesztek felhasználásával személyiségterképet, majd én-dinamikai térképet készíteni önmagáról.

E vizsgálatok eredményei jelzik a tanár számára a kihívások kezeléséhez, a kiegyensúlyozott életvitelhez, a sikeres pedagógiai munkához szükséges személyiségjellemzők szintjét és állapotát. Megmutatják, hogy az egyén mennyire elővigyázatos, mennyire önzetlen és toleráns, milyen az önismerete és az emberismerete, mekkora autonómiával, önbizalommal, kockázatvállalási képességgel, teherbírással, becsvágygal és függetlenségi vágygal rendelkezik, stb. (Koncz, 2006)

A személyiségjegyek fejlesztése szempontjából tudnunk kell, hogy azok az ismertetőjegyek edzhetők leginkább, amelyek nem mélyen horgonyoznak a személyiségben. Például a magabiztosság éppen ezért nehezebben változtatható, mint például a tolerancia, vagy az elővigyázatosság. Az emberismeret viszont megtanulható, ezzel szemben mindazok a jegyek (pl. optimizmus, becsvág, függetlenség stb.) nehezen edzhetők, melyek a múltban gyökerező lelki alapmagatartás elemei.

Egy ilyen térkép középpontjában az **összehangolt önismeret**, reális önértékelés, s a flexibilis önreflexió áll. A tanár nem lesz sikeres például akkor, ha közelítőleg sem tudja bemérni saját kommunikációs képességeit, s nem tudja megérteni azt, hogy milyen hatást vált ki a neveltjeiből.

Az összehangolt önismeret alapelemei a következők:

- magabiztosság, önbecsülés,
- kiegyensúlyozottság,
- gátlásmentes személyiségközvetítés,
- becsvág, akaraterő,
- önkontroll, belső kontrolosság, szorongásmentesség,
- kezelési képesség, kudarcátűrés,
- az én-konfliktus kezelése

A "jó" pedagógus tanítványai körében a **biztonság** adásával válik kiszámíthatóvá. Ennek alapelemei: (Koncz, 2008)

- hiteles pálya- és szakismeret
- személyes példa és minta
- problémastrukturáló képesség
- tanuló- és feladatorientáltság,
- kedvező lelki klímahangulatot teremtő képesség,
- sikerorientáltság, optimizmus, teljesítmény centrikusság, biztos nevelési folyamatvezérlés,
- jó szándékok, pozitív érzések éreztetése,
- nyugalom és erő sugárzása

Az eredményes pedagógus, jellemzője az erősen átlagos vagy erős elkötelezettség, elhivatottság, melynek alappillérei: - büszkeség, bizalom, az eredmény iránti felelősség, részesülés a sikerben és annak közkinccsé tételében, - az iskolához, intézményhez való tartozás büszke érzése, - kompetencia az adott szakterületen, felelősség az eredményekért.

A "jó" pedagógus (természetes) alapvető vágya, hogy hatékony legyen környezete és önmaga kialakításában, irányításában.

Végezetül a pedagógia területén, különösen a fejlesztő tevékenységben sem kívánatosak a munkát akadályozó, főbb negatív személyiségjellemzőkkel bíró egyének. E területen sem lehet szerencsés (sőt veszélyes lépés) a szkizoid, a kényszeres, a paranoid, nárcisztikus személyiségek nevelői feladatokkal való megbízása.

2. A tanár személyisége és tulajdonságai, tanári személyiségvizsgálat

Az iskolai környezetben a gyermek fejlődését befolyásoló tényezők elsődleges forrása maga a tanár. A tanárok személyiségének kutatása soha nem volt olyan kiterjedt és szisztematikus, mint a gyermek pszichológiai jellemzőinek vizsgálata, van azonban néhány témakör, amivel D. Fontana és a szerző összefoglalásában érdemes foglalkozni.

A tanári személyiség és hatékonyság egyik legkiterjedtebb vizsgálatát **Ryans** vezette le 1960-ban az Egyesült Államokban. Ryans szerkesztett egy speciális értékelő skálát, aminek segítségével azt találta, hogy **a sikeres tanárok melegszívűek, megértőek, barátságosak, megbízhatók, rendszeresek, jó a képzelőerejük és lelkesek.** Azt is megfigyelte, hogy a felsorolt tulajdonságok jelentősége csökken, ahogy a tanított gyerekek életkora nő, tehát minél idősebb egy diák, annál könnyebben képes alkalmazkodni tanárához, a nevelő hiányosságaihoz.

Az sem lehetetlen, hogy léteznek egyéb személyiség-változók, melyek kompenzálják a Ryans által mért tulajdonságok hiányosságait. **Rosenshine** 1970-es kutatásának eredményei szerint ilyen **változó lehet** a gyermekekkel szembeni **elfogadó viszonyulás.** A tanár által gyakran kritizált diák (főleg, ha már amúgy is alacsony az önértékelése) elveszti a képességeibe vetett maradék bizalmát

is, és hajlamos alulteljesíteni. Így az a tanár, aki nyomásgyakorlással akarja a gyerekeket magasabb teljesítményre szorítani, hosszú távon sokat árthat az érzékenyebb diákok lelki fejlődésének.

A kutatásokból az kiderült, hogy a sikeres nevelők kevésbé elfogadott kollégáikhoz képest több időt töltenek az órákra való **felkészüléssel**, a gyerekekkel több **iskolán kívüli aktivitásban** vesznek részt, és **jobban érdekli őket a diákjaik egyénisége**. Ez azonban nem jelenti azt, hogy erős érzelmi szálakkal kötődnek diákjaikhoz. Természetesen jó, ha egy tanár kedveli az oktatott gyerekeket, de mindig meg kell őrizni velük szemben felelősségtudatát és szakmai objektivitását.

További kutatások üzenete

A tanítás során igen sokféle diákkal, igen sok helyzetben kerül kapcsolatba a tanár. Nyilvánvalóan nincs egyetlen, minden helyzetre alkalmazható tulajdonságsor, illetve magatartásminta, mely általánosan eredményes minden diák és tanulási helyzetben. A jó tanárok olyan emberek, akik több területen is képesek színvonalas teljesítményt nyújtani – olvashatjuk a OECD 2005-ös összegzésében.

Továbbá rendszeresen előforduló megállapítás, hogy az eredményes tanár jó szellemi képességekkel és komoly tudással bír, rendezett életmódja van, és strukturáltan gondolkodik, kommunikál és tervez. A diákok jobban teljesítenek olyan tanárok mellett, akik jól teljesítenek írásbeliséget és verbális képességeket mérő teszteken (Gustafsson, 2003).

Lineáris összefüggés állapítható meg a tanárok elméleti képesítése és diákjaik teljesítménye között. A hatás természettudományi tárgyakban egyértelműbb, mint a matematikában. Másrészről viszont egy USA-ban készült tanulmány (Goldhaber and Brewer (2000) ugyan pozitív összefüggést talált a tanárok diplomája és a matematikatanítás eredményessége között, de nem talált hasonló egyértelmű összefüggést a természettudományi tárgyak vonatkozásában.

Wilson, Floden, és Ferrini-Mondy (2001) tanulmánya pozitív összefüggést talált a tanárok szaktárgyi felkészültsége és diákjaik teljesítménye között, de megjegyezték, hogy a tárgyakkal kapcsolatos ismeretek fokozása egy adott szint fölött nem javítja az eredményt. Arra a következtetésre jutottak, hogy van egy küszöbérték a tárgyismeretben, ami szükséges az eredményes tanításhoz, de annál magasabb – legalábbis az akadémiai képesítésekkel mérhető – szint nem okvetlenül fokozza a diákok tudását. Ez az állítás alátámasztja Monk (1994) eredményét, aki szerint a tanárnak a tárgy óráin felmutatott szaktárgyi felkészültsége pozitív összefüggésben áll a diákok természettudományi tárgyakban felmutatott teljesítményével; az összefüggés fordított értelemben tűnik lineárisnak, azaz egy adott szint fölötti szaktudáshoz csökkenő diákteljesítmény értékek tartoznak.

Az itthoni kutatások (Bábosik I., Koncz I., Kozma T., Ranschburg J.) elsősorban pedagógusi-pedagógiai kompetencia összerendezett meglétéhez, a tanár mintakövető szerepéhez, s biztonságot sugárzó személyiségéhez kötik a tanár sikerességét, de nagy a jelentősége a differenciált bánásmód ismeretének is.

A fentiekből kiderül, hogy a „jó” tanár legfontosabb jellemzője a **rugalmasság**: a képesség, hogy módszereit a helyzet (tantárgy, osztály, évfolyam, stb.) követelményeihez és a diákok igényeihez tudja igazítani. Az a tanár, aki túl merev és tántoríthatatlanul hiszi, hogy az ő módszerei az egyedül célravezetők, diákjait és önmagát is számos értékes tanulási tapasztalattól, lehetőségtől fosztja meg. A legtöbb nevelő azonban szerencsére **nyitottan** viszonyul az új ötletekhez, és még, ha gyanúsak is tűnnek egyik-másik, mindig érdemesnek tartja legalább egyszer kipróbálni azokat. Az oktatásban - akárcsak a pszichológiában - nem létezik „végső igazság”.

A tanítás-fejlesztés sikeréhez a pedagógusoknak alapvető ismeretekkel kell rendelkezni **a serdülő és ifjúkor jellemzőiről, s a tanulók személyiségbeli sajátosságairól**.

E körben alapként számítt **dr. Ranschburg Jenő** „A serdülő világa” című írása, s hasonlóan **A. Knoers** és **F. Mönks** „Fejlődéslélektan” című munkája.

A **sikeres tanári** kommunikáció motívumait **dr. Berentés Éva** a „Sarokpontok”-ban megjelent írásából lehet nyomon követni. A serdülők önismeretének elméleti és gyakorlati vonatkozásait **dr. Koncz István** „Kamaszkapaszkodó” című művéből lehet elsajátítani. A 10-18 éves tanulók önismereti jellemzőit **dr. Koncz István-dr. Kovács József** „Önismereti sarokpontok” című művéből ismerhetik meg. Ugyancsak alapmű **dr. Tóth László** „Pszichológia a tanításban” című könyve.

A nélkülözhetetlen elméleti felkészülés után a pszichológiai csoportmunka vezetésére kell **gyakorlati ismereteket** adni a tanároknak. Ehhez hasznos segítséget **dr. Bagdy Emőke** és **dr. Bugán Antal** írásai és a szerző adnak.

A siker érdekében a tanárok számára **speciális felkészítés** is szükséges. Ennek keretében elsősorban a tanulók személyiségdimenziói, szociális extroverziói mérésére, a tanulási stílusok feltérképezésére és - a hatékonyság érdekében szükséges - javítására, az önfogadás mértékének növelésére, a kudarcok feldolgozási módjainak tudatos alkalmazására, az empátia - labor működtetésére, a pozitív pszichológiai légkör megteremtésére és karbantartására kell felkészíteni a pedagógusokat. A speciális felkészítés **csoporttechnikákkal**, intenzíven történhet. (A tanulók megismerésének technikái **dr. Daróczy Sándor – dr. Koncz István: Szociopedagógiai analízis és fejlesztő technikák I-II.**, illetve **Dr. Koncz István: Pedagógusszerep a tehetségfejlesztésben** című könyveiből ismerhetők meg.)

3. A tehetségek gondozásához szükséges nevelői attitűdök, tanári személyiségjegyek

A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy – kutatók szerint – milyen legyen a tehetséges tanulókkal foglalkozó pedagógusok személyisége, vagyis melyek a tanárok elvárható, szükséges tulajdonságai, személyiségjegyei. Ehhez nézzük át A Gropley és J. McLeold a következőkről szóló 1986-os összefoglalóját:

Maker (1975) a következő személyiségjegyeket gyűjtötte össze: magas intelligencia, rugalmasság, kreativitás, magabiztosság, széles érdeklődési kör, humorérzék, igazságosság,

határozottság, türelem, nyitottság a tanulmányi (academic) szempontból kivételes gyerekekre és a velük való együttműködésre, önismeret, hajlandóság az extra idő- és erőráfordításra, lelkesedés mind a tanulás, mind a tanítás iránt, hajlandóság arra, hogy inkább támogató legyen és ne irányító. Maker később két alapvető jellemvonásra redukálta a listáját: képesség a tehetséges gyermekkel való kapcsolatteremtésre és nyitottság a változás iránt.

Feldhusen (1984) a témával kapcsolatban jó néhány évre visszamenőleg feldolgozta a vonatkozó publikációkat a tehetséges gyermekek tanáira vonatkozóan. Írását érdemes elolvasni!

Bishop (1975) empirikus vizsgálatában nagyító alá vette a tehetséges gyermekek sikeres tanárait, majd a kérdőívek és interjúk segítségével összevetette őket az átlagos tanárokkal.

Az eredmények azt mutatták, hogy a fent említett jellemvonások tekintetében szignifikáns különbség van a tehetséges gyermekek tanárai és a felméréshez véletlenszerűen kiválasztott „rendes” tanárok között, vagyis nem pusztán „anyáskodó” vonásokról van szó.

Erre a sejtésre Hultgren és Seeley1s (1982) tanulmánya ad választ, miszerint mikor több száz szakértőnek és gyakorló tanárnak azt a kérdést tették fel, hogy a 24 megkívánt feltétel közül melyekkel kell rendelkeznie a tehetséges gyermekeket tanító tanárnak, akkor ezek mindegyikében teljes volt az egyetértés.

Silverman (1982) empirikus alapokon nyugvó tanulmánya viszont sokkal megnyugtatóbb eredményt hozott. Ő tapasztalt és sikeres tanárokat figyelt meg tanítási órák alatt, és megfigyeléseit összehasonlította a „rendes” tanároknál tapasztaltakkal, akiket szintén munkájuk közben tanulmányozott. Vizsgálatai azt bizonyítják, hogy a tehetséges gyermekek tanárai, az úgynevezett „mester” tanárok az önálló tanulással kapcsolatos szokások elmélyítését segítették elő: megpróbálták elkerülni a „szájbarágós” módszert és arra bátorították a diákokat, hogy saját maguk jöjjenek rá a dolgokra. Provokatív és divergens kérdéseket tettek fel, melyekre érvekkel kell válaszolni. Arra buzdították a diákokat, hogy önállóan döntsenek és értékeljék önmagukat. Az úgynevezett „mester” tanárok másik szembeűnő vonása az volt, hogy sokkal közelebbi kapcsolatot tudtak teremteni diákjaikkal, nemcsak meghallgatták őket, bekapcsolódtak a tanulási folyamatba és a problémamegoldásba, hanem mind óra előtt, mind óra után még bizonyos időt is együtt töltötte a diákjaikkal.

Az az elképzelés, **hogy a tehetséges gyermekek tanításához speciális jártasságokra van szükség**, magában rejti azt a problémát, hogy vannak olyan dolgok, amelyet a tehetséges gyermekek tanárai meg tudnak tenni, viszont azok a tanárok, akik nincsenek speciálisan kiképezve, ezeket vagy nem tudják, vagy nem akarják megtenni.

Denton (1984) az azonosítással foglalkozik részletesebben. Azt mondja, hogy általában a tanárok fel tudják ismerni a tehetséges gyermekeket, különösen akkor, amikor a tehetség nem globálisan, hanem konkrét mivoltában jelentkezik.

A tehetséges gyerekek felismeréséhez a tanároknak rendelkeznie kell azzal a képességgel is, hogy provokáljanak, stimuláljanak, érdeklődést és kíváncsiságot keltsenek (Kerry, 1983). Ezzel kapcsolatban felmerül az a kérdés, hogy mit tesznek a tehetséges gyermekek tanárai, ami

megkülönbözteti őket a „rendes” tanároktól. A „mester” – tanárok arra ösztönözték diákjaikat, hogy hozakodjanak elő a saját ötleteikkel, elfogadták az ilyen ötleteket, valamint arra készítették őket, hogy értékeljék az oktatásukat. Odafigyeltek a választás módjára, ezzel azt segítve elő, hogy ne a gondolkodási folyamat végére, hanem a problémamegoldásra koncentráljanak. Sok időt töltöttek el a gyerekekkel az iskolán kívül is és gyakran közös tanulásba is fogtak velük.

Ezek a vonások újszerű rálátást adnak a kreativitást támogató tanár jellemzőire. Nézzünk meg néhány szakirodalmi utalást.

Sisk (1975) a sikeres tanári munka feltételeinek tatja az alábbi jártasságokat:

1. jártasság a tanári diagnosztikában,
2. jártasság az irányításban és a vita levezetésében,
3. jártasság a tanulási tapasztalatok megtervezésében, beleértve a kognitív működés minden szintjét,
4. jártasság a szükséges érzelmi feltételek megteremtésében (pl. motiváció, magabiztosság, stb.)

Multherm és Ward (1983) különbséget tettek a tanárok személyes és professzionális jellemvonásai között:

a) Személyes jellemvonások: (a felvételihez)

- intellektuális képességek
- interperszonális képességek
- sikerorientáltság
- stabil személyiség
- intellektuális kíváncsiság
- szervezésre való képesség
- vezetésre való képesség

b) professzionális jellemvonások: (a program során kialakítandó)

- tárgyi tudás
- információ kezelésének a képessége
- tanítási képességek
- diagnosztikai jártasság
- a programok tanításában való jártasság
- programfejlesztési képességek
- programvezetői képesség

Összegezve a tehetségfejlesztő tanár személyiségéről mondottakat:

- Rendelkeznek a minden tanárra jellemző vonásokkal,
- Rendelkezniük kell speciális vonásokkal, illetve másoknál dominánsabban megjelenő általános jellemzőkkel,
- amellett, hogy a saját tudományterületeiken „mesteri” szinten állnak, magas szintű tanulásra való felkészültség, erős kompetencia kell, s ezen kívül – miközben pozitív attitűdöt alakítanak ki a speciális képességekkel rendelkezők irányában, s biztonságot adó légkört tartanak fenn – képesek speciális ellátást biztosítani a tehetség optimumig történő kibontakozásához.

A tehetséges gyerekek tanárait speciális kihívások (is) érik, ezért **speciális személyiségjegyek és készségek** is szükségesek munkájukhoz. Nézzük meg, hogy a tanári szerepek mellett milyen „finomságok” lelhetők fel a szakirodalomban.

A tehetségfejlesztő pedagógus különös szerepét számos szakkifejezés jelzi. Például facilitátor (Rogers), mentor, forrás-tanár, sámán, lelkes, misztikus gyógyító (Adelson), a kockáztató (Viscott), az önkifejezés-gazdagító (Zsolnai J.), a (teljesítmény) motivációfelelős, a deviancia-toló, a diagnosztika, a prognosztizáló, stb. Közülük a facilitátort és a mentort emeljük ki.

A facilitátor (könnyítő, kifejezést segítő) kongruens (hiteles) személyisége hatásával, szuggesztivitásával és motiváló tehetségével is segít, empátiája és intuíciója magas szintű, akceptáló képessége erős.

A mentor (idősebb tanácsadó, nevelő, pártfogó) idősebb jóbarátként támogatja a tanuló személyiségének fejlődését, segíti egyéni életútját, karrierjét. A mentor-programok időterv és fejlődési terv szerint folynak, a mentorált aktív közreműködésével. A mentorok erős proszociális (segítő) személyiségjegyekkel rendelkeznek.

A tehetséges gyerekek tanárainak speciális ismeretekkel, meghatározott domináns személyiségjegyekkel, készségekkel kell rendelkezniük.

Fokozódik az olyan tulajdonságok fontossága, mint

- az alternatíva-állítás,
- a szerep feletti uralom képessége,
- az új technikák befogadás,
- az információ befogadása és -feldolgozás,
- a tanulni tudni stb. tanítása.

A személyiségvonások között újak is megjelennek, vagy a meglévők dominánssá válnak, mint például:

- a vezérlés, a differenciált bánás technikái,
- a támogatási, kiigazítási, „lezárási” módszerek használatára való képesség.

Ide tartozna

- a reális önismereti és kongruens önkifejezési képesség,

- a pozitív terepet felkutatni, megépíteni, felkarolni és fenntartani képes készségek,
- a diagnosztikus, prognosztikus képesség,
- valamint a haladási pálya differenciált vezérlése az optimumig,
- a belső energiakezelés,
- a tehetség tudat reális szinten tartása,
- az „eshetőség” kezelése,
- a tréning, fejlesztés szervezése, irányítása, képessége,
- a fejlesztő tréneri jártasság.

A tehetség tanár feladata világra hozni a tehetségeket, s az individuum aktív közreműködését lehetővé tevő kedvező lelki klímahangulat folyamatos biztosításával – megtanítani a tehetséggel gazdálkodni tudást. S mindehhez óriási tőke a tanár számára – a munkaeszközként funkcionáló, minta- és viselkedéstaniító – saját személyisége. A tanár – együttműködésre motiválva – akkor éri el a személyiségek (itt tanulók) optimális aktivációját, ha elsősorban orientál – befolyási törekvések nélkül.

4. A tehetségfejlesztő pedagógus szerepei

Szociálpszichológusok rengeteget használják a „szerep” fogalmát. Minden ember szerepek egész sorával rendelkezik, a családban betöltött szerepektől kezdve a munkahelyeken át egészen a nagyobb közösség szempontjából relevánsakig. A szerep ebben az értelemben tulajdonképpen beszédmódunk, öltözködésünk, viselkedésünk konzisztens mintázata, melyet a környező társas ingerekre adott reakcióként produkálunk. Így a családban vagy egy kisebb közösségben játszhatjuk például a „bohóc”, a „gyakorlatias” vagy az „együtt érző” szerepét. A foglalkozások többnyire speciális szerep-elvárásokat tartalmaznak, így más pszichológiai követelményekkel szembesülnek a tanárok, másokkal a menedzserek és megint másokkal a munkások. Normális körülmények között meglepőnek találunk egy hangoskodó papot, egy érzékeny katonát vagy egy félénk színészt.

A társadalom ezen kívül igen kiterjedt „utasításokkal” lát el minket, mint nemi, életkori, stb. szerepek hordozóit. Ez nem jelenti azt, hogy viselkedésünk minden egyes mozzanata forgatókönyvszerűen elő van írva számunkra, de bizonyos határok között igazodnunk kell a társadalmi elvárásokhoz. Ezek a szerepek gyakran konfliktusba kerülnek egyéni hajlamainkkal, és a személyiség érettségének egyik jele lehet, ha akár a társadalmi elvárások ellenére igyekszik „valódi önmagát” kifejezni.

A szerep nem valamiféle, a kultúra által kidolgozott „ruhadarab”, amit csak magunkra kell öltönnünk a megfelelő szituációkban, hanem egy állandóan alakuló viszonyítási folyamat eredménye, melynek során viselkedésünket ahhoz a képhez viszonyítjuk, amilyennek interakciós partnereink rólunk (illetve viselkedésünkről) kialakított elképzelését gondoljuk.

A pedagógusnak sajátos szerepkészlete van, amelyben az 1990-es évektől nagyfokú szerepátrendeződések, szerepbővülés, új szerepelemek (és pedagógus szakképesítések) megjelenése figyelhető meg a pedagógus szakmában. Amellett, hogy tovább élnek a korábbi szerepelemek (pl. oktató, nevelő személyiségfejlesztő, stb.) a pedagógusszerep gyors ütemben

differentiálódott, kibővült, módosult. Egyre inkább előtérbe kerültek a pedagógusi szerepkészlet következő elemei: a kísérletező, a tanácsadó, a fejlesztő, a szociális társ, a (folyamatvezérlő) oktatástechnológus, s felerősödött a mentori, animatori, facilitatori szerep. Ez utóbbi mellett a tehetségfejlesztő pedagógusok szerepei között dominánssá vált a karrier-vezérlő (diagnosztizáló – prognosztizáló – felzárkóztató – fejlesztő) szerep, továbbá a támogató pszichológiai légkört teremtő képessége és folyamatos rutinja, a gazdagító programok vezérlője, az alkotásra ösztönző referencia személy mivolt. Külön jelentőséggel bír a mintaközvetítő, s a mintakövetésre készítő motiváló belső és külső marketingkezelő szerep. A belső marketing eredménye a kiegyensúlyozott, nagy énerővel rendelkező, egységes személyiségstílusú tanár, s mindezek megjelenése a biztonság sugárzásában, a hatékonyságban, s a mintaadó önérvényesítésben. A külső marketing pedig eszköztár ismereti és alkalmazkodási biztonságban, hiteles személyiségfejlesztésben, sikeres kapcsolatteremtési jártasságban egyenletes szuggesztív hatásban jelenik meg.

Különösen átfogó a szerepe a tehetségfejlesztő pedagógusnak a tanulók alkotásra való orientálásban, a hajtóerők megtalálásában és feltöltésében, s a saját alkotásra való beállítódásának mintaként való közvetítésében.

A tehetségfejlesztő pedagógus személyiségében megkívánt különös tulajdonságok biztosítják a sajátos szerepek jó ellátását. Ismétlésként a következők: facilitátor, mentor, animátor, lelkész, sámán, kockáztató, akceptátor, kihíváskezelő, empátiabüvész, értéktudatosító, önkifejezés-gazdagító, devianciatoló, diagnosztizáló, prognosztizáló, a kifejlődést segítő.

Mindezek mellett a pedagógus személyisége automatikus szerepet is ellát, egyéni pedagógus hitelességével is hat (életvitel, alkotás, eshetőség, referenciaszemély mivolt kezelése, bioszociális hatás, pszichoszociális hatás, modell hatás, a szituáció és az elvárás hatása, ("Von Osten lova")

Meg kell említeni még a tehetségfejlesztő pedagógus speciális szerepei között az értékelő (kiválasztó, karrier-vezérlő, az optimumig tartó folyamatvezérlő fejlődést minősítő stb.) szerep együtttest is. Mindezeket túl jól kell ismernie a vezérlés és differenciált hatás technikáit, rutinszerűen használni a támogatási – kiigazítási – lezárási módszereket, a felkutatás – felkarolás mechanizmusait (sas-szem effektus) az energiakezelés, a tehetség tudat reális szinten tartása, s az eshetőség kezelése módjait. S ugyanakkor biztonsággal dolgozó csoport-technikusnak, trénernek is kell lennie.

5. Hogyan fejlesszünk? A pedagógusok személyiségének felmérése és fejlesztése

Diagnózis

A pedagógusok személyiségét - felmérés, diagnózis nyomán - korszerű csoporttechnikákkal alakítjuk elsősorban azzal a céllal, hogy - személyiségük erejére, belső tőkéjükre támaszkodva - a diákok körében hatékony felmérést és személyiségfejlesztést végezhesenek.

A fejlesztés minden lépcsőjét szükségszerűen megelőző diagnózis kiterjed az általános és a speciális jellemzők mérésére egyaránt.

Mi itt csak azokat a területeket vettük figyelembe, azon vizsgálandó szeleteket emeljük ki, amelyek

elengedhetetlenül fontosak a fiatalokkal foglalkozó felnőttek lelki stabilitásának megteremtésében.

A pedagógus személyiségének azon területeit igyekszünk itt megragadni, amelyek különös szerepet játszanak a személyiségfejlesztő munka hatékonyságában. A **vizsgálandó területek** a következők:

a) A pedagóguspálya motivációs háttere.

A pályaválasztási indítékok jellegének és erősségének feltérképezését tűzzük ki célul.

b) A munkával kapcsolatos igények vizsgálata.

A végzendő munkához kapcsolódó igények lényegesen befolyásolják a humán erőforrások működésbe lépését, ezért vesszük szemügyre ezek sajátosságait, fejlődését is.

c) Az önelfogadás mértékének mérése.

A személyiség harmonikus működésének feltétele, hogy az egyén fogadja el önmagát, az ebben tapasztalható zavarok is kihatnak az erőforrások nem hatékony működésére.

d) Az én-erő vizsgálata.

Az emberi erőforrások mozgásba lendülésének egyik fokmérője az én-erő.

e) Facilitátori jellemzők:

Összehangolt önismeret, önreflexiós készségek, akceptálási (önelfogadás és mások elfogadása) képesség, empátiás hajlam és készség, adekvát önkifejezés, egyéni hatástudat, sikeres én-dinamika és én-marketing, kongruencia (hiteles személyiség), pályakívánság és pályaelégedettség, kompatibilitás (valóságkezeléshez, mintaadáshoz, személyiség karrier-készségek átadásához), reflexív, diagnosztizáló és prognosztizáló készségek, innováció, stressz és konfliktus felismerés, -kezelés és – hasznosítás, distressz-tűrés, egyéni pedagógusi hitelesség (életvitel, jövőtervezés, alkotás, eshetőség és referencia személy mivolt kezelése), személyiség-, fittség és komfortérzet.

Ezek megléte szükséges a sikeres facilitátori – fejlesztő tanári munkához.

Fejlesztés

A tehetségfejlesztő tanárok – speciális szerepükre való – felkészítő kurzusain (elmélet műníciora építve) egymás mellett szükséges fejleszteni a pedagógus személyiségét (reális önismeret, önértékelés, adekvát önkifejezés, reális hatástudat, énerő, kreativitás, energiagazdálkodás, kockázatvállalás, bánni tudás nehéz emberekkel, stb.) és jártasságot adni a pedagógus-tanuló közötti hatékony kommunikációhoz, illetve a tanulók személyisége felmérését és fejlesztését segítő technikák alkalmazása terén.

Sajátos szerepet követel a pedagógustól a kreativitásból eredő sajátosságok, kísérőjelenségek feltérképezése és kezelése is; ezek közül csak a deviancia kezelését emeljük ki. Fontos szerepelem az is, hogy fel kell készülni az egyoldalú tehetségfejlesztés elkerülésére. Ezért nagyon fontos a teljes

személyiség folyamatos felmérését és fejlesztését biztosító technikák készség szintű jelenléte a pedagógus eszköztárában.

A pedagógus személyisége munkaeszköz. Ennek értő használatához az alábbi kérdések mentén lehet eljutni:

- Ismeri-e önmagát, önkifejezését, kommunikációs eszköztárát, másokra gyakorolt hatását?
- Ismeri-e az önpercepciót, a tesztelési technikákat, a csoporttükörök létrehozásának és a konstruált tükörök (pl. videó) felállításának módjait, s a komplex hatásgyakorlatok alkalmazását?

Az alap önismereti és visszajelzési technikákat azért kell készséggé tenni, hogy a pedagógusok azokat (minta és viselkedéstanítóként) a tanulóknak át tudják adni.

A tesztek provokálásra, önbevallásra, mérésre, tulajdonságok tesztben való kifejeződésére történő alkalmazását pedig azért kell megtanulni, mivel folyamatosan szükség van a tanulók személyiségének ismeretére (személyiség-térképkészítés, diagnózis) és a személyiségfejlesztésre (a tehetségterület sikeréhez leginkább szükséges személyiségjegyek dominánssá tételére).

Korszerű pedagógiai-pszichológiai technikák a tehetségfejlesztő pedagógus önismereti és fejlesztő munkájához

A tehetségfejlesztő pedagógusok speciális szerepekre való felkészítésében elsősorban az énrőnövekedést, a kreativitás fejlesztését, a kedvező lelki klíma kialakítását segítő, s a hatékony pedagógus-tanuló kommunikációt megalapozó önismereti kommunikációt fejlesztő csoportok fejlesztő hatását kell kihasználni.

E hatás a következőkben nyilvánul meg:

- az interperszonális feed-back fejlesztése
- az empátia készségek javítása,
- az önkritika növelése,
- a szerepcserék és decentralizálás átélése, az interperszonális rizikó-vállalás növelése a sikeres kommunikáció érdekében,
- a készségek beágyazódása, beépődése, belsővé válása, automatizálás, technikalitás a viselkedésben,
- kapcsolatépítési készségek (bizalomkeltés, együttműködés, siker és kudarckezelés) fejlődése

A személyiségfejlesztéshez a pedagógus először önmagát teszi rendbe (belső marketing), ezzel kifelé irányítható energiát kap (külső marketing).

A kiegyensúlyozottnak ható személyiség egyik nagyon fontos tökéje a *nagy énrő*. Ez reális önismereten és önértékelésen alapul, s önmenedzselési jártasság is szükséges hozzá. A személyiség

kiegyensúlyozottsága szempontjából az énképpel és testképpel való elégedettségnek erős kifejlődése szükséges (öt fokú skála esetén 3,75 - 4,5 között).

Az énkép több, mint a saját tulajdonságok ismerete, azoknak az „értékelése” is hozzátartozik önértékelés, önbecsülés formájában, s egyes személyiségstílust, viselkedés mozzanatokát is jelent.

Az önmagát elfogadni tudó embert a következők jellemzik (ezek témánk szempontjából nagyon fontosak):

- belső kontroll
- megfelelő önbizalom
- felelősségteljeség
- kritika elfogadása
- képes ellenállni a külső nyomásnak

Az énerős személyiség

- tud szándékai és céljai szerint viselkedni
- képes belső feszültségét kontrollálni, szabályozni.

A fejlesztő pedagógus vezető/vezérlő funkciója eredményes gyakorlásának feltétele a fejlett énerő, amely az önmagában való biztonságot, a határozottságot, a szorongásmentességet és a mintaadó önérvényesítést adja.

Az énképben és a testképben az önmagunkra vonatkozó emlékek sokasága jelenik meg, ezek az önmagunkkal szembeni előítéletek csökkentése és a személyes értékesség tudata, biztonságtudat erősítése érdekében feltárhatók, fejleszthetők.

Énképünk három lényeges eleme: a *befogadottság*, az *értékesség*, és az *alkalmasság* érzése kölcsönhatással vannak egymással, s az önmagunkkal való elégedettség szintjével mérhetők.

Nagyon lényeges a pedagógus és a tanuló közötti *érzelmi biztonság*. Ennek megteremtéséhez fontosak az érzelmi biztonságtudatot erősítő képességek (empátia, azonosság, szeretet stb.) erősítése, fejlesztése, ill. érzelmi biztonság hiányát erősítő reakciók (pl. az ellenségesség, a bűntudat, a félelem, elfojtás stb.) felfedezése, gyengítése, „elaltatása”.

A tanulók megismerésének nélkülözhetetlen eleme a gyerek és fiatal önmagához való viszonyát megmutató vonások (pl. önbizalom, önbecsülés, elbizakodottság, büszkeség, egoizmus, szerénység, becsvágy, bátortalanság stb.) feltérképezése.

A tehetségfejlesztő pedagógus szerepéhez tartozik a tanulók következő jellemzőinek mély megismerése is: érettség, akaraterő, teljesítmény, rangsortudat, sajátos személyiségvonások, érdeklődés, fizikai állapot, elégedettség, fontosságtudat, perspektívaérzet, energiagazdálkodás tudatossági szintje, beállítódás, a speciális érdeklődés mélysége, munkaerkölcs, őszinteség, önuralom, kitartás, intelligencia (eredetiség, képzelet, memória, önállóság, ítélőképesség, kombinálóképesség, realitásérzék), emocionális érzékenység stb.

A tehetségfejlesztő pedagógus nem pazarolhat belül, nem teljesíthet lehetőségei alatt (még ha ez nálunk csaknem általános jelenség is). Pontosan ismernie kell *személyiség-eszköztárát*, s pontosan tudnia kell azt, hogy mi teszi mindig *hitelessé személyiségközlését*. Ugyancsak komoly pedagógiai tőke a kapcsolatépítési jártasság, a bizalomkeltéshez és fenntartáshoz szükséges *szuggesztív* (másokra) *hatás*. Elengedhetetlen az együttműködés koordinálása, a sikerek és kudarcok kezelése, valamint a felismerési, kezelési és elviselési technikák magas szintje.

A tehetségpedagógus státus tudati állapot is. Ez jelenti a kényszerpályák megértését és tudatos vállalását, (a) *kudarctűrő képesség* (frusztrációs tolerancia) erős voltát a hajtóenergiák megtalálásának és feltöltésének, valamint a kedvező lelki klímahangulat kialakításának képességét. Jelen van náluk a *fejlődésorientált gondolkodás* (b), a *hajtó erők* működésének megértésének megértése és *kézben tartása* (c).

A tehetségfejlesztő pedagógus *átfogó szerepe a tanítványok alkotásra orientálása*. Ehhez speciális tanári szemléletnek kell kialakulnia, amely (mintát adó) alkotásra való beállítódást eredményez, s feltétele alkotó-innovatív légkör megteremtésének. A tehetségfelméréshez, fejlődéshez, s a személyiségalkotáshoz elengedhetetlen az egyéni és csoportos alkotási technikák elsajátítása és a tanulóknak való átadás, kifejlesztés képességének a kialakulása.

6. A facilitátor (tehetségfejlesztő) pedagógus személyiségének felmérése és fejlesztése

Bevezetésül nézzük meg, fejleszthetők-e a segítő (pedagógus) személyisége?

Egyértelmű a különböző felfogásokból az, hogy a személyiség pszichológiai szerveződése alakítható, képlékeny, rugalmas és állandó változásra, nagyfokú alkalmazkodásra képes - a külső (környezeti) és a belső (öröklött és szerzett) hatások függvényében.

A személyiség magába foglalja az ember lelki életének azon jellegzetességeit, tulajdonságait, megnyilvánulásait, amelyek, egyértelműen megkülönböztetik őt másoktól, vagyis meghatározzák az egyén személyes stílusát és befolyásolják a környezetével való kapcsolatát.

S milyen a segítő ember, a fejlesztőtanár, a facilitátor személyisége?

Egy hazai kutatás (Galambos, 1991. Ő hat fő tulajdonságcsoporthoz megítélte és magas értékét tartja elvárhatónak a humán pályán dolgozóktól. Ezek a következők:

- Általános és szakmai intelligencia, kompetencia
- Személyes irányultság, önbizalom
- Másokra irányulás, szociabilitás
- Emocionális stabilitás, én-erősség
- Erkölcsiség, altruizmus (erős superego)
- Gyakorlatiasság (praxernia)

Két mérési lehetőség:

▪ A segítő pályára való kiválasztásnál **alapszisztem a személyiségtérképezés** (diagnózis) és a pedagógusi - emberi perspektíva-tervezés. A komplex személyiségtérkép elkészítéséhez mérni kell pl. a sajátos iránti **attitűdöt** a proszociális jellemzők erősségét, az (ön és másokra vonatkozó) előítéletességet, toleranciát, a pedagógus identitást, a kommunikációs képességeket és az interperszonális készségeket, a munkamotívumokat, az elégedettség - szintet, az alkalmasság-, a befogadottság- és az értékesség érzését, az én-erőket (magabiztosság, elégedettség az én-képpel és a testképpel, önértékelés, belső igénysszint és becsvágy, a sikerorientációs - kudarcckerülés szintje, stb.)

A személyiségtérkép-készítésre alapozható csak a fejlesztés. A pszichológiai csoportmunkával folyó fejlesztés vonatkozhat a személyes hatékonyságra, az interperszonális érzékenységre és a speciális személyiségjegyek erősítésére.

▪ A **személyiségprofil** készítésében a lehető legtöbb szükséges tesztet használjuk fel. Mi itt a „Tíz teszt kihíváskezelő készségek” fejlesztése (Külker. Főisk. 1992) építettük a mérési lehetőség bemutatását. De ugyanígy készíthetjük el a pedagógusok speciális tulajdonságai feltérképezését is.

A személyiségprofil megrajzolása:

A személyiségprofil – igaz, hogy csak tíz tesztben való kifejeződésre épített – megrajzolása tulajdonképpen **diagnóziskészítés**. A diagnózis megmutatja az illető egyén önpercepcióját és önreflexióit, továbbá beállítódásait, előítéleteit, véleményét, viselkedésmódját és irányt ad az erős(ebb) és gyengébb személyiségjegyek számbavételét is lehetővé téve térkép megrajzolásához.

A (diagnózislapra) rajzolt **személyiségprofil** lehetőséget ad az adott személyiség jobb megismerésére és reakciói mélyebb megértésére. Ugyanakkor ez a felmérés alkalmat ad arra is, hogy a teszt kitöltését vállaló személy **össze tudja vetni** önpercepcióját, azt, amit gondol adott személyiségjegyeiről, és azok tesztben való kifejeződését. S – ha mindez csoportos gyakorlatok közben – összehasonlíthatóvá válik a csoport által tükrözött jelzésekkel, akkor így a felmérés a realisabb önismereti szint kialakulását is segíti.

A felmérést végző – erre kiképzett – személy számára **az adott személyiségprofil jelzi** a kihívások kezeléséhez, a kiegyensúlyozott életvitelhez szükséges **személyiségjellemzők szintjét és állapotát**.

Ezek után nézzük meg azt, hogy hogyan rajzolhatunk személyiségprofil.

A javasolt szempontok szerint töltsük és töltessük ki a tíz tesztet.

Az a jó megoldás, ha – Dr. Ranschburg Jenő javaslatát figyelembe véve – a teszteket tetszés szerinti sorrendben töltetjük ki, anélkül, hogy a kitöltő személy tudná azt, hogy milyen személyiségvonalas vizsgálata következik. Ezután értékeljük a teszteket.

Diagnózislap

Név..... Cím.....Dátum.....,

Kifejeződés	Magabiztosság	Kockázatvállalás	Elővigyázatosság	Függetlenség	Önzetlenség	Emberismeret	Teherbírási	Tolerancia	Becsúgy	Beleérzőképesség
nagyon erős	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
erős	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
átlagos (közelít az erőshöz)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
átlagos (közelít a gyengébbhez)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gyengébb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Végezetül röviden tekintsük át a facilitátor domináns jegyeit, az alkalmazható mérőeszközök jelzésével.

1. A pályakívánás és elégedettség magas foka
Tesztek: Motivációs teszt; A munkával kapcsolatos igények;
2. Összehangolt önismeret
Tesztek: BRÉK – próba; Önértékelés-teszt; Extroverzió - introverzió 1.- 2. kérdőív;
3. Empátiás hajlam
Tesztek: Deutsh– Madle -féle kérdőív;
4. Kongruencia (C-H-Q)
Tesztek: Montágh – Koncz - féle hitelesség–rács; Személyiség–profil térkép teszt;
5. A szociális kíváncsnak való megfelelés tükörvisszajelzésekkel
Tesztek: Én–dinamika térkép; Interperszonális készségteszt;
6. Stressz- és konfliktuskezelés
Tesztek: Magatartás stressz-helyzetben; A kivédhetetlen stressz megküzdési stratégiái (Mentor, 2008/4 38-39. old.)
7. Akceptálás
Tesztek: Meg nem felelés érzése; Emberismeret–teszt; Egyszerű személyiségvizsgálás;
8. Gyermeismereti kompetencia
Dr. Koncz István, Dr. Mérei Ferenc, Dr. Ranschburg Jenő és Dr. Tóth László írásai alapján
9. Reflexió és diagnosztizáló képességek
Tesztek: Az önfogadás kérdőív; Én-erő teszt; Kommunikációs képességek és stílus tesztek; Emberismeret-teszt;
10. Fittség és komfortérzet
Tesztek: Fittség–teszt; Személyi-marketing teszt;

11. Önkarbantartó-, energiakezelő képesség

Tesztek: Kiegészés-kezelési teszt, (Mentor, 2008/5-6. 40-41. old.); A legnagyobb erő (a Pásztorfi-féle önszuggesztió)

Mérőeszközök a jelzetteken kívül a

- Daróczi S. – Koncz I.: Szociopedagógiai analízis I-II (2002);
- Mérei F. – Szakács F.: Pszichodiagnosztikai vademecum 1-2. (1992);
- Koncz I. – Ranschburg J. : Sarokpontok, MTA Pszichológiai Intézete (1998) és
Tíz teszt a kihíváskezelő készségek fejlesztéséhez, KKF (1992),
- Koncz I. – Sikeres tréner nagy kézikönyve, FITT IMAGE (2015)
kötetekben találhatók meg.

Ajánlott és feldolgozott szakirodalom

1. Koncz I.: A pedagógusok kiválasztása, személyiségük fejlesztése, Brüsszel, 1998.
2. Koncz I./Balogh L.: Kiterjesztett tehetséggondozás, PEME, 2008.
3. B. J. Biddle: Teacher Roles. Oxford, 1987. Pergamon Press
4. A. Cropley – J. McLeod: Preparing Teachers of The Gifted. 1986.
5. D. Fontana: Psychology for Teachers (Ford. Koncz András, 1998) London, 1991
6. Koncz I.: Kamaszkapaszkodó, Urbis Kiadó, 2006.
7. Koncz I.: A pedagógusszerep in.: Balogh L.: Pedagógiai pszichológia az iskolai gyakorlatban, Urbis Kiadó, 2006. 247-308. old.
8. Koncz I.: A pedagógusi – pedagógiai kompetencia, BDF, 2002.
9. Koncz I.: A pedagógus szerepe a tehetségfejlesztésben, DE, 1999..
10. Koncz I. – Ranschburg J.: Kihívások és alternatívák a kamaszkorban, MTA Pszichológiai Intézete, 1993.
11. Koncz István: A pedagógusszerep, Fapados Kiadó, 2007.
12. Koncz István: Sikeres trénerek nagykézikönyve, FITT IMAGE, 2015.
13. Ranschburg J. – Koncz I.: Tíz teszt a kihíváskezelő készségek fejlesztésére, Külker. Főisk., 1992.
14. Buda B.-Koncz I.: Életvezetés, BGF, 2003.
15. Teacher Matter: Attracting Reveloping and Retaining Effectire Teachers, OECD, 2005

Fejes Csenge, Helyes Marcell: Válni konfliktusok nélkül, avagy egy alternatív módja a házasságok felbontásának: a családi mediáció Ljoga és pszichológiája

Lektorok: Dr. Egri Tímea és Dr. Bittó Renáta

Absztrakt

Kutatásunk első felében a mediáció pszichológiai aspektusai kerülnek kifejtésre, elsősorban arra fókuszálva, hogy milyen lélektani előnyökkel rendelkezik az érintett felek számára egy közvetítői eljárás a peres eljárással szemben. Ezt követően rövid nemzetközi kitekintés után a hazai családjogi mediáció szabályrendszerét tárgyaljuk, kitérve a bírósági és a kötelező mediáció egyedi intézményeire.

Bevezetés

Amikor egy házasságon belül a felek úgy döntenek, hogy külön folytatják életüket, ez mind érzelmileg mind anyagilag nagy kihívások elé állítja őket. Több évet, évtizedet kell lezárniuk, és ilyenkor sokszor az együtt összegyűjtött vagyon peres úton történő elosztása kerül előtérbe, míg a felgyülemlett konfliktusok érzelmi rendezése másodlagossá válik. A bírósági tárgyalóterem falai között a házaspár közös életének lezárása személytelen eljárásba fordul át és gyakran mindkét fél csak azon igyekszik, hogy a vagyon minél nagyobb része hozzá kerüljön. Ezáltal azonban csak még jobban elmérgesedik a viszony a néhai házastársak között, esetenként egészen addig a pontig, hogy képtelenek lesznek ugyanazon helyiségben megmaradni anélkül, hogy ne szálljanak vitába egymással. Különösen nehézé teszi a helyzetet, ha egy vagy több gyermek is kénytelen elviselni szülei csatározásait.

Lassan két évtizede létezik azonban egy peren kívüli, békés és önkéntes módja a házasságok felbontásának Magyarországon, mely alternatívát nyújt a hosszú és gyakran igencsak költséges bírósági procedúra mellett. A közvetítés, másnéven mediáció, mely a latin *mediare* szóból ered, eredeti jelentése középen állni, egyeztetni, békéltetni. (Dr. Gyengéné dr. Nagy, 2009) Főként Amerika és Japán területén régóta használatos technika egy harmadik, pártatlan fél bevonása egy konfliktus rendezésébe.

A folyamat lehetővé teszi a felek számára, hogy ne egy harmadik, pártatlan fél döntsön életük egyik legszemélyesebb ügyéről, hanem az irányítást megőrizve, ugyanakkor egymással kompromisszumokat kötve úgy megegyezzenek egymással, hogy az mindkettőjük érdekét szolgálja. (Dr. Göncz, és mtsai., 2003) Ugyanakkor a mediáció elősegíti a jövőbeni egészséges kapcsolattartást, sőt gondoskodik arról, hogy az érintett gyermek érdekei is érvényesüljenek. A családi jogi vitákban folytatott közvetítői eljárások sikerességi rátája a vonatkozó törvény hatályba lépése óta évről évre kimagasló 70% körülire tehető, (Igazságügyi Minisztérium) így nem is kérdés, hogy a mediáció támogatása és széleskörű népszerűsítése kiemelkedő fontossággal bír.

Ezen kutatás első felében rövid nemzetközi kitekintést követően a hazai családjogi mediáció szabályrendszerét tárgyalja kitérve a bírósági és a kötelező mediáció egyedi intézményeire. Ezt követően a második részben a mediáció pszichológiai aspektusai kerülnek kifejtésre elsősorban arra fókuszálva, hogy milyen lélektani előnyökkel rendelkezik egy közvetítői eljárás a peres eljárással szemben.

Kutatásunk második fázisában nyugateurópai országok mediációs szabályrendszerével hasonlítjuk össze a hazai szabályzókat azt elemezve, hogy mely különbségek fedezhetőek fel a külföldi és a hazai előírások között, illetve mely eltérések fakadnak ezekből a közvetítői eljárások gyakorlatában. Továbbá, megvizsgáljuk nemzeti és nemzetközi viszonylatban is a felek közös gyermekének helyzetét és érdekérvényesítését egy közvetítői eljárás során jogi, illetve pszichológiai szempontok szerint. Végül egy harmadik cikk keretében a mediáció otthonában, az angol illetve amerikai esetjogi környezetben tanulmányozzuk a válási mediáció jelenlegi helyzetét, különös tekintettel arra, hogy milyen lényegi eltérések fedezhetőek fel a kinti, és az itthoni mediációs praxisban.

Mediáció és pszichológia

Az interperszonális konfliktusokról

A konfliktusok az emberi élet természetes velejárói, a világon mindenhol előfordulnak és sokfélék lehetnek. A konfliktus szociálpszichológiai szempontból két személy céljai közötti összeférhetetlenséget jelent, amely során jellemző, hogy "amit az egyik fél akar, azt a másik fél a saját érdekeire nézve sértőnek látja". (E, és mtsai., 2016)

Egy kapcsolat sorsát erősen befolyásolja, hogy az abban résztvevők hogyan reagálnak a konfliktusok megjelenésére. A megfelelő erőforrásokkal rendelkező párok, akik motiváltak a kapcsolat fenntartására ezt a helyzetet többnyire sikeresen orvosolják, a legjobb esetben mindkettőjük számára elfogadható kompromisszumok keresésével.

A konfliktuskezelés módja egyénenként eltérő, melyet befolyásolnak a családjuktól hozott minták, a környezetünk, az aktuális hangulatunk és egyéb tényezők. Az is változó, hogy a konfliktushelyzetek megjelenése során a résztvevők mikor ismerik fel, hogy a párjukkal, családtagjukkal, vagy egy számukra fontos személlyel való kapcsolatukban elakadás van kettejük között. Ha ez a felismerés időben megtörténik, akkor a konfliktus felszínre hozható és oldható, mélyebb konfliktusok esetén akár szakember segítségével. Erre megfelelők lehetnek a különböző terápiás ülések például család- vagy párterapeutákkal, akik egy újfajta kommunikációs rendszer kidolgozásával, felek közti feszültség feloldásával foglalkoznak. (Kozékiné Hammer, 2014) (E, és mtsai., 2016)

Azonban ez nem mindenkinél hoz megoldást. Sokan vannak, akik nem nyitottak ehhez hasonló pszichológiai terápiákhoz. Azonban amennyiben a helyzet nem változik, vagy akár évekre elhúzódik, akkor elkerülhetlenné válik az elégedetlenség érzése, a kapcsolat megromlása, illetve

a felek eltávolodása egymástól, mind lelkileg, mind testileg. A feszültséggel és sok stresszel terhelt helyzet rányomja a bélyegét a mindennapjaikra, sőt az egészségükre is, így egy idő után a válás tűnik az egyetlen kiútnak. (Kozékiné Hammer, 2014)

A válással kapcsolatos statisztikai adatok

1876 óta állnak rendelkezésre statisztikai adatok a magyarországi válások számáról. A Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) honlapján található adatok 1990 és 2017 közöttre tehetők. Ezek azt mutatják, hogy a válások száma a II. világháborút követően emelkedni kezdett. Ezt megelőzően évenként 3-6 ezer körüli volt az elvált felek száma. Ez a mennyiség ezek után folyamatosan emelkedett, az 1940-es években már meghaladta az évi 10 ezret, az 1960-as évektől pedig évi 20 ezer fölött járt, mely szám napjainkban is kitart. (Hivatal, 2019)

Az ide kapcsolódó demográfiai adatok azt mutatják, hogy az elmúlt néhány évtizedben a házasságokat egyre idősebb életkorban bontják fel. Ez azt jelenti, hogy az ezredforduló óta leginkább a 40-49 éves korcsoportban kezdeményezik a válást, míg korábban ez inkább a 30-as korosztályra volt jellemző. (Hivatal, 2019)

Érdekes kérdés, hogy az elvált feleknek milyen volt a korábbi családi állapota, vagyis, hogy a felbomló házasság az első házasságuk-e, vagy pedig ismételt válásról van szó. Az ide kapcsolódó statisztikai adatok azt mutatják, hogy 1990 és 2017 közötti válások 84%-ában a felek az első házasságukat bontották fel. Azonban az is elmondható, hogy az összes vizsgált évben összességében a férfiak többször váltak és többször házasodtak újra, mint a nők. A 2017-es adatok alapján ebben az évben 8,6%-os volt az olyan elváltak aránya, ahol a nő korábban hajadon, a férfi pedig újránházasodó volt. Ezzel szemben 8,1%-os volt azon felbomló házasságok aránya, ahol korábban a férfi volt hajadon, a nő pedig újránházasodó. Azok aránya, ahol korábban mindkét fél elvált 7-8% körülire tehető. Nagyon alacsony a száma azoknak, akik megözvegyülés után léptek újra házasságra, majd ezt bontották fel, itt 2017-ben 0,3% volt az arány, mindkét elvált fél körében. (Hivatal, 2019)

Az iskolai végzettséget tekintve az elvált párok között 15,4%-os volt azok aránya, ahol mindkét fél diplomával vagy érettségivel rendelkezett, 10,4%-os pedig azoké, akiknél mindkét fél szakmunkás- vagy szakiskolát végzett volt. Az eltérő iskolai végzettség esetében azoknál volt a válások száma a legmagasabb, ahol a feleség érettségizett, a férj pedig szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzett (12,7%), illetve akiknél a feleség diplomás volt, a férj pedig érettségizett (8,4%). (Hivatal, 2019)

A statisztikai adatok alapján kijelenthető, hogy a nők több mint kétszer akkora arányban kezdeményeznek válást a bíróságoknál, mint a férfiak (70-30%). 2017-ben ez az arány 65-35% volt, mely a rendszerváltás óta a legalacsonyabb a kezdeményező felek arányát tekintve. (Hivatal, 2019)

A házasságok időtartamáról elmondható, hogy 1990 és 2017 között emelkedett, így 10,9 évről 14 év fölé nőtt. (Hivatal, 2019)

A vizsgált időszakban összességében emelkedett azon válások aránya, ahol nem volt közös kiskorú gyermek, és csökkent azoknak a száma, ahol volt közös kiskorú gyermek.

Összességében a válások 2017-ben 15,5 ezer közös kiskorú gyermek sorsára voltak hatással. (Hivatal, 2019)

Ide kapcsolódóan érdemes lehet megvizsgálni, hogy a magyarországi válások jellemzően milyen indokokkal bomlanak fel, illetve azt, hogy ezen párok közül hányan vesznek részt mediációs eljárásban és hányan bírósági eljárásban.

Válás és gyerekek

A család a szocializáció elsődleges színtere. Ez biztosít megfelelő környezetet a gyerekek fejlődéséhez, illetve olyan pszichológiai szükségleteket elégíti ki, amelyeket máshonnan képtelenek lennének megszerezni. A család befolyásolja például a gyermekek kötődésének kialakulását, vagy azt, hogy megélik-e az elköteleződés és a bizalom érzését. Ezen kívül a család segíti az én fejlődését, formálja az énképet és az önbizalmat, mintákat nyújt a konfliktusok kezelésére, a stresszel való megküzdésre, illetve segít az érzelmek szabályozásának kialakításában. (Kovács, és mtsai., 2009)

Ahhoz, hogy ezek a funkciók megfelelően működjenek és kibontakozhassanak biztonságos közegre van szükség. Ezt rendkívüli módon befolyásolja az, hogy a gyerekek milyen viszonyban vannak a szüleikkel, szülők milyen viszonyban vannak egymással, és hogyan hat a család tagjaira az őket körülvevő környezet. (Kozékiné Hammer, 2014)

Egyértelműen állítható, hogy ez a fajta egyensúly a válás során meginog (Kozékiné Hammer, 2014). A bekövetkező változások miatt elveszik a korábbi biztonságos közeg, megváltoznak a kapcsolatok és a hétköznapi megszokott rendje. Ezzel a gyermekeknek különösen nehéz megbirkózniuk (Kozékiné Hammer, 2014).

A szülők válása esetén jellemző, hogy gyermekeik iskolai teljesítménye romlani kezd, saját magukról is negatívan kezdenek vélekedni, több viselkedési problémájuk lesz, társas kapcsolataik megváltoznak (Kozékiné Hammer, 2014). Jellemző a szorongásos zavarok megjelenése is. Serdülők ilyenkor sokszor különböző stresszoldásra szolgáló szerhez nyúlnak, mint például az alkohol vagy a drogok.

Összességében tehát elmondható, hogy egy válás egyértelműen súlyos következményekkel jár a család összes tagjára nézve. Ha házaspár a kapcsolat lezárása mellett dönt, az lelkileg mindkét fél és gyermekeik számára is igencsak megterhelő. Például a javak elosztása, a gyermekek elhelyezése, a lakhatás kérdése, a hétköznapi új rendszerének megtalálása újabb és újabb konfliktusoknak biztosít talajt. A partnertől való elválás emellett további lelki terhekkel is jár, a családtagoknak gyászfolyamatot kell keresztülmenniük, hogy fel tudják dolgozni a számukra korábban fontos, szoros érzelmi kötéssel járó kapcsolat elvesztését, átforgatódását. Egy elnyújtott bírósági procedúra a helyzetet sokszor csak rontja, a kapcsolatok könnyen még jobban elmérgesednek.

A mediátor készségei

A közvetítői eljárásokkal kapcsolatos jogszabályok pontosan megszabják, hogy milyen ismeretekkel, képességekkel, illetve hozzáállással kell rendelkeznie a mediátornak ahhoz, hogy a folyamat egyfelől jogszerű, másfelől a lehető legnagyobb valószínűséggel sikeres legyen. Ezen kritériumokra a kutatásunk második felében térünk ki bővebben.

Megállapítható azonban, hogy a mediátor személyével kapcsolatos legfontosabb elvárás az, hogy pártatlan, semleges és elfogulatlan legyen. Az ő szerepe nem az ítéletalkotás és nem is dönthet a résztvevők helyett megállapodásuk tartalmát tekintve. Ezzel szemben a feladata az, hogy segítsen a feleknek jobban kifejezni saját érdekeiket, szükségleteiket, illetve, hogy elősegítse egymás álláspontjainak befogadását, megértését. Ezen szerepkör eredményességéhez elengedhetetlen tehát mind a megfelelő szakmai tudás, mind a kellő mértékű érzékenység (Németh, 2017).

A közvetítő elsősorban egy proaktív vezetői pozíciót tölt be a folyamatban, ő vezeti végig a résztvevőket a protokoll lépésein (Németh, 2017). A konfliktusban ezen pozíció betöltéséhez segítségére vannak különböző verbális és nonverbális technikák, amelyek használatával a felek számára korábban ismeretlen, előremutató kommunikációs helyzetet teremtek közöttük. (Németh, 2017)

Ahhoz, hogy a mediátor megfelelő felkészültségi szintet tudjon elérni, különböző pszichológiai faktorokkal kell rendelkeznie, mint például az önismeret minél magasabb foka (Németh, 2017). Ennek megléte segíti elő a saját emóciók és kognitív működés pontos és tudatos megfigyelését. Így lesz képes a közvetítői szerep során kontroll alatt tartani verbális és nonverbális kommunikációját, mellyel a felekben bizalmat és biztonságérzetet fog tudni kelteni. Mivel jellemző, hogy a felek az első ülésre negatív attitűddel és destruktív gondolkodással érkeznek, ezért ennek kezeléséhez kulcsfontosságú, hogy a mediátor képes legyen bizalmat kelteni bennük. (Németh, 2017)

Kiemelten fontos továbbá, hogy a mediátor felismerje saját szakmai tudásának határait a megkeresésekkel kapcsolatban, így megfelelően tudjon dönteni arról, hogy a mediációs folyamat milyen keretek közt folytatódjon, esetleg visszautasítsa a kérést vagy mediációs partnert kérjen fel maga mellé. (Németh, 2017)

Mediáció és pszichológia

Pszichológiai szempontból egy semleges harmadik fél bevonása a konfliktushelyzetbe több előnnyel is járhat. Ilyen előny például az, hogy

- a részletek nem válnak további konfliktusok forrásává, (E, és mtsai., 2016)
- a felek egymás iránti attitűdje pozitívabbá válhat és
- könnyebben megérthetik egymás álláspontját, (E, és mtsai., 2016)
- nem alakul ki versengő helyzet (E, és mtsai., 2016), illetve

- egy harmadik szereplő képes új ötleteket, kreatív megoldásokat és új nézőpontokat megvilágítani, ezzel is elősegítve a nézeteltérések rendezését. (Smith, és mtsai., 2016)

Konfliktushelyzetek rendezésekor az egyik legnagyobb nehézséget a kompromisszumok megtalálása jelenti, melyhez viszont elengedhetetlen, hogy a felek engedményeket tegyenek egymásnak. Ebben sokat segíthet egy mediátor, aki a kezdetektől a kölcsönösen elfogadható kompromisszumok megtalálásán igyekszik. Kutatások bizonyították, hogy a segítők bevonásával történő tárgyalások során sokkal nagyobb a valószínűsége annak, hogy a felek elégedettek az engedményekkel, mint amikor a helyzetet segítők nélkül igyekeznek megoldani. (E, és mtsai., 2016)

Emellett az is fontos tényező, hogy a mediátor mindig prioritásként kezeli a gyermekek érdekeit, figyelembe véve többek között életkorát, testvéreinek számát, lelki állapotát. (Kozékiné Hammer, 2014)

A mediáció fázisai

A válási mediáció folyamata szakaszokra feloszthatóan zajlik.

Az első szakaszban a házaspár együttesen, vagy valamelyik tagja külön felveszi a kapcsolatot a mediátorral, ismerteti a problémát, amely kapcsán segítséget szeretne kérni. Ez a szakasz azért jelentős, mert itt teremődik meg először a kontaktus, mely nagyban befolyásolja a későbbi közös munkát. Kialakul az első benyomás, a mediátornak alkalma nyílik az érzelmek feltérképezésére, illetve kialakulhat egyfajta kezdeti bizalom az irányába.

Amennyiben a megkeresés csak az egyik fél részéről történt, ez esetben a második szakaszban a mediátor a másik féllel is felveszi a kapcsolatot. Ez szintén a kontaktusteremtés, a kapcsolatépítés, a bizalom elnyerése és az érzelmek feltérképezése miatt jelentős pillanat. Ekkor döntenek el azt is, hogy mi legyen a folyamat következő lépése.

A harmadik szakaszban a mediátor felkészül az ülésre, megfelelő módszert és helyszínt választ, illetve arról is dönt, hogy késleltesse-e a szemtől szembeni mediáció lehetőségét, vagy személyes találkozót ajánljon.

A negyedik szakasz már szemtől szemben zajlik. Ez az előkészítésről, a problémák és konfliktusok meghallgatásáról szól. Ekkor első lépésként közösen megszabják a kereteket, megfogalmazzák az alapszabályokat. A mediátor elmagyarázza az eljárás folyamatát, ismerteti a kommunikációs szabályokat is. Fontos, hogy a felek csak én-állításokat tehetnek, kizárólag a jelennel és a jövővel foglalkozhatnak a múlt felemlítése nélkül, nem minősíthetik és nem szakíthatják félbe egymást. Ezt követően mindketten meghatározott időn keresztül, félbeszakítás nélkül beszélhetnek, ezt a mediátor biztosítja. A szakasz végén a mediátor összefoglalja az elhangzottakat, lehetőséget biztosít a félreértések tisztázására.

A személyes találkozó második szakasza a probléma feltárásáról szól. A felek ekkor nevesíthetik szükségleteiket. A mediátornak szerepe ebben a fázisban az, hogy továbbra is biztonságos légkört

tartson fenn, felismerje a résztvevők aggodalmait, és kihangsúlyozza az egyetértéseket, illetve tisztázza az félreértéseket.

A következő fázisban a megegyezés kialakítása történik. Ekkor nevezik meg a közös szükségleteket és közös problémákat, majd ezeket összefoglalják. Megoldási lehetőségeket terveznek, javaslatokat tesznek a probléma feloldására. Ezután részletekbe menően is kidolgozzák a megoldási lehetőségeket, majd megegyezést alakítanak ki, melyet újra ellenőriznek és feljegyeznek.

Az utolsó szakasz előtt a mediátor írásba foglalja a felek között létrejött egyezséget és átadja a feleknek. Ha ez megtörtént, akkor következik a legutolsó szakasz, amely a lezárásról és az után követésről szól. Ekkor közösen áttekintik a mediációs megállapodást. Amennyiben valamelyik fél módosítási javaslatot tesz, azt a mediátor újra kölcsönösen elfogadtatja. Végül a szerződést mindhárman aláírják, megbeszéljük az után követés módját, és a mediációs folyamatot lezárják. (Kozékiné Hammer, 2014)

Ha a felek nem tudják a mediátor segítsége ellenére sem rendezni konfliktusukat egymással, és nem tudnak egyezséget kötni, ilyenkor természetesen lehetősége van a feleknek a mediációs folyamatot annak bármely pontján lezárni. Ez esetben azonban a mediációval párosított pozitív hatások, elsősorban tehát a válást követő rendezett viszony, nem érhetőek el, legfeljebb csak részegesen.

A mediáció után

Ahogy a mediáció a végéhez közeledik, gyakori jelenség, hogy a résztvevők további, az alapvető probléma megoldása szempontjából jelentéktelen kéréssel, kérdéssel, állásponttal állnak elő, így igyekezve azt elérni, hogy ne érjenek véget az ülések. Ennek oka lehet az, hogy a papírra vetett megállapodás a kapcsolat szimbolikus lezárását is jelenti, amellyel sokaknak nehéz szembesülni. Az is megtörténhet, hogy valaki azért ragaszkodik a folyamatban maradáshoz, mert pozitívan éli meg azt, hogy meghallgatják és számít a véleménye. Ezen tényezők megnehezíthetik az ülések lezárását. (Emery, 2012)

A mediációs folyamatban való részvétel a konfliktushelyzet megoldásán kívül segíthet újfajta kommunikációs lehetőségek megteremtésében is, mely hosszútávra szól. A válási mediáció során a korábban konfliktusban állók, egy semleges fél segítségével, közösen, kompromisszumokat kialakítva találnak megoldást, mely segíthet például szülői kapcsolatuk újraépítésében. Ideális esetben a közvetítés alatt megszabott határok mintaként szolgálhatnak a későbbi konfliktusokra nézve is. (Kozékiné Hammer, 2014)

Noha a sikeresen, egyességgel zárult közvetítés sok ütközési pontot tisztáz a felek között, így például a közös javak elosztását, illetve a gyermek felügyeletét, ennek ellenére a válás folyamata pszichológiai szempontból nem ér véget a mediációs ülésekkel. A feleknek meg kell birkóznia a gyásszal, mely elkerülhetetlen velejárója egy kapcsolat lezárásának.

A szülők feladata, hogy új határokat és szabályrendszert állítsanak fel, ezzel is biztonságos közeget teremtve gyermekük számára. A családtagoknak alkalmazkodniuk kell újfajta szerepükhöz, új identitásukhoz. (Emery, 2012)

Mediáció és jog

Mediációs irányelv

Az Európai Unió 2008/52/EP irányelve (továbbiakban: irányelv) fekteti le a polgárjogi mediáció azon alapelveit és főbb kritériumait, melyeket minden tagország nemzeti szabályozásának figyelembe kell venni a mediáció jogi kereteinek megszabásakor. Külön Európai Unió jogszabály nem rendelkezik a családjogi mediáció esetével, ezért az irányelvet szükséges figyelembe venni a polgárjogi mediáció ezen altípusánál. Az 1. cikkely értelmében az irányelv elsődleges célja egyfelől a vitás helyzetek közvetítés általi rendezésének elősegítése, másrészt egyfajta szimbiózis kialakítása a bírósági és a közvetítői eljárások között. Noha a 2. bek. leg cit leszögezi, hogy az irányelv kizárólag határokon átvéltó vitákra alkalmazandó, a szakma egységes abban a tekintetben, hogy ezen megkötés nem kizárólagos, így az irányelv tagállamon belüli jogviták szabályozásánál ugyancsak figyelembe vehető. Az irányelv a 3. cikkelyben definiálja a közvetítés, illetve a közvetítő fogalmát. Előbbi az irányelv értelmében egy *olyan strukturált eljárás – függetlenül megnevezésétől vagy az arra való hivatkozástól –, amelyben egy jogvitában részt vevő két vagy több fél önkéntes alapon, közvetítő segítségével maga kíséri meg vitájának megállapodással történő rendezését*, közvetítőnek pedig minden olyan harmadik személy minősül *akit felkértek hatékony, pártatlan és hozzáértő módon folytatott közvetítésre, függetlenül e harmadik személy megnevezésétől vagy szakmájától az érintett tagállamban, valamint a harmadik személynek a közvetítés lebonyolítására való kinevezése vagy felkérése módjától*.

Fontos megemlíteni, hogy az 5. cikkely kifejezetten előírja annak lehetőségét, hogy a peres ügyben eljáró bíróság felhívja a feleket a mediáció igénybevételére, illetve felszólíthatja őket egy tájékoztatón való részvételre is, melyen a felek megismerhetik a mediáció igénybevételének feltételeit, módját, költségeit. Ezen cikkely azonban nem zárja ki, hogy a nemzeti jogszabályok ezen felül bizonyos esetekben kötelező közvetítői eljárást írjanak elő, illetve, hogy a részvétel elmaradását szankcionálják.

Kötelező szabályozások

A fentiekén túl tartalmaz az irányelv három olyan alapelvet is, melyeket a tagállamoknak feltétlenül szem előtt kell tartaniuk a polgárjogi mediáció szabályozásakor. (Dr. Barinkai et al, 2012) Ezen alapelvek a végrehajthatóság, a titoktartási kötelezettség, illetve az elévülés felfüggesztése.

Előfordulhat ugyanis, hogy bár a közvetítés keretei között létrejött megállapodás mindkét fél érdekeit szolgálja, az egyik fél idővel mégis úgy dönt, hogy nem hajlandó a megállapodásban foglaltakhoz tartani magát, ezzel felrúgva az egyezséget. Mivel a közvetítő nem rendelkezik bírói jogkörökkel, így az ő közbenjárásával létrejött megállapodás sem köti jogilag a feleket. Erre nyújt megoldást a 6.

cikkelyben előírt végrehajthatóság elve, mely kötelezi a tagállamokat azon lehetőség biztosítására, hogy az írásos megállapodás a felek közös akaratából végrehajthatóvá váljon.

Annak érdekében, hogy a felek bizalommal fordulhassanak a peres eljárás helyett a közvetítés irányába, alap feltétele, hogy az eljárás során biztosítva legyen a szükséges diszkréció a közvetítő részéről. (Dr. Göncz, és mtsai., 2003) Az irányelv 7. cikkelye szerint egy esetleges polgári, kereskedelmi, vagy választott bírósági eljárás során a nemzeti jogszabályoknak biztosítaniuk kell a közvetítő számára a mentességet minden olyan bizonyíték szolgáltatása alól, melyek a közvetítői eljárás alatt, vagy azzal kapcsolatban kerültek a birtokukba. Ezen mentesség alól kivételt képeznek azon esetek, melyekben a) a felek ettől eltérően állapodtak meg, b) a végrehajtáshoz vagy érvényesítéshez szükséges a nyilvánosságra hozatal, illetve amennyiben c) a közrend érdekében szükséges a mentesség figyelmen kívül hagyása.

Az irányelv harmadik fő alapelve az elévülés felfüggesztésének biztosítása a nemzeti jogszabályokban. A 8. cikkely arról határoz, hogy a felek nem veszíthetik el a közvetítésen való részvételük okán a peres eljárás kezdeményezéséhez fűződő jogukat pusztán azért, mert a közvetítés ideje alatt esetlegesen lejárt az elévülési időszak. Más szóval a tagállami szabályozásnak lehetővé kell tenni azt, hogy a vitás feleket ne érje hátrány azért, mert a bírósági eljárás helyett közvetítés útján kísérlik meg rendezni vitájukat.

A családjogi mediáció jogi keretei hazánkban

Közvetítői törvény

Akárcsak uniós szinten, külön rendelkezés hiányában Magyarországon is az általános érvényű, a mediált polgári és közigazgatási jogviták mindegyikére alkalmazandó közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (Kvtv.) kerül alkalmazásra a családjogi mediáció vonatkozásában is. A Kvtv. határozza meg a közvetítővé válás feltételeit, illetve a közvetítői tevékenység alapszabályait, emellett a Kvtv. fekteti le azon keretrendszert, mely szerint az egyébként formai követelményektől mentes közvetítői folyamatnak le kell zajlania. (Dr. Juhász, 2003) Nem esnek ugyanakkor a törvény hatálya alá olyan jogviták, melyek eldöntése a felek rendelkezési jogán kívül esnek, és így lezárásukhoz bírói határozat szükséges. Ide tartoznak például a gondnoksági és származási perek, az örökbefogadás felbontása iránt indított perek, de maguk a házasság felbontása, illetve érvénytelenségének megállapítása iránt indított perek is.

Közvetítői képzés

Ahhoz, hogy minél többen válasszák családi ügyük közvetítés útján történő rendezését, nélkülözhetetlen a bizalmi viszony kialakítása a felek és a közvetítő között. Ez a viszony egyfelől a szakember üggyel kapcsolatos diszkrécióján alapul, másrészt azon, hogy a felek meggyőződhetnek a közvetítő hozzáértéséről és tapasztalatáról. Ennek biztosítása érdekében a Kvtv. bevezetett egy közvetítői névjegyzékrendszert, melynek az aktív közvetítők nyilvántartásán túl fő

feladata, hogy a névjegyzékbe való felvételt olyan kritériumokhoz kösse, melyek a közvetítői tevékenység magas minőségét biztosítják. (Dr. Juhász, 2003) Az elektronikus névjegyzék vezetésével kapcsolatos részletszabályozások a 417/2017 (XII. 19.) közvetítői névjegyzék vezetéséről szóló kormányrendeletben található. A közvetítő törvény 5. § 1 bek. négy feltételt szab meg természetes személyek számára, melyek a:

- Felsőfokú végzettség, illetve legalább öt éves releváns szakmai gyakorlat
- Büntetlen előélet
- A közvetítői tevékenységet kizáró foglalkozástól eltiltás nem áll fenn
- Közvetítői szakmai képzés elvégezte.

A megfelelő szakmai képzés külön, a 63/2009 (XII. 17.) közvetítői szakmai képzésről és továbbképzésről szóló miniszteri rendeletben (továbbiakban: rendelet) került szabályozásra. A Rendelet 2.-4. §§ értelmében a képzéseknek kisebb, legfeljebb 25 fős csoportokban kell zajlaniuk és minden képzésnek magába kell foglalni egy elméleti és egy gyakorlati részt is. Míg az előbbi során a leendő közvetítőknek legalább 60 órában olyan ismereteket kell elsajátítaniuk, mint a konfliktuselméleti és tárgyalási alapismeretek, addig az utóbbinál egy valós, vagy szimulált eseten keresztül kell gyakorlatot szerezniük. Csak miután egy, a rendelet előírásainak megfelelő képzésen vett részt a közvetítő és annak elméleti és gyakorlati részét is sikerrel teljesítette, akkor kérheti a Kvtv. 8. § értelmében a névjegyzékbe való felvételét. Kiemelendő ugyanakkor, hogy amennyiben a feltételek maradéktalanul teljesítésre kerülnek, ez esetben a névjegyzékbe történő felvételnek mindenképpen meg kell történnie, a miniszternek nincs ezzel kapcsolatban mérlegelési jogköre.

Emellett azonban, a szolgáltatás minőségének hosszútávú fenntartása érdekében szükséges, hogy ne csak a közvetítői tevékenység megkezdésekor, hanem folyamatos jelleggel, amíg a szakember közvetítőként aktív, továbbképzésekre kerüljön sor. Ezen törvényi kötelezettséget a Kvtv. 12/A. § tartalmazza, illetve a rendelet 7. § részletezi. Ötéves periódusokban került meghatározásra a továbbképzési időszak és a rendelet értelmében egy időszakon belül 50 továbbképzési kreditpont elérése szükséges ahhoz, hogy a közvetítő továbbra is a névjegyzékben maradhasson. A továbbképzés során elméleti és gyakorlati oktatás is elvégezhető.

A közvetítők kötelezettségei

A Kvtv. eljárásról szóló fejezete tartalmazza az összeférhetetlenség és a titoktartási kötelezettség alapelveit, melyek mindenkor betartása a közvetítői tevékenység legfőbb alappillérei. (Dr. Barinkai et al, 2012) Mint korábban is említésre került, ezen alapkritériumok betartása nem csak a közvetítői tevékenység minőségét szolgálják, de ahhoz is hozzájárulnak, hogy a közvetítés, mint szakma bizalmat élvezzen a potenciális ügyfelek szemében és motiválja őket arra, hogy legszemélyesebb családi ügyeiket egy közvetítő bevonásával próbálják meg megoldani.

A 25. § 1. bek. értelmében összeférhetetlenség elsősorban akkor áll fenn, amennyiben a közvetítő a) valamelyik felet képviseli vagy támogatja, b) valamelyik fél hozzátartozója, vagy c) valamelyik féllel munkaviszonyban áll, illetve akkor is, ha d) az ügyben bármely egyéb okból kifolyólag érdekelt,

esetleg elfogult. Továbbá, amennyiben a közvetítő a közvetítést megelőző öt évben bármely felet képviselte, vagy munkaviszonyban állt, erről tájékoztatási kötelezettség terheli őt és hacsak nem állapodnak meg a felek abban, hogy ennek ellenére a szóban forgó közvetítőt szeretnék felkérni, a közvetítő nem járhat el az ügyekben. Az összeférhetetlenség fordított esetben is érvénnyel bír, tehát a családi közvetítést vezető szakember ugyanezen jogvitában a későbbiekben nem járhat el sem valamelyik fél képviselőjeként, sem szakértőként vagy választottbíróként.

Ennél is nagyobb jelentőséggel bír azonban a családi jogviták sikeres közvetítésénél a közvetítőt terhelő, mindenre kiterjedő titoktartási kötelezettség. (Dr. Barinkai et al, 2012) Annak érdekében, hogy eredményesen zárulhasson egy közvetítés és írásos megállapodás szülessen a különvált házastársak, vagy éppen szülők között, először szükséges felfedni a konfliktusok részleteit. Ennek során elkerülhetetlen, hogy a felek sok esetben a lehető legszemélyesebb információkat osszák meg a közvetítővel, ezért létfontosságú számukra, hogy bizalmi viszony fűzze őket a pártatlan harmadik félhez. (Dr. Juhász, 2003) Ezt a bizalmi viszonyt pedig a Kvtv. 26. §-ban található titoktartási kötelezettség alapozza meg. Eszerint a közvetítőt *titoktartási kötelezettség terheli minden olyan tényt és adatot illetően, amelyről a közvetítői tevékenységével összefüggésben szerzett tudomást.* Fontos megemlíteni, hogy a 2. bek. leg cit értelmében a titoktartási kötelezettség nem időhöz kötött és még a közvetítői tevékenység befejezése után is fennáll.

Amennyiben egy közvetítő megszegi ezen alapelveket, vagy egyéb kötelezettségszegést követ el, a miniszternek lehetősége van hivatalból, vagy a felek bejelentése alapján vizsgálatot lefolytatni. Enyhébb esetben a miniszter figyelmezteti a közvetítőt a törvényi rendelkezések betartására, ha azonban ismételt alkalommal, vagy súlyosan megszegi a kötelezettségeit például azzal, hogy részrehajlóan, csak az egyik fél érdekeit tartja szem előtt a közvetítés során, ez esetben a miniszter a Kvtv. 11. § 1. bek c pontja illetve a 20. § 4. bek értelmében törli a közvetítőt a névjegyzékből.

Közvetítői eljárás

A közvetítői eljárás a közvetítő felkérésével indul a felek közös megegyezése által. (Dr. Juhász, 2003) Előfordulhat azonban, hogy csak az egyik fél szeretné a jogvitát közvetítés útján rendezni, vagy hogy például a felek egyáltalán nincsenek beszélőviszonyban egymással. Ezekre az esetekre lehetővé teszi a közvetítő tv 23. § 1. bekezdése, hogy csak az egyik fél keresse fel a közvetítőt, és utóbbi kísérelje meg felvenni a kapcsolatot a másik féllel. A közvetítő, feltéve, hogy nem áll fenn összeférhetetlenség, a megkeresést követő nyolc napon belül írásban nyilatkozik a feleknek arról, hogy elfogadja-e a felkérésüket. Kivételt képez ez alól azon eset, melyben a közvetítő korábban alávétési nyilatkozatot tett a miniszternek, és a felkérés kötelező közvetítői eljárás lefolytatására irányul, mivel itt nem mérlegelhet a közvetítő. Első lépésként egy tájékoztatóra kerül sor, ahol mindkét fél köteles személyesen megjelenni. Amennyiben bármelyikük nem tesz ennek eleget, a Kvtv. 29. § értelmében az eljárás nem indul meg. Az első találkozáson a közvetítő ismerteti a felekkel a közvetítési procedúra alapelveit, főbb szakaszait, költségeit, illetve a képviselet lehetőségét. Emellett felhívja a felek figyelmét arra, hogy bár őt magát titoktartási kötelezettség terheli, amennyiben ezt szükségesnek látják, a feleknek módjában áll külön az ő személyüket érintő titoktartási kötelezettségről szólni.

megállapodást kötni egymással. Emellett bármelyik fél felszólíthatja az eljárás során a közvetítőt, hogy egyes, ezen féltől kapott információkat ne hozza a másik fél tudomására. A tájékoztatót követően a feleknek döntenük kell arról, hogy továbbra is részt szeretnének-e venni a közvetítői eljárásban, és amennyiben igen, erről egy írásos nyilatkozatot tesznek, melynek aláírásával a Kvtv. 31. § 1. bek értelmében megindul a közvetítői eljárás.

Magát az eljárás lefolytatását a Kvtv. szabadon hagyja és teljes mértékben a közvetítőre, illetve a felekre bízva, hogy pontosan miként szeretnének eljutni a vita megoldásáig, ezzel megőrizve a közvetítés intézményének lényegét. Pusztán annyit ír elő a törvény, hogy az eljárás során a közvetítő mindkét felet egyenlő mértékben köteles meghallgatni, ezzel biztosítva, hogy mindkét fél igénye szerint bemutathassa álláspontját, illetve a rendelkezésére álló iratokat. Abban az esetben, ha a felek elmérgesedett viszonya nem teszi lehetővé, hogy együttes jelenlétükben történjen a közvetítői eljárás, így azt a közvetítő külön-külön megbeszélések útján is lefolytathatja.

A Kvtv. alapvetően három befejezési módját határozza meg a közvetítői eljárásnak. A 35. § 1. bek szerint az eljárás azon a napon befejeződik:

- melyen a felek a megállapodásukat aláírják,
- melyen az egyik fél arról nyilatkozik, hogy az eljárást befejezettnek tekinti,
- melyen a felek együttesen a befejezési szándékukról nyilatkoznak.

Amennyiben se megállapodás nem születik a felek között, se nem nyilatkoznak a befejezési szándékukról, ezesetben a jogszabály az eljárás megindításáról szóló nyilatkozat aláírásának napjától számított négy hónap elteltével a közvetítői eljárást befejezettnek tekinti.

A megszületett írásos megállapodást mind a felek, mind a közvetítő együttes személyes jelenlétükben aláírják. A felek azonban ezen megállapodás aláírásával nem veszítik el azon jogukat, hogy az érintett ügyben bírósági vagy választottbírói eljárást indítsanak a másik fél ellen jogaik érvényesítése érdekében. (Dr. Juhász, 2003) Más szóval pusztán azért, mert a felek a közvetítés útját választják a peres út helyett, ezzel nem szenvednek hátrányt, hiszen a közvetítést követően, sőt még az írásos megállapodás ellenére is dönthetnek úgy, hogy kezdeményezik a polgári peres eljárást.

A mediáció különös esetei: a bírósági és a kötelező mediáció

A Kvtv. IV. fejezete foglalkozik azon különleges esetekkel, amikor a közvetítői folyamatot nem magánszolgáltatásként veszik igénybe a felek, illetve amikor a közvetítésre való kötelezésből fakadóan az önkéntesség elve korlátozódik. A 38/A. § 1. bek értelmében az Országos Bírósági Hivatal (továbbiakban: OBH) bírósági titkárokat, bírókat, illetve rendelkezési állományba helyezett bírókat a szükséges közvetítői továbbképzést követően bírósági közvetítőnek nevez ki. A bírósági közvetítők a mediáció fő alapelveit, illetve a mediáció szakaszait tekintve a magánpraxissal megegyező közvetítői eljárásokat folytatnak le. Alapvető eltérés azonban, hogy egyfelől a bírósági közvetítés díjtalan a felek számára, ugyanakkor a felek nem maguk választják ki a mediátort, hanem csak a bírósági közvetítés lefolytatását kérvényezhetik és az illetékes bíróság hivatalból rendel ki egy közvetítőt. (Éliás, és mtsai., 2016)

A 38/C-38/H § tartalmazza a kötelező mediáció különös szabályait. Mint fent említésre került, a válási mediáció egyik fő alapelve annak önkéntes jellege, a felek csak szabad akaratukból és csak addig a pillanatig vesznek részt az eljárásban, amíg szeretnének. Ez alól jelent kivételt a Kvtv. IV/B. fejezete, mely a Polgári Törvénykönyv 4. könyvének 172. §-al kiegészülve indokolt esetekben lehetőséget biztosít a bíróság számára, hogy a szülői felügyelet megfelelő gyakorlása és az ehhez szükséges együttműködésük biztosítása érdekében közvetítői eljárást vegyenek igénybe. A Kvtv. részletszabályozásai értelmében a kötelezés kimerül egy közvetítő felkeresésében, illetve egy első közvetítői megbeszélésen való részvételben. A bíróság nem utasíthatja tehát a feleket arra, hogy a teljes közvetítői folyamatban részt vegyenek, vagy akár arra, hogy mediációs megállapodás szülessen a felek között. A kötelező közvetítői eljárás történhet egy magánszakember és egy bírósági közvetítő vezetésével is. Ez csak a felek döntésétől függ.

Összefoglalás

A mediáció pszichológiai vonatkozásai kapcsán megállapítható, hogy egy mediátor bevonása egy válási folyamatban keletkezett konfliktusos helyzetbe több előnnyel is jár. A közvetítői folyamat ugyanis nemcsak hatékony módja a konfliktuskezelésnek, de támogatja a feleket a későbbi rendezett kapcsolatok kialakításában is. Ugyanakkor elengedhetetlen, hogy a mediátor az eredményes munkavégzés érdekében rendelkezzen mind a megfelelő szakképzettséggel, mind a szükséges készségekkel. Jogi oldalról megállapítható, hogy a családjogi mediáció a polgárjogi mediáció részeként teljes körűen szabályozásra került. Helyes módon nem tartalmaz a Kvtv. részletes előírásokat a közvetítői eljárás egyes szakaszainak lefolytatásával összefüggésben, ezzel megőrizve a folyamat szabad rendszerét. Kiemelendő ugyanakkor a kötelező közvetítői eljárás intézménye, mely egyfelől Európában egyedülálló, másfelől példamutató értékű a családjogi mediáció széleskörű alkalmazásának támogatása terén. Kutatásunk következő részében az egyes európai országok mediációs szabályozását tervezzük elemezni, illetve összehasonlítani a magyar jogszabályi keretekkel. Emellett részletesebben tervezzük megvizsgálni a válással kapcsolatos egyéb pszichológiai tényezőket, mint például az elvált szülők gyermekeinek helyzete, illetve statisztikai adatokkal támasztanánk alá a közvetítői eljárás hatékonyságát és előnyeit a bírósági procedúrával szemben.

1. **A bírósági közvetítésről - mindenkinek** [Könyv] / szerző Éliás Eszter [és mtsai.]. - Budapest : HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2016.
2. **A család egészségvédő hatása serdülők körében** [Folyóirat] / szerző Kovács E és Pikó B // Mentálhigiéné és Pszichoszomatika. - 2009.. - old.: 223-237.
3. **A mediáció szerepe a polgári eljárásban** [Online] / szerző Országos Bírósági Hivatal. - 2020. 04 20. - https://birosag.hu/sites/default/files/2018-08/a_mediacio_szerepe_a_polgari_eljarasban_0.pdf.
4. **A mediáció, mint interperszonális problémamegoldó eszköz leírása és magyarázata a PTC tükrében** [Online] / szerző Németh V. - 2017.. - 2020. 04 20. - http://phd.lib.uni-corvinus.hu/1045/1/Nemeth_Viktor_dhu.pdf?fbclid=IwAR0yycw_nNSKZ8URZUJ3pABHLjbquyx53usnsajkh7TEZmB1zScaYDwn-No.
5. **A válás és gyermekelhelyezés jogi problémái a mediáció szemszögéből** [Könyvrészlet] / szerző Dr. Barinkai Zsuzsanna // Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés. - [hely nélk.] : hvg orac, 2003.
6. **A válási mediáció, avagy a párkapcsolat befejezését segítő humánus módszer bemutatása** [Folyóirat] / szerző Kozékiné Hammer Zs // Alkalmazott Pszichológia. - 2014.. - 2 : 14. kötet. - old.: 79-101.
7. **A válások demográfiai jellemzői** [Online] / szerző Hivatal Központi Statisztikai. - 2019.. - 2020. 04 20. - <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/valas17.pdf>.
8. **A válások demográfiai jellemzői** [Online] / szerző Központi Statisztikai Hivatal. - 2019.. - 2020. 04 20. - <https://www.vezess.hu/vezetunk/2020/05/06/napjaink-legkemenyebb-balesetet-rogzitette-egy-fedelzeti-kamera/?fbclid=IwAR2H3slDSkf4eUpwwlzcB0ngVOMFYnAclv2LititYdoGm2S6ejisUWlzo08>.
9. **Családjogi mediáció, különös tekintettel a kapcsolattartási ügyekre** [Online] / szerző Kóczyán Lilla. - 2020. 04 20. - http://epa.oszk.hu/02600/02687/00007/pdf/EPA02687_jogi_tanulmanyok_2016_522-533.pdf.
10. **Konfliktuskezelés és mediáció** [Könyvrészlet] / szerző Dr. Göncz Kinga és Wagner János // Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés. - Budapest : Minerva Kiadó Kft., 2003.
11. **Közvetítő statisztika 2017** [Online] / szerző Minisztérium Igazságügyi. - 2020. 05 01. - <https://igazsagugyiinformaciok.kormany.hu/download/a/fa/42000/K%C3%B6zvet%C3%ADt%C5%91%20statisztika%202017.pdf>.
12. **Közvetítői statisztika 2017** [Online] / szerző Igazságügyi Minisztérium. - 2020. 04 20. - <https://igazsagugyiinformaciok.kormany.hu/download/a/fa/42000/K%C3%B6zvet%C3%ADt%C5%91%20statisztika%202017.pdf>.

13. **Mediáció az igazságszolgáltatásban. Családjogi specialitások** [Könyv] / szerző Dr. Gyengéné dr. Nagy Márta. - Szeged : Doktori értekezés, 2009.
14. **Mediáció: közvetítői eljárások** [Könyv] / szerző Dr. Barinkai et al Zsuzsanna. - Budapest : hvg orac, 2012.
15. **Renegotiating family relationships. Divorce, child custody, and mediation** [Könyv] / szerző Emery R E. - New York : The Guilford Press, 2012. - old.: 69-195.
16. **Szociálpszichológia** [Könyv] / szerző E R Smith, D M Mackie és H M Claypool. - Budapest : Eötvös Kiadó, 2016. - old.: 651.
17. **Szociálpszichológia** [Könyv] / szerző Smith Eliot R, Mackie Diane M és Claypool Heather M. - Budapest : ELTE Eötvös Kiadó, 2016. - old.: 636.
18. **Törvény a közvetítői tevékenységről** [Könyvrészlet] / szerző Dr. Juhász Edit // Pereskedni rossz! Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés. - Budapest : Minerva Kiadó Kft., 2003.

Lengyel Emese– Lengyel Zsanett: Robotszínház - A test jelenlétének új értelmezései a technológiai fejlődés horizontján¹

Lektorálták: Dr. Börcsök Gizella és Dr. Nagy Iászló

Bevezetés

A színházi előadások esetében a rendezői², valamint a különböző tervezői³ – jelmeztervezői, díszlettervezői – eszköztár, s ezzel együtt valamennyi kreatív és művészeti megoldási lehetőségének „kicsiny” tárháza bővül a technológiai fejlődés hatására.⁴ A színházi berkekben értelmezhető medialitás, a színház és technológia mind-mind fontos és lehetséges útja az előadás és a performativitás terminusainak értelmesére, azonban irodalomtörténészek és kultúratudománnyal foglalkozó szakemberek hasonlóan járnak el az elemzések során, vagyis leginkább a technomédiumok jelenségét helyezik értelmezéseik fókuszába.

Elsődlegesen a technológiai fejlődést prezentáló projektek, s azon belül is a poszthumán és transzhumán gondolatiságával operáló kísérletek, majd azon belül is a humanoid robotok projektszerű fejlesztése jelen idejű izgalmas és kreatív designprojekteknek tekinthetők. A robotok fejlesztésének már a színházművészet területén is van gyakorlata, melyről hamarosan szólunk az írásban.

A jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy a hagyományos színházi test és jelenlét értelmezésekből kiindulva röviden bemutassa azokat az anomáliákat, melyeket egy robotszínházi előadás során generál e jelenség a színházművészet horizontján. Az első alfejezetben meghatározzuk a test és a jelenlét, valamint az előadás fogalmait Patrice Pavis munkái mentén.

¹ A téma, a főbb pontok bemutatása bővebb értelmezési keretet igényelnek, melyet a jelen dolgozat terjedelmi keretei nem tesznek lehetővé, így a bővebb kifejtésre egy másik munkánkban vállalkozunk.

² „A rendezői funkciónak és magának a kifejezésnek a megjelenését általában a XIX. század első felére szokás helyezni. Még ha a színpadi rendezés szisztematikus gyakorlatának kezdetei erre a korszakra vezethetők is vissza, a színháztörténetben többé-kevésbé legitim előfutárokból nincs hiány” (vö. Veinstein, 1955: 116–191) – írja a színházi rendezői fogalom magyarázata során Patrice Pavis, a *Színházi szótár* című lexikon struktúrájú színházi fogalmi gyűjteményében. Lásd Pavis, 2006: 358–359.

³ A vizuális elemek tervezői, rendezői, akik egyfajta színházi designfolyamat komplex egységeként a vizuális narratíva szegmenséért felelősek. Ilyen a díszlet, sőt a jelmez területe egyaránt. A rendezői olvasat magában hordozza a rendezői eszköztár és megvalósítások mibenlétét. A tervezői és design oldala egy előadásnak később majd a technológiai újítások és fejlődésének korában külön hangsúlyosak lesznek, azonban ez nem mindig volt így. Túllépve az arisztotelészi hatásokon, melynek során az ún. par excellence művészetet gyakorta egyszerűsítettek egyszerű irodalmi műfajként, melynek során a látványösszetevők a szövegnek szükségszerűen alávetett kellékként nyertek értelmet – foglalható össze Pavis *Színházi szótár* című könyve alapján a színházművészet eredetével kapcsolatos gondolat lényegi mozzanata. Pavis *i.m.* 409.

⁴ Az figyelhető meg szisztematikusan, hogy alapvetően rendezői színházi struktúra esetében fektet a színházművészet nagy hangsúlyt a rendezői olvasatra. A rendezői színház tehát „olyan színházi forma, amely fokozott hangsúlyt fektet a rendező szolgálataira, tehát igen nagy fontosságot tulajdonít a szöveg értelmezésének és a rendezés (színrevitel) megoldásainak: a rendező művészi kézjegye minden előadásban érzékelhetően jelen van” – Pavis *i.m.* 359.

Másodlagosan összefoglaljuk röviden a robotszínházi projektet, mint jelenséget, melyhez leíró módot alkalmazunk. Utólszor listászerűen bemutatjuk azokat a színházművészeti mechanizmusokat, melyek egy robotszínházi előadás során differenciát mutatnak a nem robotszínházi előadásokkal szemben. Célunk rávilágítani, hogy számos olyan, eddig ismeretlen probléma - az etikai problémákon túl - szintén felmerül egy robotszínházi előadás során, melyekre a színházelméleti konstrukcióknak érdemes figyelmet szentelnie, hiszen a robotszínházi mechanizmusok önreflexióra tudják bírni a konvencionális színházi struktúrát is.

Test és jelenlét

Ez a fejezet a test és jelenlét címet viseli, mely meghatározza a robotszínházi értelmezésünk alapját. Célja pedig az, hogy még a robotszínház jelenségének bemutatása előtt kontextualizálja a későbbi alfejezetekben feltáruló színházelméleti problematikákat. A test és jelenlét fogalmait kapcsolódnak a performativitás és előadás terminusaihoz, melyeket alább értelmezünk, majd meghatározzuk, hogy mely elemei kardinálisak a robotszínházi struktúra esetében.

Erika Fischer-Lichte *A performativitás esztétikája* című könyvében *Max Hermann*, az 1910-ben bevezetett *színházi előadás* definíciójából kiindulva vezeti le a *performativitás* és az *előadás* fogalmát, mely a színész és a néző együttes testi jelenlétét feltételezi, az előadást helyezi előtérbe, az esemény fogalmával operál, továbbá a textusközpontú színházi, valamint tágabb kultúratudományi értelmezéstől elhatárolja magát.⁵

A hermanni logika utána butleri és austini megközelítések szintén segítik a robotszínházi jelenség értelmezését. A robotszínház (Például Ozira Hirata: *Az átváltozás* című Kafka-rendezése⁶) új kérdéseket generál a színházban a test jelenlétének összefüggésében. A kutatás többek között arra a kérdésre kísérel meg választ adni, hogy miképpen értelmezhető a test jelenléte és annak fogalma a kortárs globális színházi térben a robotszínház példáin keresztül.

A színházi előadás fogalma alapvetően feltételezi a játékos – előadás szereplő – és a néző együttes jelenlétét egy térben és időben, azaz egy úgynevezett színházi „itt és mostban”, és a valós fizikai jelenlét kiemelten fontos a színházi előadás esetében. A fogalom a 20. századi értelmezése óta változott, s a különböző médiumokon történő közvetítettség szintén az átértelmezésre jelentőségére

⁵ Fischer-Lichte, 2009.

⁶ Oriza Hirata & Seinendan & Osaka University Robot Theatre Project Theater Company (JP), egy japán színházi előadás, mely a 2014-ben a hazai Trafóban vendégszerepelt. Honlapjukon a japán robotszínházi rendezőről az alábbi dicsérő szavakkal nyilatkoznak:

„Oriza Hirata a kortárs japán színház egyik legmeghatározóbb, számos díjjal kitüntetett alakja, aki rendszeresen dolgozik nemzetközi művészekkel Franciaországban, Koreában, Ausztráliában, az USA-ban, Írországban és Kanadában. Drámaíró, rendező és a Seinendan Company igazgatója, valamint a Komaba Agora Theater művészeti vezetője. Számos fesztivált igazgatott már, jelenleg pedig az Osaka Egyetem Kommunikáció és Design Tanszékének professzora, a Fujimi Culture Hall KIRARI FUJIMI vezetője.” – Lásd bővebben Trafó Kortárs Művészetek Weboldal *Az Átváltozás/Android* verzió című előadásról.

irányítja a figyelmet.⁷ Ez előadás tehát szituáció, s nem csak a színházi értelemben, mely alapvetően a konstruált szituáció fogalmával operál: „vagyis elsősorban a játékosok és nézők együttes testi jelenléte (*leibliche Ko-Prasenz*) teszi lehetővé és hozza létre az előadást.”⁸

A színházi előadással kapcsolatosan *A performativitás esztétikája* című könyv második fejezetében említi a szerző, hogy Hermann felismerte azt, hogy voltaképpen „az előadás a játékosok és a nézők között válik eseménnyé (*sich ereignet*), következésképp nem rögzíthető és nem adható tovább, hanem átmeneti és múlandó [...]”.⁹ Hermann ezzel a gondolatával a korábban említett „itt és most” megvalósulására utal, mely által értelmet nyer az élő előadás és a test jelenlétének hangsúlya, valamint az alábbiak által a performativitás terminusa. P. Müller Péter az előadás teréről ír, s láthatóan kihangsúlyozza a konstruált szituáció és terek jelentőségét a performatív – színházi előadási – aktusokra vonatkozóan:

„Éppen ez történik a performatív cselekvések végrehajtása során is, amikor a (szín)-tér épp azáltal teremődik meg, hogy viszonyok jönnek létre a performerek, továbbá a performerek és a szemlélők között. A tér tehát ebben az értelemben a térhasználók, téralkotók konstrukciója, meglévő téri adottságok és viszonyok átrajzolása, a mások által használt tér el- és meghódítása. Hiszen minden tér már meglévő (korábban megalkotott, meghódított) terek újrapozicionálását, újrateremtését, átváltoztatását, elhódítását, belakását stb. jelenti” – írja P. Müller Péter *A performansz mint térfoglalás*¹⁰ című tanulmányában. Írásában főként a térről, a performatív térről beszél, azonban fentebb olvasható, hogy kitér a színházi szituációra, illetve arra a viszonyrendszerre, mely a performerek és a szemlélők között valósul meg egy-egy konkrét előadás esetében.

Erika Fischer-Lichte a könyvében az előadás eseményszerűségére helyezi a hangsúlyokat, sőt az előadást kulturális kommunikációként értelmezi. Továbbá az esemény terminusával már értelmezhetjük a posztmodern színházi struktúrára való utalást, melynek során a színházi eseménygépezet és installáció terminusok jelennek meg a színházi előadással összefüggésben. Azonban a posztmodern színházi értelmezési keret jóval messzebb tájakra kalauzolna bennünket, mint önmagában a kisebb fókuszú robotszínházi jelenség feltárása.

⁷ A színházi előadás hagyományos módozataként megvalósuló színházi jelenlét, mely feltételezi a test jelenlétét egy térben és időben, vajon miképpen fog átalakulni a jövőben? Számos példát látni arra, hogy a különböző társadalmakban bekövetkezett változások milyen módon befolyásolják a hagyományos színházi jelenlét fogalmát és strukturálják át a jelenlét fogalmát radikálisan és azonnal.

⁸ Fischer-Lichte *i.m.* 39.

⁹ Fischer-Lichte *i.m.* 41.

¹⁰ P. Müller, 2014.

Az austini és butleri fogalom

„Nagyon is megbocsátható, ha valaki nem tudja a performatív szó jelentését. Új szó, elég csúnya és talán nincs is semmilyen különleges vagy nagyszerű jelentése. Egy dolog szól mellette: nem mély hangzású” – emeli ki John L. Austin a *Tetten ért szavak* című írásából Fischer-Lichte.¹¹ Miért fontos John L. Austin a performativitás terminusának értelmezése szempontjából?

Voltaképpen John L. Austin dolgozta ki a performatív fogalmát: egy nyelvfilozófiai előadást tartott 1955-ben a Harvard Egyetemen, a *How to do things with Words* címmel.¹² S ugyan érzékelhető, hogy az austini performativitás fogalom a nyelvi cselekvésekkel összefüggésében vizsgálódik, mégis fontos, hiszen kutatásai során észrevette azt, hogy „a nyelvi megnyilatkozások nemcsak egy tényállás leírására vagy egy tény kijelentésére, hanem cselekvések végrehajtására is alkalmasak, következésképp nemcsak konstatív, hanem performatív megnyilatkozások is vannak.”¹³

A *to perform* angol terminus magyar jelentése *cselekvést végez* – s e fogalom horizontján az austini performativitás nem zárja ki a *testi cselekvésekre való értelmezést sem*¹⁴ – ez a mozzanat pedig az előadás jelenlétével párhuzamban fontos számunkra.

Fogarasi György a *Performativitás/teatralitás* című, az *Apertura* folyóiratban megjelent tanulmányában arra a következtetésre jut, hogy a színházi performanciánál és a nyelvi performatívumnál szintén konvenciók garantálják a megnyilatkozás érvényességét.: „Ahogy a színházi performansza önálló, autentikus idejét és terét is a konvenciók intézményesült rendszere hivatott biztosítani, úgy a nyelvi performatívumnál is a konvenciók valamiféle szilárd rendszere szolgál arra, hogy garantálja a megnyilatkozás érvényességét és sikerét.”¹⁵

A butleri megtestesülés már a színházi előadás feltételeinek gondolatiságával operál, s úgy véli, hogy azok „nem képezik voltaképpen senki tulajdonát sem. A közös élmény, valamint a közös akció terminusait hívja életre, melyek számára olyan kivitelezett cselekvéseket jelentenek, melyek valamilyen értelemben valójában már az előtti pillanatban megkezdődött, mielőtt az individuális játékos megjelent a játéktérben.”¹⁶

Fischer-Lichte az elméleti fogalmi keretek értelmezése során megjegyzi, hogy a „performativitás esztétikája szempontjából az tűnik produktívnak, ha a performansz szociológiai, antropológiai vagy kultúraelméleti meghatározásai helyett”¹⁷ az előadás fogalmának elméleti kidolgozásából indulunk ki.

¹¹ Austin *Tetten ért szavak* című könyvéből idézet Fischer-Lichte, Fischer-Lichte *i.m.* 27.

¹² Fischer-Lichte *i.m.* 27.

¹³ Fischer-Lichte *i.m.* 27.

¹⁴ Fischer-Lichte *i.m.* 29.

¹⁵ Fogarasi, 2010.

¹⁶ Fischer-Lichte *i.m.* 33.

¹⁷ Fischer-Lichte *i.m.* 36.

Technológia és színház

A technológia és színház alfejezet azt a cél szolgálja, hogy a folyamatos technológiai fejlődés és designprojektek együtteseként megvalósuló robotszínházi projekt elméleti szempontjait összegezze, ezzel előkészítve a robotszínház mélyebb értelmezését. A technológiai fejlődés már egész korán hatással volt a színházművészetre. Akár a színpadtípusok fejlődése, akár a világítás megjelenése, sőt a technomédiumok, a kamera megjelenése, szerepe és/vagy adaptálása az előadásokban. Szerepe tehát nem elhanyagolható, amikor a színházi technológiákat vizsgálják, azonban elemzésre nyújtanak lehetőséget az olyan megközelítések, mely az újtípusú és progresszív technológiákra reflektálva forgatják fel a színházi előadás és színészetéről alkotott korábbi ismereteinket.

Új utak

A robotszínházi jelenség érthetően teljesen új alapokra helyezi a színház és technológia eddig ismert viszonyrendszerét. A Robot Theatre Projektre gondolunk, mely az egyébként előszereplős színházi előadásban „robotszínészt”¹⁸, humanoid robotot alkalmaz egy-egy szerepkör eljátszására. A korábban említett test és jelenlét értelmezését a Robot Theatre Projekt Kafka-előadása hívta életre, mely produkció egy kreatív színházi kontextust teremtett, melynek oka egy high tech fejlesztésű robot-prototípus – tehát nem emberi test – alkalmazása a színházi előadásban:

„A különleges produkció az osakai egyetemen közel 5 éve folytatott **Robot Theater Project** részeként valósul meg azzal a céllal, hogy egy high tech fejlesztésű robot-prototípus megjelenhessen kreatív színházi kontextusban is. A tudósok közötti technológiai versenyekre épülő kiállítások ugyanis nem teremtik meg a nagyobb nyilvánosság előtti érzelmi reakciók tesztelésének lehetőségét, a gyakran tapasztalt csodálaton túl. Pedig az emberek robotok általi érzelmi érintettsége számos kutatást megalapozhat és elősegíthet, hogy a velük való együttélés jövőjében ne érezzük magunkat kényelmetlenül a jelenlétükben.”¹⁹

Hirata rendezése – Kafka adaptációja – egy hosszú, *2008 óta futó projekt* egyik színházi produktuma, mely a *Robot Theatre Projekt (Robot Színházi Projekt)* címet viseli és elsősorban *együtt dolgozik Hiroshi Ishigura az Osakai Egyetemi robot fejlesztő professzorral*.²⁰ Olyan kérdésekkel foglalkoznak, melyek erősítik a teljes/totális színházi rendszert. Az emberi és gépi cselekvésekre koncentrálnak, s a robotok fejlesztése által reflektálnak az emberre, az emberi cselekvésekre egy konstruált térben, mely a színház. *Franz Kafka* abszurd írását adaptálta a koprodukció, melyben *Grégoire Samsa* robottá változik, s egy sajátos *Az átváltozás* átirat születik, mely *Az átváltozás/Android* verzió címet viseli.

¹⁸ A robotika folyamatosan fejlődő terület, mely az emberi test múlandóságára szintén ráirányítja a figyelmet.

¹⁹ Trafó Kortárs Művészetek Háza weboldal.

²⁰ Katsura, 2014.

Robotszínház versus konvencionális színház

A robotszínház valójában kísérleti színház, mely az előadás emberi-cselekvőtől elvonatkoztat, s egy fejlesztett humanoid robottal helyettesíti Samsa karakterét. A kísérleti színház terminusa alapján nem meglepő a test és jelenlét fogalmaival való szembenézés, s újszerű értelmezés: „a kísérleti színház kezdeteit színháztörténeti szempontból csak önkényesen lehetne meghatározni, hiszen minden formai újítás, lévén, hogy nem éri be már létező formák és technikák reprodukálásával, és nem határozza meg előre a jelentés és annak megteremtését, szükségképpen egyfajta kísérlet.”²¹ Fontos észrevenni, hogy a kísérleti színház, s ez esetben a robotszínház „nem csupán műfaj vagy irányzat a színháztörténetben, hanem művészi állásfoglalás a hagyománnyal, a színházi intézménnyel és a haszonelvűséggel szemben.”²²

A robotszínész – nevezzük a továbbiakban így – miben tér el egy valódi, korábban megszokott emberi színésztől, s miképpen érdekes a robot jelenlére egy színházi előadásban? A robotszínész egy előre beprogramozott robot, melynek létrejöttét a robotika fejlődése és a humanoid robotok fejlesztésének megléte tette lehetővé. A robotok előre beprogramozott tervet hajtalak végre az előadás alatt, mely a testi cselekvések szempontjából a következőt jelenti: a robot nem tanul, hanem programozás során táplálják bele a cselekvése sorát. A színház folyamatosan változó, egyszeri és megismételhetetlen művészeti produktum. Magában hordozza a lehetőségét a folyamatos (egyéni) színészi, sőt előadás fejlődésére is, de a hibázás, szövegtévesztés, vagy mozdulatévesztés lehetőségét szintén felkínálja, mint lehetőséget. Egy robot nem fárad, sőt nem betegeskedik. Pontosabban nem úgy, mint az emberi cselekvő, hiszen technikai meghibásodás akármikor fellelhető. Egy humanoid robot testi jelenléte nem emberi testi jelenlét, s nem hétköznapi látványt nyújt, mely alapvetően frusztrációt okozhat egy előadás közönségében. A kísérleti színháznak valójában van ilyen gesztusa, sőt a robotszínháznak is. A test és jelenlét értelmezése egy robotszínházi előadás esetében már nem csupán hús-vér emberi cselekvőre értendő. A test ebben az esetben a robotszínész teste is, mely hibátlanul, programelvszerűen végigjátssza a forgatókönyvet.

A nem robotszínész hosszas és aprólékos tanulással sajátítja el az előadásban meglévő szerepét – megtanulja a mozdulatok sorát, elsajátítja a gesztusnyelvet, sőt a szövegkönyvet is. A színész instruálható, hogy mely cselekvéseket miképpen valósítsa meg, azonban a megvalósított cselekvéssorozatok eltérőek lehetnek a rendezői/dramaturgi instrukcióktól. Egy robotszínész ellenben könnyedén programozható és a hibázási lehetőség is kevesebb. Egy robot ellenben egy előadás szereplője, viszont nem a megélhetése szempontjából fontos számára a játék és annak öröme. A színpadon a létrehozó okán tud létezni a robotszínész, s mivel nem emberi entitás, s nem elismert állampolgár, mindössze egy technológiai kísérlet, így ennek következtében arra sincs jogköre, hogy fizetést kapjon a „munkájáért.” Ezek fontos etikai kérdések, illetve újszerű problémák, melyeket a robotszínház a felszínre hoz.

A robotszínész alkalmazása izgalmas konstrukció, ha a színházban megvalósuló technológiai projekteket vesszük figyelembe. Kitágítja a test értelmezését az előadás fogalmiságában – s ugyan a

²¹ Pavis *i.m.* 229–232.

²² Pavis *i.m.* 229.

butleri konstrukció nem zárja ki a testi cselekvési értelmezés – azonban a nem emberi test cselekvésről nem szólt Butler sem. Egy emberi színész képes a testével olyan mozzanatokat érzékelni egy előadás során, melyek meghatározzák játékát. Ilyenek lehetnek esetleg a nézőtérrel beszűrődő külső hangok, szagok, a látvány, vagy esetleg egy eltévesztett mozdulat és hibásan kiejtett szövegrész. Ezek emberivé, esendővé teszik az előadásban az emberi testet. A testi jelenlétnek pedig olyan ereje és aurája van, mely egy robot alighanem nem tud pótolni.

A színház egy intézményrendszer. A színházi előadás konvencionális alapjaként az egy térben és időben megvalósuló performanciával rendelkező konstruált szituációkat értjük, melyek feltételezik a néző és játékos együttes jelenlétét. Már egy játékos – performer – robotszínésszel történő helyettesítése felbontja a rendszert, mely egy kérdésfeltevésre készítet bennünket: a test és jelenlét hagyományos jelentőségét át tudják-e a jövőben drasztikusan formálni az efféle kísérleti színházi struktúrák, vagy mindössze néhány megvalósult spekulatív projektet láthatunk a világban? A robotszínház célja nem inkább az, hogy az emberi cselekvés és performansia jelenségének kardinális szerepére világítson rá, s kiemelve annak egyediségét és esztétikai értékét, miközben profánul szembeállítja, egy inkább technológiai szempontból értelmezhető, cselekvési képességgel felruházott humanoid robot színészi játékával?

Összegzés

A robotszínházi struktúra és kísérlet egyfajta meghökkentő és „színházpukkasztó” struktúra, amely sokkal inkább demonstrálja az emberiség technológiai fejlesztésének csúcsvívmányait és vízióinak megvalósulását a humanoid robotok fejlesztésében sűrűsödve, mint kívánna állandó koncepcióvá válni a jövőben.

A színészi játék öröme, változatossága, a nézői és játszó testi jelenlét egyfajta szentség, mely évszázadok óta jelen van. Hogy miképpen változtatják meg a robotszínházi lehetőségek a színházi cselekvésekről kialakított konvencionális elképzelésünket, azt egyelőre nem tudjuk. Azonban a kísérleti színházi újítások helyénvalóak, hiszen segítik az izgalmas és kortárs reflektív színházi gondolatok kialakulását.

Felhasznált irodalom

Fischer-Lichte, Erika: *A performativitás esztétikája*. Ford. Kiss Gabriella. Balassi Kiadó, Budapest, 2009.

Fogarasi György: Performativitás/teatralitás. In *Apertúra*. 2010, ősz.

Pavis, Patrice: *Színházi szótár*. Ford. Gyulyás Adrienn, Molnár Zsófia, Sepsi Enikő, Rideg Zsófia. L'Harmattan, Budapest, 2006.

P. Müller Péter: A performansz, mint térfoglalás. In *Jelenkor*. 2014, 57. évf. 6. sz.

Veinstein, Andre: *La Mise en scène théâtrale et sa condition esthétique*. Flammarion, Párizs, 1955.

Internetes források

Katsura, Mana: *French idol reflects on her Japanese droid son*, *Japan Times*. 2014.11.26.

URL: https://www.japantimes.co.jp/culture/2014/11/26/stage/french-idol-reflects-japanese-droid-son/#.Xp85hy3_5QI (Utolsó letöltés: 2020. 04. 21.)

Trafó Kortárs Művészetek Weboldal *Az Átváltozás/Android* verzió című előadásról.

URL: <https://trafo.hu/programok/metamorphosis> (Utolsó letöltés: 2020. 04. 21.)

Abstract

This article examines some of the key structural or characteristics of industry and, since labor is usually the most significant input of firms, its labor market. In so doing, it places the strategies in some kind of context. Comparisons are with other major industrialized economies wherever possible. A number of important issues are raised that are pursued and developed throughout this article. Some key macroeconomics variables that the behavior of firms are also discussed. A comparative analysis of changes in industrial structure should be undertaken, with particular reference to the given country. The importance role of the individual firm as an instigator of structural change should be examined. International competitiveness, and its measurement in price and non-price terms, is discussed. Deindustrialization is defined and deindustrialization debate is outlined. The importance of the manufacturing sector for the given country should be examined. The structure of the labor market in the given country is discussed and is compared with the labor markets other industrial countries. In the course of the discussion, the relationships between the characteristics of particular industrial and labor market structure and corporate behavior are analyzed.

Key words: *Standard Industrial Classification, labor force, unemployment, instigator of structural*

INDUSTRIAL STRUCTURE

One of the main uses of any Standard Industrial Classification (SIC), and a prime reason why it needs to be updated, is to analyze the nature of, and to trace changes in, a country's industrial structure, i.e. the relative importance of different industries in a country and the patterns of transactions between them. SICs can also be used to compare the industrial structures of different countries.

There are likely to be even greater problems in analyzing changes in an industry over time and/or making comparisons between countries at the same point in time. Therefore, these investigations are often made at a much broader level of aggregation. Industries can be divided into three wide-ranging sectors: primary, which are any industries connected with natural resources, such as agriculture, fishing and mining; secondary, which encompasses all other goods produced by the economy, of which manufacturing is a major part; and tertiary or all services.

Reasons for changes in the industrial structure

Over time, as changes occur in the relative importance of different industries, so there are changes in the relative sizes (whether measured in output or employment terms) of the particular industrial sectors. There are three main reasons for the shifts in relative importance of industries and industrial sectors through time.

➤ DEMAND FACTORS

Assuming that economic growth causes real incomes to rise, there will be a greater increase in demand for those goods and services with higher income elasticities of demand and lower increases, or evenfalls, in demand for other products. Income elasticity of demand measures the responsiveness of demand for a product to changes in income, *cet. par.* Products with relatively high-income elasticities are travel, tourism, and other leisure activities. Products with low-income elasticities are food, clothing and footwear. For example, between 1983 and 1994 total real consumers' expenditure at 1985 prices increased by 37.4% in the UK. However, spending on 'food' during this period rose by only 12.5%, whereas spending on 'recreation, entertainment and education' increased by 61.6%. Naturally, the structure of output and employment in the economy will respond to such differences in expenditure patterns.

The age structure of the population will also affect the overall nature of demand in the country. The average age of the population in the UK is slowly rising as people live longer. In 1950, 11% of the population were aged 65 and over. In 1994 the equivalent figure was over 17%. The greater numbers forming this age-group means there will be an increased demand for the products that meet their tastes and needs, like certain types of leisure activities or healthcare services.

➤ SUPPLY FACTORS

Technological change creates both new products and new processes. Technical developments, and in particular the introduction of steam power, were instrumental in creating the rapid industrialization in the UK in the eighteenth and nineteenth centuries. Since innovation is usually embodied in investment in capital goods, it often creates new and cheaper processes in which capital is substituted for labor. The obvious current example is the widespread use of computer technology and robots: reduced costs lead to lower prices. Technical progress also creates new and better quality products that both change and stimulate demand. As new technologies diffuse throughout society, they can have similar effects on costs, prices and the pattern of demand in other industries. Technologies develop as they diffuse, so improving reliability and quality and giving the potential to reduce costs and prices still further. Technical change influences demand and the pattern of output and employment by reducing the price of existing products and by creating new products. (Both consumers and producers can benefit from these changes. The prices of video recorders, home computers, word processors and compact disc players have fallen in absolute and relative terms since they were introduced. Large firms first used

computer- controlled machine tools in 1968. Some smaller firms are still waiting for their cost to fall sufficiently before introducing them.

Changes in the supply of resources can also effect changes in industrial structure. The restriction in the supply of oil by OPEC, the oil producing and exporting countries, in the 1970s led to a dramatic increase in the prices of oil and complementary products. As a result, there was a fall in the consumption of oil and oil-based goods and a rise in demand and production for substitute forms of energy, such as coal and gas.

➤ **FOREIGN COMPETITION**

Changes in demand and in supply can also affect the given country industrial structure via competition from abroad, later in the chapter it will be seen that the UK manufacturing sector has suffered from rising import penetration (the ratio of imports of manufactured goods to total domestic demand for manufactures) in the last 20-25 years. This trend has been particularly severe in certain industries, like chemicals, electrical engineering and vehicle production, which has led to their relative decline in both output and employment terms in the some countries. The investment decisions of multinational corporations can also have profound effects on the UK's industrial structure. UK-based multinationals may decide to reduce the scale of their investments in the UK and instead invest in other countries. At the same time, foreign-based firms may wish to initiate, or increase, operations in the UK. Either way their decisions can alter the pattern of output and demand in Britain.

Structural changes

Having discussed the reasons why structural change occurs, this subsection examines the main change that have taken place within the major economics Therefore, it shows the estimated long-term changes employment patterns in the major industrial sectors in the G7, the world's largest industrial nations. They also had larger shares of employment in their tertiary sectors. It is likely that most economies follow this very general pattern of development through time, although there may be some variation in the structural changes that they experience because of differences in the supplies of production or differences in the size and of demand within each country.

The industrialization process can explain the shift from the primary sector to industry in the nineteenth and early twentieth centuries, as will be pointed out, the growth of tertiary sector employment in the second half of the twenty century in the industrialized world has not been at the expense of employment in industrial sector.

The 'crowding out' argument

This argument is mainly associated with Bacon and Eltis (1975) who divided the UK economy into the market sector, in which products are sold in a market at a price that generally covers costs, and the non- market sector. The market sector finances itself through its profits, whereas the non-market sector consists of activities like health and education services which are not sold in a market and that have to be financed via taxation. This distinction is virtually synonymous with the private sector/public

sector division, although not completely. For example, some of the previously nationalized industries that were included in the public sector, such as British Airways, sold their products in a market in the same way as private sector companies. They would have been counted as market sector firms according to this analysis.

If it is assumed that the non-market sector and the public sector are one and the same, the crowding out argument runs as follows. Any increase in the size of the public sector leads to increases in the claims by public sector workers for the products provided by the market or private sector. The growth of the public sector can only be sustained by increases in taxation (and by higher interest rates as government borrowing rises). Higher taxes reduce the real disposable incomes of all workers and lessen the demand for the total marketed output, but they also lead to wage claim rises. Wage increases mean that they take up a higher proportion of total marketed output; profits and investment in the market sector fall. The greater demand coming from both sectors for the output of the market sector will mean either a lower proportion of production available for export and/or a rise in imports. In other words, it will lead to balance of payments problems. The growth of the non-market sector crowds the market sector out of both labor and, through the lower profits and higher interest rates financial resources for investment.

This argument puts the relative decline of Britain's industrial sector largely at the door of the growth of the non-market public sector. There has been a growth in the relative size of the public sector in the UK, but this has occurred in most industrial economies and not just in Britain. Government spending formed 43.2% of GDP in 1994 against 32.2% in 1960. The overall tax burden has also risen, but this too has happened in virtually all major economies. This has been despite attempts by many governments, particularly in the UK, to reduce the scale of public involvement in the economy. However, as Leslie (1993) points out, assuming that labor in the service sector is paid some kind of 'going rate' and given that, that services generally have a lower rate of productivity growth compared with the industrial sector. Then in a growing economy, with the state providing a fixed range of services, government spending as a proportion of GDP must rise, if people wish to maintain a constant share of non-marketed services.

The high levels of unemployment since the mid- to late 1970s would make it seem unlikely that the market sector has been starved of labor. Besides, much of the increase in public sector employment has been female, often employed on a part-time basis, whereas most of the decline in manufacturing jobs has consisted of male workers. The change in the relative positions of the two sectors has mainly involved two entirely different sets of workers. Low levels of investment in private industry have probably been due more to pessimistic expectations of the future than to high interest rates. In fact, the profitability of large private sector companies has risen on average in the 1980s, especially in the second half of the decade. There is little evidence of a shortage of financial resources, at least for large firms. The evidence since the late 1970s does not offer any great support for the crowding out argument as an explanation of industrial decline in the UK.

Competition from newly industrialized economies

There is an argument that competition from abroad and especially from the low-wage newly industrialized economies of Asia (NIAs) like Hong Kong, Taiwan, South Korea and Singapore, has been responsible for, or has at least exacerbated, the industrial decline of the UK.

OECD projections show that the share of world export trade in manufactures of non-OECD Asian economies (including China) is expected to rise to over 20% by the late 1990s from 11.5% in 1986. The market shares of UK trade are shown in Table 12. Relative to the UK's trade with the EU, its overseas dealings with the NIAs are small. Imports from the NIAs formed 6% of the UK's imports in 1992, whereas the EU was the source of 52% of Britain's imports.

It is true that wage costs in the UK are more than double those in the NIAs. In 1993, hourly wage costs in manufacturing were the equivalent of \$12 in the UK, compared with \$5.6 in Hong Kong, \$4.8 in Taiwan and \$4.7 in South Korea. However, compared with other major industrialized economies the UK has low wage costs. In Germany in 1993, hourly manufacturing wage costs were \$23.8, in France they amounted to \$18.2, in Japan \$16.5 and in the US \$15.5. This should mean that the UK is, in fact, more competitive than these other industrial nations, although competitiveness depends on more than just relative labor costs. (The inclusion of non-wage items such as employers' social security contribution and other payroll taxes comprising the overall cost of labor probably improves the UK's position still further.) A country's competitiveness! Also depends on relative levels of productivity and the value of the currency compared with other currencies, or the exchange rate.

The comparatively small scale of the UK's trade with suggests that it has not been an important causing structural change. The fact that this trade is growing faster than trade with any other major areas (imports from NTAs have been growing 5% p.a. faster during 1982-92 than those from the EU) indicates that it may have a significant impact in the future especially where the competition benefits from widespread state subsidies. For example, since 1970s the domestic and the export growth South Korean conglomerates, Samsung and have been dependent on the availability and heavily-subsidized credit facilities.

Structural weaknesses of the UK economy

The proposition that there are major structural or supply-side problems in the UK economy, which have themselves in relatively low levels of productivity and which have been the root cause of any decline in the UK's industrial fortunes, is not a new one (Cambridge Economic Policy Group, 1976; Singh, 1977). The supply-side problems that have commonly cited are the UK's industrial relations structure, the overall level and type of education and training and its investment and innovation performance. Problems in these areas mean that British products, and especially manufactured goods, are not competitive in either price or non-price terms, design, reliability, quality, delivery and service. Such non-price factors, it is said, produce adverse income elasticities of demand for British product vis-à-vis those of the rest of the world. The argument runs that there is a lower world income of demand for UK goods than the British income elasticity for imports. This is particularly true in the case of manufactured goods. If world income levels and UK income levels both increase by, say, 10%

and income elasticity of demand for imports is equal to two, whereas the income elasticity of exports is equal to one, then UK imports by 20% and exports by only 10%. The result is 'vicious circle' leading to industrial decline, problems producing the adverse income elasticities. They result in an increasingly large excess in the value of imports of goods relative to the value of export of goods. In other words, they lead to amounting fade deficit.

In order to reduce the deficit, governments may pursue deflationary fiscal and monetary policies, which dampen aggregate demand and raise unemployment. Such policies provide even less incentive to invest in new products or processes and this exacerbates the original supply-side problems. This type of argument also underpins the definition of deindustrialization based on the foreign trade performance of the UK manufacturing sector. Deindustrialization occurs if manufacturing is unable to generate a sufficient surplus of manufactured exports over imports to keep the overall balance of payments² in balance, taking into account any net export of services, and at an acceptable level of employment and exchange rate.

The external macroeconomic problems of the UK have been given rather less significance by policy-makers in the 1980s and 1990s than previously, as the control of inflation has become the major objective of government macroeconomic strategy. However, particular macroeconomic policies and objectives are still likely to be constrained by large- scale and persistent balance-of-payments deficits. Since the mid-1970s, both UK and US have suffered larger and more persistent current-account deficits as a percentage of GDP than either Germany or Japan, although the recessionary effects of the early 1990s have led to a severe decline in Germany's relative position.

Furthermore, the debate concerning the structural problems of the British economy remains. It is argued that both the industrial relations structure of the UK and its education and training performance have contributed to low productivity and to a lack of flexibility in the economy. Skill shortages may mean that it is difficult to shift production sufficiently quickly from products that the world no longer wants towards those that are currently in high demand.

There have been major legislative changes in the field of industrial relations in the UK since 1979, mainly designed to reduce what was perceived by the government as excessive bargaining power on the part of the trade unions, but also with the intended effect of making the labor market more flexible. These were part of the so-called Thatcher reforms intended to reduce government intervention and to promote competition in the economy (and see Chapter 15). If there are fewer restrictive practices in existence that prevent workers from undertaking several tasks in a plant, then in principle, labor can be moved more easily from one task to the next and skill shortages will diminish. Labor market flexibility is discussed in more detail later in this chapter and in Chapter 14. There is a great deal of argument about precisely what greater labor market flexibility entails and quite how it may solve any underlying structural problems in the UK economy.

From the available evidence, Britain's expenditure on education, as a percentage of GDP, is at least as good as in most other industrial countries. The UK spends 5.2% of its public funds on education. This is a higher figure than Japan and Germany, but lower than the US, France and most other Western European countries. One area, however, where the UK performs poorly in comparison with

the others is staying-on or participation rates for those aged 16 and over. A number of policy initiatives in recent years have concentrated on the need for improved vocational qualifications for the 16-plus age-group.

Despite the large increases in the numbers entering higher education since the mid-1980s; the proportion of 16-19-year-olds in education and training in the UK is still lower than in most other industrial countries. In 1991, 56% of those aged 16-19 in the UK were in full-time education or part-time education and training. This compares with a figure of 76% for France, 79% for Germany and 94% (for 15-18-year-olds) for Japan (Green and Steedman 1993).

In fact, and perhaps rather surprisingly, there is not a great deal of evidence that greater levels of educational expenditure cause improved levels of productivity and economic growth. There is not a good correlation between relative levels of per capita GDP and levels of basic education.

The individual firm as the instigator of structural change

An alternative analysis of structural change within industrial economies, and one which has particular relevance for the purposes of this article, centers on the firm as the main initiator of any change. The same industry or group of industries may experience similar levels of performance across countries. As has been noted, in most industrial economies during the last 15-20 years there has been a movement of resources away from relatively low technology to higher-technology industries. However, there may also be international differences in the performance of individual industries, and an important reason for these differences may be distinct developments, whether organizational or strategic, at the level of the firm,

For example, for much of the 1970s and 1980s the motor vehicle industry performed relatively poorly (whether measured in terms of employment or output growth) in the UK, while it flourished in Japan. The prime instigating factor in the dramatic growth of the Japanese motor vehicle industry from the 1950s onwards has been the development and implementation by Toyota of the so-called 'lean manufacturing' techniques, which the other Japanese vehicle manufacturers also quickly adopted (although not necessarily with the same degree of success, as Case Study Two in Chapter 6 points out). It would appear that some companies seem better able to initiate and propel developments within their industries. Collins and Porras (1991) refer to them as 'visionary' companies, while Baden-Fuller and Stopford (1992) label them 'dynamic' or 'entrepreneurial' businesses. It is argued that such firms tend to have distinctive characteristics that separate them from other firms in their industries and these characteristics enable them to survive and to grow even when the market conditions are poor; once ahead they often remain ahead. The key to their success may lie in a clear and imaginative corporate image that is fostered by management and with which the employees can identify. This image is exploited by innovative strategic decision-making, which leads to the development and successful implementation of new products and new production or marketing techniques. As a result, these firms are in a position to deliver variety and/or quality at relatively low cost.

Companies that can be said to have led developments in their home (and in some cases international) markets through a combination of innovative production, organizational and marketing techniques are

Body Shop and Marks and Spencer in UK retailing! Sony in Japanese electronic hardware, Benetton in Italian fashion retailing, Merck in US pharmaceuticals and McDonald in US fast-food retailing. These companies have not always pursued effective policies. In the early 1990s, the performance of Body Shop suffered from ethical claims about the content of some of its products and the takeover in 1989 Columbia Pictures in the US by Sony resulted in a large-scale financial loss on the venture. However, they have usually been at the forefront of developments in their respective industries.

It may also be possible for once-successful firms to re-exert themselves. In the US sports-shoe market, Nike's performance suffered after having gained a larger market share than Adidas, its main rival. Nike's performance revived when its own market share was exceeded by Reebok. In the late 1970s and the early 1980s, Harley-Davidson suffered severely from competition from Japanese motorcycle producers, but has since re-established itself via a process of internal reorganisation.⁴ In worldwide terms the identity of the innovating company may change. In the motor vehicle industry, Ford initially pioneered the idea of mass-producing cars at low cost. Mass-produced variety was introduced by Sloan, the founder of General Motors (GM), in the 1920s. Later Toyota was responsible for the introduction of lean manufacturing techniques. Wherever these innovations prove to be the catalyst for similar developments and improvements by the firm's major domestic competitors, the performance of whole industries may be substantially improved.

There is some evidence to support the notion that the firm may be more important than the industry as the source of structural change within countries and as the basis for the varying performance of the same industries between countries. In a study of over 4500 business units during 1974-77, Rumelt (1991) discovered that the choice of industry accounted for at most 8.3% of a firm's profitability, whereas strategy accounted for over 46%. Cubbin and Geroski (1987) examined 217 large British firms for 1951-77 and found that in most cases there were no significant industry effects on profits. Geroski and Jacquemin (1988) found that profit difference among 51 UK, 55 French and 28 German firms were most than among industries, particularly in the case of the British companies. This evidence could be 'by the fact that firms with a strategic rapidly and maintain their position the industry. Of course, it could be on the relationship between the of firms and profitability is picking chance factors, although as Scherer states.

Appreciable market share and concentration increases are not merely the result of random Gibrat-like processes. The firms experiencing rapid market share gains are frequently found to have been doing something different with their products, services, promotional or distribution methods, price strategies production processes, or the like. It is not it a difficult leap to infer that if they were successful they must have been exhibiting superiority of some sort (Scherer, 1980: 290).

It is impossible to say precisely how important individual corporate strategy is as a major determinant of structure change, and the evidence is still fairly scope. However, if, say, a substantial number of manufacturing firms are beset by sterile management teams, inappropriate internal structures and vague and limited strategic outlooks, then these might provide a reasonable explanation for the relative decline of at least part of a counties manufacturing sector. Other examples of firm whose

strategies can be said to have had a direct impact on the industry performance by influencing the outlook and policies of rival firms.

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

It also allow a better assessment of the value to a country of particular industrial sectors, and especially manufacturing, Competitiveness can be measured in both price and non-price terms. The price competitiveness examines the various ways in which price competitiveness can be calculated. It is followed by a discussion of non-price indicators, such as product quality, reliability, delivery and after-sales service.

Measures of price competitiveness

In industry (and manufacturing separately) and services only the US had fared worse. However, these figures span 30 years and mask periodic fluctuations in a country's fortunes. For example, during 1973-79 the real value added in manufacturing per person in the UK increased by just 0.6% p.a., whereas the average increase in the other major economies shown in the table during this period was 2.6%. Since then there seems to have been some kind of a catch-up process occurring, with the UK having higher productivity levels than in many other industrial economies. From 1979 to 1993, labor productivity in the UK business sector averaged 2.2% p.a., compared with an average figure of 1.6% for the OECD as a whole during the period.

Labor productivity can increase as a result of a fall in the number of jobs or because of a rise in output, or some combination of the two, and it is worth investigating which of these effects is more prominent. From 1970 to 1980, the productivity gains in Japan were due to value added growth rather than to the shedding of jobs. In Finland, the US and Canada the gains were due to a faster rate of increase in output than in employment. In Denmark, Germany and Norway the rate of growth of output was positive, but the rate of growth of employment was negative (i.e. employment fell), However, in the UK productivity increases were due the fall in the rate of employment exceeding the the fall in the rate of value added. In the 1980s the rate was manufacturing employment growth was actually negative in many countries. Since the rate of growth of value added was about the same as before, in most places productivity rates were generally higher. The UK had the greatest fall in employment, just as in the 1970s, but its value-added growth rate was much higher, resulting in a much stronger labor productivity growth rate.

Non-price measures

Data on differences in, and the importance of, non-price are quite rare because they are very difficult to quantify. Factors such as product reliability, and service are all likely to be heavily on the levels of investment, innovation and skills in an economy. The importance of product design is indicated by the fact that for manufactured products, half the life-cycle cost. On average, is fixed by the original design; as much as 80% product's final costs may be set by the time that production actually begins. As has been pointed out, the UK's relative performance in the crucial areas of investment, innovation and so on has poor.

Institutional factors may also have a part to play in the context. In German companies the role of the Meister, a supervisor with responsibility for both technical and training functions, is considered vital in maintaining production and quality. Japanese firms usually have close relationships with their main suppliers. These relationships often mean that the supplying firms are heavily dependent on, or more specifically subcontracted to, a single customer (although recent trends suggest a gradual move away from such a system). The suppliers are obliged to meet stringent quality and delivery standards, although this may have the effect of raising costs of production. Institutional factors such as these mean that German and Japanese firms are geared to a system of continuous product improvement throughout the company (NEDC, 1991). Product innovation in the UK, on the other hand, is more a step-by-step process that takes place within specialized departments. A recent DTI (1995) study of the British and Japanese car parts industry found a large gap in quality levels between the two countries, a situation that was put down mainly to poor management in the UK plants.

The fact that the income elasticity of demand for UK imports is higher than that for UK exports, and that for manufactures the difference between the two is particularly large, provides some supportive evidence of a quality gap between Britain and elsewhere. This means that as incomes rise, better quality goods from abroad may replace those that are produced in the UK. However, there is some evidence that the income elasticity of demand for UK manufactured exports has been rising since the early 1980s as more efficient exporting firms replace the inefficient ones (Griffiths and Wall, 1995).

It is impossible to say whether price or non-price factors are more important determinants of the competitiveness of the UK's products. In truth, it is likely to be a combination of the two, although in practice it may be difficult to disentangle the effects of each. Low investment may lead to relatively low productivity levels and high unit labor costs. It may also produce low quality products. Alternatively, rigid quality and delivery standards and checks may raise overall costs of production. An overvalued exchange rate may cause British companies to move down-market in order to maintain market shares. In order to compensate for the high foreign exchange values of their goods abroad firms may cut their prices. This may trim their profit margins, in which case they will have less profit to plough back into their businesses and less available for investment, and so on. However, whatever the relationship between price and non-price factors, the industrial sector, and especially manufacturing, is more prone to suffer from the effects of international competition because manufactured goods are more likely to be traded than, say, services. The question remains whether this really matters, or if instead in a 'deindustrialized' society other industries and industrial sectors can simply replace a depleted manufacturing base.

Is manufacturing Important?

Whatever definition of deindustrialization is chosen, the UK economy seems to fit the bill. This is particularly true with respect to its manufacturing industry, where in the last 40-50 years the overall of jobs lost in the UK has been greater, than the of real output has been smaller and the performance has been worse than elsewhere. On the other hand, manufacturing is in decline in ally all the major industrial economies, and industries and sectors, notably services, replacing it.

A factor that is often overlooked amidst changes that are taking place within industrial structures is that there is an increasing blurring of lines between manufacturing and services (O 1993). Services like design, marketing, distribution and advertising account for an important share the inputs of manufacturing firms. General Motors (GM), one of the largest manufacturing com~ in the world, has as one of its biggest suppliers a healthcare provider, Blue Cross-Blue Shield. In of output, one of GM's largest products is fin services, which along with EDS, its computing services section (which was made an indepe unit in 1995), accounts for 20% of total revenue. Twenty percent of Sony's revenue is derived films and music. If marketing, finance, design after-sales facilities are included, service activities account for about 50% of its business.

If the interrelationships between manufacturing and services are analyzed in greater depth, it appear that services are much more likely to dependent on manufacturing firms than the other way about. This has important implications employment;

The rate of purchase of service output by manufacturing firms is a much larger proportion per unit of gross than is the reverse, namely, the purchase of manufactured goods for use as inputs by services. Thus manufacturing sustains a far higher proportion of jobs at any time appears to do from standard measures of sectoral employment shares (Greenhalgh, 1994:13).

It is also the case that a number of services, like transport, distribution and financial services such as banking and insurance, are complementary to manufactured goods. An increase in demand for manufactures would also lead to a rise in demand for such services. Therefore, despite the greater labor intensity of most services, a large number of jobs in the service sector are probably dependent ont he general prosperityof manufacturing,

Despite the closer links between manufacturing and fact that many large manufacturing large-scale providers of services, manufacturing remains vital to a country's economic well-being. It has important implications for employment and not just within its own industries. Service firms are more likely to be dependent on manufacturers than are manufacturers on service firms. It can also have a significant effect on economic growth. There is evidence that manufacturing possesses higher rates of innovation and higher levels of productivity than other parts of the economy. Finally, manufactured goods are tradeable. No other part of the economy is capable of entirely replacing its capacity as a foreign exchange earner.

THE STRUCTURE OF THE LABOUR MARKET

Employment characteristics and comparisons

It has been noted that there has been a major shift in the industrial pattern of the workforce in most OECD countries. In virtually every industrialized economy the service sector now accounts for a majority of the jobs. This is one change amongst many significant alterations that have taken place in employment patterns. Some of these changes have occurred over long periods, while others have taken place more recently.

The working population or labor force of the UK is about 27.5 million. This is just under half the total population, a proportion which is roughly the norm in an industrial society. The workforce consists of

those people of working age (currently 16-64 for men and 16-59 for women; a state retirement age of 65 for women is to be gradually phased in) who are available for work. They are said to be economically active. It excludes students, housewives, the sick, those in prison, those taking early retirement and others; these groups are referred to as the economically inactive. The workforce comprises both the employed and the unemployed. The activity or participation rate is the ratio of the working (employed and unemployed) to the total population, or to any section of it whether by age, sex or race.

In the UK the total number of people in employment (including HM forces and work-related government training programs) has varied depending on the state of overall economic activity, although there has been a small rise in total employment during 1984-94. The slow rise in employment has been a feature in most Western European economies. This is particularly apparent when contrasted with the US or Japan. Since 1960, employment has increased by 84% in the US and 46 % in Japan. In the same period employment in the EU has risen by just 6% in total.

During 1984-94 the number of full-time employees fell by 1 030 000 against a rise in part-time employment of 1 281 000 and an increase in self-employment of 588 000. In 1973, 16% of those in work in the UK were in part-time jobs. This figure had risen to 24.1% in 1994.⁹ It is a higher percentage than in the US, where 18% of the workforce are part-timers, and Japan, where the figure is 21%, and only Denmark in the EU has a larger proportion of its workforce in part-time employment.

A rising female participation rate has occurred in all industrialized countries from 1984-1993. The male participation rate in the UK has been falling for over 20 years, as it has in all major economies save Japan. This has been due to the combined effects of greater numbers staying on in higher education and more people opting for early retirement. In 1973 the figure stood at 93%; by 1993 it had fallen to 83.3%. The female participation rate, however, rose from 53.2% in 1973 to 64.3% in 1993. This is lower than in the US, where the equivalent figure is 69.1%, but it is higher than Japan and higher than in any other country in the EU, bar Denmark. Nearly half of working women in the UK work part-time. Much of the increase in demand for female labour has come from the expansion of the service sector, since certain service-sector jobs are particularly suited to part-time employment. While most part-time jobs are considered to be permanent, staff retailing and hotels and restaurants can be taken during the busiest parts of the day, week or year, public sector services like healthcare, education administration have always employed large numbers of women, many on a part-time basis.

These trends have implications for profit-maximizing firms. In the UK part-timers have traditionally been cheaper to employ than full-timers; they have had lower sick pay, holiday pay, redundancy and pension entitlements. In other EU countries, part-timers have usually had similar employment rights to full-time employees; in addition, social security taxes are normally only payable up to an earnings ceiling in these countries, in which case it is more expensive to employ two part-timers than one full-timer. However, in March 1994, a House of Lords ruling announced that part-time workers in the UK should have the same employment rights as full-timers, thus overturning the principles enshrined in the Employment Protection Act of 1978 which gave weaker rights to those working less than 16 hours per week and no rights at all to those working less than eight hours per week. In September 1994, European

Court of Justice ruled that part-time workers should have the same rights as full-timers join company pension schemes.

The growth in part-time employment is part of what is thought to be a trend in most industrial societies, and especially the UK and the US, towards more flexible patterns of work. It is claimed that, in an increasingly competitive industrial environment and with a rapid pace of technological change, greater emphasis is placed on the need to adjust labor inputs to changes in demand as rapidly and as cheaply as possible; improved labor flexibility can achieve this.

Firms may achieve lower costs through greater flexibility in work practices, at least in the short term. They may also be able to take on, or offload, some forms of labor more quickly when necessary. On the other hand, a degree of job security may enable both the firm and the employee to take a longer-term view of their respective positions. Employees may be more willing to invest their time acquainting themselves with a firm's products and customers if they know their jobs are reasonably secure. Firms may be more willing to invest in training their workforce if they know that the workers are likely to remain with the company and not take the benefits of the training elsewhere, particularly to a competitor.

Given the fact that the concentration of production is higher in the UK than in most other industrialized countries, it is not surprising to find that it has a larger proportion of workers employed in medium- and large-sized firms than elsewhere. The UK also has a sizeable self-employed sector, as has been mentioned. The self-employed in the UK account for about 11.7% of the total workforce, compared with 7.6% in the US, 7.7% in Germany, 11.5% in Japan, but 22.3% in Italy. During 1979 -90 the UK had the fastest rate of growth of self-employment, nearly 6% in total, of any OECD country. However, this may have been due to the success of policies to encourage the unemployed to become self-employed rather than to any growth of the entrepreneurial spirit. Furthermore, as and when firms adopt more flexible work practices so their demand increases for self-employed outsiders to do jobs, for example, in finance, and business services, which were previously undertaken by full timers (a process known as 'outsourcing'.)

Unemployment characteristics and comparisons

The workforce comprises the unemployed as well as the employed. During the last 50 years in the UK, there have been the sharpest changes in unemployment in any post-war period between 1979 and 1982. Unemployment rose from about 5% of the workforce to almost 11%. It remained at about this level until 1987 and then fell quickly to 5.5% in 1990. Since then, unemployment again jumped sharply to over 10% of the workforce by mid-1993, falling to 8% by 1996. From the mid-1980s onwards, however, unemployment levels have been higher in the EU than in the US; in 1995, unemployment in the EU stood at an average of a little over 11%.

Changes in unemployment depend on the difference between the growth of the labor force and variations in the number of jobs. If the labor force increases, the number of jobs must grow simply to hold unemployment steady. In the 1980s the labor force of the EU grew at a faster rate than previously, as the population of working age increased and more women entered into the labor market. However, the

changes also occurred in the US. In fact, the labor force grew more quickly in the US (and in Japan) than in the EU. The difference has been that, in the US, the growth in employment has outstripped the growth of labour force, whereas the reverse has been true for the EU as a whole. In the UK, unemployment has been falling since mid-1993. It remains to be seen how many of the newly employed are on a permanent basis.

Institutional patterns and comparisons

About one third of the UK labor force belong to trade unions, a fall from 1980 when union density formed 52% of the work. The proportion has fallen as employment has shifted from manufacturing to services, in which it has usually been more difficult to organize workers, as proportions of part time workers has grown and as a result of the industrial relations legislation in the 1980s that reduced union in power. A similar decline in trade union membership has occurred in many other industrialized economies. In Germany, the percentage of the workforce in trade unions has fallen from 40% in 1980 to 34% in 1992, in France from 20% in 1980 to only 10% in 1992, in the US from 25% to 15% and in Japan from 33% in 1980 to 28% in 1992. Union membership in the UK is very concentrated, with about 80% of trade unionists belonging to the largest 20 unions. The current trend is for the largest unions to merge; the concentration of membership is likely to increase. On the other hand, collective bargaining on behalf of members in the UK tends to be relatively decentralized, taking place at the individual plant or single employer level. This is similar to the situation in the US, although it is in contrast to the more centralized and industry- or economy- wide bargaining that still predominates in many other Western European economies. Evidence on the impact of unions on relative wages in the UK and the US suggests that they are able to raise wages above the non-union level, but there are wide variations between industries; studies suffer from the difficulties of trying to compare the wage levels of similar unionized and non-unionized workers.

Wage fixing by institutions is virtually non-existent in the UK. Most of the remaining Wage Councils, set up originally to protect the pay of various groups of low-paid workers by establishing minimum rates, were abolished in 1993. Agriculture is the only industry now covered by any form of minimum wage legislation, the Agricultural Wages Boards setting minimum wages for various grades of workers. Most other countries in the EU operate some kind of minimum wage policy, although they vary widely in their level and coverage. In Ireland only a small minority of workers are covered. The Belgian system is nationwide and the legal minimum is set at 66% of average earnings. Germany and Italy do not possess a minimum wage policy per se, but national collective agreements have established wage floors in many industries. The US, Canada and Japan also have statutory minimum wage policies, although in the former two countries minimum wages are set quite low, at only about one-third of average male earnings. The US minimum wage of \$4.25 per hour was raised to \$4.75 in October 1996 and is due to increase to \$5.15 in September 1997.

Conclusion

Industrial structure refers to the relative importance of different industries in an economy and to the patterns of transactions between them. Industries can be divided into three broad sectors, primary, secondary (or industrial) and tertiary. Structural change can be explained by changes in demand and

supply conditions, combined with the effects of foreign competition and the impact of the activities of multinational firms. In all industrial economies there has been a significant secular shift of resources from the primary to the secondary sector and subsequently from the secondary into the tertiary sector; the process began sooner in the UK than elsewhere because of its earlier industrialization.

The main constituent of the secondary sector is manufacturing. There has been a relative decline in the importance of manufacturing in both out-put and employment terms in most industrial economies, a process known as deindustrialization; the decline has been particularly marked in the UK. Deindustrialization can also refer to an absolute decline in manufacturing output and employment or to the trade performance of the manufacturing sector. Within manufacturing

A country's effective exchange rate would appear to be the most indicator of its price competitiveness; other indicators, such as relative export prices and relative labor costs are influenced by it and tend to be correlated with it. There is evidence to suggest that in the past the UK suffered at times from a lack of competitiveness caused by an overvalued exchange rate and the of poor quality products. More recently, a fall in effective exchange rate and in relative unit costs has led to an improvement in price competitiveness; as more efficient firms have replaced efficient ones, so non-price competitiveness may have benefited.

The strategies and vision of individual firms propelling developments in their respective i tries, may stimulate improvements in performance their respective industries; there is evidence that firm may well be an important source of structural change.

The significance of the manufacturing sector a trading nation like the UK is considered, growing interrelationships between manufacturing and services are noted, although it is argued services are more dependent on manufacturing than the other way about. There is evidence of faster rate of productivity growth in manufacturing than in other parts of the economy, a function of higher propensity to innovate in manufacturing; Manufacturing is also an important foreign exchange earner.

The main growth in employment in the UK recent times has come from increases in par-time jobs, especially among women, and in self-employment. The growth in part-time employment regarded as one element in the trend towards more flexible labor market, although such flexibility can be characterized in a number of ways: numerical and functional in terms of time, mobility and wage. Trade union density has fallen quite significantly in most industrialized economies in the last 40-50 as labor has shifted from manufacturing to service and as the proportion of part-time workers grown. Unlike most industrial economies the has virtually no minimum wage-setting policy; agriculture has a Wages Board. However, the and coverage of agreements varies widely between other countries.

Reference.

- Akhian, A., and Demsetz, Harold (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization." American Economic Review 62 (December): 777- 795.
- Alchian, Armen A., and Demsetz, Harold (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization." American Economic Review 62 (December): 777-795.

- Armen A. (1977) *Economic forces at work*, Indianapolis: Liberty Press.
- Buchanan, James M. (1964). "What Should Economists Do?" *Southern Economic Journal* 30 (No. 3, January): 213-222.
- Blackaby, F.(ed.) *Deindustrialization* (London Heinemann/ NEISR)
- Clarke, R. (1983) *Industrial Economics* (Oxford, Basil, Blackwell), Chapter 2-4.
- Coase, Ronald H. (1937). "The Nature of the Firm." *Economica* 4 (November): 386-405.
- Davis, S. and Lyons, B. with Dixon, H. and Geroski, P, (1991) *Economics of Industrial Organization Economic* (London, longman), Chapter 2-3.
- Demsetz, Harold, (1980) *Economic, Political, and Legal Dimensions* dfK North-Holland
- Kuznets, S. (1959) *Six Lectures on Economic Growth* (Toronto, Ontario, Free Press.
- Lakatos, Imre (1970). "Falsification and the Methodology off! Programs."" In Lakatos and Musgrave, eds. *Criticism and edge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matthews, R. C. O. (1986). "The Economics of Institutions Growth." *Economic Journal* 96 (December): 903-910.
- Melles Hagos Tewolde, *Economic Basics for Analysis of Liquidity*, Tudományos Mozaik17. kötetet, 2020.
- Moe, Terry M. *The New Economics of Organization*. "American journal of Political Science 28 (No, 4) 739- 777.
- Shepsle, Kenneth A., and Weingast, Barry R. (1987). "The Institutional Foundations of Committee Power." *American Political Science Review* 81 (No. 1, March): 85-104.
- Simon, Herbert (1957). *Models of Man*. New York: Wiley.
- Veljanovski, Cento G. (1982). "The Coase Theorems and the Economic Theory of Markets and Law." *Kyklos* 35 (No. 1): 53-74.

Absztrakt

Az üzleti életben nélkülözhetetlen a tervezés, hiszen a vállalat céljai, illetve az elérésükhöz vezető módszerek tekintetében a menedzsment konszenzusra kell, hogy jusson. A cél egy kívánt teljesítmény megfogalmazása. Cél lehet például az, hogy a vállalat egy adott terméke esetében piacvezető pozíciót harcoljon ki magának.” A vállalati pénzügyi előrejelzése nem más, mint a tervek formalizálása, számszerűsítése, és írásba foglalása.

Az előrejelzés nagy szerepet játszik a vállalat életciklusában. A jól elkészített költségvetés hatásos eszköz arra, hogy a menedzsment által meghatározott vállalati célok a működés külső feltételei (korlátai), valamint az alkalmazottakkal szemben támasztott elvárások a szervezet bármely részlegében dolgozó alkalmazottak számára kommunikálható legyen. A múlt adataiból indulva meg fogja mutatni a pénzügyi kimutatások előrejelzését. Az előrejelzést, vállalati politikától függve, egy naptól több évig kiterjedően el lehet készíteni. Ebben csak a gyártó cégnek pénzügyi előrejelzésében fogok fontos információval szolgálni.

Kulcsszavak: készpénztervezés, árbevétel terv, beszerzési terv, értékesítés és igazgatás terv.

A pénzügyi terv folyamata

A tervezés két alapvető típusát különböztetjük meg: A stratégiai tervezés a hosszú távú (5-10 évre szóló) célok megfogalmazását jelenti, valamint azon stratégiák és vállalati politikák meghatározását, amelyek elősegítik, hogy a szervezet ezen célokat teljesíthesse. A taktikai tervezés ezzel szemben specifikus célok, valamint ezek elérését szolgáló eszközök kijelölésére szolgál, azzal a szándékkal, hogy a stratégiai tervek megvalósulását elősegítse. A stratégiai és taktikai tervezés számára egyaránt fontos, hogy a gazdaságra, a környezeti elemekre, a technológiai fejlesztésekre, valamint az elérhető forrásokra vonatkozó információ a célok megállapításakor rendelkezésre álljon.

Amint a vállalati célok meghatározásra kerülnek, a stratégiai tervezéssel foglalkozó menedzsment feladata a kulcstényezők azonosítása. A kulcstényező olyan kritikus elem, amely a menedzsment hite szerint közvetlen hatással lesz a szervezet céljainak elérésére (vagy esetleg sikertelen teljesítésére). A kulcstényezők lehetnek belső, vagy külső eredetűek. A belső kulcstényezők a menedzsment hatáskörébe tartoznak és olyan tényezők, sorolhatók ide, mint például a termékfejlesztés, a marketinghirdetési tevékenység erőssége, vagy a költségek befagyasztása. A külső kulcstényezők,

mint a megfelelő szintű alapanyag-ellátás, a piaci verseny, az infláció és egyéb gazdasági tényezők viszont általában nem befolyásolhatók a menedzsment által.

Ki?	Mit?	Hogyan?	Miért?
Felső vezetés	Stratégiai tervezés	A szervezet missziójának, céljainak és stratégiájának megfogalmazása, hosszútáv (5-10 év)	A vállalat hosszú-távú perspektívájának meghatározása és az egységes specifikus célokhoz való elkötelezettség kialakítása
Felső- és középvezetők	Taktikai tervezés	A szervezet középtávú céljainak és működési tervének meghatározása	A stratégiai tervek megvalósításához vezető irány kijelölése, a stratégiai tervek konkretizálása cselekvési szinten, megfelelő alap meghatározása az eredmény méréséhez.
Felső vezetők, középvezetők és alsó vezetők	Költségvetés készítés	Számszerűsített, pénzben kifejezett kimutatás meghatározása, amely a vállalat tevékenységét az adott évre és az ezen belüli periódusokra koordinálja.	Hatékony forrás-allokáció, a célok iránti elkötelezettség, és pénzügyi ellenőrzés biztosítása.

Amint a vállalati célok meghatározásra kerülnek, a stratégiai tervezéssel foglalkozó menedzsment feladata a kulcstényezők azonosítása. A kulcstényező olyan kritikus elem, amely a menedzsment hite szerint közvetlen hatással lesz a szervezet céljainak elérésére (vagy esetleg sikertelen teljesítésére). A kulcstényezők lehetnek belső, vagy külső eredetűek. A belső kulcstényezők a menedzsment hatáskörébe tartoznak és olyan tényezők, sorolhatók ide, mint például a termékfejlesztés, a marketing hirdetési tevékenység erőssége, vagy a költségek befagyasztása. A külső kulcstényezők, mint a megfelelő szintű alapanyag-ellátás, a piaci verseny, az infláció és egyéb gazdasági tényezők viszont általában nem befolyásolhatók a menedzsment által.

Miután a kulcstényezők meghatározásra kerültek, a rájuk vonatkozó információ összegyűjtése veszi kezdetét. Ezen információk nagy része múltbeli és kvalitatív, és megfelelő alapot képez a tervezésnek. Ezt követően fontos, hogy feltételezzék a kulcstényezők azon változásait, amelyek a tervezési időszakban bekövetkezhetnek.

A tervezés mindenképpen túl kell, hogy mutasson a célok és az elérésükhöz rendelt eszközök szimpla minőségi leírását. Abban az esetben, amikor pusztán minőségi változásokat bemutató leírások állnak rendelkezésre, lehetetlen megállapítani, hogy a szervezet mennyiben tudta teljesíteni az előzetesen meghatározott célokat. Ennek következtében a menedzsment arra törekszik, hogy a minőségi paramétereket a célok megfogalmazásakor mennyiségi mutatókkal egészítse ki.

A pénzügyi terv nem más, mint a szervezet tervezett tevékenységek melletti elkötelezettségének, és az ehhez rendelt erőforrás-felhasználásnak mennyiségi megfogalmazása. „A jól elkészített költségvetés a szervezet (illetve vállalat) stratégiai terveit, valamint megvalósítási programjait vállalati időtáv-orientált cselekvési tervekké formálja.” A költségvetés elkészítésekor nagy gondot kell fordítani arra, hogy azoktól az alkalmazottaktól származó információkat is figyelembe vegyék, akik munkáját a

költségvetés ténylegesen befolyásolni fogja. Az alkalmazottak aktív részvétele a tervezési folyamatban tehát elengedhetetlen a hatékony pénzügyi tervezéshez.

A vállalati pénzügyi tervezés a szervezet által készített átfogó terv, amely tartalmazza a tervezés határidő, illetve a szervezet egyes alrendszerének pénzügyi adatait. Az összes tevékenység két részből áll, az egyik az ún. működési tevékenység pénzügyi rendszer, a másik az ún. befektetés és finanszírozás pénzügyi tevékenységi rendszer. A működési tevékenységrendszer egységekben (darabszámban) illetve pénzértékben egyaránt kifejezésre kerül. A darabszám mutatja azt, amennyiséget, amely a tervek szerint értékesítésre kerül (vagy amennyi egységet a termelés során a vállalat felhasznál) az adott pénzügyi tevékenységrendszeri időszakon belül. Amennyiben a pénzügyi terv eladásokhoz kötődik, a pénzérték az eladási árat tükrözi, míg ha a költségvetés a működési tevékenységre vonatkozik, a pénzérték a költségek kifejezője.

A pénzügyi tervezés a működési költségvetések pénzügyi adatait összesíti. Ezen pénzügyi információ azokat a forrásokat tárja fel, amelyek az adott költségvetési időszak során felhasználásra kerülnek, vagy éppen várhatóan generálódnak. A pénzügyi költségvetés tartalmazza a vállalat tőkéjét, illetve pénzeszközeit, csakúgy, mint az előre vetített illetve az egyes vállalati egységek által készített pénzügyi kimutatásokat. A vállalati felső vezetés számára a pénzügyi költségvetések jelentik a vállalati tevékenység fókuszát.

A pénzügyi tervezés készítési folyamata során minden egyes vállalati részleg maga készíti el a saját pénzügyi tervét, vagy egy készülő pénzügyi terv nyújt számára információkat. Az 1. ábra a pénzügyi terv készítésének folyamatát szemlélteti, jelezve, hogy mely vállalati egység felelős az egyes költségvetési részek (típusok) elkészítéséért, valamint illusztrálja, hogy az egyes költségvetések hogyan kapcsolódnak egymáshoz. A pénzügyi terv készítési folyamat az értékesítési forgalom készítésével kezdődik, amelyet a várható kereslet határoz meg. A termelési tevékenység, és a cash-flow kimutatás egy adott értékesítési szinthez igazodva határozható meg, majd végső soron meghatározásra kerülnek az előrejelzések pénzügyi kimutatások.

Vállalati Pénzügyi terv

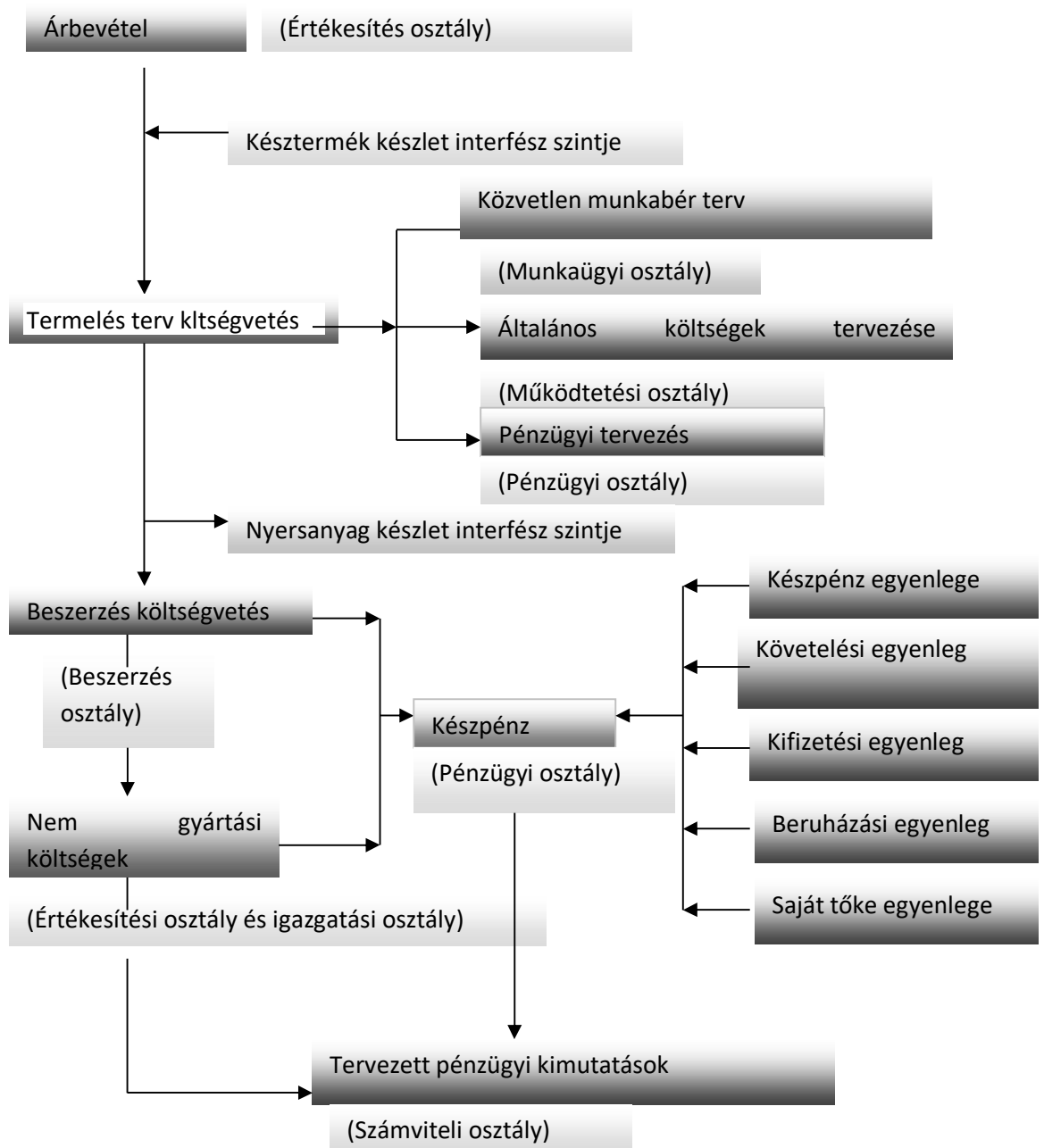
A Vállalati Pénzügyi terv az év teljes időszakára készítik, majd negyedéves, illetve havi ciklusokra bontják. Az „F” vállalat egyetlen tapétatípust, és egy hozzá való drapériát állít elő. A vállalat éppen a második évre vonatkozó költségvetését készíti. Ennek során a teljes évre vonatkozó értékesítési szintet a következőképpen becsülte fel. 96 000 tekercs tapéta és 17 000 méter drapéria. Ezen éves adatok havi lebontásban is meghatározásra kerültek, az 1. táblázat az első negyedévre szóló adatokat tartalmazza. Az összköltségvetés készítésének folyamata ugyanaz, függetlenül attól, hogy a költségvetés által lefedett időtáv egy év, vagy csak annak a negyede.

Az 1. táblázat azt a mérleget szemlélteti (az első évi december 31-i állapot), amely az összköltségvetés készítésének kiindulópontjául szolgál. Az első év december 31-re vonatkozó adatok inkább becsült, mintsem ténylegesen megvalósult értékek, mivel a pénzügyi tervkészítési folyamat még jóval az első év december 31 előtt meg kell, hogy kezdődjön. A pénzügyi terv elkészítéséhez

szükséges idő számos tényező függvénye, köztük olyanoké, mint a vállalat mérete, vagy az előrejelzések kifinomultsága. Tegyük fel, hogy az „F” vállalat első év novemberében kezdi elkészíteni a következő évre szóló pénzügyi tervet, amikor a menedzsment (vagy a pénzügyi bizottság) kézhez kapja az értékesítési előrejelzéseket.

1. ábra

A teljes költségvetés készítés folyamata



Az értékesítési pénzügyi terv mind darabszámban, mind pedig pénznagyságban meghatározásra kerül. A második évre a tapéta tekercsenként eladási ára 20 ezer Ft, míg a drapéria esetében ez az érték 22 ezer Ft. Ezek az árak egységesen kerültek meghatározásra a különböző piaci térségekre, illetve szegmensekre. A 2. táblázat szemlélteti a második év első négy hónapjára a havi keresleti értékeket, valamint a hozzájuk kapcsolódó árbevétel értékeit.

A pénzmennyiséget úgy tudjuk meg, hogy az értékesítési mennyiségeket megszorozzuk az adott termék egységárával. Az áprilisra vonatkozó információ azért szerepel a negyedéves adatok között, mert a márciusi költségvetés számára nélkülözhetetlen a következő hónapra vonatkozó információ. A negyedévre vonatkozó összesítő oszlop a januári, februári és márciusi értékesítéseket összegzi.

1. táblázat

az „F” vállalat mérlege az első év december 31. (előrejelzés)

Eszközök			Források		
Forgóeszközök					
Készpénz		16 000	Rövidlejáratú kötelezettségek		76 560
Követelések	128 520				
- behajthatatlan Követelések	<u>2 100</u>	126 420			
Készletek					
Alapanyagok	26 052				
Késztermékeke	<u>38 712</u>	64 764			
Összes forgóeszköz		207 184			
			Saját tőke		
Tárgyi eszközök			Jegyzett tőke	300 000	
Ingatlan, telephely és berendezések	540 000		Mérleg sz. eredmény	190 624	
- Értékcsökkenési	<u>180 000</u>	360 000	Saját tőke összesen		490 624
Összes eszköz		<u>567 184</u>	Összes forrás		<u>567 184</u>

Termelési vagy gyártási terv

A termelési terv közvetlenül az értékesítési tervből adódik, és az eladásra szánt termékegységek típusára, mennyiségére illetve időbeli vonatkozásaira megadott információkat veszi figyelembe. Az értékesítési információk, a nyitó- és zárókészletre vonatkozó adatokkal összefüggésben kerülnek meghatározásra, annak érdekében, hogy a menedzsment ütemezni tudja a termelést. A termelendő egységek mennyiségét az alábbi formula segítségével lehet meghatározni:

Az értékesíteni kívánt termék mennyisége (az értékesítési XXX
 költségvetés alapján)
 + a záró termékkészlet számára tervezett mennyiség XXX
 = a periódus alatt szükséges összes termék XXX
 - a nyitótermék készlet mennyisége XXX
 = a legyártandó termék mennyisége XXX

2. táblázat.

Az „F” vállalat értékesítési terv (második év első negyedéve)

	Január	Február	Március	Április	Negyedévi összesítés
Értékesítés/db					
Tapéta (tekercs)	5 000	8 000	10 000	11 000	23 000
Drapéria (méter)	1 000	1 600	2 000	2 200	4 600
Értékesítés (pénzérték)					
Tapéta (tekercs)	\$100 000	160 000	200 000		460 000
Drapéria (méter)	22000	35200	44 000		101 200
Összesen	122 000	195 200	244 000		561 200

A zárókészlet tervezett mennyiségét a vállalat menedzsmentje határozza meg. A kívánt zárókészlet egyenlege általában az elkövetkező időszakra jellemző kereslet mennyiségének és időbeli eloszlásának függvénye, amely összefüggésben van a vállalat termelés kapacitásával, és a készletben forgási sebességével. A menedzsment a zárókészletet gyakran a következő periódus tervezett eladásain alapuló százalékos arányként adja meg.

3. táblázat

Az „F” vállalat tervezett termelési terv (második év első negyedéve)

	Január	Február	Március	Összesen
Tapéta				
Értékesített (db) (2. táblázat)	5 000	8 000	10 000	23 000
+ A kívánt zárókészlet	<u>4 800</u>	<u>6 000</u>	<u>6 600</u>	<u>6 600</u>
Összes szükséglet	9 800	14 000	16 600	29 600
- Nyitókészlet	<u>3 000</u>	<u>4 800</u>	<u>6 000</u>	<u>3 000</u>
Az előállítandó mennyiség	<u>6 800</u>	<u>9 200</u>	<u>10 600</u>	<u>26 600</u>
Drapéria				
Értékesített (db) (2. táblázat)	1 000	1 600	2 000	4 600
+ A kívánt zárókészlet	<u>960</u>	<u>1 200</u>	<u>1 320</u>	<u>1 320</u>
Összes szükséglet	1 960	2 800	3 320	5 920
- Nyitókészlet	<u>600</u>	<u>960</u>	<u>1 200</u>	<u>600</u>
Az előállítandó mennyiség	<u>1 360</u>	<u>1 840</u>	<u>2 120</u>	<u>5 320</u>

Az „F” vállalat termékei iránti kereslet rendkívül szezonálisnak bizonyul, a vállalat legaktívabb értékesítési időszaka kora tavasz, illetve a nyári időszakra esik. A vállalat a decembertől márciusig tartó időszakra rendelkezik egy olyan vállalati készletpolitikával, amely szerint az adott hónap zárókészlete a következő hónap értékesítéseinek 60%-át kell, hogy adja. Ez a politika lehetővé teszi, hogy a vállalat az értékesítés csúcsideszakára felhalmozza a szükséges készleteket. Áprilissal kezdetét veszi egy másik vállalati készletpolitika, amelynek értelmében decemberig a zárókészlet minden hónapban a következő havi értékesítések 10%-át kell, hogy elérje. A vállalati politika érvényesítése, illetve a 2. táblázat által összegzett értékesítési információk alapján elkészíthető a vállalat termelési költségvetése, amelyet a 3. táblázat szemléltet

A januári nyitó készlet értékek az első év december 31-én rendelkezésre álló mennyiségen alapulnak. A tapéta esetében ez 3000 egység, amely a januárra becsült 5 000 darab értékesítésének 60%-a. Ehhez hasonlóan, a drapéria esetében megadott 600 darab kezdőkészlet a januárra becsült 1 000 darab értékesítésének 60%-a. A márciusi zárókészlet mennyiségek az áprilisra becsült értékesítési mennyiség 60%aként adhatók meg (6 600 a tapéta, míg a drapéria esetében 1320). Az áprilisra becsült eladási mennyiségek a 2. táblázat tartalmazza (tapéta: 11 000, drapéria: 2 200). Az „F” vállalat nem számol befejezetlen termék-készletezéssel, mivel az összes termelés alatt álló egység elkészül a termelési periódus végére.

Beszerezési terv

A termeléshez alapanyagokra van szükség, amelyek minden egyes termelési periódusban beszerzésre kerülnek, a termelési szükségletnek megfelelő mennyiségben. A beszerzett anyagok mennyisége összhangban kell, hogy legyen a vállalat által meghatározott bármely táblázat

Az „F” vállalat a tervezett beszerzési költségvetésének mennyisége (második év első negyedéve)

		Január	Február	Március
Tapéta				
	Az előállítandó darab (3. táblázat)	6 800	9 200	10 600
+	A zárókészlet	<u>5 520</u>	<u>6 360</u>	<u>6 000</u>
=	A szükséges össztermék	12 320	15 560	16 600
-	Nyitókészlet	<u>4 080</u>	<u>5 520</u>	<u>6 360</u>
=	A beszerzendő termék (3. ábra)	<u>8 240</u>	<u>10 040</u>	<u>10 240</u>
Drapéria				
	Az előállítandó darab (3. táblázat)	1 360	1 840	2 120
+	A zárókészlet	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
=	A szükséges össztermék	1 360	1 840	2 120
-	Nyitókészlet	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
=	A beszerzendő termék (3. ábra)	<u>1 360</u>	<u>1 840</u>	<u>2 120</u>

4. táblázat.

Az „F” vállalat közvetlen anyagszükséglet beszerzési terv pénzürtéke (második év első negyedéve) ezer forintban.

		Január	Február	Március
Tapéta				
PVC				
	Összes tekercs (4. táblázat)	8 240	10 040	10 240
*	Egy tekercshez szükséges méterérték	<u>x7</u>	<u>x7</u>	<u>x7</u>
	A teljes beszerzendő hossz	57 680	70 280	71 680
*	Méterenkénti ár	<u>X0.5</u>	<u>X0.5</u>	<u>X0.5</u>
	A PVC teljes költsége	<u>28 840</u>	<u>35 140</u>	<u>35 840</u>
Színezőanyag				
	Összes tekercs (4. táblázat)	8 240	10 040	10 240
*	Egy tekercshez szükséges litermennyiség	<u>x3</u>	<u>x3</u>	<u>x3</u>
	A teljes beszerzendő litermennyiség	24 720	30 120	30 720
*	Literenkénti ár	<u>X0.5</u>	<u>X0.5</u>	<u>X0.5</u>
	A színezőanyag teljes költsége	<u>12 360</u>	<u>15 060</u>	<u>15 360</u>

Ragasztóanyag				
	Összes tekercs (4. táblázat)	8240	10 040	10 240
*	Egy tekercshez szükséges kilogramm	<u>x2</u>	<u>x2</u>	<u>x2</u>
	Az összes beszerzendő kilogramm	16 480	20 080	20 480
*	Kilogrammonkénti ár	<u>X 0.25</u>	<u>X 0.25</u>	<u>X 0. 25</u>
	A ragasztóanyag teljes költsége	<u>4 120</u>	<u>5 020</u>	<u>5 120</u>
Drapéria anyaga				
	Méter (4. táblázat)	1360	1840	2120
*	Az alapanyag méterenkénti költsége	<u>x6</u>	<u>x6</u>	<u>x6</u>
	Az anyag teljes költsége	<u>81600</u>	<u>110400</u>	<u>127200</u>
A teljes anyagbeszerzés				
	A PVC teljes költsége	28 840	35 140	35 840
	A színezőanyag teljes költsége	12 360	15 060	15 360
	A ragasztóanyag teljes költsége	4 120	5 020	5 120
	Az anyag teljes költsége	<u>8 160</u>	<u>11 040</u>	<u>12 720</u>
	Teljes anyagbeszerzés	<u>53 480</u>	<u>66 260</u>	<u>69 040</u>

A beszerzési terv első lépésként adható meg. Ezt követően meghatározásra kerül az egyedi alapanyag szükséglet. A teljes késztermékek mennyiségre megadott beszerzési költségvetést a 4. táblázat szemlélteti. Egy tekercs tapéta előállításához háromféle alapanyagot igényel: 7 méter PVC-t, mindhárom színezőanyagból egy litert, és 2 kilogramm ragasztóanyagot. A drapéria az a készárú, amihez nincs szükség egyéb alapanyagra. A beszerzési ügynök az alapanyagok költségeit a következőképpen becsülte fel: 0, 50 Ft a PVC minden méterére, 0, 50 Ft a színezőanyag egy literére, és 0, 25 Ft a ragasztóanyag egy kilogrammjára, illetve a drapéria méterére 6 Ft. A 4. táblázat által megadott termékmennyiségek alapján az 5. táblázat tartalmazza az egyedi anyagigényeket, illetve a hozzájuk köthető beszerzési tervet a második év első negyedévének minden hónapjára.

Munkabér terv

A termelés adott szintjénél a mérnöki részleg illetve a humánpolitikai személyzeti osztály közösen határozhatja meg a gyári munkások, az értékesítési, illetve adminisztratív alkalmazottak munkájával kapcsolatos elvárásokat. A megfogalmazott követelmények főben kerülnek meghatározásra, az alkalmazottak különböző kategóriáira (diplomás alkalmazottak, értékesítési, vagy adminisztratív személyzet), valamint munkaórában a gyári alkalmazottak esetében. A munka költségeit olyan paraméterek befolyásolják, mint a szakszervezetekkel kötött kollektív szerződés, a minimálbérre vonatkozó szabályok, a járulékadók, a bonusz terhek.

Az „F” vállalat menedzsmentje kézhez kapta a személyzeti szükségletre vonatkozó kimutatásokat, és az információt arra használja, hogy a bérköltségeket meghatározza a második év első negyedévére. A gyári bérköltség kiszámítása a termelési költségvetésben feltüntetett termékek száma alapján történik, mégpedig az ezek előállításához szükséges standard munkaóra szükséglet figyelembe vétele mellett. A teljes közvetlen bérköltség a standard munkaóra mennyiség és a standard közvetlen órabér szorzataként számítható ki. **A vállalat értékesítési személyzete a következő alkalmazottakból áll: egy menedzser havi 4000 Ft fizetéssel, és négy eladó, mindegyik havi fix fizetése 500 Ft, amihez az eladások után számított 10%-os részesedés járul. Az adminisztratív alkalmazottak**

fizetése összesen havi 20 000 Ft-os kiadást jelent a vállalatnak. Az összes bérfizetés teljesítésére mindig abban a hónapban kerül sor, amikor a kifizetett munka elvégzésére sor került, és ez esetben a példa a járulékoktól, adóktól és a bónuszoktól az egyszerűség kedvéért eltekint. A vállalat bérköltségvetési előrejelzését a 6. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

Az „F” vállalat a bérköltségvetés kiegészítése (második év első negyedéve) Ezer forintban

	Január	Február	Március	Összesen
Üzemi bémunkás				
Közvetlen bérköltség	25 232	34 416	40 546	100 194
Közvetett bérköltség	12 000	14 400	15 600	42 000
Értékesítési személyzet				
Menedzser	4 000	4 000	4 000	12 000
Eladók alapfizetése	2 000	2 000	2 000	6 000
Becsült részesedés (10%)	12200	19 520	24 400	56 120
Egyéb és igazgatási költségek	20 000	20 000	20 000	60 000
Összes bérkifizetés	75 432	94 336	106 546	276 314

Általános, étékesítési és igazgatási- költség tervezése

A termelési költségek másik fontos eleme, amelyet a menedzsmennek fel kell becsülnie, az általános költségvetés. Az általános költségvetés felbecsülésekor mind a fix, mind pedig a változó költségek meghatározásra kerülnek. A vegyes költségeket fix és változó költség elemekre bontják. A **7. táblázat** az „F” vállalat második év első negyedévi rezszi adatait havi lebontásban adja meg, minden egyes rezszi elemre. A 6. táblázatban megjelenő közvetlen bérköltséget a **7. táblázat** az üzemi rezsiköltségek részeként tünteti fel.

6. táblázat

Az „F” vállalat általános költségvetése (második év első negyedéve) ezer forintban.

			Január	Február	Március	Összesen
Becsült géporák értéke			800	1120	1280	3200
	a és b érték					
Általános költségek	a	b				
Értékcsökkenés	1500	-	1500	1500	1500	4500
Közvetlen anyagköltség	-	0, 10	80	112	128	320
Közvetlen munkabér (6. táblázat)	6000	7, 50	12000	14400	15600	42000
Bérleti díj (gépek)	700	-	700	700	700	2100
Közüzemi díjak	400	0, 50	800	960	1040	2800
Ingatlanadó	200	-	200	200	200	600
Biztosítás	500	-	500	500	500	1500
Karbantartás	600	0, 80	1240	1496	1624	4360
Teljes költség	9900	8, 90	17020	19868	21292	58180
Écs. utáni teljes költség			15520	18368	19792	53680

7. táblázat (ezer forintban)

Az „F” vállalat értékesítési és igazgatási költségvetése (második év első negyedéve)

			Január	Február	Március	Összesen
Becsült értékesítési adatok (2. táblázat)			122000	195200	244000	561200
	a és b értékek					
Értékesítési és igazgatási költségek	a	b				
Írószer	-	0, 010	1220	1952	2440	5612
Értékcsökkenés	400	-	400	400	400	1200
Közüzemi díjak	200	0, 005	810	1176	1420	3406
Egyéb	100	0, 001	222	295	344	861
Bérek						
Értékesítési menedzser	4000	-	4000	4000	4000	12000
Eladók alapfizetése	2000	-	2000	2000	2000	6000
Becsült részesedés	-	0, 10	12200	19520	24400	56120
Általános és adminisztratív	20000		20000	20000	20000	60000
Teljes költség	26700	0, 116	40852	49343	55004	145199
Écs. utáni teljes költség			40452	48943	54604	143999

Az „F” vállalat a gépórak alapján kalkulálja az általános költségeket. A táblán feltüntetett összes rezszi érték az $Y = a + bX$ formula segítségével kerül meghatározásra. Például: a februári karbantartási költség a fix 600 Ft, és a hozzáadott 896 Ft (amely a becsült 1120 gépóra érték 0, 80 szorosa) alapján 1496 Ft. A teljes költség, illetve az értékcsökkenési leírás értékével csökkentett költségadat egyaránt feltüntetésre kerül a költségvetésben. Amennyiben a tényleges költségek adják a számítások alapját, a teljes költség a termék-előállítási költség formulájában jelenik meg, míg ha előrebecsült általános költség rátája alapján történik a számítás, a teljes költség az előrebecsült általános költség rátája felállításához szükséges összeg formájában realizálódik. Az értékcsökkenési leírás értékével csökkentett költségadat a készpénz-költségvetésre lesz hatással ez az érték mutatja meg, hogy a hónap folyamán várhatóan készpénz kifizetésre kerül.

Az értékesítési és igazgatási költségek terve (8. táblázat) az általános költségekhez hasonló módon jelezhetők előre. A költségvetés elkészítéséhez ebben az esetben nem a termelési szint adja az alapot, ehelyett az értékesítési adatok alapján történik a számítás. A 6. táblázatban feltüntetett fizetési és részesedés adatokat itt az értékesítési és igazgatási költségek adata tartalmazza.

Tőkeköltség terv – példa

A tőkeköltségvetés készítése a hosszú távú telephely- és eszköz-beruházási döntések, illetve a hozzájuk kapcsolódó költségvetés meghatározásának a folyamata. A tőkeköltségvetés az összköltségvetéstől függetlenül készül. Ennek ellenére, mivel költségeket jelenít meg, a tőkeköltségvetés valójában hatással van az összköltségvetés elkészítésére. Az „F” vállalat menedzsmentje eldöntötte, hogy a második év első negyedévében mindössze egy eszközbeszerzésre kerül sor. Ez az eszköz, egy, a tapétagyártás során használt szárítókemence, amely január elején kerül beszerzésre 10 000 Ft költségen, és ekkor állítják használatba is. A vállalat februárban fogja kifizetni a beszerzett kemencét. A beszerzett eszökhöz havi 1500 Ft értékcsökkenési leírás tartozik,

amelyet a 7. táblázat számadatai is figyelembe vesznek. A régi száritókemence (amelynek eredeti ára 15 000 Ft volt), értékcsökkenési leírása második év végére befejeződik, és az új eszköz beszerzésekor a régi kemencét leselejtezik. A leselejtezett régi száritókemencét nem tudja értékesíteni a cég, így készpénz bevétel nem származik belőle.

Készpénzforgalom vagy pénzügytervezés – példa

Miután a költségvetés-készítési folyamat összes előző részköltségvetései elkészültek, kialakítható a készpénzköltségvetés. A készpénzbefizetések és kifizetések összesítésére alkalmas következő modell segít abban, hogy a menedzsment megtervezhesse a vállalat szükségleteihez igazodó pénzügyi helyzetet.

1. Készpénzbefizetések és követelések. Miután az értékesítési adatok meghatározásra kerültek a menedzsment az árbevételi információkat egy várható készpénzbehajtási séma alapján konvertálja valós készpénz-befizetési adatokra. Ez a várható minta figyelembe veszi a közelmúltban tapasztalt valós készpénzbehajtási mintákat csakúgy, mint a menedzsmentnek a jelenlegi behajtási mintát esetlegesen megzavaró változásokra vonatkozó elképzeléseit. Olyan változásokra lehet itt gondolni, mint például recessziós fordulat a gazdaságban, kamatráták növekedése, kevésbé szigorú hitel-kihelyezési feltételek, vagy akár a meggyengült behajtási gyakorlat, amelyek mind negatív hatást fejthetnek ki.

Az „F” vállalat két különböző típusú vevővel rendelkezik. Az első kategóriába tartozó vevők kizárólag készpénzfizetés ellenében vásárolhatják a cég termékeit, és soha nem részesülnek árkedvezményben. A vevők másik típusa viszont hitelre is vásárolhatja a cég termékeit. A hitelre vásárolt vevők közül a nagykereskedők két százalékos készpénzengedményben részesülnek, a kiskereskedők ezzel szemben nem jutnak ilyen engedményhez.

Készpénzköltségvetés – modell

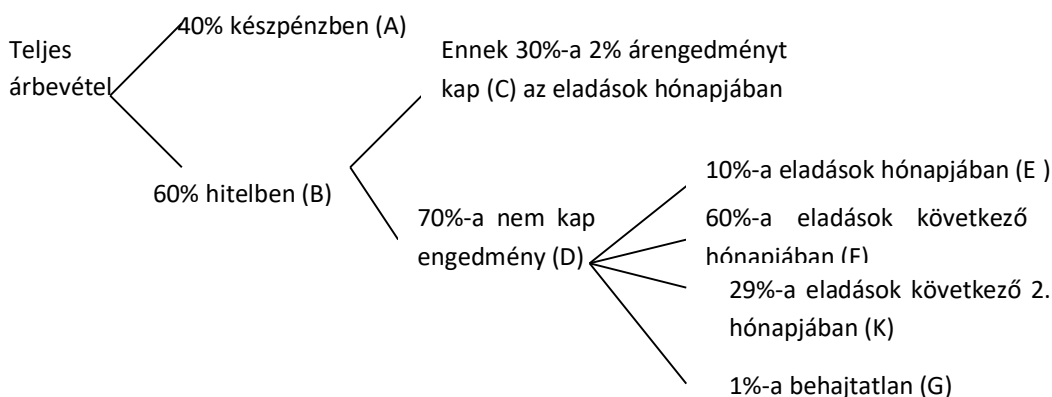
	Nyitó készpénzegyenleg		XXX
+	Készpénzbefizetések (készpénzbehajtás)		XXX
=	Kifizetéshez rendelkezésre álló készpénzösszeg		XXX
-	Szükséges kifizetések összege		XXX
=	Készpénztartalék (a)		XXX
-	A kívánt minimális készpénzegyenleg		XXX
=	A beruházásra vagy kifizetésekre vonatkozó készpénz		XXX
	Finanszírozási módszerek		
±	Kölcsön (visszafizetések)	XXX	
±	Részvénykibocsátás (részvényvásárlás)	XXX	
±	Tárgyi eszközök vagy beruházás értékesítése (vásárlása)/	XXX	
±	Kapott (adott) kamat vagy osztalék	XXX	
	A tervezett finanszírozási módok összes hatása (±) (b)		XXX
=	Záró készpénzegyenleg (c) ahol (c) = (a) ± (b))		XXX

Az „F” vállalat vevőit az alábbi készpénzbehajtási séma jellemzi. Minden hónapban a havi értékesítések 40%-a készpénzben, 60%-a pedig hitelre történik. A hitelben vásárlók 30%-a részesül a két százalékos készpénzengedményben, a maradék 70% viszont nem. Az engedményben

részesülő vásárlók mindegyike a vásárlás hónapjában teljesíti fizetési kötelezettségét. A többi hitelben vásárló vevő esetében a készpénzbehajtás a következőképpen alakul: 10%-a a vásárlás hónapjában, 60%-a a vásárlást követő hónapban, 29%-a a vásárlást követő második hónapban, és az összeg 1%-a behajthatatlan. A behajtási számítások egyszerűsítése érdekében a menedzsment a következő döntési fát készítette el (2. ábra):

2. ábra:

Az „F” vállalat behajtási sémája



A döntési fa olyan ábra, amely a tevékenységek különböző változatait egyetlen logikai láncba szervezi, egy fa elágazásai mentén, a végső kimenet összefüggésében. Az 1. ábrán a kiinduló tevékenység az értékesítés, amelyet az ábra a készpénzben illetve hitelre történő értékesítések mentén bont további tevékenységekre. Ezt követően a hitelre történő értékesítések a rájuk jellemző készpénzbehajtási sajátosságok alapján kerülnek további felbontásra.

8. táblázat

Az „F” vállalat készpénzbehajtása – második év első negyedéve (ezer forintban)

	Január	Február	Március	Összesen	Emlékeztető
Novemberi értékesítés					
240 000*B*D*G	29 232			29 232	
240 000*B*D*H					1 008
Decemberi értékesítés					
260 000*B*D*F	65 520			65 520	
260 000*B*D*G		31 668		31 668	
260 000*B*D*H					1 092
Januári értékesítés					
122 000*A	48 800			48 800	
122 000*B*C	21 521 N			21 521	439
122 000*B*D*E	5 124			5 124	
122 000*B*D*F		30 744		30 744	
122 000*B*D*G			14 860	14 860	

122 000*B*D*H					512
Februári értékesítés					
195 200*A		78 080		78 080	
195 200*B*C		30 433 N		30 433	703
195 200*B*D*E		8 198		8 198	
195 200*B*D*F			49 190	49 190	
195 200*B*D*G					23 775
195 200*B*D*H					820
Márciusi értékesítés					
244 000*A			97 600	97 600	
244 000*B*C			43 042 N	43 042	878
244 000*B*D*E			10 248	10 248	
244 000*B*D*F					61 488
244 000*B*D*G					29 719
244 000*B*D*H					1 025
Összesen	<u>170 197</u>	<u>183 123</u>	<u>214 940</u>	<u>568 260</u>	

Az első év novemberi és decemberi értékesítési költségvetésben megadott adatok és a készpénzbehajtási séma alapján a menedzsment megbecsülheti a második első negyedéve során várható készpénz befizetések mértékét. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy a novemberi és decemberi adatok a menedzsment rendelkezésére állnak, hiszen a hitelre történő értékesítés esetében a behajtási idő túlnyúlik a maximális három hónapos időszakon, azaz az előző évi értékesítések egy részére vonatkozó készpénzbehajtás a következő év első időszaka során realizálódik. Az „F” vállalat novemberi és decemberi értékesítési adatai a következők: 240 000 (november), illetve 260 000 (december). A második első három hónapjára vonatkozó készpénzbehajtási sémát a 9. táblázat szemlélteti. A táblázatban szereplő nagybetűs kódok az 2. ábra egyes százalékos arányait jelenítik meg. A táblázatban megjelenő számadatok kerekített értékek.

A 9. táblázat emlékeztető oszlopa **a készpénz engedmények, a költségvetési negyedévet követő hónapokban várható készpénz behajtások, valamint a becsült behajthatatlan adósságok nyomon követésére szolgál.** Ezen oszlopnak az egy adott hónapra vonatkozó adatait, illetve az arra a hónapra várható készpénzbehajtásokat összesítve megkapjuk a hónap összes értékesítését. Ez az összegzés elősegíti, hogy elkerülhetők legyenek a számítások alatt elkövethető olyan hibák, mint néhány adat figyelmen kívül hagyása, vagy téves összeadás.

A novemberi és decemberi készpénzbehajtási adatok az első év december 31-i mérlegadatokkal harmonizálnak, amely a követelések 128 520 Ft-os egyenlegét mutatja.

Ezt az összeg a behajtási időrendben a következőképpen jelenik meg:

(ezer forintban)

A novemberi értékesítések januári behajtása	29232
A novemberi behajthatatlan követelések januári leírása	1008
A decemberi értékesítések januári behajtása	65520
A decemberi értékesítések februári behajtása	31668
A decemberi behajthatatlan követelések februári leírása	1092
Az első év. december 31., követelések egyenlege	128520

A 9. táblázat számításait szemléltetendő, a második év januári értékesítési adat (122000) a következőképpen elemezhető. A döntési fa „A” ága jellemzi a készpénzre történő értékesítéseket (összes értékesítés 40%-a), összecszerűen ez 48 800. A következő vonal a hitelre vásárló vevőket jelképezi (összes értékesítés 60%-a, „B” ág), akik közül 30% részesül a 2%-os engedményben („C” ág). Mindezt a következőképpen lehet összecszerűen kifejezni:

Januári hitelben eladott pénzürték	(122000*60%)	=	<u>73200</u>
Engedményben részesülő vásárlók után pénzürték	(30%*73200)	=	<u>21960</u>
Adott engedmény	(0,02*21960)	=	<u>439</u>
Engedményben részesülő vásárlók utáni nettó árbevétel			21521

A fennmaradó értékek ehhez hasonlóan számíthatók ki.

Miután a készpénzbehajtási séma elkészült, megadható a követelések, valamint a behajthatatlan tartozások várható értéke. Az „F” vállalat esetében ezek a következőképpen alakulnak (az itt szereplő adatok a későbbiek folyamán a második év negyedév végi pénzügyi kimutatás elkészítésében játszanak majd szerepet):

2. Készpénz kifizetések és kötelezettségek. Az 5. táblázat közvetlen alapanyag beszerzési információi felhasználva a menedzsment elkészítheti a kötelezettségekhez tartozó készpénzfizetések becsült ütemezését. Az „F” vállalat összes anyagbeszerzését hitelre valósítja meg. A vásárolt anyagok 40%-áért a vállalat a beszerzés hónapjában fizet, két százalékos engedményt érvényesítve. A fennmaradó 60%-ot a vállalat a beszerzést követő hónap során fizeti, amely kifizetésekért nem érvényesíthető engedmény.

Követelések (ezer forintban)

Első év dec. 31-i egyenleg (1)	128520		
2. év januári értékesítések (2)	122000	Januári behajtások (9)	170197
		Januári engedmények (9)	439
2. év februári értékesítések (2)	195200	Februári behajtások (9)	183123
		Februári engedmények (9)	703
2. év márciusi értékesítések (2)	244000	Márciusi behajtások (9)	214940
		Márciusi engedmények (9)	878
2. év márciusi egyenleg	119440		

Behajthatatlan követelések (ezer forintban)

	Első év dec. 31-i egyenleg (1)	2100
	Januári becsült érték	512
	Februári becsült érték	820
	Márciusi becsült érték	1025
	2002. márc. 31-i egyenleg	4457

A 10. táblázat a második év első negyedében esedékes beszerzések utáni készpénz-kifizetési adatokat összesíti. Az első év december 31-i Kötelezettségek egyenleg (76 560) (1. táblázat) a decemberi beszerzések 60%-át jeleníti meg. A 10. táblázat emlékeztető oszlopa az érvényesített engedményeket, valamint a későbbi készpénzfizetéseket szemlélteti, kerekített összegekkel.

9. táblázat

Az „F” vállalat készpénzkifizetései – kötelezettségei (ezer forintban)

	Január	Február	Március	Emlékeztető
Beszerzések utáni kifizetések	76560			
Az első év december (127600*0, 60)				
A második év január (5. táblázat)				
53480*0, 40*0, 98	20964			428
53480*0, 60		32088		
A második év február (5. táblázat)				
66260*0, 40*0, 98		25974		530
66260*0, 60			39756	
A második év március (5. táblázat)				
69040*0, 40, 098			27064	552
69040*0, 60				41424
A kötelezettségek utáni összes kifizetés	97524	58062	66820	

A Kötelezettségek alakulását a következőképpen összegezzük a márciusi egyenleg a márciusi beszerzések 60%-át jeleníti meg, az ezen összeghez tartozó kifizetés áprilisban válik esedékessé):

Kötelezettségek (ezer forintban)

Januári kifizetések (10)	97524	Az első év dec. 31-i egyenleg	76560
Januári engedmények (10)	428	Januári beszerzések (5. táblázat)	53480
Februári kifizetések (10)	58062	Februári beszerzések (5. táblázat)	66260
Februári engedmények (10)	530	Márciusi beszerzések (5. táblázat)	69040
Márciusi kifizetések (10)	66820	Második év márc. 31-i egyenleg	41424
Márciusi engedmények (10)	522		

A készpénz kifizetések és a követelések adott adatai alapján a készpénz-költségvetési modell alkalmazásával elkészíthető az „F” vállalat készpénz-költségvetése, amelyet a 11. táblázat szemléltet.

A vállalat 16 000 dollárban határozta meg a készpénz tartalék minimális szintjét. A készpénz tartalék minimális szintjének meghatározása elsődlegesen azért vált szükségessé, hogy a költségvetés készítési folyamat bizonytalansági tényezői ellensúlyozhatók legyenek. Amennyiben az említett bizonytalansági tényezők nem léteznének, a minimális készpénz tartalék meghatározására sem lenne szükség.

10. táblázat

Az „F” vállalat készpénzköltségvetése (második év első negyedéve) (ezer forintban)

	Január	Február	Március	Összesen
Nyitó készpénzegyenleg	16 000	16 069	16 031	16 000
Készpénzbehajtások (9)	<u>170 197</u>	<u>183 123</u>	<u>214 940</u>	<u>568 260</u>
Kifizetéshez rendelkezésre álló készpénzösszeg	<u>186 197</u>	<u>200 192</u>	<u>230 971</u>	<u>584 260</u>
<i>Készpénzkifizetések</i>				
Kötelezettségek (10)	97524	58062	66820	222406
Közvetlen munkabér (6)	25232	34416	40546	100194
Általános költségek (7) (i)	15520	18368	19792	53680
Értékesítési és igazgatási Költségek (8) (i)	<u>40452</u>	<u>48943</u>	<u>54604</u>	<u>143999</u>
Tervezett kifizetések összesen	<u>178728</u>	<u>159789</u>	<u>181762</u>	<u>520279</u>
Készpénzfelesleg (vagy hiány)	7469	39 403	49 209	63 981
Minimális készpénz egyenlege	<u>16 000</u>	<u>16 000</u>	<u>16 000</u>	<u>16 000</u>
Rendelkezésre álló készpénz	(8531)	23403	33209	47981
<i>Finanszírozás</i>				
Kölcsönök (visszafizetés)	8600	-8600	0	(iii) 0
Részvénykibocsátás (visszavásárlás)	0	0	0	0
Beruházások értékesítése (vásárlása)	0	-4600	-33200	-37800
Tárgyi eszközök értékesítése (vásárlása)	0	-10000	0	-10000
Adott vagy kapott Kamat/osztalék (ii)	<u>0</u>	<u>-172</u>	<u>46</u>	<u>-126</u>
Tervezett finanszírozás összes hatása	<u>8600</u>	<u>-23372</u>	<u>-33154</u>	<u>-47926</u>
Záró készpénzegyenleg	<u>16069</u>	<u>16031</u>	<u>16055</u>	<u>16055</u>

(i) ezek az értékek értékcsökkenés nélkül meg vannak adva.

(ii) azt feltételezzük, hogy a kamat 12% és a kölcsönzés a hónap elején , illetve a kifizetések és a beruházás a hónap végén történ. $(8600 \times 12\% \times 2/12 = 172, 4600 \times 12\% \times 1/12=46)$

(iii) a kölcsönzés és a kifizetések nettó eredmények.

A várakozások szerint az „F” vállalat összes kölcsönfelvételére 100 forintos részletekben kerül sor, mégpedig minden hónap elején. Minden visszafizetés, illetve beruházási 100 forintos összegekben valósul meg, mégpedig a hónapok végén. Ezen feltételezések természetesen a valóság egyszerűsített képét adják, hiszen a menedzsment valójában addig nem vesz fel kölcsönt, amíg erre irányuló szükséglet nem jelentkezik, illetve a kamatfizetési kötelezettségből adódó költségek csökkentése érdekében a lehető leggyorsabban teljesíti visszafizetési kötelezettségeit. **A vállalat bármely befektetése után esedékes kamatot minden hónap végén írják jóvá a cég betétszámláján.**

A 11. táblázat szerint az „F” vállalatnak a januári készpénzfizetési kötelezettségein túl 7469 forintos készpénz tartalék áll rendelkezésére. Ez azonban nem felel meg a vállalat által meghatározott minimális 16 000 forintos szükségletnek. Ennek következtében az adott hónapban a vállalat 8600 forintos kölcsönt kell, hogy felvegyen. A februárra vonatkozó várakozások szerint a vállalat, amellet, hogy visszafizeti a januári hiteleket, kifizeti a száritókemencét, illetve megvalósít egy 4600 forintos befektetést, rendelkezni fog a kívánt minimális készpénz tartalékokkal is. Márciusban a tervek szerint az elegendő készpénz tartalékok, és a készpénzfizetési kötelezettségek teljesítése mellett 33200 forintos beruházásra nyílik alkalom. A felvett kölcsönök után fizetendő, valamint a befektetések utáni kamatokra vonatkozó számításokat a 11. táblázat tartalmazza. A kamatrátákban bekövetkező változások azonban meghatározóak a jövőbeli költségvetési tervek, illetve a valóságban realizálódó adatok összehasonlításakor.

A 11. táblázat Összesen oszlopának néhány vonatkozásában azonban számos megjegyzést kell tennünk. Elsősorban arról van szó, hogy a nyitó készpénzegyenleg a január 1-i egyenleg, és nem a háromhavi összesített egyenleg. Másodsorban a havi minimum készpénzegyenleg (készpénztartalék) 16 000 Ft, ami nem azonosítható a negyedévre ennek háromszorosával, azaz a 48 000 forinttal. Végül, pedig készpénz tartalék, záró egyenlege a negyedév utolsó hónapjára vonatkozó oszlopban szereplő adatait kell, hogy megegyezzen. Ennek az adatok (nyitóegyenleg a minimum érték, és a záró egyenleg) a kizárólagosan csak finanszírozására felhasználható készpénz, készpénz felesleges/hiány, rendelkezésre álló/szükséges készpénz azok a számadatok, amelyek a táblázat sorain vízszintes irányban nem kerülnek összegzésre, minden egyéb szám összegezett információt tartalmaz a negyedév három hónapjára nézve.

Előre jelzett pénzügyi kimutatás

A költségvetés-készítés folyamatának utolsó fázisa az időszakra vonatkozó előre jelzett, vagy tervezet pénzügyi kimutatások elkészítése. Ezen tervezet pénzügyi kimutatások azokat az eredményeket tartalmazzák, amelyek abban az esetben érhetők el, ha az előzőleg elkészített költségvetésekre felállított becslések és feltételezések ténylegesen bekövetkeznek. Az ilyen kimutatások lehetővé teszik a menedzsment számára, hogy eldöntsék, vajon az időszakra előre jelzett

eredmények elfogadhatóak. Ha az előre jelzett eredmények nem elfogadhatók, a menedzsment számára adott a lehetőség, hogy még az adott időszak megkezdése előtt módosítson bizonyos összetevőkön. Ha például a várható adózás utáni nyereség nem tűnik megfelelő mértékűnek, a menedzsment esetleg felemelheti a termék árát, vagy törekedhet az előállítási költségek csökkentésére. Bármilyen változást is lát szükségesnek a menedzsment, annak hatását az előrejelzések korrekciója során figyelembe kell venni. Ha például emelkedik a termék ára, csökkenhet az előállított mennyiség. Ezzel szemben, ha a költségek csökkentését határozza el a vállalat, és ezt olcsóbb, de egyben gyengébb minőségű alapanyagok felhasználásával kívánja elérni, csökkenhet a termék iránti kereslet, vagy emelkedhet a gyártás során termelt selejt aránya. A számítógépes előrejelzés segítségével azonban az ilyen típusú változások és azok hatása könnyen és gyorsan felmérhető.

1. Az előállított termékek költségének ütemezése. Bármilyen pénzügyi beszámoló felvázolása előtt a menedzsment el kell, hogy készítse a késztermék-előállítási költségekre vonatkozó ütemezést, amely az értékesített termékek költségének meghatározásához elengedhetetlen. A korábbi költségvetések információi alapján az „F” vállalat a 12. táblázat által szemléltetett késztermék-előállítási költségek ütemezését készítette el. Mivel a félkész termékekre nem volt sem nyitó-, sem pedig zárókészlet, a késztermék-előállítási költségek megegyeznek a periódus során elért termelési költségekkel. Amennyiben félkész termékeket is figyelembe kellene venni, a számítások jóval bonyolultabban alakulnának.

11. táblázat

Az „F” vállalat tervezett késztermék-előállítási költségeinek második év első negyedévére vonatkozó ütemezése (ezer forintban)

Félkész termékek nyitóegyenlege		0
Felhasznált anyagok közvetlen költsége		
Közvetlen anyagköltség nyitóegyenlege	26052	
Beszerezések (az 1510 dolláros engedmény jóváírásával)	<u>187270</u>	
Összes rendelkezésre álló közvetlen anyagköltség	213322	
Közvetlen anyagköltség záró egyenlege *	<u>33000</u>	
Felhasznált anyagok közvetlen költsége	180322	
Közvetlen munkabér (6)	100194	
Általános költségek (7)	<u>58180</u>	
Összes számításba vehető költség		338696
Félkész termékek záró egyenlege		<u>0</u>
Késztermék-előállítási költségek		<u>338696</u>

Az Eredmény kimutatás. Az „F” vállalat második év első negyedévére vonatkozó előre jelzett pénzügyi kimutatását a 13. táblázat szemlélteti. A kérdéses kimutatás a korábbi számítások eredményeit nagyban felhasználja annak érdekében, hogy az adott időszakra meghatározza a költségeket, illetve a várható árbevételeket.

12. táblázat (ezer forintban)

Az „F” vállalat tervezett eredmény kimutatása második év első negyedév végén

Értékesítési árbevétel		561200
Értékesítési árengedmény		<u>2020</u>
Nettóértékesítési árbevétel		559180
Önköltségek		
Nyitókésztermékek (első év dec. 31) (mérleg)	38712	
Késztermék-előállítási költségek (12)	<u>338696</u>	
Értékesíthető termékek költsége	377408	
Záró késztermékek (márc. 31)**	<u>85166</u>	<u>292242</u>
Bruttó fedezeti összeg		266938
Költségek		
Behajthatatlan követelések***	2357	
Értékesítési, Ált., és igazgatási költségek (8)	145199	
Adott kamatok (11)	<u>126</u>	<u>147682</u>
Adózás előtti nyereség		119256
Adó (40%)		<u>47702</u>
Nettóprofit		<u>71554</u>

3. Mérleg. Az eredmény kimutatás elkészültével az „F” vállalat menedzsmentje elkészítheti a második év március 31-i mérleget (14. táblázat). A táblázat adatai mögött feltüntetett zárójeles kisbetűk a táblázat alatti számításokra utalnak.

13. táblázat

Az „F” vállalat tervezett mérleg, második év első negyedév (ezer forintban)

ESZKÖZÖK		
Forgóeszköz		16055
Készpénz (11)	119440	
Követelések	<u>(4457)</u>	114983
- Behajthatatlan követelések		
Készletek		
Anyagok (12)	33000	
Késztermékek (13)	<u>85166</u>	<u>118166</u>
Összes forgóeszköz		249204
Befektetések (11)		37800
Tárgyi eszközök		
Ingatlan, berendezés (a)	535000	
- Értékcsökkenési (b)	<u>(170700)</u>	<u>364300</u>
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN		<u>651304</u>
FORRÁSOK		
Kötelezettségek		
Rövid lejáratú kötelezettségek		41424
Adókötelezettségek		<u>47702</u>
Összes kötelezettség		89126
Saját tőke		
Részvények	300000	
Nyereség (c)	262178	<u>562178</u>
FORRÁSOK ÖSSZESEN		<u>651304</u>

Összefoglaló

A tervezés a célok kitűzésének folyamata, valamint olyan tevékenységekbe és forrásokba történő átalakítás, amelyek szükségesek egy adott időhorizonton belüli megvalósításhoz. A költségvetés-tervezés a vállalat pénzügyi terveivel kapcsolatos tevékenységek számszerűsítését jelenti. A pénzügyi terv megkönnyíti a kommunikációt, a koordinációt és a csapatmunkát

Az összes pénzügyi tervezés az előrejelzések átfogó csoportja az adott pénzügyi kimutatási időszakra. Működési és pénzügyi költségvetésből áll, és általában negyedévenként és hónaponként részletezik. Egyes vállalatok folyamatosan készülnek arra, hogy egymást követően hozzáadnak egy új pénzügyi tervezési hónapot, tizenkét hónapot a jövőbe, mivel minden folyó hónap lejár.

Az értékesítés igény a megfelelő pénzügyi tervezési kiindulópont. Miután az értékesítési igény meghatározásra került, a költségfelelős szakember előrejelzi a bevételeket, a termelést, a költségeket és a cash flowkat a cég tevékenységeiről a következő időszakra, egy pro forma pénzügyi kimutatásban.

A vállalati pénzügyi tervezésekor fontos szem előtt tartani, hogy a szervezeten belüli különféle osztályok kölcsönhatásba lépnek egymással, és hogy a vállalati pénzügyi tervezés osztály alapul szolgálhat, vagy hatással lehet a többi osztály pénzügyi tervezetére. A tényleges működési eredményeket összehasonlíthatjuk a pénzügyi tervezési adatokkal annak mérésére, hogy a szervezeti célok milyen és hatékonyan valósultak meg. Az eltérések kiszámíthatók, a jelentős eltérések azt sugallják, hogy a vezetők megkísérlik megváltoztatni a személyzet viselkedését, vagy a költségvetést kényszerülnek módosítani. A jelentős negatív különbségek valószínűleg a pénzügyi terv kiigazítását eredményezik, inkább az érintett szervezeti egységekkel kommunikálnak a lehetséges következményekkel kapcsolatban (például a megnövekedett termelési igények miatt, amelyeket az értékesítési igény kedvező különbsége jelez). Függetlenül attól, hogy az eltérések kedvezőtlenek, vagy kedvezőek, a vállalati pénzügyi tervezési folyamat fontos része a termelési menedzser számára adott visszajelzés.

Irodalmi jegyzék:

- Amey L. R. (1979) Budget planning: a dynamic reformulation, Accounting and Business Research, Winter, 17-25
- Ansoff, I. (1986): Corporate Strategy, Sidgewick and Jackson, London.
- Anthony, R. N. and Young, D.W. (1988): Management Control in Non-Profit Organizations, R.D. Irwin.
- Argenti, J. (1980): Practical Corporate Planning, George Allen and Unwin.
- Bártok Nagy A.: Iparvállalatok költséggazdálkodása, PMTI. Budapest 1979.
- Boda, Gy. – Szlavik P. (2005): Controlling rendszerek, KJK-kerszöv Kft. Budapest
- Clarkson, G. P. E. and Elliot, B.J. (1983): Managing Money and Finance, Gower Press.

- Emmanuel, C. and Otley, D. (1985): Accounting for Management Control, Van Nostrand Reinhold, Ch. 6.
- Fisher, I. G.(1989): A Study of the Effectiveness of Budgetary Control in Medium Sized Companies, ACCA Research Chartered Association of Certified Accountants.
- Hopwood, A. G (1976): Accounting and Human Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, Ch. 3.
- Lacanster, G. A. and Lomas, R.A. (1985): Forecasting for Sales and Materials Management, Macmillan..
- Melles Hagos Tewolde: A számvitel alapjai E-learning anyag, 2018, Budapest.
- Melles Hagos Tewolde: A Külső és a belső finanszírozás kölcsönhatása, tudományos Mozaik17. kötetet, 2019
- Sinkovics Alfred: Vállalati pénzügyi tervezés, Complex Kiadó Jog és Üzleti Tartalomszolgáltatás Kft, Budapest 2010,

Bevezetés

A nemzetközi (gazdasági) tevékenység napjainkra kultúrákon, határokon átívelővé vált. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúra tagjaival online térben vagy személyesen. A hasonlóság ezekben az esetekben, hogy attól a közegtől távol kerülnek ezek az egyének, aminek a szokásait, szabályait a legjobban ismerik. Az új környezet, az új szabályok, az új viselkedési mintázatok megismerése és megértése nagy feladatot jelent az azt átélő egyén számára. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbségek, konfliktushelyzetek, kommunikációs problémák léphetnek fel. Azevedo (2011) kutatásai alapján tudjuk, a hatalmas kulturális különbségek ellenére az együttműködés zökkenőmentes lehet két kultúra tagjai között, de két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre. Ahogyan Topcu (2005a) is írja természetes életérzés az, hogyha kívülállóként egy idegen kultúrához csatlakozik az egyén, akkor úgy érezheti, hogy az új kultúra nem elég kapcsolatorientált, a baráti, emberi kapcsolatok sokkal visszafogottabb minőségűek. A világ kitárult, és összeszűkült egyben. Az egyének napi szinten találkoznak más idegen kultúrákkal, ezért ezen terület kutatása az egyénekre való hatásától (értékek ütközése, kommunikációs nehézségek, egyéni tanulás), a szervezeti életre gyakorolt hatásig (diverzitás kezelés, szervezeti tanulás, multikulturális környezet) aktuális és fontos.

Kutatási módszertan és a kutatás eredményei

Ezen kutatás célja, hogy az előzetesen a kutató által feltett kutatási kérdésre választ adjon. Ezen kutatás kvalitatív módszerű feltáró jellegű kutatás, amelynek célja a kultúrák közötti eltérések feltárása és megértése. A kutatásnak nem célja a kvantitatív kutatásokhoz tartozó hipotézisek megerősítése vagy cáfolása, hanem a kutatási előfeltevések mentén rögzített kutatói gondolatokat figyelembe véve megfelelő kutatási kérdések alkotása és megválaszolása, amelyek ezen feltáró és mélyebb megértést elősegítő kutatást támogatják.

A kutatás általános célja az angol és a magyar kultúra találkozásának folyamatait vizsgálni, és a magyar kultúra tagjainak gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban kulturális eredetűnek vélt különbségeket feltárni az angol kultúra tagjaival megtörtént interakciók alapján. A kutatás feltárni és magyarázni kívánja a magyar szempontú kulturális eltéréseket, amelyek az angol kultúra tagjainak cselekedetein keresztül válnak láthatóvá, mindezt a két kultúra együttműködésének hatékonyságának javítása érdekében.

A kutatás során feltételeztem, hogy „a kultúra azon továbbadott értékminták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, melyek hatást gyakorolnak a viselkedésre” (Kluckhohn, 1951), illetve a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik (Hall, 1960). A kutatásom középpontjában a kulturstandard módszer áll, ezért a Thomas általa kidolgozott kultúra meghatározást használom: „...egy általános jelenség. Minden ember egy sajátos kultúrában él és azt fejleszti tovább. A kultúra egy társadalomra, szervezetre vagy csoportra jellemző egyetemes orientációs rendszer, amelyet olyan specifikus szimbólumok hoztak létre, amelyek a társadalomra, csoportra vagy szervezetre nagyon jellemzőek és generációról generációra öröklődnek” (Topcu, 2005a). Thomas szerint ennek az orientációs rendszernek az alapkövei a kulturstandardok, amiket egyfajta viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási normaként fogja fel, amelyek egy adott kultúra tagjai számára irányadóak arra vonatkozóan, hogy az észlelés, gondolkodás, értékelés és cselekvés mely formái tekinthetők „normálisnak”, magától értetődőnek s melyek azok a formák, amelyek már elutasítandók. Az azonos kultúrában szocializálódott egyén ezt nem veszi észre, hiszen számára ez a természetes és megszokott, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Topcu, 2005b).

A bi-kulturális összehasonlítás lényege, hogyan látják egyik kultúra tagjai a másikat. Ennek kutatása narratív interjúk készítésével és azok elemzésével történik. Az interjúk során az alanyok olyan élményeket, tapasztalatokat mesélnek el, melyeket az idegen kultúrában átéltek. Az interjú során a megkérdezettek számukra pozitív, negatív, és a megszokottól eltérő, kritikus interakciós élményeket osztanak meg a kutatóval. A történetek elemzése után a kutató kulturstandardokat képez a vizsgált minta alapján, amelyek eszközként szolgálhatnak az idegen kultúra megértéséhez. Annak ismerete, hogy a felidézett interakciók valóban úgy történtek-e meg, ahogy az interjúalany elmesélte, nem feltétlenül szükséges, mert a kutatás eredménye szempontjából az a fontos, hogy maga az észlelő hogyan élte meg az adott szituációt, és milyen magyarázatot lát rá (Topcu, 2005b).

Thomas elmélete szerint egy adott nemzeti kultúrát nem az országhatárok határoznak meg feltétlenül, ezért szerinte egy nemzet több kultúrából is állhat. A módszer emiatt él azzal a megszorítással, hogy olyan interakciókat vizsgál, amelyben a két fél ugyanazzal a szakmai, képzettségi háttérrel rendelkezik, azaz ugyanahhoz, a szakmai szubkultúrához tartozik. Ennek a módszernek a segítségével szűrheti ki a kutató előzetesen az egyes szervezetek, csoportok kontextusbeli, választási és döntésbeli különbözőségeit, amelyek hatással lehetnek az adott kulturstandardra (példaként az üzletember és a diák eltérő élethelyzetét lehet hozni) (Topcu, 2005a).

A kulturstandard módszer lépései:

- Mintagyűjtés;
- Narratív interjúk;
- A kritikus interakciós szituációk transzkripciója, tartomelemzése;

- Előzetes kulturstandardok megfogalmazása;
- Monokulturális és idegen kultúrájú, külső értelmezések gyűjtése;
- Releváns irodalom és egyéb vonatkozó kutatási eredmény áttekintése;
 - Az előzetes kulturstandardok egybevetése a külső értelmezésekkel, illetve a vonatkozó irodalommal;
- Végleges kulturstandardok megfogalmazása; (Topcu, 2005b)

A kulturstandard módszernek, mint minden kutatási eszköznek, vannak hiányosságai is, és kritikát fogalmaztak meg ezekkel kapcsolatban. A mintavétellel kapcsolatos észrevételek szerint az alkalmazott narratív interjú módszer, amely kis minta elemszámot tartalmaz és kvalitatív jellegű, és emiatt kevésbé kézzelfogható eredményt ad, mint egy kvantitatív, kérdőívekkel végzett felmérés. Ez akár a valóság eltorzulásához is járhat, hiszen az interjú és az elemzés folyamata az emlékezés képességétől és az interjúkészítő befolyásoló szerepétől is függ. Hátrányként említik még a veszélyt a sztereotípiák képzésére ha a kulturstandardot csak felületesen értelmezik, anélkül, hogy megvizsgálnák a megkérdezettek háttérét, illetve a kulturstandard érvényességi körét (Soderberg & Holden, 2002).

A kulturstandard módszer felállított menetét követve Londonban élő vagy jelenleg is ott lakó magyarokkal készítettem interjút az észlelt kritikus interakciókról. A kutatásba a magyar kultúra olyan tagjai (Magyarországon született és nevelkedett alanyok) kerültek bele, akik napi szinten érintkeznek az angol kultúra tagjaival. A napi szintű érintkezést (munkahelyi szervezet) és a minimális idejű kapcsolatot elengedhetetlennek tartottam, így biztosítva a kutatás számára, hogy a magyar kultúra tagjai ne csak felszínes tudással rendelkezzenek az angol kultúráról. Tehát feltételként jelent meg, hogy az alanyok a kutatott kultúrában éljenek és dolgozzanak, valamint legyen személyes érintkezési lehetőségük a helyi kultúra tagjaival (Primecz et al. 2011). A mintavétel során meghatározott időkorlát alsó határát a kulturális illeszkedés görbéje alapján állítottam fel (Topcu, 2005b). Az időkeretek felállítása mellett földrajzi szempontból is kereteket kellett szabni a mintavételnek. A mintába olyan alanyok kerültek be, akiknek az idegen kultúrában volt az állandó lakhelyük. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a különböző élethelyzetben lévő interjúalanyok más és más szituációkon keresztül ismerték meg az angol kultúrát, így a kutatási anyagot gazdagíthatja, ha heterogén jellemzőkkel bíró interjúalanyokat kérdezek meg élményeikről.

A kutatásom elemzéséhez a tartalomelemzést választottam, amely mennyiségi elemzések alapján vizsgálja az interjúalanyok által elmondott narratívákat. A kvalitatív tartalomelemzés módszere egy szisztematikus kódolási rendszer segítségével a szöveges adatok tartalmának elemzésére szolgál, és lehetővé teszi a szövegben rejlő témák azonosítását is (Hsieh és Shannon, 2005). A kutatásban a kódok elsősorban bekezdésekhez, másodsorban mondatokhoz lettek rendelve. A kódolási séma tehát lehetővé teszi a kutató számára, hogy elemezhető rendszerbe rendezze az adatokat (Krippendorff, 1989). A megfigyelt jelenségekkel a cél a mélystruktúra megértése volt, azaz hogy milyen mechanizmusok irányítják a valóság tényleges szintjét, tehát az angolokkal folytatott interakcióik során

a megkérdezett magyarok milyen típusú (kulturális eredetűnek vélt) eltéréseket tapasztaltak, és a kutatás résztvevői ezeket a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza. Az elemzést interjúrészletekkel gazdagítottam.

Kultúraszakértőm értékelte az előzetesen megfogalmazott kulturstandardjaimat és az azokat alátámasztó kritikus interakciós helyzeteket is, és véleményt mondott, hogy az adott szituációban hogyan viselkedett volna egy angol partner. A szakértőm véleménye alapján néhány kritikus interakciós eseményt kihagytam a későbbi elemzésből, amit véleménye alapján nem tartozott igazán az angol viselkedési kultúrához. Thomas javasolja az eredmények igazolásához egyéb kultúrakutatások tanulmányozását, illetve a többi tudományterületeken született (irodalom, filozófia), a kutatás szempontjából relevánsnak bizonyuló művekre való hivatkozást. A Fink és társai (2004) által képviselt irányvonalat követtem, a már létező kultúra összehasonlító (cross-cultural) irodalommal vettem egybe eredményeimet.

A minta elemzése után a következő kulturstandardokat tudtam felállítani, amely jellemző az angol kultúrára magyar szemszögből.

- A működő dolgokhoz való ragaszkodás/ nehéz váltás
- Elvárt nyelvtudás
- Nem területi, hanem nyelvi kötődés
- Nyílt konfliktus-kerülés
- First come, first serve elve.

Befejezés

A kutatás célja az volt, hogy feltárja és értelmezze, hogy a magyar interjúalanyok által átélt szituációkban a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza az angol kultúrában. Ezzel a kutatással egy mélyebb megértést kaphatunk a két kultúra eltéréseiről, magyar szempontból. A kutatás elméleti eredményei hiánypótlók, hiszen korábban nem álltak rendelkezésre olyan adatok, amelyek közelebbi ismeretet adhattak volna az angol és a magyar kultúra közvetlen, magyar szempontú eltéréseiről a kulturstandard módszer segítségével. A kutatás további irányai lehetnek más foglalkozási csoportok vizsgálata (közgazdászok, orvosok, érnükök), illetve a kisvárosi angol kultúra részletesebb elemzése. A kutatás eredményei alkalmasak (átdolgozás után) egy interkulturális tréning (Harzing – Ruysseveldt, 1995) anyagának, illetve azok számára, akik szakmai szempontból vagy csak kíváncsiságból szeretnének közelebb jutni az angol és a magyar kultúrához.

Hivatkozásjegyzék

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, pp. 193-226.
- Azevado, G. (2011). Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. In: *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings* Edward Elgar Publishing Limited
- Hall, E. T. (1960). The Silent Language of Overseas Business, *Harvard Business Review*, Vol. 38., May-June
- Harzing A. – Ruysseveldt, J. (2004). *International Human Resource Management*, 2/E. SAGE Publications Ltd., London
- Hsiu-Fang Hsieh, H. – Shannon S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15(9):1277-88
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons T. & Shils E. A. (eds.): *Toward a General Theory of Action*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. pp: 388-433. DOI: 10.4159/harvard.9780674863507.c8.
- Krippendorff, K (1989). *Content Analysis*. Annenberg School for Communication, Departmental Papers. University of Pennsylvania.
- Primecz et al. (2011). *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings*. Edward Elgar Cheltenham, UK • Northampton, USA
- Soderberg A-M. & Holden N. (2002). Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1) pp. 103-121.
- Topcu K. (2005a). A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. *Vezetéstudomány*, 36. évf., 10. szám, p. 2-16.
- Topcu K. (2005b). *A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés*, PhD-értekezés, Budapest, 2005.

1. A HR tudás megosztásnak fontossága a közzszolgálatban

A közzszolgálat humán erőforrás rendszere rendkívül sokrétű. Három hivatásrend (honvédelem, rendvédelem, civil közigazgatás) eltérő foglalkoztatási szabályrendszere érvényesül a jelenleg az alkalmazottakra, minden hivatásrendnek saját intézményrendszere, saját törvényei vannak. A személyüggyel foglalkozó szakemberek a feladataikat közzszolgálatra jellemző hierarchikus rendszer különböző szintjein (helyi, területi, központi szint jelenléte) és a különböző hivatásrendekben, eltérő szervezeti környezetben, sok esetben egymástól eltérő gyakorlatok szerint látják el. Például a honvédség és rendőrség zártabb jellegéből fakadóan a lakosság nem rendelkezik mindennapi ismeretekkel arról, melyek a foglalkoztatás jellemzői, milyen előmeneteli és karrier lehetőségeket nyújt az adott szerv (Petró, 2014), ezenkívül az állomány tagjainak már a kiválasztására is speciálisabb, hivatásrendre jellemző módszereket, eljárásokat használnak.

Jelenleg nehézség, hogy a közzszolgálati szervek nem képesek biztosítani az állomány számára a szakmai képességek kibontakozását elősegítő személyügyi támogatást, mert a HR szakmai-módszertani tudás nem elérhető egyformán, valamennyi HR szakember számára. Hiányzik a közzszolgálati HR-közösségi tér, a HR tevékenység tapasztalatai nem hasznosulnak, a problémákra nem születnek szakmailag hiteles és széleskörűen megismerhető megoldások. Hiányoznak, vagy eseti jelleggel vannak jelen a vezetést fejlesztő, támogató eszközök és módszerek (pl. coaching, szupervízió tanácsadás). Jelenleg nincs olyan intézményesített rendszer a három hivatásrend vonatkozásában, amely a közzszolgálati tudástöket összegyűjtené, rendszerezné és biztosítaná a megismerést, illetve hozzáférést valamennyi humánpolitikai szakember számára. Sokszor előfordul, hogy a munkaerővel a know-how is elvándorol.

Mindezek felvetik, azt az igényt, hogy a humán-erőforrással kapcsolatos eljárás- és ismeretanyag elérhetősége egy helyen, egy *forrás* által biztosított legyen valamennyi közigazgatási szerv humánpolitikai szakembere számára. (Megvalósíthatósági tanulmány, 2017)

Egy korábbi - a HR szakmai fórum bevezetését megelőző – kutatás szerint a közzszolgálatban a leginkább érdeklődésre számot tartó témák munkaerő-megtartás- és elemzés, jogesetek, a foglalkoztatási szabályok, jogszabályváltozásokkal és jogalkalmazással kapcsolatos témák, közzszolgálati jogviszonnyal kapcsolatos ismeretek, a közzszolgálati életpályák, kompenzáció és javadalmazás, a lelkiileg is egészséges munkahely, ösztönzésmenedzsment és motiváció, vezetőfejlesztés, valamint a toborzás és kiválasztás. Említésre került a szervezeti hatékonyság, a HR kapacitások maximalizálásának és a HR professzionalizációjának igénye. Megjelent az igény az olyan témákra is, mint például a non verbális kommunikáció, a konfliktus és stresszkezelés vagy a munkahelyi mobbing. (Kriskó és Szabó 2018)

2. A HR Tudásbázis és szakértői hálózat bemutatása

A Belügyminisztérium a „Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” célkitűzéseit szem előtt tartva, a magyar közigazgatás szervezett, korszerű intézményi struktúrájának kialakításához és személyzetének fejlesztéséhez kíván hozzájárulni azáltal, hogy – a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program keretén belül – a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című kiemelt projekt B.1. alprojektjének keretében kidolgozza a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat alrendszer működését és megvalósítását.

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat célja, hogy a közszolgálat egészének tekintetében a – hivatásrendenkénti egységes – foglalkoztatási szabályrendszer, humánerőforrás gazdálkodással, menedzsmenttel kapcsolatos szaktudás, tudományos publikációk, eljárás- és ismeretanyag elérhetősége egy helyen biztosított legyen, ez a tudás digitalizálva, online elérhető legyen. Ennek a tudásbázisnak az összeállításában, valamint a szervezetek személyügyi feladatainak igény szerinti támogatásában szakértői hálózat tagjai működnek közre, akik – az e tevékenységhez kifejlesztett informatikai rendszeren és portálon keresztül – elektronikus, továbbá személyes segítségnyújtással, valamint tematikus napok programjain keresztül az aktuális humán feladatokat érintő témákban támogatják a szervezeti szinten történő operatív személyügyi munkát. Az online felületen keresztül fórum formájában folyamatos szakmai tanácsadást nyújthatnak a regisztrált szervek HR szakemberei számára, illetve helyileg, szervezeti szinten segítik elő a HR feladatok professzionális végrehajtását. A publikációk hiteles forrásként való megjelentetéséről Bíráló Bizottság gondoskodik. A Szakértői hálózat és a Bíráló Bizottság létrehozása egységes módszertan és kiválasztás mentén történik.

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat jogi hátterének kidolgozása jelenleg folyamatban van, külön jogi háttérrel jelen cikk megjelenésekor nem rendelkezik, viszont a közszolgálatban a személyügyi tevékenységre a vonatkozó jogszabályok érvényesek rá:

- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról
- 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
- 388/2007. (XII. 23.) Korm. rendelet a közalkalmazotti pályázatnak a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv honlapján történő közzétételére vonatkozó részletes szabályokról
- 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.)
- 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról

- 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
- 2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról
- 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról
- Riasztv. – 2018. évi CXV. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény és más kapcsolódó törvények módosításáról
- 2018. évi CXIV. törvény a honvédelmi alkalmazottak jogállásáról

3. HR Tudásbázis és Szakértői hálózat szereplők és feladataik

3.1 Személyügyi munkatársak és vezetők

HR Tudásbázis és Szakértői hálózat célcsoportja három hivatásrend valamelyikéhez tartozó személyügyi munkatársak és vezetők. A célcsoport a munkája során felmerült kérdésekkel, nehézségekkel fordulhatnak a Szakértői hálózat tagjaihoz. A kérdéseiket feltehetik a szakértőknek az Online Fórumon, ahol a szakterületen jártas szakértő válaszol. Amennyiben nem kívánják, hogy kérdésük és a rá adott válasz nyilvánosan elérhető legyen az Online Fórumon, akkor lehetőség van a Személyügyi Központon keresztül személyes tanácsadás igénybevételére. Ezenkívül a célcsoport tagjai a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat online felületen elérhető Tudástárban témánként és hivatásrendenkénti bontásban elérhető naprakész, hiteles összegyűjtött, rendszererezett tudásanyagot elérhetik és letölthetik. Továbbá javasolhatnak olyan érdekes és hasznos területeket, melyből fórumtéma vagy szakmai anyag készülhet, a munkájuk támogatása érdekében.

3.2 Szakértők

A szakértők feladatai közé tartozik a tanácsadás, mely történhet személyesen és online fórumon keresztül. A szakértők tanácsadói munkájukkal segítik, támogatják a hozzájuk forduló személyügyi munkatársakat és vezetőket az aktuális személyügyi kérdések, problémák megválaszolásában, megoldásában. A szakértő felelőssége, hogy a legjobb tudása szerint támogatást nyújtson a hozzá forduló személyügyi munkatársnak vagy vezetőnek.

Az Online Fórumon feltett kérdések, és az arra érkező válaszok a szakértőktől a HR Tudásbázis és szakértői hálózat informatikai felületén regisztrált és bejelentkezett felhasználók számára láthatóak. Ha személyügyi szakembereknek vagy vezetőknek olyan kérdésük van, melyet nem szeretnének nyilvánosan feltenni és mindenki által látható választ kapni rá, akkor a Személyügyi Központon keresztül van lehetőségük olyan szakértőt találni, aki privát tanácsadás keretében segítségükre lehet a nehézség megoldásában. A szakértők feladata továbbá, hogy szakterületüknek, szakmai tapasztalatuknak megfelelően szakmai anyagokat készítsenek, olyan témákban, mely a hasznos lehet személyügyi munkatársak és vezetők napi feladatainak hatékony ellátáshoz. Egy szakmai anyag lehet például cikk, tudományos publikáció, szakdolgozat, absztrakt, jogszabály gyűjtemény, jogértelmezés,

jó gyakorlat, módszertan. A szakértők feladatai közé tartozik még, hogy a személyügyi vezetők és munkatársak számára a sablonokat készítsenek és tesznek közzé a HR-es feladatok ellátásnak megkönnyítése, támogatása érdekében. A szakértők fontos feladata az is, hogy szakmai rendezvényeken felkérés esetén előadást tartsanak vagy kérdésekre válaszolják. Egy szakértő egy vagy több fórumban megtalálható témáért felelnek, a fórumtéma felelős ügyel arra, hogy a rábízott fórumtéma aktív legyen, a feltett kérdések megválaszolásra kerüljenek. A szakértők javasolhatnak a témákat, melyekről úgy gondolják, hogy célcsoport számára hasznos lehet a munkavégzésük során, mely alapján új fórumtéma vagy szakmai anyag készülhet. Fontos, hogy különböző területekről (pl.: jog, pszichológia, közgazdaságtan, pénzügy stb.) legyenek szakértők a HR Tudásbázis és Szakértői hálózatban. Ezenkívül a HR területen belül is különféle know-how és szakterület van, melyek a szakemberektől különböző kompetenciákat szaktudást igényelnek. A közszolgálati személyügyi munkatársak a különféle szakterületekről kérhetnek támogatást, olvashatnak szakmai anyagokat. A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat különböző HR szakterületek és személyügyi munkát segíteni tudó területek szakértőit kapcsolja össze, a hálózatszerű működés előnyeit kihasználva.

3.3 Bíráló Bizottság

A Bíráló Bizottsághoz tartozik a Bíráló Bizottság elnöke, Bíráló Bizottság elnök-helyettes, Bíráló Bizottság tagok.

Az elnök fontosabb feladatai közé tartozik a szakértők által készített szakmai anyagok szétosztása a Bíráló Bizottság tagjainak a szakterület és/vagy a hivatásrend szerint. Valamint az elnök hoz döntést a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat végső döntést igénylő helyzeteiben egyedül vagy a személyügyi központ munkatársaival. Továbbá kapcsolatot tart a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat összes szereplőjével. Az elnök gondoskodik arról is, hogy a szakértők és bíráló bizottsági tagok száma szakterületenként és hivatásrendekhez kapcsolódó száma megfelelő legyen. Szükség esetén a szakterületének és hivatásrendjének megfelelően szakmai anyagot bírálhat, valamint abban az esetben is, ha egy szakmai anyagot a bírálok többszöri javítási lehetőség után sem tekintenek elfogadottnak.

A Bíráló Bizottság elnök-helyettes az elnök távollétében összes feladatát ellátja, az elnök delegálhat számára feladatot. Amikor nem végez elnöki teendőket, akkor a Bíráló Bizottság tag feladatait teljes körűen látja el.

A Bíráló Bizottság tagjainak fontosabb feladatai a következők: a szakterületüknek és/vagy hivatásrendjüknek megfelelően a szakértők által készített szakmai anyagok elolvasása és bírálata (elfogadás vagy javításra visszaküldés). Egy adott szakmai anyagot 2 tag bírál előre meghatározott szempontok szerint és szabadszövegesen, egymástól függetlenül. Szintén javasolhatnak témákat, melyről úgy gondolják, hogy célcsoport számára hasznos lehet a munkavégzésük során, melyből fórumtéma születhet, melyhez témafelelőst rendelnek vagy szakmai anyag készítésére szakértőt kérhetnek fel. Az Online Fórumon a szakterületüknek és/vagy hivatásrendjüknek megfelelő témák szakmai moderálását is végzik. A személyügyi központ a HR Tudásbázis és szakértő hálózat szakmai rendezvényein előadás tartására, vagy egyéb tisztség betöltésére a Bíráló Bizottság tagjai felkérhetők.

A Bíráló Bizottság tagjai javaslatot tesznek a személyügyi központ számára régi, nem aktuális témák archiválására.

3.4 Személyügyi központ

A Személyügyi Központ felel a Szakértői hálózat és a Bíráló Bizottság létrehozásáért és működtetéséért. Gondoskodik a szakértői és Bíráló Bizottsági felhívások közzétételéről, a kiválasztásukról, szakértőket ajánl a szervezetek igényeinek megfelelően, szakmai napokat szervez a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat szereplői számára. Ezen kívül üzemelteti és karban tartja a tudásmegosztás alapjául szolgáló informatikai felületet, ahol a szakértői hálózat tagjai (szakértők) és a Bíráló Bizottság tagjai feladataik nagy részét a végzik. A Személyügyi Központ a munkatársainak közreműködésével összefogja a Szakértői hálózat és a Bíráló Bizottság működését. A munkatársak közül a titkár feladatai közé tartozik az ISBN szám adása igény szerint az elfogadott szakmai anyagokhoz, szükség esetén szakmai anyagok bírálata, nagy szakmai tudással és közszolgálati tapasztalattal rendelkező személyek felkérése szakértői és bíráló bizottsági tevékenység folytatására, a szakértői hálózat és Bíráló Bizottság aktivitásának nyomon követése. Az adminisztrátor fontosabb feladatai a következők: a titkár munkájának segítése, a Szakértői hálózati és Bíráló Bizottsági tagságra érkező pályázatok befogadása és elbírálása, az Online Fórum hozzászólásainak moderálása az Etikai kódexben foglaltak és az adott témához való relevancia alapján, a régi, idejétmúlt témakörök archiválása, elfogadott szakmai anyagok közzététele a tudástárban, rendezvények szervezése és lebonyolítása a HR Tudásbázis és Szakértői hálózat szereplői számára, szakértők ajánlása a felmerült igényeknek megfelelően.

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat összes szereplőjének szüksége van IKT kompetenciára. Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) használata szükségszerű, hogy a digitális tudásbázisban található szakmai anyagokat olvasni, letölteni, feltölteni, frissíteni, véleményezni tudják a Tudástár felhasználói és karbantartói. A HR szakembereknek felhasználói szinten kell tudniuk használni az interneten elérhető felületet. A szakértőknek és Bíráló Bizottság tagjainak, de leginkább a személyügyi központ munkatársainak komolyabban is kell tudni használni a rendszert, mert feltölteni, bírálni, moderálni, mapparendszereket kezelni és felhasználói jogosultságokat osztani is kell tudniuk.

4. A célcsoport aktív szerepe a HR Tudásbázis és Szakértői hálózatban

HR Tudásbázis és Szakértői hálózat a tudás megosztását támogatja közszolgálatban. A „Te is lehetsz szakértő” szemlélet mentén a személyügyi munkatársak is vezetők is megoszthatják a tudásukat egymással a náluk működő jó gyakorlatokat, módszereket az Online Fórumban vagy készíthetnek szakmai anyagokat, melyek az elbírálás után szintén Tudástárba kerülhetnek, úgy mint a szakértők munkái. A szakértők feladata bátorítani a személyügyi munkatársakat és vezetőket, hogy az általuk alkalmazott jó gyakorlatokat, módszereket, beküldjék a Személyügyi Központ számára a Tudástár bővítése céljából.

5. A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat jelene és jövője

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat egy teljesen új kezdeményezés a közszolgálatban, hiánypótló, újdonsága még az integráció, összekapcsolás. Egyrészt a többféle hivatásrend speciális tudásanyagát integrálja, teszi egységesen használhatóvá, mivel a közszolgálatban nemcsak a szolgálati területek differenciáltak, hanem az egyes szolgálati területen belül a státuszok is. Másrészt több egymástól eltérő szakterületen lévő szakértőt és különböző szakterületi tudást kapcsol össze.

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat működtetése 2020-ban kezdődik el a Szakértői hálózat és Bíráló Bizottság felállításával és az online felület megnyitásával. A kezdeti tapasztalatok felhasználásával a személyügyi központ egy hosszú távon működő nagyrészt digitalizált, interneten keresztül bárhol elérhető szolgáltatást kíván nyújtani elsősorban közszolgálatban dolgozó személyügyi szakemberek munkájának támogatására. A Tudástár a kutatóknak, doktori iskolai hallgatóinak is szolgálhat tudásforrásként és publikálási lehetőséget is biztosíthat számukra. A HR Tudásbázis és Szakértői hálózatban megvalósulhat a tudás megosztása a HR szakemberek között, valamint a tudás átadása a szakértőktől a HR szakemberek felé.

Lettországban közszolgálati innovációs kísérleti laboratóriumot (*GovLabLatvia*) hoztak létre, ahol HR módszereket fejlesztenek ki (prototípus), amelyek már alkalmasak a kísérleti bevezetésre. A magyarországi HR Tudásbázis és Szakértői hálózat keretében is akár lehetne új módszereket, eljárásokat fejleszteni a lett minta alapján a személyügyi szakemberek munkájának támogatására. A HR tudásbázis és Szakértői hálózat HR szakmai közössége mind a kifejlesztésben és tesztelésben közre tudna működni.

HR Tudásbázis és Szakértői hálózat hozzá tudja segíteni a személyügyi szakembereket, hogy a jelenlegi jogi-adminisztratív személyügyi tevékenység átalakuljon, bővüljön más szakterületekkel és tudással. Franciaországban már megkezdődött a folyamat, mert államilag támogatott szervezetátalakítási program keretében a tapasztalatok alapján ötféle HR tevékenységi kört különböztetünk meg az állami intézményeknél (Hazafi, kézirat):

- a. HR szakértői tanácsadás (jogi szakértelem, jogszabályok ismerete, törvényi keretek betartásának felügyelete)
- b. Tehetség és kompetenciafejlesztés (köztisztviselők sokoldalú alkalmazhatóságát segítő tevékenységek, kompetencia és tehetségfejlesztés)
- c. Változás támogatás (a változások elfogadásának elősegítése, döntéshozók felelőségének tudatosítása)
- d. Innováció és javaslattétel (az új munkakeretek kialakítása, modellkísérlet)
- e. Stratégiai partnerség (részvétel a stratégiai döntésekben, vezetés érzékenyítése a HR kihívásokra, társadalmi párbeszéd irányítása)

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat célja, hogy a közszolgálati HR tevékenység Magyarországon is bővüljön, ne csak jogi-adminisztratív személyügyi tevékenységet lássanak el a személyügyi osztályok, mint látható nemzetközi szinten is igény van rá és elkezdtek a megvalósítását.

A HR Tudásbázis és Szakértői hálózat továbbá szervezetfejlesztési eszközként is alkalmazható, mivel az Egészséges Szervezet Modell szerint erősíteni tudja a szervezethez való kötődés érzését, a fontosságérzetet, hozzájárulhat a szervezet fejlődéséhez, pozitív irányba befolyásolhatja a szervezet és a környezetének a viszonyát, jó gyakorlatok megosztásán keresztül növelheti a transzparenciát. A közigazgatás vonzó képességét, vagyis versenyképességét növelni tudják az egyes szervezetek, ha egészséges, támogató, jó hírnévvel rendelkező, modern technológiát is használó munkahelyet tud biztosítani HR területen a munkaerőpiacon jelenleg legnagyobb számban megtalálható X, Y, Z generáció munkavállalói számára.

Irodalomjegyzék

Belügyminisztérium, Köszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztály (2016:) Az új közszolgálati életpályához kapcsolódó HR funkciók fejlesztése, a munkakör alapú rendszer kiépítése- Szakmai koncepció, leírás

GovLabLatvia - Latvijas valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas.
<https://www.mk.gov.lv/lv/content/govlablatvia-latvijas-valsts-parvaldes-inovacijas-laboratorijas>, letöltés ideje: 2020. 01. 05.

Hazafi Z. (kézirat): Francia közszolgálati reform (Szervezetátalakítás tapasztalatai az emberi erőforrás gazdálkodás szemszögéből)

Kárpáti A. (2013): Az informatikai kompetenciától a digitális pedagógiáig, a nemzetközi kutatások tükrében http://www.kre.hu/ebook/dmdocuments/oktatasi_segedanyag/chap_2.html

letöltve 2020.05.03.

Kriskó E., Szabó Sz.(2018): A Köszolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása (2017) Megvalósíthatósági tanulmány

Lövey, I.; Nadkarni M. (2003): Az örömteli szervezet - SZERVEZETI EGÉSZSÉG, BETEGSÉG, ÖRÖM. HVG Könyvek kiadó

Petró Cs. (2014): Személyügyi szolgáltatások és személyügyi tevékenység a közszolgálatban. http://real.mtak.hu/34308/1/szemelyugyi_szolgaltatasok_es_szemelyugyi_tevékenység_a_kozszolgálatban.original_u.pdf letöltve 2020.05.03.

Pintér N., Kiss B., Csáki A. Komlóssy Zs. (2020): Szakértői hálózat módszertan: A szakértők kiválasztásának szempontjai, feladatai és a Szakértői hálózat működése

Pintér N., Kiss B., Csáki A. Komlóssy Zs. (2020): Bíráló Bizottság módszertan: A Bíráló Bizottság kiválasztásának szempontjai, feladatai, működése

Bevezetés

A kutatásom témájául választott szociális gazdaság európai uniós elismertségének vizsgálatát azért tartom fontosnak, mert a nemzetközi és a hazai társadalomtudomány egyre inkább érdeklődést mutat a társadalmi vállalkozások működése és a szervezetek által kifejtett hatások iránt. Ezen szervezetek társadalmi-gazdasági, valamint munkaerőpiaci integrációs mechanizmusairól még kevés információval rendelkezünk. A szociális gazdaság egyfajta keretet ad ezeknek a társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozásoknak, melyek különböző formában (*alapítvány, egyesület, szövetkezet stb.*) működhetnek. Az érdeklődés azért is ilyen intenzív a szociális gazdaság, valamint a társadalmi vállalkozások iránt, mert a korábbi elemzések társadalmi integráló és egyenlőtlenségeket csökkentő hatásról számoltak be (SSEDAS 2017, CIRIEC 2017, G. Fekete et al. 2018). A munkaerőpiac szempontjából a szervezetek kiemelt szerepet töltenek be a lokális foglalkoztatási lehetőségek tárházának szélesítésében. A kutatott téma definíciós keretei jelenleg is kialakulóban vannak az Európán kívüli, az Európai Unió és a hazai szervezetek tekintetében is. A tagországok között ez idáig még nem alakult ki konszenzus az értelmezésüket illetően, ami jelentősen megnehezíti a kutatók vizsgálatait. A közösségi vállalkozási forma szükségességével kapcsolatban azonban megegyezés látszik kialakulni a különböző szereplők között. Annak érdekében közelítenek egymáshoz a különböző álláspontok, hogy a rurális térségek foglalkoztatási nehézségeit és a marginalizált csoportok esélyegyenlőtlenségeit a kutatott szervezeti formák minél hatékonyabban tudják ellátni.

A szociális gazdaság koncepciója

A szociális gazdaságot más néven harmadik szektornak, szolidáris gazdaságnak is nevezik. A munkanélküliség kezelésében számos intézkedés történt, mely több-kevesebb sikerrel járt az elmúlt évtizedekben. A munka az egyének életében mindig is központi szerepet töltött be, így a foglalkoztatási problémák Nyugat-európai megjelenésével (*az 1970-es évektől leginkább*) a társadalmi kohézió megbomlani látszott. A munkanélküliség kezelését kezdetben különböző centrumok kialakításával próbálták megoldani, ahol kedvező infrastrukturális adottságok biztosították a termelékenység növekedését. Később a folyamat megfordult, és a munkaerőhöz próbálták vinni a munkahelyeket. A folyamatot az olajválság törte meg, ami megdrágította a kiadásokat, így (*átmenetileg*) kevesebb profitra tehettek szert a munkaadók (G. Fekete 2015).

A szociális gazdaság nem teljesen újkeletű fogalom, melyre a Nemzetközi Szövetkezeti Szövetség tevékenysége ösztönző hatással volt a szektor elterjedését tekintve. Nemzetközi vizsgálatok (Monzón-Chaves 2008) bizonyították, hogy a foglalkoztatási és szociális problémák hatékony növekedéséhez a szektor úgy járul hozzá, hogy közben pozitív hatást gyakorol a lokális gazdaság növekedésére is. A fogalommal párhuzamosan az európai és Európán kívüli országok más definíciós kereteket is alkalmaznak: nonprofit szektor, harmadik szektor, önkéntes szektor, szolidáris gazdaság. A szolidáris és szociális gazdaság között alapvető különbség, hogy a szociális gazdaság a piacgazdaságba beágyazódottan fejti ki kedvező hatását (*a fent említett szervezetek által*), addig a szolidáris gazdaság a kapitalizmus alternatívájaként jelentkezik leginkább Dél-Amerikában és Ázsia különböző országaiban (Borzaga et al. 2014, Liták et al. 2019).

A szociális gazdaságot más néven „harmadik szektor”-nak is definiálhatjuk, mely fogalom az Egyesült Államokból ered, ahol az erőteljes liberális gazdaságpolitika alternatívájaként jelentkezett. A fogalom később az Európai kontinensen is elterjedt (Defourny 2014). A harmadik gazdaság kifejezés arra utal, hogy a nonprofit alapon működő társadalmi vállalkozások a piaci szektor és az állami szektor között helyezkednek el (CECOP – CICOPA 2012). A kifejezés szorosan összefügg az államtól való függetlenedéssel, amely nem konfliktusmentes a különböző szegmensek között. Az európai uniós fejlődési modell a harmadik szektorra úgy tekint, hogy az képes előmozdítani azokat a folyamatokat, amelyek elősegítik a leghátrányosabb térségek hatékony fejlesztését (CIRIEC 2012).

A szociális gazdaság hazai definíciós keretei azt hangsúlyozzák, hogy a munkaerőpiaci reintegrációs hatás mellett a szereplők kapcsolathálóijában is pozitív változások következnek be, melyek a közösségek társadalmi tőkéjének fejlesztésével járnak (Frey et al. 2007).

Az európai uniós direktívákban a szociális gazdaság a foglalkoztatási problémák megoldásának alternatívájaként jelentkezik (Európai Bizottság 2013, 2019), melynek működtetéséhez a tagországok a saját jogszabályaiknak megalkotásával és szervezeteik (társadalmi vállalkozásaik) működtetésével járulnak hozzá. A folyamat során a szervezetek kapcsolatba kerülnek, sőt a tevékenységben közreműködő tagok is részt vesznek a szervezetek alapításában és működtetésében. A helyi közösségi részvétel lehetőséget ad a beágyazott gazdaság (Polányi 1997, 2001) kialakításához, amely hatékony működés esetén a szervezetek megszilárdulásával jár. A szervezetek olyan tevékenységeket végeznek, melyekre lokális szintű igény mutatkozik, ugyanakkor a profitorientált vállalkozói szféra elegendő profit híján nem elégíti ki ezeket a szükségleteket (Petheő et al. 2015).

A globális kihívások mindkét definíciós keretben értelmezhetőek, melyeknek központi kulcsszerepe a foglalkoztatási problémák kezelésében rejlik. A munkaerőpiaci szempontból válságövezetnek tekintett területek hátrányainak kompenzálásában a szociális gazdaság szervezetei rendkívül magas hatásfokkal képesek a foglalkoztatás bővítésén keresztül társadalmi integráló hatást elérni (Soltész et al. 2005, Európai Bizottság 2013). A harmadik szektorban rejlő pozitív munkaintegrációs hatást jól példázza, hogy a foglalkoztatás ebben a szegmensben jobban ellenállt a gazdasági válság első szakaszában (2008-2010 között), mint a magánszektor, ugyanakkor később a szociális gazdaság vállalkozásainál is csökken a munkahelyek száma. Fontos megjegyezni, hogy a

kedvezőtlen folyamat nem olyan nagymértékű, mint a magánszektorban. Spanyolországban 2008-2012 között *(a válság idején)* a szövetkezeti foglalkoztatottak száma 9%-kal esett vissza, míg a magánszektorban 19%-kal (CIRIEC 2012).

A szociális szövetkezetek *(és minden más szervezet, mely hasonló szolgáltatást nyújt)* a nemzeti szociális hálóról terheket vesz le azáltal, hogy foglalkoztatja a hátrányos helyzetű dolgozókat. Kitűnő példaként szolgál a nyugati országokban migránsként dolgozók foglalkoztatásának sikeressége. A külföldi állampolgárok száma a 2014-es 5,9%-ról 2017-re 6,6%-ra növekedett a szociális szövetkezetekben (European Commission 2019, Eurofound 2019). A hazai nonprofit jogi formában működő szervezetek esetében *(alapítványok, egyesületek és a nonprofit cégek)* szociális vállalkozásnak minősülnek, ugyanakkor az állami források leginkább a közalapítványokhoz jutnak. A szociális szövetkezetek hazai elterjedését a számadatok is jól példázzák. Míg 2008 és 2011 között 19-ről 259-re nőtt a szociális szövetkezetek száma, addig a tevékenységük palettája is több gazdasági szektorra kiterjedt *(mezőgazdaság, ipar, kereskedelem)* (Orbán 2015).

Az Európai Unió tagországok különböző módon viszonyulnak a szociális gazdasághoz, azonban az elismertségi foka nem egységes a különböző tagországok között. Nemzetközi szinten *(ILO, World-bank, EU)* a társadalmi vállalkozások működtetéséhez számos ösztönzőkkel járulnak hozzá, csökkentve ezzel az elmaradott térségek társadalmi konfliktusait és a szereplők marginalizált helyzetét. A szektort életre hívó társadalmi-gazdasági folyamatokkal párhuzamosan megváltozott a munkafogalom is, mely szorosan összekapcsolódik a szociális gazdasággal. A posztindusztriális társadalomban kialakult foglalkoztatási modell jelentősen átalakult. A bér munka után a munka társadalomszervező funkciója egyre inkább előtérbe került. A profitért való verseny ellensúlyozásaként a szociális és szolidáris gazdaság (SSG) eszköze kerül előtérbe, kifejezetten a periférius térségekben (Lipták et al. 2019). A posztindusztriális társadalom foglalkoztatási modelljében kulcsszereplő: a megváltozott munkafogalom *(bérmunkán túl a társadalmi szükségletek kielégítésére is koncentrál)*, vegyes gazdaságot feltételez *(foglalkoztatási és jövedelemszerzési modell)*, többszektoros és sokszereplős *(üzleti vállalkozás, közszféra, civil szféra)*, területileg differenciált *(eltérő foglalkoztatási potenciállal rendelkező településekre)*, erős lokális meghatározottsággal bír *(helyi/kistérségi szintű feladatok, helyi gazdaságfejlesztés)* (G. Fekete – Lipták 2014).

A szolidáris valamint a szociális gazdaság az Európai Unió direktívákban is kiemelt prioritást élvez, amit a folyamatos foglalkoztatotti létszám emelkedése és a tagország GDP-jéhez való hozzájárulása is megalapoz. A tagországok azonban eltérő véleményen vannak a társadalmi vállalkozások foglalkoztatási szerepével kapcsolatban. A hazai szakirodalom a szociális szövetkezeteket a társadalmi vállalkozás egyik formájaként definiálja, mely kifejezetten a rurális, elmaradott települések fejlesztésében játszik kiemelt szerepet. A társadalmi innováció fogalmához szorosan köthető fogalomról beszélhetünk, melyeket a globalizált munkaerőpiac kihívásaira adott egyik alternatívaként fogalmaztak meg a tagállamok. A társadalmi tőke részvételével megvalósuló gazdasági növekedést támogató és a társadalmi erőforrásokat felhasználó, az állam által ki nem elégített szükségletek kielégítésére jöttek létre, a civil társadalom bevonásával. A társadalmi vállalkozások szabályozására nincs egységes jogszabály hazánkban, míg más európai uniós

tagországban már megalkotásra került. A szervezetek megvalósítóik kifejezetten fontosnak tartják, hogy a vállalkozói szemlélet mellett a társadalmi cél is végig a tevékenység homlokterében maradjon. A társadalmi innováció kulcskérdésként jelenik meg a 2013-2020 közötti Európai Unió fejlesztéspolitikai dokumentumban (*Social Business Initiatives*), a szociális gazdaság foglalkoztatási potenciáljának növelése, a társadalmi vállalkozásokon keresztül, jelentősnek számító uniós előirányzat. Azonban a hazai európai uniós akciótervben már nem jelenik meg ez a fajta kezdeményezés, annak ellenére nem, hogy számos helyen már bizonyították ezek a szervezetek, hogy vidéki térség foglalkoztatási problémáira megoldási alternatívákat kínálnak (G. Fekete 2014).

A rendszerváltás számos változást eredményezett, előtérbe kerültek az üzleti vállalkozások, míg a korábban működő közösségi vállalkozások (pl.: *szövetkezetek*) háttérbe szorultak. A munkanélküliség drasztikus emelkedésével, új munkaformák alakultak. Ennek köszönhetően a társadalom jelentős része kiszorult a bért munkából.

Polányi (1997, 2001) értelmezésében a szubsztantív gazdaság kerül előtérbe a formálissal szemben, mely a szociális gazdasághoz közelebb áll. Azért is, mert a társadalmi haszon és a közösségi érdek prioritást élvez. Juhász (2013) kiemeli, hogy a csupán a külső erőforrásokat igénybe vevő megoldások a helyi problémák kezelését csak ideiglenesen oldják meg, fontos a belső erőforrások felismerése és adaptálása. A helyben való munkahelyteremtés közösségfejlesztő hatása dinamikusan növelheti a társadalom jólétét. Az európai munkanélküliségre jellemző, hogy a munkavolumenre kedvezőtlen hatást gyakorol a csupán profitra épülő gazdaság. Az alulról építkező gazdaság szinergiában van a helyi társadalmi igényekkel és szükségletekkel, mely a szubsztantív gazdaság irányába tesz kedvező lépéseket. A szociális gazdaság egyre inkább az érdeklődés középpontjába kerül, a különböző európai uniós fejlesztési stratégiákban is megjelenik, ahol a szociális szó nem egyenlő azzal a klienskörrel, amire hazánkban elsőként asszociálunk, hanem különböző közösségi szolgáltatások nyújtását is magában foglalja. A szociális gazdaság egyfajta szükségletkielégítő gazdaságként értelmezhető, mely az új statusok révén hozzájárul a munkaerő szélesebb körű társadalmi integrációjához (Csoba 2010).

Lipták et al. (2019) azt hangsúlyozza, hogy a periférius térségekben a szervezőerő és a kreativitás hiánya hozzájárul ahhoz, hogy leginkább a városi területeken elterjedtek a sikeres társadalmi vállalkozások. A fenntartható foglalkoztatás elérésében oroszánrészt képvisel a szolidáris gazdaság elterjedtségi foka és megvalósulásának hatékonysága. A szerző hangsúlyozza, hogy a kapitalista rendszer a munkaerőpiac által létrejött társadalmi problémákra már nem képes megfelelő választ adni. A kapitalista gazdaságnak számos olyan hiányosságát kezelhetik a társadalmi vállalkozások, melyeket más szervezetek korábban nem tettek, több okból kifolyólag. Az egyik lehetséges ok, hogy erre nem mutatkozott megfelelő profit, így a piac ezt az űrt nem töltötte be. Az állam szolgáltatásai nem terjedtek ki azokra a területekre, ahol társadalmi hiány mutatkozott különböző szolgáltatások területén. A nonprofit szervezetek által történő munkahelyteremtés perspektívákat kínál (Lipták et al. 2019).

Az Európai Unió számos eszközzel küzd a területi kohézió megteremtése érdekében, ehhez különböző forrásokat is rendel a lokális igények figyelembevételével. A kohéziós politika reflektál

a globális kihívásokra és ehhez mérten változtatja a szükségletekhez igazodó fejlesztési koncepcióját. Teszi ezt annak érdekében, hogy a különböző jóléti szolgáltatások, infrastruktúra fejlesztés, életminőséget javító tevékenységek biztosításával a foglalkoztatást kívánja előmozdítani. A periférius területeken koncentrálódó kedvezőtlen társadalmi-gazdasági folyamatok összefüggnek az alacsony gazdasági aktivitással a foglalkoztatási nehézségekkel és a jóléti szolgáltatások hiányával. Az Európai Unió az átfogó komplex integrált intézkedéseket preferálja a „nyitott koordinációs módszer” (*open method of coordination*) alkalmazásával. A helyi gazdaságfejlesztés során a termelés és a fogyasztás összekapcsolódik, ezért ahol nagyok a gazdasági nehézségek, ott kitörési lehetőségként mutatkozik a helyi gazdaságfejlesztés. Komplex folyamatként jellemezhetjük - bevonva a helyi lakosságot – oly módon, hogy a helyi munkanélküliség csökkentése érdekében különböző intézkedések hatására a helyi gazdaságfejlesztés eredményeként munkahelyek jönnek létre. A szociális gazdaság olyan jövedelemszerzési lehetőséget biztosít az elsődleges munkaerőpiacról kiszorultak részére, mely a társadalmi integrációs folyamatok pozitív irányba történő előmozdítását célozza (Juhász 2013).

A lokális társadalomszerkezet átalakulásában a globalizációs folyamatok erőteljesen közrejátszanak, melyek hatással vannak a helyi foglalkoztatás és a szövetkezés sikeres vagy sikertelen elterjedésére. Minél inkább globalizálódik a munkaerőpiac, úgy annál inkább felértékelődik a lokális munkaerőpiac jelentősége. A munkanélküliség Nyugat-európai kezelését is ennek tudatában próbálták alakítani kisebb-nagyobb sikerrel (G. Fekete 2015).

Nemzetközi megközelítések a szociális gazdasággal, harmadik szektorral kapcsolatban

A harmadik gazdaság alkotóelemei: a szociális gazdaság szervezetei, közösségi gazdaság, informális gazdaság, családi, önellátó árnyékgazdaság együttese. Az állam gondoskodik a kollektív szükségletekről, a piac az egyéni szükségletekről, a szociális gazdaság a helyi és nem helyi közösségi szükségletekről. A társadalmi vállalkozásokhoz három alapfogalom kapcsolódik: társadalmi vállalkozás szervezete, a társadalmi vállalkozás tevékenysége és a társadalmi vállalkozó. A társadalmi vállalkozások definiálására többféle megközelítés létezik: Az „amerikai iskola” szerint: társadalmi célt előrehelyező nyereséges üzlet, az Ashoka-szervezet szerint: tehetséges, kreatív, innovatív aktív társadalmi szerepvállalás. EMES nemzetközi szervezet, indikátorok mentén határozza meg: gazdasági tényezők (*fizetett munka*), társadalmi tényezők (*közösségi cél*), és demokrácia (*döntésekbe való beleszólás*) alapján (Defourny-Nyssens 2012). Az „európai iskola” szerint: piaci termék vagy szolgáltatás megjelenése innovatív módon, elsődlegesen a társadalmi hatást szem előtt tartva.

A hazai szabályozást illetően fontos megemlíteni, hogy a társadalmi vállalkozások formái között az egyik legelterjedtebb a szövetkezet, melyre elsődlegesen a munkahelyteremtés eszközeként tekintenek. A szerző fontos következtetéseket tesz a működésre vonatkozóan, azt állítja, hogy a társadalmi innováció feltételei a centrumtérsegekben adóttak és a legkedvezőtlenebbek a periférius térségekben, ahol a legnagyobb szükség lenne ezen tevékenységek működésére. A működéshez a rurális térségekben a kezdeményezőkézséget, a piaci háttér és a vállalkozói szellem gyengeségét és

a finanszírozási nehézségeket lát, amit a posztoszocialista múlt örökségéből vezet le (*konkrétan a paternalizmus, a bizalmatlanság és a társadalmi szolidaritás értékének hiányából*) (Lipták et al. 2019).

Az elismertségének fokát a magas, közepes és a szórványos (*vagy nem ismert*) országok kategóriája jellemzi. Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság megbízásából a CIRIEC¹ kutatóközpont által „Újabb fejlemények az Európai Unióban a szociális gazdaság terén”² címmel három tanulmány megjelentetésével monitorozta a tagállamokban a szervezetek által megvalósított tevékenységeket, európai működési tapasztalatokat. A monitorozó jelentések az Európa 2020³ stratégia sikeres megvalósítását célozták. A tagállamokat három kategóriába sorolhatjuk (Defourny-Pestoff 2008, Osborn 2008) aszerint, hogy a szociális gazdaság mennyire ismert és elfogadott az egyes országokban.

A szociális gazdaság elismertségi foka az európai uniós országokban		
Magas	Közepes	Szórványos (vagy nem ismert)
-Franciaország -Spanyolország -Portugália -Belgium -Luxemburg	-Olaszország -Ciprus -Dánia -Finnország -Svédország -Lettország -Málta -Lengyelország -Egyesült Királyság -Bulgária -Görögország -Magyarország -Írország -Románia -Szlovénia	-Ausztria -Csehország -Németország -Észtország -Hollandia -Horvátország -Litvánia -Szlovákia

1. ábra: A szociális gazdaság elismertségi foka az európai uniós országokban

Forrás: saját szerkesztése, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (CIRIEC) 2008,2012, 2017 adatai alapján

A legelfogadóbb kategóriába Franciaország, Spanyolország, Portugália, Belgium és Luxemburg tartozik. Az európai uniós tagországok közül 2011-ben elsőként Spanyolország fogadott el nemzeti jogalkotásban törvényt a szociális gazdaságról. A szektort érintő többi országbeli törvényi szabályozásáról érdemes megemlíteni, hogy Romániában, Lengyelországban és Franciaországban a törvénytervezeteket éles vita után fogadták csak el, míg Görögországban és Belgiumban külön törvény rendelkezik a szabályozásukról. A harmadik szektor megnyilvánulási formáit Olaszországban és Spanyolországban főként a szövetkezetek, szociális szövetkezetek és más nonprofit szervezetek alkotják. A CIRIEC által készített tanulmány (*EU-28 tagállamára kiterjedő, szociális gazdaságot*

¹ CIRIEC: Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató-és Tájékoztatóközpontja.

² A jelentés 2008-ban, 2012-ben és 2017-ben jelent meg.

³ Az Európai Bizottság közleménye az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés elérése céljából. Kiemelt célként a foglalkoztatás 2010-es 69%-os arányát legalább 75%-ra szükséges emelni 2020-ra, a 20-64 évesek körében.

*vizsgáló jelentés*⁴) korábban Írországot és Svédországot is ebbe a kategóriába sorolta, a rendelkezésre álló legfrissebb kimutatásban azonban csak a mérsékelten elfogadó országok közé kerültek. Fontos megjegyezni, hogy Magyarország és Szlovénia korábban a szociális gazdaság fogalmát egyáltalán nem használó (*harmadik kategória*) országok közé tartozott, a legújabb tanulmány szerint azonban az elfogadottsága terén pozitív változások következtek be.

A második, közepesen elfogadó országok között Olaszország, Ciprus, Dánia, Finnország, Svédország, Lettország, Málta, Lengyelország, Egyesült Királyság, Bulgária, Görögország, Magyarország, Írország, Románia és Szlovénia szerepel. Fontos megjegyezni, hogy Magyarország és Szlovénia korábban a szociális gazdaság fogalmát egyáltalán nem használó (*harmadik kategória*) országok közé tartozott, a legújabb Európát monitorozó tanulmány (CIRIEC 2017) szerint azonban a megközelítés elfogadottsága terén pozitív változások következtek be.

A harmadik, kevésbé elfogadó országok (*melyek a szociális gazdaság fogalmát szinte egyáltalán nem használják*) közé Ausztriát, Csehországot, Németországot, Észtországot és Hollandiát sorolja az uniós jelentés (CIRIEC 2008⁵, 2012, 2017).

Spanyolországban a törvényi szabályozás kiforrottsága mellett, hatékonyan hívják le az európai uniós forrásokat és a harmadik szektor több szervezeti formája létezik: „szövetkezetek, kölcsönös segélyegyletek, munkaerő-piaci beilleszkedést segítő szervezetek, védett munkahelyet létesítők”. A spanyol szociális gazdaság szervezetei közé főként a szövetkezeti szektort és a kölcsönös segítségnyújtó szervezeteket soroljuk. A szociális gazdaság szervezeteinek köre régió-specifikus. A tevékenységüket monitorozó és koordináló szervezete a CEPES⁶, amely összefogja a szervezeteket. A szervezet célja az érdekképviselés mellett, hogy hatást gyakoroljon a foglalkoztatási döntéshozatalra. A spanyolországi tapasztalatok azt mutatják, hogy a többi szektorhoz képes a szociális vállalkozások, különösen hatékonyan teremtenek munkahelyet. Különböző vállalkozási formák léteznek az országban: munkaszövetkezetek, segélyegyletek, termelőszövetkezetek, alapítványok, különleges munkahelyek, beilleszkedési vállalkozások. Az Euro Mediterrán Szociális Gazdaság Hálózat (*Görögország, Olaszország, Franciaország, Portugália és Spanyolország*) koordinálja, egységesíti és elősegíti a Dél-Európában működő a harmadik gazdaság rendszerében tevékenykedő szervezetek versenyképességét⁷ (CIRIEC 2017).

A francia megközelítés szerint alapvetően négy fő szervezeti forma határozza meg: szövetkezetek, egyesületek, alapítványok, önszervező és kölcsönös segélyezéssel foglalkozó társaságok. Az Európai Unió leginkább a francia példát részesíti előnyben. Az Egyesült Királyságban a szociális gazdaság nem új keletű jelenség, viszont az országban eltérően értelmezik a fogalmat, nem alkottak egységes meghatározást. A brit megközelítés szerint a nonprofit jelleg és az önkéntesség elve hangsúlyos, szervezetei: a lakóközösségi társulások, jótékonyági szervezetek, egyesületek. A szövetkezeti, így a szociális szövetkezeti forma nem elterjedt. A szociális gazdaság

⁴ CIRIEC, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2008,2012, 2017-ben is elvégezte a kutatást. „A szociális gazdaság az Európai Unióban” című tanulmány a szociális gazdaság területén mutakozó legújabb fejleményeket vizsgálta (Monzón - Chaves 2017).

⁵ Az első CIRIEC jelentés adatfelvétele 2006-ban készült, így az akkor még tagjelölt Bulgária és Románia nem került elemzésre, a további jelentésekben már ezen országok is szerepelnek.

⁶ Confederación Empresarial Española de la Economía Social

⁷ A hálózatot fő koordinálja Spanyolország.

európai definíciója a francia hagyományos megközelítést fogadta el, ami magában foglalja a szövetkezeteket, kölcsönösségen alapuló szervezeteket, egyesületeket, alapítványokat. A legújabb fogalmi meghatározását a rendszer működésébe sorolt társadalmi, szociális szervezetek fogadták el (*európai uniós szinten*), ugyanakkor a szociális gazdaságról szóló törvényt Spanyolországban, Görögországban, Portugáliában és Franciaországban alkották meg (CIRIEC 2017).

Európában a francia szociális gazdaság-konceptió az elterjedtebb (Defourny 2014), ami a társadalmi vállalkozások tevékenységét foglalja magában. A harmadik szektor szervezetei az elmúlt évtizedekben komoly növekedésen mentek keresztül, amellet, hogy az Európai Bizottság különböző támogatási programok finanszírozásával ösztönzi a szervezetek működtetését, a helyi erőforrásokra támaszkodva alakítják ki tevékenységüket. A munkahelyteremtésben egyre nagyobb oroszlánrészt vállalnak, valamint a létrehozottak megőrzésében, és az egyenlőtlenségek mérséklésében játszanak szerepet.

A szociális gazdaság szerepe egyre inkább felerősödik foglalkoztatási, szociálpolitikai szempontból. A keretrendszerén belül működő szociális vállalkozások a társadalmi egyenlőtlenség csökkentésében, és a profitszerzés visszaszorításában, annak egyenlőbb elosztásában játszik szerepet, társadalmi célokat szem előtt tartva. Az Európai Unió 2010-ben olyan modellt dolgozott ki (*Európa 2020 stratégia*), mely a társadalmi fejlődést hivatott elősegíteni: a versenyképesség növekedésével működő, szociális piacgazdaságot preferál. A kontinensen működő szociális vállalkozások – társadalmi küldetésük mellett – új piacok létrehozásában is közreműködnek (Andor 2013). Az Európai Unió politikájának egyik fontos részévé vált a szociális gazdaságnak a segítése, melyre külön programot fogadott el, meghatározott költségvetéssel.

A szektor nagyságát leginkább a GDP-hez való hozzájárulás mértékével és a foglalkoztatottak számával szokták jellemezni. Az egyes európai uniós országokban (*Írország, Hollandia, Belgium*) a szociális gazdaságban foglalkoztatottak arányát 10%-ra becsülik az összes foglalkoztatotthoz képest, az európai unióhoz nemrégiben csatlakozott országokét pedig csupán 1-2%-ra. A rendelkezésre álló legfrissebb adatok szerint 2012-ben 14,5 millió ember, az EU- 27 népességének 6,5%-a volt foglalkoztatott ezen a területen. A szociális gazdaság 2002-2003-ban és 2009-2010-ben összességében gyorsabban növekedett, a teljes európai fizetett munkaerő 6%-áról 6,5%-ra emelkedett, 11 millió munkahelyről 14,5 millióra (Európai Bizottság 2013).

A CIRIEC (2008, 2012, 2017) adatai azt mutatták, hogy a szociális gazdaságról a tagországok eltérő véleményt fogalmaznak meg, melyek a jogszabályi háttér kidolgozásában és a szektor fellendítését célzó intézkedésekben érhetők tetten. A szakirodalomból egyértelműen kirajzolódik, hogy a három kategóriában (*magas, közepes, szórványos*) szereplő országok foglalkoztatotti szintje és a szociális gazdaság elismertségének foka között nincs egyértelmű összefüggés. Az eredményekből kirajzolódik, hogy a korábban a szociális gazdaság fogalmát és lehetőségeit ki nem használó országok tekintetében (*így Magyarország esetében is*) történtek a szektor kialakulása érdekében kedvező lépések. A szociális gazdaság hazai szervezeteit leginkább a szociális szövetkezetek alkotják, melyek az utóbbi években erőteljesen összekapcsolódtak a hazai közfoglalkoztatási

programokkal. Magyarországon a szociális gazdaságról külön törvény ez idáig nem született, ellenben több európai uniós tagország már megalkotta az erről szóló nemzeti szintű törvényét.

A szakértők egyetértenek abban, hogy ezek a szervezetek fontos szerepet töltenek be a munkaerőpiaci integráció szempontjából, ugyanakkor a tagországok differenciált társadalmi vállalkozási formát alkalmaznak a szociális gazdaságuk működtetéséhez. Fontos azt megjegyezni, hogy az egyes tagországokban bevált módszerek nem feltétlenül adaptálhatóak más országok számára, mivel az eltérő gazdasági, társadalmi és kulturális környezet eltérő szervezeti formát kíván. A választott kutatási témám további kérdéseket vetett fel bennem arra vonatkozóan, hogy a hazai keretrendszer milyen lehetőségeket vagy korlátokat állít a társadalmi vállalkozások működtetői elé? A szociális gazdaság hatékonyabb működtetésének feltételei hogyan járulnak hozzá a szervezetek megszilárdulásához és társadalmi-gazdasági beágyazódásukhoz? A társadalmi vállalkozások által kínált foglalkoztatási lehetőségek a jövőben, hogyan tehetőek még inkább hatékonyabbá úgy, hogy ne csak a munkanélküliség kezelése, hanem a társadalom periferiáján élő közösségekben valódi integráló hatást érjenek el a szociális gazdaságban működő szervezetek.

Összefoglalás

Összességében azt láthatjuk, hogy a harmadik szektor humán és gazdasági szempontból nagyon fontos munkaerőpiaci integrációt elősegítő eszközként prosperál Európa-szerte. A szociális gazdaság értelmezési keretrendszere nem egységes Európában, a tagországok eltérő módon értelmezik azokat. A fogalom differenciáltsága mellett a szervezetek működését szabályozó jogi keretrendszer sem mutat koherenciát. Az egyes tagországok szociális gazdasághoz, társadalmi vállalkozásokhoz való viszonyát három (magas, közepes, szórványos) meghatározó csoportra oszthatjuk. Az egyes uniós tagországok jogi szabályozása kihat a társadalmi vállalkozások gyakorlati működésére is. A szociális gazdaság koncepcióját az Európai Unió célzott finanszírozással támogatja, melyeket a tagországok felhasználnak, különböző szervezeteik működtetéseik által.

Az európai uniós direktívákban a foglalkoztatás bővítés vissza-visszatérő problémaként jelentkezik a kontinensen. A szociális gazdaság területén megfogalmazott tanulságokat tekintve megállapítható, hogy nincs univerzális modell a szektor szervezetei által betöltött munkaerőpiaci integráció előmozdítására. Az egyes országokban bevált módszerek nem feltétlenül adaptálhatóak más országokba, a differenciált gazdasági szerkezet okán. A többi foglalkoztatáspolitikai eszközzel kombinálva olyan foglalkoztatáspolitikai lehetőségek teremthetők a harmadik szektor által, amire korábban az elsődleges vagy a másodlagos munkaerőpiac nem volt képes (Herczog 2012). A 2008-ban kezdődő gazdasági világválság idején hatékonyan fejtették ki a szociális szövetkezetek a munkanélküliség csökkentésében betöltött szerepüket. A fogalmát ugyanakkor a tagországok eltérő módon értelmezik, és a gyakorlatban különböző társadalmi vállalkozások működtetését segítik elő. Azt láthatjuk, hogy míg hazánkban a szociális szövetkezeti forma a legelterjedtebb, addig más tagország a foglalkoztathatóság előmozdításának lehetőségeként más formákat is preferálnak.

Felhasznált irodalom

Andor L. (2013): Szociális vállalkozások az Európai Unióban. *Acta Medicinae et Sociologica* 3 : 8-9 pp. 7-14. , 8 p. (2013) DOI: 10.19055/ams.2013.4/8-9/2

Borzaga, C. – Depedri, S. – Tortia, E. (2014): Organizational variety in market economies and the emergent role of socially oriented enterprises. IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (ed): *Social enterprise and the third sector: Changing european landscape in a comparative perspective*. London: Routledge. pp. 85-101.

CECOP-CICOPA Europe (2012): „The resilience of the cooperative model, How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences”, http://www.cecop.coop/IMG/pdf/report_cecop_2012_en_web.pdf

CIRIEC (2008): A szociális gazdaság az Európai Unióban – CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása. Elérhető: http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_-EnglishReport.pdf

CIRIEC (2012): A szociális gazdaság az Európai Unióban – CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása. Elérhető: https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_hu.pdf

CIRIEC (2017): A szociális gazdaság az Európai Unióban – CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása. Elérhető: <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/c1f1e8e6-bd27-11e7-a7f8-01aa75ed71a1/language-hu>

Csoba, J. (2010): [A tisztas munkas: A teljes foglalkoztatás: a 21. század esélye vagy utópiája?](#) Budapest, Magyarország : L'Harmattan Kiadó (2010) , 271 p.

Defourny, J. – Nyssens, M. (2012): The EMES approach os social enterprise in a comparative perspective. Liege: EMES European Research Network. pp. 1-47. [URL: http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf]

Defourny, J. – Pestoff, V. (eds.) (2008): „Images and Concepts of the Third Sector in Europe”, EMES Working Papers, no. 08-02, EMES European Research Network.

Defourny, J. (2014): From third sector to social enterprise: A European research trajectory. In Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff V. A. (Eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. London: Routledge, pp. 17-41.

Eurofound (2019): Cooperatives and social enterprises: Work and employment in selected countries, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Európai Bizottság (2013): Social economy and social entrepreneurship. Social Europe guide | Volume 4. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Frey M. - Csoba J. - G. Fekete É. - Lévai M. - Soltész A. (2007): Szociális gazdaság kézikönyv. OFA, Budapest

Futó, P.; Hanthy, K.; Lányi, P.; Mihály, A.; Soltész, A., (2005): A szociális gazdaság helyzete Magyarországon, nemzetközi tapasztalatai és felnőttképzési igényei, Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest

[G. Fekete É.](#) (2014): [A SZOCIÁLIS ÉS SZOLIDÁRIS GAZDASÁG CSÍRÁI A MAGYARORSZÁGI VIDÉKI TÉRSÉGEKBEN](#) DETUROPE: CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF TOURISM AND REGIONAL DEVELOPMENT 6 : 3 pp. 70-84. , 15 p.

G, Fekete Éva (2015): TÁRSADALMI INNOVÁCIÓK A HELYI FOGLALKOZTATÁSBAN, In: Veresné, Somosi Mariann; Lipták, Katalin (szerk.) „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference: A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából : Konferencia Kiadvány = Proceedings Miskolc, Magyarország : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (2015) Paper: 10.16.2.2 , 14 p.

G. Fekete – Lipták K (2014): Közfoglalkoztatásból szociális szövetkezet? Lukovics Miklós – Zuti Bence (szerk.) 2014: A területi fejlődés dilemmái. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 123-142. o.

G. Fekete, É. - Hubai, L. - Kiss, J. - Mihály, M. (2018): Társadalmi vállalkozások Magyarországon. IN: G. Fekete, É. – Nagy, Z. – Lipták, K. – Kiss, J. (ed): Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon. OTKA K 112928 számú kutatás. Miskolc. pp. 117-145.

Juhász G. (2013): A szociális gazdaság szerepe és jelentősége a helyi társadalom és gazdaság fejlesztésében, illetve a térségi-területi felzárkózásban, Szociális Szemle 2013/1-2

[Lipták, K.](#) - [Nagy, Z.](#) - [Dabasi - Halász, Zs.](#) - [Siposné, Nándori E.](#) (2019): [A SZOLIDÁRIS GAZDASÁG HELYZETE KELET-KÖZÉP-EURÓPÁBAN](#) In: Bodzás, Sándor; Antal, Tamás (szerk.) [Műszaki tudomány az Észak-kelet Magyarországi Régióban 2019 : konferencia előadásai](#) Debrecen, Magyarország : Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, (2019) pp. 217-220. , 4 p.

Monzon, J.L. – Chaves, R. (2008): The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector. Annals of Public and Cooperative Economics 79. 3-4. 549-577.

[Orbán, A.](#) (2015): [Társadalmi tőke, társadalmi innováció, szociális gazdaság](#) SZÁZADVÉG 78: 4 pp. 125-146. , 22 p.

Osborne, Stephen P. (2008): Key issues for the third sector in Europe. In Osborne Stephen P. (szerk.): The Third Sector in Europe: Prospects and challenges. London: Routledge, 3-6.

Petheő, A. - Vecsenyi, J. - Csáky, Gy. (szerk.) (2015): Módszertani Kézikönyv II. Szociális szövetkezetek alakulástól a fenntartható működésig Budapest, Magyarország: OFA

Polányi K. (1997): A nagy átalakulás. Budapest

Polányi, K. ([1944] 2001) The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time. Boston: Beacon Press.

SEEDAS (2017): A transzformatív gazdaság: A társadalmi és szociális gazdaság (SSE) kihívásai és korlátai 55 Európai és Európán kívüli területen, „SuSy – Fenntartható és Szolidáris Gazdaság” projekt, Elérhető:

http://hu.solidarityeconomy.eu/fileadmin/Media/hu.solidarityeconomy.eu/A_TRANSZFORATIV_GAZDASAG__A_TARSADALMI_ES_SZOCIALIS_GAZDASAG__SSE__KIHIVASAI_ES_KORLATAI_55_EUROPAI_ES__EUROPAN_KIVUELI_TERUELETEN.pdf (Utolsó letöltés: 2020.01.10.).

Nagy László PhD: Egy „légüres tér” tűrt művészete... Turgenyev reflexiója a New Age hajnalán

Lektorálta: Dr. Antal László

Pauline Viardot, “une des plus grandes artistes”

A polgárosodás folyamatának, a polgári identitás kibontakozásának, művészi téren pedig a társművészetek soha nem látott kölcsönhatásának és a horatiusi *ut pictura poesis* elvéből kiindulva az *ut pictura musica* megvalósításának megkerülhetetlen személyisége Pauline Viardot (1821-1910). Hector Berlioz, Ary Scheffer, Charles Gounod, Ivan Turgenyev és George Sand műzsája, akit Berlioz úgy jellemezett, mint a zenetörténet egyik legnagyobb művészt: „*Mme Viardot est une des plus grandes artistes que l’on puisse citer dans l’histoire passée et contemporaine de la musique.*”.¹

A XIX. századi párizsi szalonok világában a közízlést leginkább formáló társaságot az Ary Scheffer (1795-1858) festőműtermében (ma a *Musée de la Vie romantique /Romantikus Élet Múzeuma*²) találkozó, Pauline Viardot és a férje, Louis Viardot (1800-1883) művészettörténész-színházigazgató köré csoportosuló zenészek, írók, költők és képzőművészek baráti köre jelentette. Olyan egyéniségek gyakoroltak itt hatást egymás művészetére, mint Liszt Ferenc, Hector Berlioz, Robert és Clara Schumann, Frédéric Chopin, George Sand, Felix Mendelssohn, Giacomo Rossini, Giacomo Meyerbeer, Charles Gounod, Victor Hugo, Gustave Flaubert, Heinrich Heine, Charles Dickens, Ivan Turgenyev, Alfred de Musset, Alphonse de Lamartine, Prosper Mérimée, Théophile Gautier, Eugène Delacroix, Jean Auguste Dominique Ingres, Camille Corot, Gustave Doré, Aimé Millet, később, Scheffer halálát követően pedig a fiatalabb művészgeneráció meghatározó művészei: Johannes Brahms, Pjotr Iljics Csajkovszkij, Joachim József, Auer Lipót, Georges Bizet, Jules Massenet, Camille Saint-Saëns, Léo Delibes, Gabriel Fauré, Ernest Chausson, Hubay Jenő, Émile Zola, Anatole France, Prosper Mérimée, Alphonse Daudet, Honoré Daumier, Camille Corot, Gustave Courbet, Édouard Manet, Edgar Degas, Pierre-Auguste Renoir, Alfred Sisley, Pierre Puvis de Chavannes, Camille Pissarro és Scheffer lánya, Cornelia Scheffer-Marjolin...

Pauline Viardot, mint a zenészdinasztia-alapító tenorista-zeneszerző Manuel García (1775-1832) lánya és a fiatalon elhunyt Maria Malibran énekesnő (1808-1836) húga számára a polgári szalonok világa és az átfogó műveltség egyaránt családi örökséget jelentett. Professzionális szinten zongorázott, orgonázott és komponistaként – főként dalokat – alkotott.³ Zongorajátékát és a napjainkban Cecilia Bartoli által⁴ újrafelfedezett zeneszerzői tevékenységét az őt tanító Liszt Ferenc is sokra tartotta: *Az utolsó varázsló* c. szalonoperája – Eduard Lassen hangszerelésével – Liszt segítségével került színre 1869-ben a weimari udvari színházban.⁵ A képzőművészet területén rajzokat, önarcképeket és jelmezterveket hagyott az utókorra.⁶ Széles körű irodalmi műveltségét mutatja, hogy napi olvasmányai a zongoráján őrzött Biblia, Homérosz, Aiszkülosz, Dante, Petrarca, Tasso, Ariosto, Shakespeare, Cervantes, Goethe, Schiller, Byron, Heine és Uhland kötetei voltak,

többségük eredeti nyelven. ⁷ Kiterjedt, többnyelvű levelezése választékos stílusának lenyomatát adja.

8

Kivételes hangterjedelme révén egyaránt megszemélyesített lírai, drámai és koloratúr szoprán, ill. – a pályája csúcspontján főként – mezzoszoprán szerepeket. Személyiségére és hanggi adottságaira több zeneszerző komponált: ő szólaltatta meg először Rossini: *Stabat mater* c. művének mezzoszoprán szólóját (Párizs, 1841 /részleges premier/), Meyerbeer: *A próféta* (Párizs, 1849) és Gounod: *Sappho* (Párizs, 1851) c. dalműveinek női főszerepeit, Berlioz: *A trójaiak* Kasszandráját (Baden-Baden, 1859 /a teljes egészében csak 1899-ben, Karlsruhe-ban bemutatott mű részleteinek koncertjén a szerep jelentős részét előadta Berlioz vezényletével/, Brahms: *Altrapszódíáját* (Jéna, 1870) és Massenet: *Mária Magdolna* c. oratóriumának címszerepét (Párizs, 1873). Még fiatal énekesnőként Schumann neki dedikálta *Liederkreis* (Op. 24) c. dalciklusát (1840)... ⁹

A számára írt alkotásokon túl egyéniségének sokrétűségét mutatja maszkjainak változatossága: Orfeusz (Gluck), Donna Anna és Zerlina (Mozart: *Don Giovanni*), Fidelio (Beethoven), Lammermoori Lucia (Donizetti), Leonora (Donizetti: *A kegyencnő*), Norma (Bellini), Desdemona (Rossini: *Otello*), Rómeó (Bellini: *Rómeó és Júlia*), Valentine (Meyerbeer: *A hugenották*), Rachel (Halévy: *A zsidónő*), Rosina (Rossini: *A Sevillei borbély*), Hamupipőke (Rossini), Adina (Donizetti: *A szerelmi bájtal*), Norina (Donizetti: *Don Pasquale*), Lady Macbeth (Verdi: *Macbeth*), Azucena (Verdi: *A trubadúr*) ¹⁰ – az emberi színjáték megannyi szereplője: múzsák és poéták, démonok és angyalok, tragikák és komikák, győztesek és elbukottak, egészséges önértékelésűek és pszichiátriai esetek, csitrik és anyák, feleségek és szeretők, arisztokraták és törvényen kívüliek...

Az alkotás, ízlésváltás, felfedezés és újraértelmezés körforgásában felismerte a maradandó értékű remekműveket: a romantika korában Bach, Händel, Monteverdi, Stradella, Benedetto Marcello, Purcell, Lully, Alessandro Scarlatti, Pergolesi, Bononcini, Graun, Hasse, Cimarosa, Paisiello, Tartini, Righini, Cherubini és Gluck elfeledett alkotásaihoz is visszanyúlt. Új perspektívákkal, egyedibb tartalmakkal gazdagított preklasszikus interpretációi valódi revelációt jelentettek. ¹¹

Pauline, mint Sappho és Szent Cecília

Pauline egyénisége talán leginkább két, 1851-ben, szinte egyszerre született, egymást kiegészítő műalkotásban, egy festményben és egy operában tárulkozik fel előttünk. Sappho és Szent Cecília: két – Nietzsche terminológiájával élve – apollóni alkotóművész-múzsza, akik – mint azt az alkotók külön hangsúlyozzák is – öntudatosan küzdenek a politikai zsarnokság ellen. Ary Scheffer és Charles Gounod (1818-1893) művészetére egyaránt mély hatást gyakorolt Pauline, mint múzsza, ugyanakkor mindketten megéreztek a diktatúrára törő, ekkor még köztársasági elnök III. Napóleon uralmának „légüres terét”, aki a következő évben, 1852-ben már restaurálta a császárságot. A „légüres tér” ellen a művészet eszközeivel küzdő hősnő szimbolikus alakja lett így Pauline, míg az állami megbízásokat következetesen visszautasító férje a passzív ellenállás egyik szimbóluma vált. Végül mindketten 1863-ban az emigráció útját választották és Baden-Badenben telepedtek le...

Ary Scheffer: *Pauline Viardot portréja, mint Szent Cecília* – o, v., 82x51 /1851/. Musée de la Vie Romantique (Párizs).

Forrás: <http://www.thearttribune.com/Pauline-Viardot-as-Saint-Cecilia.html> (2020. IV. 24.)



Charles Gounod a Viardot-házaspár Cortavenel-i kastélyában vendégeskedve komponálta *Sappho* c. három felvonásos dalművét. Az ókori történet rendhagyó interpretációjában a görög költőnő a zsarnok Pittacos politikai rendszerének üldözöttjeként választja az öngyilkosság útját, egy szikláról veti a tengerbe magát. Az alkotás emblematisztikus lezárása a főhősnő drámai hangvétellű „*O ma lyre immortelle*” kezdetű szólószáma.¹²

A „Pauline-Sappho” koncepciójának kialakításában Lord George Byron hatása is nyilvánvaló, aki Dante, Shakespeare és Goethe mellett a Scheffer-Viardot-körhöz kapcsolódó képzőművészeti alkotások és a zeneművek egyik fő ihletője volt. „*Die Musik nimmt mehr und mehr die Meisterwerke der Literatur in sich auf.*” („A zene egyre jobban magába fogadja az irodalom mesterműveit.”) – miképp Liszt Ferenc megfogalmazta a Byron: *Childe Harold* záródokútja inspirációjából merített Berlioz: *Harold Itáliában* c. programszimfóniájáról írva.¹³

Byron a görög költőnőnek a *Childe Harold* záródokútja és a *Don Juan* c. elbeszélő költeményeiben rövid, de megrázó erejű verssorokban állított emléket:

“*Dark Sappho! could not verse immortal save
That breast imbued with such immortal fire?
Could she not live who life eternal gave?
If life eternal may await the lyre,
That only Heaven to which Earth’s children may aspire.*”

Lord George Byron: *Childe Harold* záródokútja (II. Ének, XXXIX.)¹⁴

“*The isles of Greece! the isles of Greece
Where burning Sappho loved and sung*”...

Lord George Byron: *Don Juan* (III. Ének, LXXXVI.)¹⁵

Byron sokra értékelte Franz Grillparzer 1818-ban, a bécsi Burgtheaterben bemutatott *Sappho* c. drámáját is, amelyet – olasz fordításban olvasva – a naplójának 1821. január 12-i bejegyzésében nagyszerűnek és fenségesnek jellemzett.¹⁶

A Gounod-alkotás „*O ma lyre immortelle*” jelmondata egyértelműen Byron „*verse immortal*” és „*If life eternal may await the lyre*” kifejezéseinek tömörített üzenete, amelyet az angol költő életművének alapos ismeretében a librettista Émile Augier költő-színműírón kívül Gounod vagy maga Pauline Viardot is megfogalmazhatott. Az énekesnő egyenrangú félként vehetett részt ebben az

alkotófolyamatban is, nemcsak a Cortavenel-i szoros alkotóközösség miatt, hanem miként azt egy másik példa, Berlioz: *A trójaiak* c. művének keletkezésének dokumentációja mutatja. Berlioz monumentális eposz-operája egészében lenyűgözte az énekesnőt, de néhány részt „megdöbbenőnek és indokolatlanul extravagánsnak” talált a partitúrában, amelyeket a komponista megváltoztatott.¹⁷

Sappho szimbolikus alakja mögött egy másik hősnő is felsejlik: Szent Cecília. Bár Pauline a színpadon soha nem formálta meg a III. századi Rómában mártírhalt, a nyugati kultúrában a zene művészetét megtestesítő Cecília alakját, számára mint alkotó- és előadóművésznek mégis többet jelentett, mint „szerep”, mint maszk: a hivatása örökérvényű reprezentációját. Ezt a mondanivalót ragadja meg Ary Scheffer az énekesnőt Cecíliaként ábrázoló portréképében. A vászonra készített, 82x51 cm méretű olajfestmény ma az egykori szalon-műterem, a párizsi Musée de la Vie Romantique gyűjteményében látható.¹⁸ A szimbolikus tartalom révén emeli Scheffer a pillanat örökkévalóságába a műsáját, aki a festő más képeinek is centrális figurája, köztük a Liszt Ferencet megörökítő *Háromkirályok* párdarabjának, *Az angyali üdvözet a pásztoroknak* c. festménynek (1844).

19

A művészeti ágak egymásra gyakorolt hatását mutatja, hogy Pauline gyakran énekelt a festő alkotómunkája közben.²⁰ Így a Cecília-kép születéséhez Scheffer a Cortavenel-i kastélyban a Sappho keletkezése és próbafolyamata kaphatta meg a döntő inspirációt, amelyet az is alátámaszt, hogy a festmény egyik fontos üzenetéhez a Gounod-dalmű politikai aspektusa adja meg a kulcsot. Scheffer gyakran dolgozott fel bibliai és egyházi témákat, de ezeken keresztül mindig az általános emberi vonatkozásokat ragadta meg. Szent Cecília zsarnoksággal, a szabad vallásgyakorlást tiltó császári hatalommal való szembehelyezkedése és mártírhála a festőnek nemcsak a polgári elköteleződése miatt, hanem mint reformátusnak, az ismert Kálvin-portré készítőjének is fontos lehetett. Kálvin elevenítette fel ugyanis a modern korban a zsarnokölés tanát, amely a felvilágosodás eszmerendszerében és a francia forradalom során is központi jelentőséget kapott...

A görög költő Gounod által teremtett figurája és Scheffer portréja szoros párhuzamba állítható, mint a költői-zenei (előadó-)művészet és a romantikus női művészegyéniség zenei, ill. képi reprezentációja. Cecília és Sappho alakjának Scheffer és Gounod interpretációjában közös nevezője az üldözöttség, a hit és a meggyőződés felvállalása, a művészetnek a küzdés lehetséges eszközeként való értelmezése, ugyanakkor az apollóni megformáltság fenntartása még a végső elkeseredésben is, nem engedve, hogy a dionüszoszi formátlan őserő szétrobbantsa a művészet letisztult kereteit.

Pauline Viardot tevékeny társadalmi szerepvállalását fejtett ki nemcsak a polgárosodás folyamatát veszélyeztető császári egyeduralkodással, hanem az antiszemitizmussal szemben is. Apját, a korán árvaságra jutott, első generációs „self made man”-ként egyedülálló életművet megvalósító Manuel Garcíát még egész életében kísértette a bizonytalanság, mivel vér szerinti apját nem ismerte, aki feltételezhetőleg roma, zsidó vagy mór származású lehetett.²¹

A García-család művészete – látens módon – a mediterrán szefárd zsidó zsinagógai zenei hagyományhoz is kapcsolódik. A korabeli énektechnikai leírások alapján önkéntelenül adódik a párhuzam Manuel García és a londoni Nagy Zsinagóga kántoraként, ill. a Covent Garden énekeseként egyaránt működő nagy bel canto tenorista, Myer Lyon (Michael Leoni) és az általa zsinagógai

énekesként felfedezett, jelentős operai pályafutást is elért John Brahm művészetével. Maria Malibran életrajzírója, Isaac Nathan zeneszerző Brahm tenorhangjára komponálta Lord George Byron verseire a *Héber melódiák* c. dalciklusát...²²

Mikor Richard Wagner 1869-ben a saját neve alatt megjelentette *A zsidóság a zenében* c. pamfletjét, Pauline Viardot a tiltakozását fejezte ki és teljesen elhatárolódott a német komponistától.²³ A fiatal Wagnert éppen az általa megtámadott Meyerbeer ajánlotta egy bensőséges hangvétellű, méltató levélben az énekesnő figyelmébe²⁴, aki a *Rienzi* Adriano nadrágszerepének fontosabb szólórészeit felvette a repertoárjába.²⁵ Az utolsó személyes találkozásukon 1860-ban még a *Trisztán és Izolda* II. felvonását is előadta a zeneszerzővel egy magánelőadáson, zongorakísérettel, a közönség soraiban Berliozsal. (Az érdekes koncerten a női szerepeket a díva, a férfi szerepeket Wagner szólaltatta meg...) ²⁶

Turgenyev titoknovellája a „Pauline-Cecilia” kép születéséről

Ary Schefferhez hasonlóan az orosz regényíró, Ivan Szergejevics Turgenyev (1818-1883) életét is szinte teljes egészében meghatározta a Pauline iránti vonzalom, sokáig egy háztartásban is élve a Viardot-házaspárral. Az író kései, misztikum felé hajló korszakának egyik legjellegzetesebb ún. titoknovellája, *A diadalmas szerelem dala*²⁷ a Cecília-kép keletkezéstörténeti leírásaként is értelmezhető. Csaknem negyedszázaddal Scheffer halálát követően, két évvel a saját halála előtt 1881-ben az orosz író még egyszer visszaidézi saját fiatalságát, azzal a sajátságos furcsa szerelmi háromszöggel, mely összefűzte a múzsa, a férj és a szerelmes életét. A hasonló, többretegű, az értelmezésnek tág teret engedő titok-novellák közül az Edgar Allan Poe hatását tükröző *Klára Milics* címűben is egyértelműen beazonosítható a címadó főhősnő alakjában Pauline, de szereplők közti relációk valóságos térképét *A diadalmas szerelem* dala rajzolja ki. A többretegű titok-novella novella zenei feldolgozása a Viardot-körből Ernest Chausson 1896-ban komponált főműve, a *Poème* című, nagyzenekarra és hegedűszólóra írt szimfonikus költemény...

Az 1542-ben, Ferrarában játszódó Turgenyev-novella az itáliai reneszánsz novella stilizációja, a történet szerint egy megtalált régi itáliai kézirat szövege. Az író ezzel megelőlegezte a századfordulón és a XX. század elején kibontakozott orosz szecesszió technikáját, a stilizációt, amely az irodalomban és – a Művészet világa (Мир искусства / *Mir Iskusstva*) elnevezésű csoportnak köszönhetően – a képzőművészetben egyaránt központi szervezőelemmé vált.²⁸

A főhősnő, Valeria a reneszánsz korának jellegzetes, stilizált nőtípusa, akinek jellemzéséből nem nehéz felismerni az özvegy édesanyjával élő, katolikus neveltetésben részesült még gyermeklány Pauline-t. A későbbi ismert énekesnő sem lépett ki a nyilvánosság elé, csak a nővére halálát követően. Ez a tanulás, a felkészülés időszakát jelentette a számára: „*Valéria, a kit a város egyik legelső szépségének tartottak, bár csak nagyon ritkán volt látható, a mennyiben teljesen visszavonult életet élt és hazulról csakis a templomba járt ki, no meg nagy ünnepeken néha sétálni. ... De beszéltek róla, hogy nagyon szép hangja volt és hogy kora reggelenként, mikor még az egész város aludt, szobájába zárkózva szeretett régi dalokat énekelni, lant hangjai mellett, a melyen maga játszott.*” (Az eredeti orosz szövegben is a „Лютня” szó a lantot jelöli.)

A lányt két művész-jóbarát, a festő Fabio és a zenész Muzio egyaránt szereti. Valeria mindegyikükkel megtalálja a közös hangot, de végül – az édesanyja tanácsára is – az előbbit választja. A szerelmi háromszög karakterei a házasság előtt álló Pauline, a jegyese, Louis Viardot és Ary Scheffer: végül Louis lett a férj, de Schefferrel is megmaradt a közeli barátság. A novellabeli Fabio, a Szent Cecília-kép alkotója, Luois és Scheffer személyiségének összegyúrt figurája, a zenész pedig inkább Turgenyev, a Cecília-festménnyel párhuzamosan a *Sappho*-t komponáló Gounod vagy a dionüszoszi, tudatalatti tartalmakat felszínre hozó Hector Berlioz alakja lehet...

Az elbeszélésben a házasságkötést megelőzően Muzio hosszú keleti útra távozik és amikor visszaérkezik, jelenlétével felkavarja a házaspár életét. A történet párhuzamosan futó szála egy konkrét műalkotás keletkezése, a feleséget Szent Cecília-ként ábrázoló kép születésének művészi vajúdása: *„Pár héttel Mucius visszaérkezése előtt, Fabius megkezdte a felesége arcképét, melyen őt mint Szent Cecíliát akarta ábrázolni. ... Az arckép csaknem teljesen készen volt; mindössze még csak az arcot kellett pár vonással befejezni és Fabius méltán büszkélkedhetik vala alkotásával. Muciust elbocsátván Ferrarába, Fabius lement a műtermébe, hol Valéria már rendesen várni szokta; de ezúttal nem találta ott; szólította, de nem felelt. ... Fabius lesietett a kertbe, s ott egyik legtávolabb eső fasorban megpillantotta Valériát. Lehorgasztott fővel, térdein keresztbefont karokkal ott ült egy padon... Valéria észrevehetőleg megörült férjének és aggodó kérdéseire azt felelte, hogy kissé fáj a feje, de hogy ez nem tesz semmit, - s hogy kész neki ülni. Fabius bevezette őt a műterembe, beállította és ecsetet fogott; de nagy bosszúságára sehogy se tudta befejezni az arcot úgy, a hogy szerette volna. És nem ám azért, mert kissé halvány volt és kimerültnek látszott... nem; hanem azt a tiszta, szent kifejezést, mely annyira tetszett neki benne, s mely őt arra a gondolatra vitte, hogy Valériát mint Szent Cecíliát fesse le, ma nem találta meg.”*

Az apollóni múzsa-képpel szemben áll a keletről, Ceylon szigetéről hozott zenei motívum, az ún. diadalmas vagy „a boldog, a kielégített szerelem” dala: *„De mikor elkezdte az utolsó dalt, ugyanaz a hang hirtelen megerősödött s tisztán és erőteljesen csengett; szenvedélyes melódia áradt szét a szélesen kezelt vonó alól, szerte áradt szépen imbolyogva, mint az a kígyó, melynek bőre a hegedű felső részét borította; és olyan tűzzel, olyan diadalmas ujjongással csillogott és lángolt ez a melódia, hogy Fabiusnak és Valériának is elszorult a szíve, s könny csillogott szemükben...”* Muzio a Perzsia-Arábia-India-Kína-Tibet útvonalat bejárva az általa hozott dallal és a sámáni képességekkel rendelkező, néma maláji szolgájával a nyugati keresztény hagyománnyal szemben álló misztikus, spirituális világot képviseli. Gondolatátvitellel a dalt játszva a feleséget is manipulálja, aki alvajáróként éjjelente kiszökik hozzá a kerti pavilonhoz. Ennek a férj véget vet, a szintén alvajáró Muziót törével leszúrja, aki viszont nem hal meg, hanem a maláji gondolatátvitellel „feltámasztja” és újra távoli utazásra indulva eltűnik a házaspár életéből.

A New Age korszakában ma már általános a keleti kultúra nyugati világra gyakorolt hatása. A romantika korszakában épphogy csak elkezdődött a folyamat ²⁹, bár olyan lényeges előzményekre épült, mint a gnoszticizmus, az alkímia és a spiritualizmus. A keleti kultúrák tudományos kutatása a XVIII. század elején kezdődött, de igazából Napóleon egyiptomi hadjárata, majd India angol gyarmatosítása és a cári orosz birodalom keleti térhódítása jelentett fontosabb fordulópontokat.

Kezdetben az egzotikumnak számító keleti tárgyakat művészi kidolgozásuk miatt értékelték és gyűjtötték, később azonban a mögöttük álló világszemlélet is egyre inkább a figyelem homlokterébe került. A szanszkrit (a Schlegel-testvéreknek köszönhetően), a tibeti és a páli nyelvek felfedezésével a keleti vallásos szövegek is ismertté váltak. A pesszimizmus filozófusára, Arthur Schopenhauerre a hinduizmus és – főként – a buddhizmus hatott: *A világ mint akarat és képzet* c. főművében (1818, 1844, 1859) a Nirvánához hasonló vágytalan állapot elérését jelöli ki célnak.³⁰ Az álláspontja szerint az olyan paranormális jelenségek, mint a mágia, a telepátia, a telekinézis és a mágnesterápia az akarat kiterjesztett megnyilvánulásai.³¹ A teozófia „hiperszinkretikus vallása”³² a XIX. század második felében vált meghatározóvá. A keleti utazásait követően, a Tibetben buddhista beavatási szertartáson is felavatott, orosz születésű Helena Blavatsky alapította a mozgalmat (1875-ben New Yorkban hivatalosan is megalakult a Teozófiai Társulat), amelynek egyik leágazása a Rudolf Steiner által kidolgozott antropozófia. Turgenyev ismerhette a teozófia alpműveként számon tartott, Blavatsky 1877-ben kiadott *Leleplezett Ízisz (Isis unveiled)* c. könyvét, amely megerősíthette a főként Schopenhauer filozófiájának eszmei talajáról kiinduló kelet-interpretációját: a „diadalmas szerelem dalá”-nak motívuma a dionüszoszi akarat és vágy – miként Schopenhauer is a művészeti ágak közül a zenét tekintette az akarat legadekvátabb művészi kifejezőeszközének – *par excellence* zenei megnyilvánulása.

A titok-novella gondolatmenetének eredőjét Valeria lelkiatyja, az idős Lorenzo szerzetes fogalmazza meg, aki a keleti vallásokkal kapcsolatban főként a tudatot ellenőrizetlen módon befolyásoló tudatalatti tényezők miatt érvel Muzio elküldése mellett: „*az aggastyán véleménye szerint, Mucius már régente nem volt valami erős hitben s azóta oly sok időt töltvén olyan országokban, melyeket még nem világosított fel a kereszténység szelleme, lehet, hogy hazug tanok nyavalyáját hozta magával, sőt tán titkos varázslók közé szegődött; s éppen azért, bár a régi barátság is előállott jogaival, mégis a józan óvatosság parancsolja a válás szükségességét.*”³³

Míg a tudatalatti befolyásolása, a dionüszoszi tartalom az elbeszélésben a keleti gyakorlatból vett gondolatátvitellel valósul meg, addig Pauline életében Hector Berlioz (1803-1869) volt az a személy, aki a művészet határainak kiszélesítését tudatmódosító szerek használatával valósította meg. A művészi körökben Thomas de Quincey, az *Egy angol ópiumevő vallomásai* írója és Jacques-Joseph Moreau pszichiáter hatására terjedt el a droghasználat. Moreau keleti utazásai során ismerte meg a hasist és az általa, a szer tanulmányozása céljából létrehozott Club des Haschischins (Hasis klub) szeánszain olyan művészek fordultak meg, mint Honoré de Balzac, Charles Baudelaire, Alexandre Dumas, Gustave Flaubert (ez is rávilágíthat, miért ajánlotta Turgenyev az ő emlékének a misztikus nováallát), Theophile Gautier és Gerard de Nerval.³⁴ Berlioz az orvos apja révén is hozzájutott ópiumhoz és látomásai, hallucinációi ihlették a *Fantasztikus szimfóniát* (1830), olyan szürreális képsorral, mint a rögeszmés szerelem, a bál, a mező, a vesztőhely és a boszorkányszombat.³⁵ Ezt követően azonban Berlioz megszabadult a pszichedelikus anyagoktól: az elvonás művészi leképeződése a *Fantasztikus szimfónia* párdarabja, a *Lélio, avagy Visszatérés az életbe* c. lírai monodrámája (1831) – később egyfajta sajátos, személyes hithez találva született a *Requiem* (1837), a *Te Deum* (1849) és a *Krisztus gyermekkor* (1854) íve. A komponistára egyébként életre szóló hatást

gyakorolt François-René de Chateaubriand (1768-1848) hitvédelmi műve, *A kereszténység szelleme* (1892)...³⁶

A személyiség megbomlásához vezető útra, úgy tűnik, a számos egyházi alkotást is komponáló, egész életében katolikus beállítottságú Gounod soha nem lépett rá. Mintha Berlioz ellenpólusa lett volna, de mindenesetre feltűnő a párhuzam Pauline két zeneszerzője között, hogy Gounod két legismertebb operája, a *Faust* (1859) és a *Rómeó és Júlia* (1867) témáira Berlioz korábban szintén maradandó alkotásokat írt, a *Római és Júlia* dramatikus szimfóniát (1839) és a *Faust elkárhozása* drámai legendát (1846)...

Pauline Viardot a hit megéléséről a következőképpen vallott: „gyermekkorom óta bennem van egyfajta veleszületett hit – olyan hit, amelyet semmi sem tudott megrendíteni, sem szkeptikus olvasmányaim, sem a filozófusok erkölcsisége”.³⁷ Személyesen megélt hite inspirálta a Stéphan Bordèse (1847-1919) költeményére írt *Le rêve de Jésus (Jézus álma)* c. dalát. A gyermek Jézus álmában először angyalok jelentik ki a királyságát, majd a halálát követelő vérszomjas tömeg elevenedik meg. A látomás üzenetét megértve Jézus az édesanyját kéri, oltalmazza reggelig...³⁸

Turgyev novellájában a rend a dionüszoszi elem kiiktatásával áll helyre és ezzel nyílik lehetőség a feleség-múzsza apollóni megformálására. Így nyer végleges formát a Cecília-kép – a festmény befejezésének pillanatában, miként a Scheffernek a műtermében alkotás közben éneklő és orgonán (sajnálatos módon a magyar fordítást jegyző Ambrozovics Dezső az orosz „орган”, orgona szót zongorának ültette át) játszó Pauline, a zenélő nő elevenedik meg, öntudatlanul a diadalmas szerelem dalának motívumát szólaltatva meg a fogantatás felismerésével párhuzamosan:

„Mucius távozása után másnap Fabius újra hozzálátott az arcképéhez, megtalálta vonásaiban azt a tiszta kifejezést, melynek pillanatnyi elhomályosulása annyira megzavarta... és ecsetje könnyedén siklott tova a vásznon.

A házastársak élete visszatért a régi kerékvágásba. Mucius reájuk nézve megszűnt létezni, mintha soha nem is élt volna. ...

Egy szép őszi napon Fabius befejezte Szent Cecíliáját; Valéria ott ült a zongora előtt és ujjai hanyagul kóvályogtak a billentyűkön... Egyszerre teljesen akaratlanul felhangzott ujjai alatt a diadalmas szerelemnek az a dala, melyet egykor Mucius játszott - s ugyanabban a pillanatban, esküvője óta először, érezte belsejében az új, keletkező élet remegését... Valéria összerázkódott... abbahagyta...

Mit jelentett ez? Talán csak nem...”³⁹

Turgyev titoknovellája a Cecília-kép általános üzenetére reflektál, egy olyan polgári korszakban, mikor a diktatúra már csak sötét emlékként élt a rendszer áldozatainak tudatában. Pauline Viardot és Ary Scheffer részéről az éber cenzúra figyelmét elkerülő, „tűrt” kategóriába sorolható diktatúraellenes műzsakép bátor politikai kiállásnak is számított, míg Turgyev – a kép születésének politikai kontextusától eltekintve – a szerelmi háromszög egykori szereplőinek szociometriai mátrixát mélylélektani perspektívából, a New Age hajnalán vetíti elénk.

¹ Hector Berlioz: Théâtre de l'opéra. Première représentation du Prophète, opéra en cinq actes, de MM. Scribe et Meyerbeer... In: Journal des Débats. 20. IV. 1849. p. 1-2.

² <http://www.museevieromantique.paris.fr/fr> (2020. IV. 24.) – Musée de la Vie romantique (Párizs)

- ³https://dSPACE.ualgary.ca/bitstream/handle/1880/48502/Viardot_catalogue_2011.pdf;jsessionid=ECF9BFF2939B0AB7ACB3E90A29BA7D29?sequence=3%E2%80%8B (2020. IV. 24.) – The Musical Works of Pauline Viardot-Garcia (1821-1910). A chronological catalogue, with an index of titles and a list of writers set, composers arranged, & translators and arrangers compiled by Patrick Waddington together with the musical incipits of works and a discography compiled by Nicholas G. Žekulin. Heretaunga (New Zealand) – Calgary (Canada), 2011, New online edition.; Rachel M. Harris: The music salon of Pauline Viardot: featuring her salon opera Cendrillon. Baton Rouge, 2005, Louisiana State University. Ph.D. Dissertation. p. 60.; Amy Jo Hunsaker: Pauline Viardot's Russian Compositions. Las Vegas, 2010, University of Nevada. Ph.D. Dissertation.; Jessica McCormack: The influence of national styles on the compositions of Pauline Viardot. Denton, 2009, University of North Texas. Ph.D. Dissertation.; www.pauline-viardot.de (2020. IV. 24.) – Forschungsstelle Pauline Viardot – Pauline Viardot. Orte und Wege europäischer Kulturvermittlung durch Musik; Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag. p. 239-273.
- ⁴ <https://www.ceciliabartoli.com/recordings/#cnds> (2020. IV. 24.) és <https://www.deccaclassics.com/de/cat/4526672> (2020. IV. 24.);
- Cecilia Bartoli Pauline Viardot művészetéről: "A student of Franz Liszt and Anton Reicha and a duet partner of Chopin, Pauline was an excellent pianist and composer. Her impeccable singing technique, which she passed on to successful students, allowed her to work in her profession for decades. Her prosperous marriage to the French theatre manager, author and art critic Louis Viardot advanced her career as a respected singer and established her role as a great patron of the arts, clear-sighted enough to bridge the years of fundamental change in culture from early Romanticism to impressionism and early modernism." In: <https://www.salzburgerfestspiele.at/cms/wp-content/uploads/2019/06/salzburger-festspiele-pfingsten-2020.pdf> (2020. IV. 24.) – La couleur du temps. Die Farbe der Zeit. Pauline Viardot-Garcia (1821—1910). Salzburger Festspiele Pfingsten 29. Mai - 1. Juni 2020.;
- ⁵ Nicholas G. Žekulin: The Story of an Operetta. Le dernier sorcier by Pauline Viardot and Ivan Turgenev. München, 1989, Verlag Otto Sagner. p. 2., p. 30-31., p. 33., p. 37-39.; Lydia Ellen Beasley Kneer: An Introduction to an Operetta: Pauline Viardot's Le Dernier Sorcier for the Young Opera Studio. Tuscaloosa (Alabama), 2018, University of Alabama Libraries. Ph.D. Dissertation. p. 3.;
- ⁶ Rachel M. Harris: The music salon of Pauline Viardot: featuring her salon opera Cendrillon. Baton Rouge, 2005, Louisiana State University. Ph.D. Dissertation. p. 7-8.; Rebecca Bennett Fairbank: Devastating Diva: Pauline Viardot and Rewriting the Image of Women in Nineteenth-Century French Opera Culture. Provo (Utah), 2013, Brigham Young University. p. 60-61.; <https://hollisarchives.lib.harvard.edu/repositories/24/resources/1387> (2020. IV. 24.) – Harvard Library. Pauline Viardot-Garcia papers.
- ⁷ Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part II) In: The Musical Quarterly. Vol. 2, No. 1. January 1916. p. 32-60. (p. 34.)
- ⁸ Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part I) In: The Musical Quarterly. Vol. 1, No. 3. July 1915, p. 350-380.; Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part II) In: The Musical Quarterly. Vol. 2, No. 1. January 1916. p. 32-60.
- ⁹ Rebecca Bennett Fairbank: Devastating Diva: Pauline Viardot and Rewriting the Image of Women in Nineteenth-Century French Opera Culture. Provo, 2013, Brigham Young University. p. 195-197.
- ¹⁰ http://www.boehrlau-verlag.com/download/164359/978-3-412-50143-3_B%C3%BChnenrepertoire.pdf (2020. IV. 24.) – Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Bühnenrepertoire Pauline Viardot-Garcia. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag.; http://www.boehrlau-verlag.com/download/164359/978-3-412-50143-3_Konzertrepertoire.pdf (2020. IV. 24.) – Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Konzertrepertoire Pauline Viardot-Garcia. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag.; Barbara Kendall-Davies: The Life and Work of Pauline Viardot Garcia: The Years of Grace, Volume 2, 1863-1910. Newcastle, 2012, Cambridge Scholars Publishing. p. XVII. (List of Pauline Viardot's roles)
- ¹¹ http://www.boehrlau-verlag.com/download/164359/978-3-412-50143-3_B%C3%BChnenrepertoire.pdf (2020. IV. 24.) – Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Bühnenrepertoire Pauline Viardot-Garcia. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag.; http://www.boehrlau-verlag.com/download/164359/978-3-412-50143-3_Konzertrepertoire.pdf (2020. IV. 24.) – Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Konzertrepertoire Pauline Viardot-Garcia. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag.; Forgotten masterpieces published by Pauline Viardot – In: https://dSPACE.ualgary.ca/bitstream/handle/1880/48502/Viardot_catalogue_2011.pdf;jsessionid=ECF9BFF2939B0AB7ACB3E90A29BA7D29?sequence=3%E2%80%8B (2020. IV. 24.) – The Musical Works of Pauline Viardot-Garcia (1821-1910). A chronological catalogue, with an index of titles and a list of writers set, composers arranged, & translators and arrangers compiled by Patrick Waddington together with the musical incipits of works and a discography compiled by Nicholas G. Žekulin. Heretaunga (New Zealand) – Calgary (Canada), 2011, New online edition.;
- Tim Carter: Opera Arias On and Off the Stage: the Strange Case of Händel's "Lascia ch'io pianga". In: Music on Stage. Volume III. Edited by Fiona Jane Schopf. Newcastle upon Tyne, 2018, Cambridge Scholar Publishing. p. 5-17. (p. 8-9.);
- Ellen T Harris: Viardot sings Händel (with thanks to George Sand, Chopin, Meyerbeer, Gounod and Julius Rietz). In: Fashions and Legacies of Nineteenth-Century Italian Opera. Edited by Roberta Montemorra Marvin and Hilary Poriss. Cambridge, 2009, Cambridge University Press. p. 9-29.;
- Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part II) In: The Musical Quarterly. Vol. 2, No. 1. January 1916. p. 32-60.;
- Joël-Marie Fauquet: Berlioz and Gluck. In: The Cambridge Companion to Berlioz. Edited by Peter Bloom. Cambridge, 2000, Cambridge University Press. p. 197-210.;
- Melanie Stier: 'The power of Gluck, and of his interpreter' - Pauline Viardot's Part in the British Gluck Revival. In: British Postgraduate Musicology. Volume 11. December 2011. Link: <http://britishpostgraduatemusicology.org/bpm11/stier-the-power-of-gluck-and-his-interpreter.pdf> (2020. IV. 24.);
- Simon Goldhill: Victorian Culture and Classical Antiquity. Art, Opera, Fiction, and the Proclamation of Modernity. Princeton, 2011, Princeton University Press. p. 104-112.;
- Rebecca Bennett Fairbank: Devastating Diva: Pauline Viardot and Rewriting the Image of Women in Nineteenth-Century French Opera Culture. Provo (Utah), 2013, Brigham Young University. p. 76-77.;
- Patricia Howard: Gluck. New York, 2016, Routledge. p. 424-427.;

- ¹² Thérèse Marix-Spire: Gounod and His First Interpreter, Pauline Viardot. In: The Musical Quarterly, Volume XXXI, Issue 2, April 1945, Pages 193–211, The Musical Quarterly, Volume XXXI, Issue 3, July 1945, p. 299–317.; Rebecca Bennett Fairbank: Devastating Diva: Pauline Viardot and Rewriting the Image of Women in Nineteenth-Century French Opera Culture. Provo (Utah), 2013, Brigham Young University. p. 83–86.; Georg Predota: The Sappho Affair! Charles Gounod and Pauline Viardot. In: <http://www.interlude.hk/front/sappho-affaircharles-gounod-pauline-viardot/> (2020. IV. 24.); <https://www.charles-gounod.com/vi/oeuvres/operas/sappho.htm> (2020. IV. 24.) – Charles Gounod: *Sappho*
- ¹³ Franz Liszt: „Berlioz und seine Harold-Symphonie”. In: Neue Zeitschrift für Musik. Band 43. No 5., 27. VII. 1855. p 49–55.
- ¹⁴ Lord George Byron: Childe Harold’s Pilgrimage. London, 1842, John Murray. p. 86.
- ¹⁵ Lord George Byron: Don Juan. London, 1823, Hodgson & Co. p. 138.
- ¹⁶ „Read the Italian translation by Guido Sorelli of the German Grillparzer – a devil of a name, to be sure, for posterity, but they must learn to pronounce it. ... the tragedy of *Sappho* is superb and sublime. There is no denying it. The man has done a great thing in writing that play. And who is he? I know him not; but ages will. ‘Tis a high intellect. ... Grillparzer is grand, antique, – not so simple as the ancients, but very simple for a modern, – too Madame De Staël-ish now and then, but altogether a great and goodly writer.” In: Letters and Journals of Lord Byron with Notices of His Life by Thomas Moore. Complete in One Volume. Frankfurt am Main, 1830, H. L.Brönnner. p. 485.
- ¹⁷ Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part II) In: The Musical Quarterly. Vol. 2, No. 1. January 1916. p. 32–60. (p. 42–45.); Rebecca Bennett Fairbank: Devastating Diva: Pauline Viardot and Rewriting the Image of Women in Nineteenth-Century French Opera Culture. Provo (Utah), 2013, Brigham Young University. p. 77.
- ¹⁸ <http://parismuseescollections.paris.fr/fr/musee-de-la-vie-romantique/oeuvres/portrait-de-pauline-viardot-en-sainte-cecile#infos-secondaires-detail> (2020. IV. 24.) – Musée de la Vie Romantique (Párizs) – Ary Scheffer: *Portrait de Pauline Viardot en sainte Cécile*; <http://www.thearttribune.com/Pauline-Viardot-as-Saint-Cecilia.html> (2020. IV. 24.) – Didier Rykner: Pauline Viardot as Saint Cecilia by Ary Scheffer Pre-empted by the Musée de la Vie Romantique. In: The Art Tribune. 11. IV. 2014.
- ¹⁹ Kovács Imre: Liszt magyar-európai útja. Megjegyzések a Krisztus-oratórium Háromkirályok-tételének kultúrtörténeti kontextusához és képzőművészeti inspirációs hátteréhez. In: Ars Hungarica. 42. évfolyam, 2016. 1. szám. 25–32.o.
- ²⁰ Barbara Kendall-Davies: The Life and Work of Pauline Viardot Garcia: The Years of Fame, Volume 1, 1636–1863. Newcastle, 2013, Cambridge Scholars Publishing. p. 138.
- ²¹ James Radomski: Manuel García (1775–1832). Chronicle of the Life of a bel canto Tenor at the Dawn of Romanticism. Oxford, 2000, Oxford University Press. p. 3–5.
- ²² David Convey: „Jewry in Music”. Jewish Entry to the Musical Professions. London, 2007, University of London. Ph.D. Dissertation. p. 16., p. 99–134.; What Would We Do Without The Cantors? In: <https://www.teatronuovo.org/record-of-the-week/what-would-we-do-without-the-cantors> (2020. IV. 24.)
- ²³ Barbara Kendall-Davies: The Life and Work of Pauline Viardot Garcia: The Years of Grace, Volume 2, 1863–1910. Newcastle, 2012, Cambridge Scholars Publishing. p. 68.
- ²⁴ D. Millar Craig: Letters from Wagner to Madame Pauline Viardot. In: The Musical Times. Vol. 68, No. 1008, 1 February 1927. p. 137–139.
- ²⁵ http://www.boehrlau-verlag.com/download/164359/978-3-412-50143-3_Konzertrepertoire.pdf (2020. IV. 24.) – Beatrix Borchard: Pauline Viardot-Garcia. Fülle des Lebens. Konzertrepertoire Pauline Viardot-Garcia. Köln – Weimar – Wien, 2016, Böhlau Verlag. p. 3.
- ²⁶ Theodore Baker: Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part II) In: The Musical Quarterly. Vol. 2, No. 1. January 1916. p. 32–60. (p. 54.); Barbara Kendall-Davies: The Life and Work of Pauline Viardot Garcia: The Years of Fame, Volume 1, 1636–1863. Newcastle, 2013, Cambridge Scholars Publishing. p. XXI.
- ²⁷ Selmeczi János: A titok-próza Turgenyev elbeszélő művészetében. Doktori disszertáció. Budapest, 2011, Eötvös Loránd Tudományegyetem; Zöldhelyi Zsuzsa: I. Sz. Turgenyev „sejtelmes” elbeszélései. In: Bevezetés a XIX. századi orosz irodalom történetébe. I. Alkotó szerkesztő: Kroó Katalin. Budapest, 2006, Bölcsész Konzorcium. 367–376. o.
- ²⁸ Zöldhelyi Zsuzsa: I. Sz. Turgenyev „sejtelmes” elbeszélései. In: Bevezetés a XIX. századi orosz irodalom történetébe. I. Alkotó szerkesztő: Kroó Katalin. Budapest, 2006, Bölcsész Konzorcium. 367–376. o. (371. o.)
- ²⁹ Domokos Áron: A populáris ezotéria és az olvasás piaca. Doktori disszertáció. Budapest, 2007, ELTE. 46–50. o.
- ³⁰ Peter Abelsen: Schopenhauer and Buddhism. In: Philosophy East and West. Vol. 43., No. 2. April 1993. p. 255–278.; <https://sredniiput.rs/download/text/veljadic-schopenhauer-and-buddhism.pdf> (2020. IV. 24.) – Bhikkhu Ñāṇajīvako: Schopenhauer and Buddhism.; <http://www.inco.hu/inco13/filo/cikk5h.htm> (2020. IV. 24.) – Pók Katalin: Schopenhauer és a buddhizmus (Kétféle identitás); <http://www.kagyloktur.hu/1803/tarsadalomtudomany/schopenhauer-es-a-vedak.html> (2020. IV. 24.) – Rácz Géza: Schopenhauer és a Védák.
- ³¹ http://colfa.utsa.edu/philosophy-classics/docs/Schopenhauer_Workshop_Erdmann_Paper.pdf (2020. IV. 24.) – Edward Erdmann – David Cartwright: The World as Weird: Schopenhauer’s Use of Odd Phenomena to Corroborate His Metaphysics.
- ³² Siv Ellen Kraft: “To Mix or Not to Mix”: Syncretism/Anti-Syncretism in the History of Theosophy. In: Numen. Vol. 49. No. 2. 2002, p. 142–177.
- ³³ Ivan Szergejevics Turgenyev: A diadalmas szerelem dala. In: Ivan Szergejevics Turgenyev: A diadalmas szerelem dala – Jergunov hadnagy históriája. Fordította: Ambrozovics Dezső. Budapest, 1909, Lampel R. Kk. (Wodianer F. és Fiai) R. T. Könyvkiadóvállalata. 3–30. o.; az eredeti orosz szöveg: [https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%8C_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B9_%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%B2%D0%B8_\(%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2\)](https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%8C_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B9_%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%B2%D0%B8_(%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2)) (2020. IV. 24.) – Иван Сергеевич Тургенев: Песнь торжествующей любви
- ³⁴ Alethea Hayter: Opium and the Romantic Imagination. Berkeley, 1968, University of California Press.; Simon Wills: Cannabis Use and Abuse by Man: An Historical Perspective. In: Cannabis. The Genus Cannabis. Edited by David T. Brown. Amsterdam, 2003, Harwood Academic Publishers. p. 1–28. (p. 16–19.)
- ³⁵ <https://mikejay.net/opium-and-the-symphonie-fantastique/> (25 March 2020) – Mike Jay: Opium and the Symphonie Fantastique. (This article was first broadcast as a spoken word piece on BBC Radio 3 in 2002); Inge van Rij: The Other Worlds of Hector Berlioz. Travels with the Orchestra. Cambridge, 2015, Cambridge University Press. p. 145.; Paul L. Wolf: Hector Berlioz and Other Famous Artists with Opium Abuse. In: Neurological Disorders in Famous Artists – Part 3. Frontiers of Neurology and Neuroscience. Vol. 27. Editors: J. Bogousslavsky, M. G. Hennerici, H. Bänzner, C. Bassetti. Basel, 2010, Karger. p. 84–91.

-
- ³⁶ Jacques Barzun: *Berlioz and His Century. An Introduction to the Age of Romanticism*. Chicago, 1982, University of Chicago Press. p. 54-55.; <http://www.hberlioz.com/others/TFBertonneau.htm> (25 March 2020) – The Hector Berlioz Website – Thomas F. Bertonneau: *The “New Berlioz”: Musical High Romanticism in an Age of Technical and Ideological Correctness*. 2007.; Stephen Rodgers: *Form, Program, and Metaphor in the Music of Berlioz*. Cambridge, 2009, Cambridge University Press. p. 87.
- ³⁷ Theodore Baker: *Pauline Viardot-Garcia to Julius Rietz. Letters of Friendship. (Part I)* In: *The Musical Quarterly*. Vol. 1, No. 3. July 1915, p. 350-380. (p. 370.)
- ³⁸ Jessica McCormack: *The influence of national styles on the compositions of Pauline Viardot*. Denton, 2009, University of North Texas. Ph.D. Dissertation. p. 34-37.
- ³⁹ Ivan Szergejevics Turgenyev: *A diadalmas szerelem dala*. In: *Ivan Szergejevics Turgenyev: A diadalmas szerelem dala – Jergunov hadnagy históriája*. Fordította: Ambrozovics Dezső. Budapest, 1909, Lampel R. Kk. (Wodianer F. és Fiai) R. T. Könyvkiadóvállalata. 3-30. o.; az eredeti orosz szöveg: [https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%8C_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B9_%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%B2%D0%B8_\(%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2\)](https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%81%D0%BD%D1%8C_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B9_%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%B2%D0%B8_(%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2)) (2020. IV. 24.) – Иван Сергеевич Тургенев: *Песнь торжествующей любви*