

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kó Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LI. ÉVF., DECEMBER

2020. 12. szám

TARTALOM

AGÁRDI IRMA – TÖRÖK ÁRON

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK KAPCSOLATI BEÁGYAZOTTSÁGA ÉS
SZEREPE A TÁRSADALMI HATÁS KITERJESZTÉSÉBEN 2.

ÁSVÁNYI ZSÓFIA

ADATVÉDELEM A FOGLALKOZTATÁSBAN – MIT MUTAT AZ ESETJOG? 17.

VERDES TAMÁS

MEGÉRTÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZOLGÁLATÁBAN 2. RÉSZ – EGY INTERPRETATÍV
SZERVEZETKUTATÁS TAPASZTALATA: A LUPUS ALBUS OSZTÁLY ESETE 31.

CSÁKNÉ FILEP JUDIT – RADÁCSI LÁSZLÓ

MAGYAR MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK CSALÁDIVÁLLALAT-KORMÁNYZÁSÁNAK
SPECIALITÁSAI 45.

VILMÁNYI MÁRTON – HETESI ERZSÉBET – TARJÁNYI MARGIT

TÁRSADALMI BEÁGYAZOTTSÁGBÓL EREDŐ KONFLIKTUSOK EGÉSZSÉGÜGYI
SZERVEZETEKBEN 60.

JUHÁSZ TÍMEA – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND

A DIÁKKORI CSAPATVERSENYEK HATÁSA A MUNKAHELYI VERSENYSZITUÁCIÓKBAN
TANÚSÍTOTT MAGATARTÁSRA EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN 72.

BALÁZS LÁSZLÓ

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A KIÉGÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA
OKTATÓKNÁL – AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA-FEJLESZTÉS SZEREPE
A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKULÁSÁBAN 85.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK KAPCSOLATI BEÁGYAZOTTSÁGA ÉS SZEREPE A TÁRSADALMI HATÁS KITERJESZTÉSÉBEN

RELATIONAL EMBEDDEDNESS OF SOCIAL ENTREPRENEURS AND ITS ROLE IN SCALING SOCIAL IMPACT

Jelen kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága hogyan járul hozzá a vállalkozás társadalmi hatásának kiterjesztéséhez. A kutatási kérdés megválaszolásához esettanulmány-módszert alkalmaztak a szerzők olyan társadalmi vállalkozók körében, akik hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő, vagy megváltozott munkaképességű felnőttek számára nyújtanak munkaerő-piaci szolgáltatást a vendéglátóiparban. Az elemzéshez szekunder adatokat gyűjtöttek és interjúkat készítettek a társadalmi vállalkozókkal és a legfontosabb partnereikkel. A feltáró kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a társadalmi vállalkozók eltérő partnertípussal alakítottak ki szoros, beágyazott kapcsolatokat. A kapcsolati beágyazottságban mutatkozó eltérések a társadalmi hatás kiterjesztésének különböző mintázatait (funkcionális, politikai és kvantitatív) hozták létre. A kutatási eredmények elméleti, gyakorlati és szakpolitikai vonatkozásait részletesen kifejtik.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozó, kapcsolati beágyazottság, társadalmi hatás

This paper aims to explore how social entrepreneurs' relational embeddedness influences the extension of social impact created by social enterprises. Multiple case study analysis was conducted among social entrepreneurs who train and employ people with special needs in the restaurant and catering industry. Data was drawn from secondary sources and in-depth interviews with social entrepreneurs and their most important partners. The exploratory study revealed that social entrepreneurs have embedded, close relationships with different partner types. This relational embeddedness with different actors led to various scaling patterns of social impact (functional, political, and quantitative). The theoretical and practical implications of the research findings are discussed in detail.

Keywords: social entrepreneurs, relational embeddedness, social impact

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg. The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00007 Aspects of developing a smart, sustainable and inclusive society: social, technological, innovative networks in employment and the digital economy. The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem társadalmi innovációval foglalkozó kutatócsoport tagjainak – különösen Pataki Györgynek – az anyag elkészítéséhez nyújtott szakmai támogatásukért. The authors are grateful to the members of the Corvinus University of Budapest Social Innovation Research Group, especially György Pataki, for their professional support in writing this paper.

Szerzők/Authors:

Dr. Agárdi Irma, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (irma.agardi@uni-corvinus.hu)

Dr. Török Áron, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (aron.torok@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 07. 13-án, javítva: 2020. 11. 02-án, elfogadva: 2020. 11. 03-án.

This article was received: 13. 07. 2020, revised: 02. 11. 2020, accepted: 03. 11. 2020.

Bár a társadalmi vállalkozás relatíve új fogalomként jelent meg a társadalomtudományban, azonban a társadalmi célú, felelős vállalkozások (pl. szociális szövetkezetek, civil szervezetek, egyházak humanitárius tevékeny-

sége, nonprofit vállalatok) jóval hosszabb múltra tekintenek vissza (Kiss & Mihály, 2019). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók között az utóbbi években jelentős nézetkülönbség alakult ki a definíciót illetően (Kiss & Mi-

hály, 2020). Az észak-amerikai megközelítés a társadalmi vállalkozó szerepét emeli ki, aki innovatív, kockázattűrő magatartásával old meg társadalmi problémákat (Dees & Anderson, 2006), illetve a társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozások piaci jövedelemtermelő képességét hangsúlyozza (Young, 1986; Massarsky, 2006). Az európai megközelítések a jóléti állam egyik megnyilvánulási formáját, illetve átfogóbb társadalmi-politikai transzformáció lehetőségét látják a társadalmi vállalkozásokban (Defourney & Nyssens, 2010). A különböző megközelítések azonban egyetértenek abban, hogy társadalmi vállalkozásnak tekinthető minden olyan szervezet, amely vállalkozási tevékenységet folytat, társadalmi célkitűzésekkel és kimutatható társadalmi hatással rendelkezik (G. Fekete et al., 2017). A társadalmi vállalkozások egyik legfontosabb célja, hogy hatást gyakoroljanak a társadalmi élet különböző területeire (Nicholls, 2006), mint például a szegénység, a társadalmi egyenlőtlenség, a munkanélküliség csökkentése, az életminőség, vagy a fogyatékossággal élő személyek társadalmi helyzetének javítása (G. Fekete et al., 2017). A társadalmi vállalkozások eltérő módon és mértékben tudják kiterjeszteni hatásukat (Bloom & Smith, 2010). A társadalmi hatás egyrészt mélyíthető új funkció vagy politikai szerep felvállalásával, másrészt pedig szélesíthető, amely a vállalkozás méretbeli vagy szervezeti növekedésére utal (Uvin, 1995). A társadalmi hatás kiterjesztése azonban számos tényezőtől függ. Az egyik ilyen tényező, hogy a társadalmi vállalkozás milyen kapcsolatrendszerrel rendelkezik és ezek a kapcsolatok mennyire beágyazottak (Smith & Stevens, 2010).

A beágyazottság koncepciója Polányi (1944) nevéhez fűződik, aki a kapitalista rendszerek kritikai elemzése során megállapította, hogy a gazdasági rendszer működését nem csupán a piaci tényezők, hanem a társadalom strukturális és kulturális dimenziói is meghatározzák. Polányi elméletét Granovetter (1985) adaptálta elsőként a gazdasági szereplők közötti kapcsolatrendszerre, megközelítésében a vállalat gazdasági tevékenysége üzleti és társadalmi kapcsolatok komplex hálózataként ragadható meg. Granovetter (1985) szerint a beágyazottság a kapcsolatrendszer struktúrájára és a létrejövő személyes kapcsolatokra épül. A strukturális beágyazottság a gazdasági szereplők közötti kapcsolatrendszer szerkezetét, szabályszerűségeit foglalja magában (Granovetter, 1985). A kapcsolati beágyazottság viszont a partneri kapcsolatokban létrejövő, személyes kapcsolatok természetét és minőségét írja le (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom a kapcsolati beágyazottság szervezeti változásokban (Kistruck & Beamish, 2010), illetve társadalmi franchise rendszerekben (Zafeiropoulou & Koufopoulos, 2013) játszott szerepét vizsgálta. Más szerzők a társadalmi vállalkozók intézményi (Grohs, Schneiders, & Heinze, 2017; Mathews, 2019) beágyazottságát kutatták. Ezek a kutatások arra utalnak, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolatrendszere fontos szerepet játszik a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatás növelésében. Smith és Stevens (2010) tanulmányukban rámutattak arra, hogy a társadalmi vállalkozások beágyazottsága hatással lehet a társadalmi hatás kiterjesztésére, azonban empirikus vizsgálatra nem került sor. Jelen cikk ezt a kutatási rést szeretné betölteni.

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a társadalmi vállalkozók és a legfontosabbnak tartott partnerek közötti kapcsolati beágyazottság milyen szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében. A hazai társadalmi vállalkozókra jellemző, hogy az adott szociális területen már jelentős tapasztalatokkal és kapcsolati hálóval rendelkeznek, viszont a vállalkozásfejlesztésben kevésbé jártasak (G. Fekete et al., 2017). A vállalkozói kompetenciák hiánya azonban meggátolja, hogy a partneri kapcsolatokban rejlő lehetőségeket a társadalmi cél szolgáltatába állítsák. A kapcsolati beágyazottság és a társadalmi hatás kiterjesztése közötti összefüggés feltárásával jobban megérthetjük a társadalmi vállalkozások fejlesztésének lehetőségeit. A kutatási eredmények hozzájárulnak ahhoz is, hogy a társadalmi vállalkozók képesek legyenek tudatosabban menedzselni partnerkapcsolataikat, amelyek révén nagyobb mértékben meg tudják valósítani az általuk választott társadalmi célkitűzést, és hosszú távon sikeresen tudják üzemeltetni a vállalkozást.

A kutatási kérdés megválaszolásához olyan társadalmi vállalkozók legfontosabb partnerkapcsolatait vizsgáltuk meg, akik hátrányos helyzetű, fogyatékossággal élő emberek számára nyújtanak munkaerő-piaci szolgáltatást a vendéglátóiparban. A fogyatékossággal élő, jellemzően alacsony végzettségű emberek ugyanis nagyobb eséllyel válnak munkanélkülivé (Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019; Györi & Csillag, 2019). A piaci környezetben működő, társadalmi vállalkozások viszont a fogyatékossággal élők számára megfelelő munkakörnyezetet jelentenek, ahol munkavállalóként egyéni képességeiket fejleszthetik, és társadalmi értéket teremtenek (Gidron, 2014). Az esettanulmány-elemzéshez interjúkat készítettünk és szekunder forrásokból gyűjtöttünk információkat.

A cikk a következőképpen épül fel. Elsőként a kutatási kérdéshez kapcsolódó elméleti témaköröket (társadalmi hatás és kiterjesztés, illetve kapcsolati beágyazottság) tárgyaljuk. Ezután bemutatjuk az esettanulmányok elkészítéséhez alkalmazott módszertant és a kutatási eredményeket. Végül a kutatási kérdésre választ adó, legfontosabb eredményeket foglaljuk össze, azonosítjuk a kutatás korlátait és a jövőbeni kutatási lehetőségeket.

Elméleti háttér

Társadalmi hatás

Bár a társadalmi vállalkozókat számos tényező (pl. személyes indítékok, társadalmi és üzleti célok) motiválhatja a vállalkozási tevékenység elindítására (Repisky & Tóth, 2019), elsődleges céljuk, hogy társadalmi küldetést valósítsanak meg (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Nicholls, 2006).

Ha a társadalmi vállalkozó tevékenysége révén képes társadalmi változást elérni (Mair & Márti, 2006), akkor társadalmi értéket vagy hatást hoz létre (Nicholls, 2006). A társadalmi változás hatására ugyanis az érintettek ki tudják elégíteni sürgős és indokolt szükségleteiket (Young, 2006). Rawhouser, Cummings és Newbert (2019) minden olyan eredményt társadalmi hatásnak nevez, amely társadalmi tevékenységen alapul és a megcélzott

társadalmi csoport vagy szélesebb érintett kör (pl. helyi közösségek, szervezetek, környezet) problémáira nyújt megoldást. G. Fekete és szerzőtársai (2017) átfogó kutatást végeztek a hazai társadalmi vállalkozások körében és kimutatták, hogy a legtöbb szervezet a munkaerő-piaci helyzet javításáért, a munkanélküliség csökkentéséért, az egyéni képességek fejlesztéséért, a jobb életkörülmények kialakulásáért, valamint az esélyegyenlőség és a társadalmi összetartozás erősödéséért tevékenykedik.

Ezek a példák alapvetően pozitív társadalmi változásokat tükröznek. Azonban Cho (2006) felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi küldetés megfogalmazása valójában számos, akár egymásnak ellentmondó értékek közötti választás eredménye. Ennek következtében a társadalmi hatás idealizálása, kizárólag a pozitív hatások hangsúlyozása félrevezető lehet (Nicholls, 2006; Cho, 2006). A társadalmi hatásnak egyaránt vannak pozitív és negatív hatásai is. Így például a mikrohitelt nyújtó társadalmi vállalkozások alapvetően a szegénység csökkentését tűzték ki célul, azonban mellékhatásként több negatív hatás kísérté ezeket a társadalmi kezdeményezéseket. Többek között voltak olyan hitelfelvevők, akiket még nagyobb szegénységbe (Narasaiah, 2007) taszított a mikrohitel, mivel nem tudták visszafizetni a felvett kölcsönt (Padmanabhan, 2002). Következésképpen a társadalmi hatást célszerű több szereplő szempontjából, az esetleges ambivalenciákat feltárva értékelni (Dey & Stayert, 2010).

A társadalmi hatás kiterjesztése

A sikeres társadalmi vállalkozások működésük során képesek növelni, kiterjeszteni az általuk létrehozott társadalmi hatást (Bloom & Smith, 2010). A társadalmi hatás kiterjesztése olyan folyamat, amelynek során a társadalmi vállalkozás bővíteni, adaptálni tudja a társadalmi hatást annak érdekében, hogy a szociális problémát vagy szükségletet minél nagyobb mértékben le tudja fedni (Desa & Koch, 2014). Fontos megjegyezni, hogy a definíció elsődlegesen a társadalmi hatás bővítésére helyezi a hangsúlyt a társadalmi vállalkozás növelésével szemben (Heinecke & Mayer, 2012). Következésképpen a társadalmi hatás anélkül is növelhető, hogy a vállalkozás üzleti szempontból növekedne (Weber, Kröger, & Demirtas, 2015). Egy társadalmi vállalkozás egyrészt mélyítheti, másrészt kiszélesítheti a társadalmi hatást (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás mélyítése történhet funkcionális vagy politikai értelemben, amelyek közös jellemzője, hogy nem feltétlenül vezetnek a társadalmi vállalkozás méretbeli növekedéséhez.

A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése során a társadalmi vállalkozás olyan új tevékenységekbe kezd, amely növeli a szolgáltatásminőséget, vagy a célcsoport új szükségleteit elégíti ki (Taylor, Dees & Emerson, 2002). A társadalmi vállalkozás horizontális és vertikális irányban is növelheti a funkciók számát. Az első esetben a meglévő programhoz nem kapcsolódó funkciók jelennek meg, a vertikális bővülés pedig az alaptevékenységhez kötődő funkciók hozzáadását jelenti az alaptevékenységhez (Uvin, 1995). A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztésével az új funkciók szinergiákat hoznak létre a meglévő tevékeny-

ségekkel (Uvin, Jain, & Brown, 2000). Hátránya viszont, hogy a társadalmi vállalkozás működését diverzifikálják (Uvin, 1995), ami komplexebbé teszi a működést.

A társadalmi hatás politikai úton való kiterjesztése pedig azt jelenti, hogy a vállalkozó aktív szerepet vállal az adott társadalmi probléma társadalmi és szociálpolitikai rendszerének megváltoztatásában (Uvin, 1995). Ez a kezdeményezés a társadalmi meggyőződésekre, a jogi és intézményi szabályozásra (Moore, Riddell & Vocisano 2015) és a politikai döntéshozókra szeretne hatást gyakorolni (Uvin, 1995). Ennek érdekében a társadalmi vállalkozók a társadalmi szereplőkkel aktívan kommunikálnak, együttműködéseket alakíthatnak ki, vagy akár közvetlen politikai szerepet is vállalhatnak. Első esetben a társadalmi vállalkozások információkat és tapasztalatokat osztanak meg (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004) publikációk, előadások révén (Heinecke & Mayer, 2012), vagy a tapasztalataikat tréningek, illetve tanácsadás formájában osztják meg (Heinecke & Mayer, 2012). Az együttműködések, stratégiai szövetségek kialakítása szintén a szociálpolitikai szerepvállalás eszköze lehet. Ennek előnye, hogy az összefogás révén a társadalmi küldetést eredményesebben képviselheti a társadalmi vállalkozó a döntéshozó intézmények felé (Uvin, 1995), és elősegítheti a társadalmi küldetéshez kapcsolódó szakpolitika fejlesztését (Moore et al., 2015). Végül pedig a társadalmi vállalkozó közvetlenül beléphet a politikai színtérre (Uvin, 1995). A politikai szerepvállalás egyben értékválasztást is képvisel, amelynek során más fontos társadalmi értékek háttérbe szorulhatnak (Cho, 2006).

A társadalmi hatás kiszélesítése a társadalmi vállalkozás növekedését vonja maga után, amely a társadalmi kezdeményezés megtöbbszörözéséhez vezet és a méretgazdaságosság elvére épül (Taylor et al., 2002). A társadalmi hatás szélesítése kvantitatív és szervezeti úton is történhet (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás kvantitatív szélesítése során a társadalmi vállalkozás vagy új tagokkal bővül, vagy maga a vállalkozás új földrajzi területekre lép be (Uvin, 1995), amely sok esetben a vállalkozás méretének és árbevételeinek növekedését is maga után vonja. Következésképp a társadalmi hatás mennyiségi növelése együtt járhat az üzleti eredményesség növekedésével. A társadalmi vállalkozás különböző stratégiákat alkalmazhat a társadalmi hatás kvantitatív növelésére. Az egyik lehetőség, hogy földrajzilag terjeszkedik (Galitopoulou & Noya, 2016). Saját tulajdonban lévő leányvállalatok sokszorozzák meg a társadalmi hatást (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004). Ebben a helyzetben a társadalmi vállalkozás számára előnyös, hogy jelentős kontrollal rendelkezik a társadalmi hatás létrehozása fölött. A saját tulajdonú hálózat hátránya azonban a nagy erőforrásigény, lassú reagálás a helyi problémákra (Heinecke & Mayer, 2012). A társadalmi hatás replikálható független társadalmi vállalkozásokkal való együttműködésekkel is. Erre tipikus példa a társadalmi franchise, amely egy szerződésben szabályozza, hogy a franchise partner milyen feltételek mellett használhatja a franchise gazda által kidolgozott, standardizált társadalmi vállalkozói koncepciót (Zafeiropoulou &

Koufopoulos, 2013). A társadalmi hatás kvantitatív növekedése azonban olyan következményekkel is járhat, hogy az állam fontos szociális területeken csökkentheti a szerepvállalását és a társadalmi vállalkozásoknak kiszervezi a feladatokat. Ezenkívül a társadalmi vállalkozás földrajzi terjeszkedése gyengítheti a helyi közösségekkel való kapcsolatokat (Smith & Stevens, 2010). Végül a társadalmi hatás kiszélesíthető olyan módon is, hogy a kormányzat a meglévő intézményi struktúrába integrálja a társadalmi kezdeményezést (Uvin, 1995). Ez a stratégia nem csupán a társadalmi hatás növelését, hanem a társadalmi küldetés fenntarthatóságát is jelentős mértékben növeli. Ennek ellenére ez egy nagyon ritka megoldás, mivel a társadalmi vállalkozások nem szeretnék elveszíteni a kontrollt a társadalmi program fölött, illetve gyakori a bizalmatlanság is az állami intézményrendszer felé (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás szervezeti kiterjesztése pedig elsősorban a társadalmi vállalkozás kapacitásainak növelését, a szervezeti működés gazdagítását jelenti, amely hatásozabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb működést eredményez (Uvin, 1995). A társadalmi hatás szervezeti növekedése során a társadalmi vállalkozások szervezetfejlesztési stratégiákat (pl. tréning, továbbképzés) alkalmaznak.

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban egyre több olyan publikáció (Fougere et al., 2017; Mihály, 2017; Kiss & Mihály, 2020) jelenik meg, amely felhívja a figyelmet arra, hogy különböző narratívák alakultak ki a társadalmi vállalkozások szerepével kapcsolatban. Egyes narratívák összefüggést mutatnak a társadalmi hatás kiterjesztésének módjaival. Így például a társadalmi vállalkozó narratíva nagyobb hangsúlyt helyez a társadalmi innovációra és a vállalkozót a társadalmi változás katalizáló személyeként tünteti fel, aki kockázatot vállal a társadalmi probléma megoldása érdekében (Dees & Anderson, 2006). Ez a megközelítés sok hasonlóságot mutat a társadalmi hatás politikai kiterjesztésével. Ugyanis ebben az esetben a társadalmi vállalkozó (szociál)politikai szerepét növeli információmegosztás (Heinecke & Mayer, 2012), társadalmi összefogás, illetve akár közvetlen politikai tevékenység által (Uvin, 1995). A piaci jövedelem narratívához pedig a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztése áll közel, amelynek során a társadalmi vállalkozás új egységekkel, földrajzi terjeszkedéssel növeli a társadalmi hatást és egyben a vállalkozás méretét. A társadalmi hatás növelése piaci terjeszkedéssel is jár, amely egyben a termékek és szolgáltatásokból származó jövedelem növelését is jelenti (Dees & Anderson, 2006). A jóléti állam megközelítés (Defourney, 2014) a társadalmi vállalkozásokat már makroszemléletben vizsgálja mint harmadik szektort, illetve annak viszonyát az állam és a piac által betöltött funkciókhoz. A társadalmi-gazdasági és politikai transzformáció narratívája pedig új társadalmi és gazdasági rendszerben gondolkodik, amely az együttműködés, szolidaritás, felelősségmegosztás, helyi kultúra megőrzése, fenntarthatóság elvein alapuló (Miller, 2009) új rendszer felépítését hangsúlyozza. Mindkét megközelítés elsősorban a társadalmi hatás politikai kiterjesztéséhez kötődik, azonban nem a vállalkozás szintjén, hanem a társadalmi és gazdasági rendszerek szintjén.

A társadalmi hatás kiterjesztésének módja több tényezőtől függ. Egyrészt a vállalkozás erőforrásainak és képességeinek (Ormiston & Seymour, 2011) van meghatározó szerepe. Másrészt a társadalmi hatás kiterjesztését befolyásolják azok az intézményi és piaci szereplők, akikkel a társadalmi vállalkozás kapcsolatba lép. A partneri kapcsolatok minősége pedig befolyásolja a társadalmi hatás kiterjesztését (Smith & Stevens, 2010). Így a következő fejezetben a beágyazottság fogalmát és a társadalmi vállalkozások kapcsolódó irodalmát tárgyaljuk.

A kapcsolati beágyazottság

A kapcsolati beágyazottság a partneri kapcsolatok minőségét írja le, amely a partnerek közötti interakciók sorozatában bontakozik ki (Granovetter, 1985). A koncepció a személyes kapcsolatokra fókuszál, amely hatással van a partnerek magatartására (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A menedzsment és a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom a kapcsolati beágyazottságot több jellemzővel írja le (1. táblázat).

1. táblázat

A kapcsolati beágyazottság dimenziói

Szerzők	Kapcsolati beágyazottság dimenziói
Macneil (1980)	Elkötelezettség, konfliktusmegoldás, hatalom, rugalmasság, kommunikáció, reciprocitás, szerepintegritás, szolidaritás.
Mohr & Spekman (1994)	Bizalom, elkötelezettség, konfliktusmegoldás, koordináció, függőség, kommunikáció.
Nahapiet & Ghoshal (1998)	Bizalom, normák, kötelezettségek, azonosulás.
Mair & Martí (2006)	Bizalom, tisztelet, barátságosság.
Zafeiropoulou & Koufopoulos (2013)	Elkötelezettség, konfliktusmegoldás, rugalmasság, hatalom, reciprocitás, szerepintegritás, szolidaritás, bizalom.

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati beágyazottság egyik leggyakrabban vizsgált dimenziója az elkötelezettség. Az elkötelezettség kifejezi, hogy a partnerek milyen mértékben hajlandóak a kapcsolat érdekében erőfeszítéseket hozni (Mohr & Spekman, 1994). Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) pedig az elkötelezettséget jövőbeni tevékenységek mellett való kötelezettségvállalásként határozta meg. Az elkötelezettség implicite feltételezi, hogy a partnerek jövőorientált kapcsolatot szeretnének kiépíteni egymással, amelynek során hosszú távú előnyök elérését tűzik ki célul (Macneil, 1980). Az elkötelezettséghez hasonlóan a konfliktusmegoldás is kapcsolat fenntartását célozza (Macneil, 1980). A partnerek számos módszer (közös problémamegoldás, meggyőzés, kényszerítés, külső segítség kérése, elsimítás, elkerülés) közül választhatnak (Mohr & Spekman, 1994), de a beágyazott kapcsolatokban a konstruktív és informális problémamegoldás a domináns (Achrol, 1997). A szoros kapcsolatokban a partnerek gyakran kölcsönösen függenek egymástól, mivel a közös előnyök eléréséhez az

egyéni, autonóm döntéseiket korlátozzák (Mohr & Spekman, 1994). Ha aszimmetrikus a kapcsolat a két partner között, akkor az egyik partner kezében nagyobb hatalom összpontosul, amely opportunistá magatartáshoz és instabil partnerkapcsolathoz vezet. A beágyazott kapcsolatokban a partnerek tudatában vannak saját hatalmuknak, de önként lemondanak annak gyakorlásáról, hogy megvédjék a kapcsolatot (Macneil, 1980). A kapcsolati beágyazottság további fontos eleme a reciprocitás, amely közös célkitűzést és a tevékenységek koordinálását foglalja magában (Macneil, 1980), illetve a kapcsolatban keletkező előnyöket és hátrányokat közösen viselik (Achrol, 1997). A reciprocitáson alapuló kapcsolatokban a partnerek olyan értékeket tudnak létrehozni, amelyekre külön-külön nem lettek volna képesek (Macneil, 1980). A reciprocitás egyben a kapcsolat hosszú távú perspektíváját is javítja (Larson, 1992). A beágyazott partneri kapcsolatok további jellemzője a szolidaritás, amely egyfajta közös lelkiismeretként és önfeláldozó magatartásként ragadható meg (Macneil, 1980). A szoros partneri kapcsolatokban erős a partner iránt érzett szolidaritás (Achrol, 1997). Nahapiet és Ghoshal (1998) a szolidaritást azonosulásként fogalmazta meg, amelynek során az egyén azonosnak érzi magát egy másik egyénnel vagy csoporttal egy társadalmi probléma iránt. A bizalom a kapcsolati beágyazottság alapvető jellemzője, azt jelenti, hogy a partner megbízható, olyan, aki betartja az ígéreteit (Mohr & Spekman, 1994). Ha a kapcsolatra jellemző a jóhiszeműség, akkor a partnerek az egyéni érdekek mellett közös szakmai célokat tűznek ki, amelynek révén továbbfejlesztik a kapcsolatukat (Anderson & Narus, 1990). Ezenkívül Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) a szerepintegritást és a rugalmasságot is elemezte a társadalmi franchise vállalkozók között kialakult kapcsolati beágyazottság viszonyában. A szerepintegritás azt mutatja meg, hogy a partnerek a kapcsolatban az ígéreteik és várakozásaik szerint viselkednek. Mohr és Spekman (1994) hasonló fogalmat vezet be koordináció néven, amely alatt azt értik, hogy a partnerek egymástól meghatározott feladatok elvégzését várják. A beágyazott kapcsolatokban ezek az elvárások komplexek, és belső rutinokat, szokásokat is magukban foglalnak (Macneil, 1980). Ezzel szemben a rugalmasság a partnerek azon elvárásait fejezi ki, hogy a kapcsolatban bekövetkező változások jóhiszeműek és szükségesek és a közös érdekeket szolgálják (Macneil, 1980).

A társadalmi vállalkozók számára a partneri kapcsolatok (támogatók, önkéntesek, kormányzat, beszállítók, vevők és fogyasztók) kiemelt jelentőségűek, mert a kapcsolatok minősége befolyásolja a vállalkozás értékteremtő tevékenységét (Kummittha, 2017). A partneri kapcsolatok elmélyítése továbbá lehetővé teszi, hogy a társadalmi vállalkozók megerősítsék a szerepüket a helyi közösségben, amelynek révén hozzájuthatnak a szükséges erőforrásokhoz (Kummittha, 2017) és teret kaphatnak további együttműködések kialakítására (Jack & Anderson, 2002). A kapcsolati beágyazottság csökkenti a működési bizonytalanságot (Kummittha, 2017). Az előnyök mellett azonban a partneri kapcsolatok elmélyülése korlátozhatja a társadalmi vállalkozó döntéseit és teret adhat a partner opportu-

nista viselkedésének (Smith & Stevens, 2010). Ezenkívül a társadalmi vállalkozó „bezáródhat” a meglévő kapcsolatrendszerébe, amely által a vállalkozás sérülékennyé válhat a környezeti változásokkal szemben (Mair & Márti, 2006).

A társadalmi vállalkozó kapcsolati beágyazottsága fontos szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében, mert a beágyazott kapcsolat dimenziói meghatározzák a társadalmi vállalkozás döntési alternatíváit. Smith és Stevens (2010) pedig azt feltételezte, hogy a társadalmi vállalkozó típusa meghatározza a beágyazottság mértékét. Az erős helyi fókusszal rendelkező társadalmi vállalkozók a helyi közösséggel és vállalkozás érintettjeivel alakítanak ki mély kapcsolatot. A nagyobb hatókörrel rendelkező, országos vagy nemzetközi szinten működő társadalmi vállalkozások vezetőire viszont heterogénebb kapcsolati hálózat és kevésbé beágyazott kapcsolatok a jellemzőek. Az erősebb helyi kapcsolatok inkább a társadalmi hatás mélyítését, mintsem szélesítését segítik elő. Ilyen esetben a bizalomra és szolidaritásra épülő, kapcsolati beágyazottság alapvetően az adott közösség érdekeit szolgálja, azonban behatárolja a társadalmi vállalkozó döntéseit és a vállalkozás növekedési lehetőségeit (Bacq, Ofstein, Kicukul & Gundry, 2015).

Kutatási módszer

A kutatás során esettanulmány-módszert alkalmaztunk, mivel ez a módszer jól használható olyan jelenségek tanulmányozására, amelyek esetében a jelenség és a környezet nehezen választható el egymástól (Yin, 2003). Ez különösen igaz a jelen kutatásra, mivel a társadalmi vállalkozások partneri kapcsolatokba való beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése nagymértékben függ a társadalmi vállalkozás működési környezetétől.

Esettanulmányok kiválasztása

A kutatás során cél volt, hogy a kiválasztott társadalmi vállalkozások köre lehetőleg homogén legyen, ami lehetőséget ad arra, hogy a kapcsolati beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése közötti összefüggést mélyebben megérthessük (Patton, 1990). Így a kutatás alapsokaságát olyan vendéglátóiparban működő társadalmi vállalkozások alkották, amelyek fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű emberek szakképzését, munkahelyi integrációját, foglalkoztatását tűzték ki célul. Ezek a vállalkozások több mint 75%-ban fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatnak (Jakubinyi, 2017). A társadalmi vállalkozások ugyanannak a stratégiai szövetségnek tagjai, mindhárom vállalkozást bevontuk a kutatásba. Az esetek a működési évek számában térnek el egymástól, illetve az ország különböző részein végzik tevékenységüket (2. táblázat).

Az első társadalmi vállalkozás esetében az éttermet egy nonprofit kft. működteti, amelyet néhány család alapított 2009-ben. A társadalmi vállalkozás fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű munkavállalókat képez, alkalmaz az étterem konyháján, illetve felszolgálóként. A napi menüt kínáló éttermek piacán jó minőségű,

versenyképes áron, házias ételeket kínáló étteremként pozicionálják magukat. A tevékenység a közelmúltban kiegészült a közétkeztetéssel, de vállalnak cateringszolgáltatást, és az étteremben különleges vacsoraesteket is rendeznek neves séfek meghívásával.

2. táblázat

A társadalmi vállalkozások főbb jellemzői

	1. Társadalmi vállalkozás	2. Társadalmi vállalkozás	3. Társadalmi vállalkozás
Régió	Dunántúl	Dél-Magyarország, Budapest	Észak-Magyarország
Alapítás éve	2012	1994	1999
Fő tevékenység	Napi menü, catering szolgáltatás, közétkeztetés	Napi menü, catering szolgáltatás	Napi menü
Étterem	1	2	1 (átmenetileg zárva)
Étterem nyitás éve	2012	2007	2014

Forrás: saját szerkesztés szekunder adatok és mélyinterjúk alapján

A második társadalmi vállalkozás alapítvány formájában működik, az éttermet 2007-ben nyitották a dél-dunántúli régióban, és hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő emberek számára teremtett munkalehetőséget. A fő tevékenység szintén az ebédmenüs étkeztetés, azonban az étterem magasabb árszínvonalat képvisel, mert nagy hangsúlyt helyez a szezonális, helyi, minőségi alapanyagokra és a különlegesebb ételkínálatra. A napi menük mellett borvacsorákat szerveznek a magasabb vásárlóerővel rendelkező vendégeknek.

A harmadik társadalmi vállalkozás szintén alapítványi formában működik Észak-Magyarországon, amelyet 1999-ben alapítottak, és fogyatékossgal vagy autizmussal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, képzését és társadalomba való integrálását tűzte ki célul. Az alapítvány sokféle tevékenységet végez, ami magában foglalja a megcélzott társadalmi csoport szociális támogatását, képzését és foglalkoztatását. Az étterem az alapítvány egyik divíziója, amit 2014-ben nyitottak meg, de a kutatás időpontjában zárva van, mivel az önkormányzat megemelte a bérleti díjat, így új helyszínt kerestek az étteremnek. Az étterem tálalókonyhás, napi menüs étkeztetést kínált, amelyet az alapítvány által üzemeltetett főzőkonyha szolgáltat ki. Ugyanez a konyha nyújtott közétkeztetési szolgáltatást szociális intézmények számára is. Az étteremben fogyatékossgal élő személyek és megváltozott munkaképességű alkalmazottak szolgálták ki a vendégeket, illetve az épület a különböző közösségi és szociális tevékenységeknek is helyszínt adott.

Az adatgyűjtés

Az esettanulmányok elkészítéséhez több forrásból és fázisban gyűjtöttünk információkat, amellyel biztosítottuk az adatgyűjtés triangulációját (Yin, 2003). Az első fázis-

ban a társadalmi vállalkozásokról szekunder forrásokból (megjelent cikkek, interjúk, weboldal, elérhető vállalati dokumentumok) gyűjtöttünk adatokat. A második fázisban személyes, illetve telefonos interjúkat készítettünk a társadalmi vállalkozókkal és a legfontosabbnak tartott partnerekkel.

Az interjúk vezérfonala a kutatási kérdésnek megfelelően két nagyobb területet: a társadalmi vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást és a partnerkapcsolat dimenzióit tárta fel. A társadalmi vállalkozók partnereivel készített interjúk pedig a partner és a társadalmi vállalkozás közötti kapcsolati beágyazottság jellemzőit járták körül. Az öt interjút 2018. november és 2019. február között készítettük, amelyek egyenként 1,5-2 órát vettek igénybe. Az interjúk hanganyagát rögzítettük és a gépellátókat az interjúalanyokkal utólag egyeztetettük (3. táblázat).

3. táblázat

A társadalmi vállalkozók és a partnerek főbb jellemzői

	1. Társadalmi vállalkozó	2. Társadalmi vállalkozó	3. Társadalmi vállalkozó
Végzettség	Pedagógia	Szociálpolitika	Gyógynevelés
Szakmai tapasztalat	8 év	23 év	21 év
Legfontosabb partner	Fejlesztési ügynökség tanácsadója	Helyi kerteszet vezetője	Hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozók
Együttműködés időtartama	4 év	6-7 év	8-10 év
Interjúk száma	2	2	1 + az első két társadalmi vállalkozó

Forrás: saját szerkesztés szekunder adatok és mélyinterjúk alapján

Az első társadalmi vállalkozás vezetője eredetileg tanári végzettséggel rendelkezik. A társadalmi vállalkozó fő motivációja volt, hogy egyik gyermeke szellemi fogyatékossgal született. Az éttermet 2012-ben nyitották meg egy dunántúli városban. Legfontosabb partnernek a regionális fejlesztési ügynökséget tartotta és az egyik tanácsadóval szoros a kapcsolata. A tanácsadó tanári végzettséggel, illetve tudományos fokozattal rendelkezik, 2015 óta dolgozik az ügynökségnek. A társadalmi vállalkozóval 2016-ban vette fel a kapcsolatot egy GINOP-projekt (rugalmas munkaerő-foglalkoztatás) kapcsán, amelyre sikeresen pályáztak és megvalósították.

A második társadalmi vállalkozó 2001 óta vezeti az alapítványt és egy holland példa adta az ötletet, hogy Magyarországon elsőként fogyatékossgal élőket alkalmazó éttermet nyissanak 2007-ben. A társadalmi vállalkozó a beszállítókat, helyi termelőket jelölte meg a legfontosabb partnereként, főként egy kerteszetet, amely szintén foglalkoztat hátrányos helyzetű embereket. A kerteszet veze-

tőjével készítettünk interjút, aki agrárvégzettséggel rendelkezik. A kapcsolatot a társadalmi vállalkozás, azaz az étterem kezdeményezte, 6-7 éve jött létre a kertészet és az étterem közötti szoros együttműködés.

A harmadik társadalmi vállalkozó gyógypedagógiai végzettséggel rendelkezik és a kilencvenes évek elején egy külföldi szociális gazdaságban szerezte az első tapasztalatait fogyatékosággal élők képzésével és foglalkoztatásával kapcsolatban. Az interjúalany jelentős nemzetközi és hazai kapcsolatrendszerrel épített fel. A legfontosabb partneri kapcsolatnak a hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozókat tartotta. Meglátása szerint különösen szoros kapcsolat alakult ki az első és második társadalmi vállalkozás vezetőjével, akikkel stratégiai szövetséget hoztak létre. Így a velük készített interjúkban igyekeztünk feltárni a harmadik társadalmi vállalkozóval való kapcsolatot is.

Adatelemzés

Az összegyűjtött információkat tartalomelemzéssel két kutató értékelt. Az adatok vizsgálatához a szakirodalom-feldolgozás során azonosított koncepciókat használtuk fel; a társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságánál Macneil (1980) által feltárt kapcsolati dimenziókat (pl. bizalom, reciprocitás, szolidaritás, kommunikáció stb.), amelyet Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) is felhasználtak a társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságának elemzéséhez. A társadalmi hatás értékelése az interjúalanyok meghatározása alapján történt, ahogyan ők értelmezték a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást. A társadalmi hatás kiterjesztési módjainak azonosításához pedig Uvin (1995) tipológiáját (funkcionális, politikai, kvantitatív és szervezeti) alkalmaztuk. A kapcsolati beágyazottságra, társadalmi hatásra vonatkozó dimenziókat, illetve a közöttük feltárt összefüggéseket a kutatók külön elemezték, az eredményeket összehasonlították és megvitaták.

Az esettanulmányok elemzése

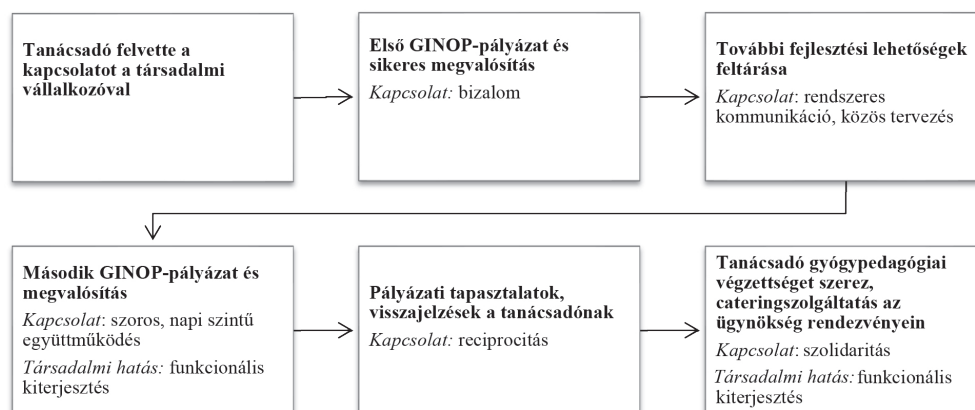
Kutatásunk során arra a kérdésre keressük a választ, hogy a társadalmi vállalkozók és legfontosabb partnerük kapcsolati beágyazottsága hogyan járul hozzá a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatás mélyítéséhez, illetve szélesítéséhez.

Kapcsolati beágyazottság pályázati tanácsadóval és a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése

Az első társadalmi vállalkozó a fejlesztési ügynökség pályázati tanácsadóját tekintette a legfontosabb kapcsolatnak. Ez a kapcsolat segítette abban, hogy a vállalkozás az éttermi tevékenység mellett új tevékenységbe kezdjen és a szervezetet is fejlessze. A kapcsolatot az ügynökség tanácsadója kezdeményezte 2016-ban egy rugalmas munkaerő-foglalkoztatási pályázat kapcsán, amelynek során a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között bizalom alakult ki. Ez egyrészt abban nyilvánult meg, hogy kölcsönösen megbízhatónak tartják egymást („számíthatok rá, ha probléma merül fel a pályázat megvalósításánál” – 1. társadalmi vállalkozó; „erős a személyes kapcsolat, megbíznak egymásban” – pályázati tanácsadó). Másrészt pedig az egyéni érdekek mellett a közös szakmai célokra fókuszáltak (Anderson & Narus, 1990), amely megteremtette a további együttműködés alapját. A társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között rendszeressé vált a kommunikáció és közös gondolkodás új fejlesztési lehetőségekről, amelynek eredményeként egy új GINOP-pályázatot adtak be 2017-ben. A pályázat elkészítésénél a tanácsadó aktívan segítette a társadalmi vállalkozót, amelynek köszönhetően a társadalmi vállalkozás megnyerte a pályázatot. A pályázat megvalósítás során szoros kapcsolat alakult ki a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között. A pályázati forrásból megvalósított beruházás a helyi speciális szakiskolában egy tálalókonyha kialakítását foglalta magában és az éttermi konyha kapacitásának növelését, mivel az ét-

1. ábra

A társadalmi vállalkozó és a pályázati tanácsadó közötti kapcsolat fejlődése és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

terem konyháján főzik meg a menüket. A közétkeztetés új funkciót jelent a vállalkozás számára, azaz az éttermi kínálat mellett egy új tevékenységet is ellátnak. Az új feladat további öt fogyatékossgal élő, illetve megváltozott munkaképességű munkaerő alkalmazását tette lehetővé. A társadalmi vállalkozó ezt fontos eredményként értékelte, mivel így több megváltozott munkaképességű és fogyatékossgal élő személy számára tudnak olyan munkahelyet biztosítani, „*ahol értelmes munkát végeznek, munkabért kapnak, amely hozzájárul az önellátásukhoz, a munka hatására önállóbbá válnak, jobb kedvűek és a közösség ereje nagyon fontos számukra*” (1. társadalmi vállalkozó). A vállalkozó ezenkívül fontos társadalmi hatásnak tekinti, hogy „*itt szeretnek az emberek dolgozni és biztonságban érzik magukat*”. Az új tevékenység továbbá az alkalmazott munkakörét is gazdagítja és más feladatokban is kipróbálhatják magukat (1. ábra).

A pályázat megvalósítása után a kapcsolat a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között továbbfejlődött. A tanácsadó hasznosította a társadalmi vállalkozó pályázati tapasztalatait, amelyeket későbbi pályázatokba be tudnak építeni („*Ha a társadalmi vállalkozások bele tudnak folyni a tervezési folyamatba, az nagyon jól tud működni a pályázatoknál*” – pályázati tanácsadó). Következésképpen az ügynökség tanácsadója és a társadalmi vállalkozó között reciprocitás alakult ki, azaz közös célkitűzések megvalósításával olyan plusz érték keletkezett, amelyet a partnerek külön-külön nem tudtak volna elérni (Macneil, 1980). A társadalmi vállalkozás önerőből nem tudta volna megvalósítani a beruházást, a fejlesztési ügynökség pedig olyan partnert talált, aki megfelelő volt a pályázati erőforrások kihelyezésére. Ezenkívül a kapcsolatban megfigyelhető a szolidaritás, mivel a tanácsadó is érzékenyebbé vált a vállalkozás küldetése iránt és időközben gyógypedagógiai végzettséget szerzett. A szolidáris magatartásra ugyanis jellemző, hogy a partnerek a kapcsolat stabilitásáért, megővésért erőfeszítéseket tesznek (Macneil, 1980). Ez a szolidáris magatartás érhető tetten abban a törekvésben, hogy az ügynökség megrendelőként is segíti az éttermet, amely cateringszolgáltatást nyújt időnként az intézmény rendezvényein, amely szintén a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztéséhez járul hozzá.

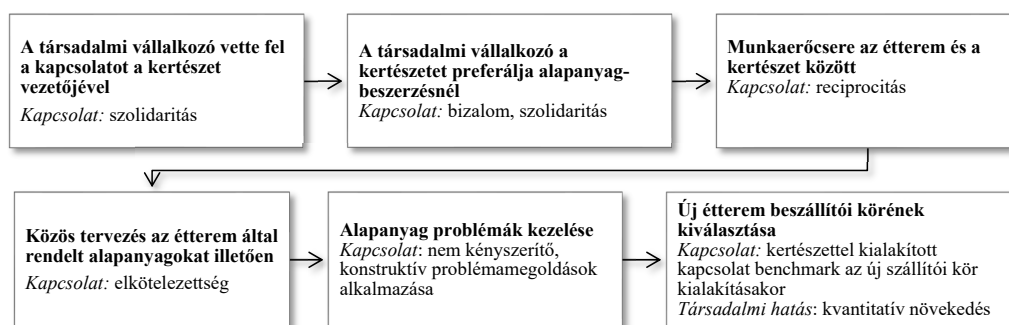
Összességén tehát vállalkozásfejlesztésre szakosodott intézmény pályázati tanácsadójával létrejött szoros kapcsolat olyan szakmai háttérrel, kompetenciával biztosít a társadalmi vállalkozó számára, amellyel sikeresen tudott forrásokat bevonni. A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése az alaptevékenységhez (éttermi napi menü) kapcsolódó, új tevékenység (közétkeztetés) elindítását jelentette, amely szinergiákat hozott létre a vállalkozás működésében (Uvin, 1995). A közétkeztetési tevékenység elindítása párhuzamosan növelte az étterem konyhájának kapacitását is.

Kapcsolati beágyazottság beszállítóval és a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztése

A második társadalmi vállalkozás célja, hogy a hátrányos helyzetű emberek társadalmi diszkriminációja csökkenjen. A társadalmi küldetést nem csupán a saját vállalkozásban, hanem a partnerek kiválasztásában is érvényesítik. Az interjúalany kiemelt partnernek a beszállítókat tartja, ahol szintén érvényesítik a társadalmi célkitűzést és elsősorban helyi termelők, beszállítókra koncentrálnak („*Lehet valaki akármilyen felelős gazdálkodó, ha volt bármilyen diszkriminációs eljárása, nem vásárolunk tőle*” – 2. társadalmi vállalkozó). Az étterem egyik fontos beszállítója egy szociális szövetkezetként működő kertészet és szakiskola. A kapcsolatot a társadalmi vállalkozó kezdeményezte 2012-ben. Az interjúalany elmondása szerint „*egy plusz kollegialitás van köztünk*”. A kertészet vezetője is fontos kapcsolódási pontnak tartja, hogy egy „*olyan intézménynek nyújtunk segítséget, tőlünk vásárolhatnak, akik hasonló profillal/hasonló gondolkodással bírnak*”. A társadalmi vállalkozó és a kertészet vezetője között megfigyelhető egyfajta szolidaritás, amely a közös társadalmi küldetésre és egymás támogatására épül, mivel a kertészet is a hátrányos helyzetű, testi, illetve szellemi fogyatékossgal élő emberek számára teremt munkalehetőséget. A szolidaritáson túl jellemző a bizalom a társadalmi vállalkozó és a kertészet vezetője közötti kapcsolatra („*az egyik legnagyobb felvásárlóik vagyunk, így szerintem egy megbízható, kiszámítható partnerként tudnak ránk nézni*” – 2. társadalmi vállalkozó) (2. ábra).

2. ábra

A társadalmi vállalkozó és a beszállító közötti kapcsolat fejlődése és szerepe a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

A szolidáris magatartás a társadalmi vállalkozásra is jellemző, például, ha egy alapanyagot a szociális szövetkezet elő tud állítani, akkor előnyben részesítik a többi termelővel szemben. Mindkét interjúalany utalt arra, hogy az azonos társadalmi küldetés miatt megfigyelhető bizonyos reciprocitás a munkaerő-állományt illetően a két vállalkozás között („Ha most én elmegyek az étterembe, a jelenlegi ott dolgozó állományból biztos, hogy találok ott néhány olyan embert, aki nálunk járt iskolába. Aki az étteremben akkor konyhafőnök volt, ő most nálunk dolgozik, aki pedig ott a jelenlegi konyhafőnök, ő egy volt kollégánk a vendéglátásból” – a kerteszet vezetője). A reciprocitáson túl a közös tervezés és elkötelezettség is megjelenik a társadalmi vállalkozó és a kerteszet vezetője közötti kapcsolatban. A partnerek közös célok kitűzésével erőforrásokat dedikálnak a kapcsolathoz (Mohr & Spekman, 1994). Közösen egyeztetnek arról, hogy milyen alapanyagokra van az étteremnek szüksége és a kerteszet ezt figyelembe veszi a tevékenysége során. Cserébe viszont az étterem vállalja, hogy megvásárolja megtermelt élelmiszereket. Ez a fajta elkötelezettség jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy az étterem a piaci pozicionálásához illeszkedő, magas minőségű ételeket tudjon készíteni. A társadalmi vállalkozó szerint időnként előfordulnak minőségi gondok, azonban komoly konfliktusok nem alakulnak ki, mert maga a partner igyekszik ezt helyre hozni és a jövőben elkerülni a problémát. Alapvetően közös problémamegoldásra törekszenek, amelybe inkább előremutató, közös tervekben alapul („a hűtést/tárolást hogyan lehetne megoldani, vagy, hogyan lehetne magát a szezonit kitolni főként szezonálisabb termékeknél, zöldségeknél” – 2. társadalmi vállalkozó). A konstruktív problémamegoldási módszerek pedig növelik mindkét fél részéről a partneri kapcsolattal való elégedettséget (Anderson & Narus, 1990). Így nem meglepő, hogy mindkét interjúalany nagyon stabilnak és kiegyensúlyozottnak értékelte az együttműködést, amelyben a személyes kapcsolatok fontos szerepet játszanak („A működés során is nagyon sokat számít, hogy ez a két szervezet nem csak, mint szervezet tart kapcsolatot, hanem személyes kontakt is van közöttünk” – a kerteszet

vezetője). A társadalmi vállalkozó úgy nyilatkozott, hogy a kerteszettel és egyébként a beszállítókkal való együttműködésben még sok fejlődési lehetőséget lát.

A társadalmi vállalkozó és a kerteszet közötti kapcsolati beágyazottság tehát segítette a két vállalkozás tevékenységeinek összehangolásában (az alapanyagok közös tervezésében, koordinálásában, illetve a rendszeres kommunikációban, konstruktív problémamegoldásban), amely maga után vonta az erőforrások illesztését is (Gelei, Dobos & Kovács, 2010).

Ennek a kapcsolatnak a tapasztalatai fontos szerepet játszottak a második étterem beszállítói körének kiválasztásánál, amely a társadalmi küldetés mellett (a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása) szintén a helyi termelőkkel való szoros kapcsolatra koncentrált.

A társadalmi vállalkozás ugyanis egy új éttermet nyitott 2019-ben, amelynek a pozicionálása megegyezik az első étteremével („széles napi menü választék, minőségi alapanyagokból” – 2. társadalmi vállalkozó), így a beszállítók kiválasztása itt is nagy hangsúlyt kapott („már feltártuk, hogy kik a megbízható helyi beszállítók” – 2. társadalmi vállalkozó). Ezekben a szállítói kapcsolatokban is bizalomra, reciprocitásra és szolidaritásra törek-szenek. Az interjúalany szeretné a helyi termelőkkel való kapcsolatot tovább erősíteni egy ún. szatyorközösség létrehozásával, amelynek a budapesti étterem adna helyszínt. Ebben a törekvésben szintén a reciprocitás, egymás kölcsönös segítése nyilvánult meg.

A társadalmi hatást egyrészt további 10-14 megváltozott munkaképességű ember foglalkoztatása növelte, azaz a megcélzott társadalmi csoportból is több embert tudtak elérni. Másrészt pedig az új egység új vendégkör számára teszi elérhetővé az étterem szolgáltatásait, így egyre többen kerülnek kapcsolatba a vállalkozás társadalmi küldetésével. A földrajzi terjeszkedés során a társadalmi vállalkozás a korábbi sikeres éttermi modellt replikálta (Uvin, 1995), amely nemcsak a társadalmi hatás kiterjesztését, hanem az üzleti hatás növelését is eredményezte. Bár az új éttermet még ők üzemeltetik, azonban az interjúalany elmondása szerint a földrajzi terjeszkedés az

3. ábra

A társadalmi vállalkozók közötti kapcsolat és annak szerepe a társadalmi hatás politikai kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

első lépés egy társadalmi franchise rendszer kidolgozása felé, amely a társadalmi hatást még inkább meg tudja sokszorozni.

Kapcsolati beágyazottság társadalmi vállalkozókkal és a társadalmi hatás politikai kiterjesztése

A harmadik társadalmi vállalkozás küldetése, hogy a fogyatékkal élő emberek életminősége és önálló életvezetése javuljon, az interjúalany ezt tekinti a legfőbb társadalmi hatásnak. A társadalmi vállalkozó szerint minden projektjük, beleértve a gasztronómiai ágazatot is ezt a célt szolgálja. Az interjúalany elmondása szerint a legszorosabb kapcsolata azon szervezetek vezetőivel jött létre, akik szintén a fogyatékkal élő emberek életminőségének javítását, foglalkoztatását tekintik a küldetésüknek. Ez különösen érvényes az előző két társadalmi vállalkozóra, akikkel szorosan együttműködik.

A társadalmi vállalkozók mindegyike pozitívan nyilatkozott a többi vállalkozóval való kapcsolatáról. Mindhárman említették, hogy az információáramlás nagyon fontos számukra, gyakran kommunikálnak („rendszeres a kommunikáció” – 3. társadalmi vállalkozó) és jövőbeni terveikről is egyeztetnek („Az alapítvány vezetőjének mindig van egy jó ötlete.” – 1. társadalmi vállalkozó). Ez alapvetően megerősítette a vállalkozók közötti bizalmat („megbízható partnerként tekintünk egymásra” – 2. társadalmi vállalkozó) (3. ábra).

A harmadik társadalmi vállalkozó aktív szerepet vállal a hasonló profilú társadalmi vállalkozások összefogásában. A harmadik társadalmi vállalkozó kezdeményezésé-

re jött létre az a stratégiai szövetség, amelyet olyan társadalmi vállalkozások alkotnak, akik a hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő emberek munkahelyi integrációját tűzték ki célul a vendéglátóiparban. A stratégiai szövetségként funkcionáló szervezetnek az előbb elemzett, két társadalmi vállalkozás is tagja. A szövetségben részt vevő társadalmi vállalkozók közötti együttműködésre jellemzőek „közös célok és nagymértékű szolidaritás” (2. társadalmi vállalkozó), illetve a reciprocitás („a pályázatok területén nagyon komoly az együttműködés” – 3. társadalmi vállalkozó). Az együttműködés fő célja, hogy érdeképviseletet biztosítson a társadalmi vállalkozó számára, illetve a társadalmi vállalkozások pályázati feltételeit javítsák. Ennek következtében a stratégiai szövetség a tagvállalkozások által létrehozott társadalmi hatást politikai úton növeli, amelynek fontos része az is, hogy társadalmi küldetést láthatóvá tegyék szélesebb rétegek számára.

Az interjúalany szerint a másik fontos cél, hogy az azonos társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozások az érdekeiket képviseljék a döntéshozók és az illetékes intézményrendszer felé („létrejön egy ún. civil holding, amely összefogja a fogyatékkal élő munkavállalókat” – 3. társadalmi vállalkozó). Az interjú során kiderült, hogy az interjúalany folyamatos kapcsolatépítésre törekszik a szabályozó és döntéshozó intézményekkel is, azaz a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatást igyekszik országos szintre emelni. Az erőteljes szociálpolitikai szerepvállalásnak köszönhetően az interjúalany a társadalmi hatást igyekszik mélyíteni. A fentiekből adódóan a társadalmi vállalkozás nemcsak a közvetlen környezetben tudja a társadalmi hatását növelni, hanem országos szinten

4. táblázat

A társadalmi vállalkozók beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése

	1. társadalmi vállalkozó	2. társadalmi vállalkozó	3. társadalmi vállalkozó
Legfontosabbnak tartott partner	Regionális Fejlesztési Ügynökség pályázati tanácsadója	Helyi termelő	Hasonló profilú társadalmi vállalkozások vezetői, intézményrendszert működtető állami szervek
Kapcsolati beágyazottság jellemzői	Bizalom, kommunikáció, reciprocitás, közös tervezés, szolidaritás.	Elkötelezettség, konstruktív problémamegoldás, közös tervezés, reciprocitás, szolidaritás.	Bizalom, kommunikáció, reciprocitás, szolidaritás.
Társadalmi hatás	A fogyatékkal élő emberek képzése, munkahelyi integrációja, folyamatos fejlődés, önálló életvezetéshez hozzájárulás.	Hátrányos helyzetű társadalmi rétegek diszkriminációjának csökkentése.	A fogyatékkal élő emberek képzése, munkahelyi integrációja, folyamatos fejlődés, önálló életvezetéshez hozzájárulás.
Társadalmi hatás kiterjesztése	<i>Funkcionális:</i> közétkeztetés, mint új tevékenység, amelynek révén az éttermi konyha kapacitása is nőtt (+80-100 napi menü) és a fogyatékkal élő (+5 fő) foglalkoztatását növelte.	<i>Kvantitatív:</i> a budapesti étterem megnyitásával bővítették a fogyatékkal élő alkalmazottak számát (+14 fő) és a vendégkört is, amely a klasszikus növekedésnek, földrajzi terjeszkedésnek felel meg. A budapesti étteremhez szintén kiépítettek helyi termelőkből álló beszállítói hálózatot.	<i>Politikai:</i> stratégiai szövetség létrehozása, amely olyan társadalmi vállalkozásokat foglal magában, amelyek fogyatékkal élő emberek képzésében és alkalmazásában vállaltak szerepet a vendéglátóiparban. Fogyatékkal élőket támogató szervezetek országos szintű érdeképviselete (civil holding).
A társadalmi hatás kiterjesztésének stratégiája	Új tevékenység, szinergiák kihasználása, kapcsolódó diverzifikáció.	Új leányvállalat létrehozása, illetve társadalmi franchise megalapozása.	Tapasztalatok megosztása, együttműködés, stratégiai szövetség létrehozása társadalmi vállalkozások között.

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

is. Ez az erőteljes szociálpolitikai szerepvállalásnak és az intézményrendszer működését állami szervekkel való kapcsolatépítésnek a következménye, amely a társadalmi hatás politikai úton való kiterjesztését jelenti.

Összességében elmondható, hogy a társadalmi vállalkozó az egész országra kiterjedő kapcsolati beágyazottsággal rendelkezik hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozók és az intézményi rendszert működtető, állami szervek irányában is. A társadalmi vállalkozó egyrészt a tapasztalatainak megosztásával, másrészt pedig társadalmi hatás aggregálásával (Uvin, 1995) igyekszik a társadalmi hatást politikai úton növelni. Az aggregálás alapvetően társadalmi vállalkozásokból álló, stratégiai szövetség létrehozásával történt. Ezeknek a nonprofit stratégiai szövetségeknek a legfontosabb célkitűzése, hogy a fogyatékosággal élők társadalmi jólétét növeljék (Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem & Selekler-Göksen, 2012) és a döntéshozók felé érdekképviselőt valósítsanak meg. A társadalmi vállalkozó tehát aktív szerepet vállal a társadalmi probléma társadalmi és szociálpolitikai rendszerének megváltoztatásában.

A kutatási eredményeket a 4. táblázatban foglaltuk össze.

Következtetések

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága milyen szerepet játszik a társadalmi vállalkozás által létrehozott társadalmi hatás kiterjesztésében.

A kutatási eredményeink a meglévő szakirodalmat több szempontból gazdagítják. Egyrészt a kutatás során részletesen feltártuk azokat a kapcsolati dimenziókat, amelyek a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottságát jellemzik. A társadalmi vállalkozók szoros kapcsolataiban fontos szerepet játszik a bizalom, a reciprocitás, a szolidaritás és az elkötelezettség (Macneil, 1980), amelyek a kapcsolati beágyazottságot és a partnerek közötti elégedettséget növelik (Mohr & Spekman, 1999). Ezenkívül a felek egymás számára erőforrásokat tesznek elérhetővé, tudást cserélnek (Moran, 2005), illetve nagyobb valószínűséggel támogatják egymás innovatív kezdeményezéseit, ami növeli a vállalkozó önbizalmát és segít a projekt sikeres megvalósításában (Nohria, 1992).

Másrészt az esettanulmányok elemzése során feltártuk, hogy a kapcsolati beágyazottság fontos szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében. Moran (2005), illetve Smith és Stevens (2010) már felhívta arra a figyelmet, hogy a kisebb méretű, helyi társadalmi vállalkozások (a helyi közösségekbe jobban beágyazódnak, ezért rájuk inkább a társadalmi hatás mélyítése a jellemző (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009), a nagyobb hatókörrel rendelkező társadalmi vállalkozások kevésbé rendelkeznek helyi beágyazottsággal és inkább a társadalmi hatás szélesítésében érdekeltek (Smith & Stevens, 2010). Kutatási eredményeink azonban tovább árnyalják ezt az összefüggést, mivel az általunk vizsgált társadalmi vállalkozások mérete, társadalmi és üzleti tevékenysége nagyon hasonló. Viszont eltérést mutatnak abban, hogy

a társadalmi vállalkozó milyen partnerekkel alakított ki kapcsolati beágyazottságot, ami hatással volt a társadalmi hatás kiterjesztési módjában. Ez arra enged következtetni, hogy a partnerkapcsolatok beágyazottsága közvetlenül is meghatározza a társadalmi hatás kiterjesztésének módját.

A társadalmi hatás mélyítése funkcionális és politikai úton történt. A pályázati, finanszírozási intézményekben kialakított partnerkapcsolatok (pl. pályázati tanácsadó) új tevékenységek elindításához, ebből következően a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztéséhez vezet. A pályázatok fontos forrást jelentenek a társadalmi vállalkozások számára, mivel az üzleti bevételek önmagukban nem elegendőek a tevékenység finanszírozásához (Török & Agárdi, 2020), ezáltal a társadalmi hatás létrehozásához. Muñoz és Kibler (2016) szintén megállapította, hogy pályázati, finanszírozó szervezetekkel való kapcsolat szükséges a társadalmi vállalkozások sikeres működéséhez. A társadalmi hatás politikai úton való növelése a harmadik társadalmi vállalkozónál jelent meg markánsan. A hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozókkal kialakított stratégiai szövetség, intenzív kommunikáció és együttműködés lehetővé teszi, hogy a társadalmi problémát (fogyatékosággal élők társadalmi integrációja) döntéshozók és a társadalom szélesebb rétegei felé képviseljék (Uvin, 1995). Az állami és társszervezetekkel kialakított szoros kapcsolat pedig pozitívan befolyásolja a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatást (Choi, 2015).

A társadalmi hatás kvantitatív, méretbeli növekedése a második társadalmi vállalkozásnál volt megfigyelhető, ahol a társadalmi vállalkozó és az egyik kiemelt beszállító között alakult ki kölcsönösen beágyazott kapcsolat. A beszállítóval való kapcsolati beágyazottság a vállalkozás értékajánlatát, piaci pozícióját erősíti, ezért a társadalmi hatást mennyiségben növeli és együtt jár a társadalmi vállalkozás méretének, üzleti tevékenységének növekedésével.

A kutatási eredmények a társadalmi vállalkozók számára is hasznosíthatók. A társadalmi vállalkozónak érdemes áttekinteni a kapcsolati hálózatot és értékelni, hogy mely partnerekkel alakult ki kapcsolati beágyazottság és ez hogyan befolyásolta a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást. Ha a vállalkozás fejlődése szempontjából fontos partnerekkel még nem alakult ki a rendszeres kommunikáció, bizalom, szolidaritás, reciprocitás és elkötelezettség, akkor érdemes a kapcsolati hálózatot ilyen irányba építeni. A kutatás során az derült ki, hogy a rendszeres kommunikáció az első lépés a társadalmi vállalkozó és a partner közötti kapcsolat mélyítéséhez. A gyakori és releváns információcsere megerősíti a bizalmat a partnerek között, amelyből már könnyebb továbblépni a közös célkitűzések felé. A közös tervezés segít abban, hogy a partnerszervezetek koordinálják a tevékenységüket a közös cél elérésének érdekében. Ez a folyamat elkötelezettséget, majd szolidaritáson és reciprocitáson alapuló kooperációt hoz létre a társadalmi vállalkozás és a partnerszervezet között (Mohr & Spekman, 1999).

A támogató intézményi rendszernek pedig érdemes figyelembe vennie, hogy az általuk kiírt pályázatok a

társadalmi hatás mélyítését vagy szélesítését szeretnék-
ösztnözni. Erre alapozva célszerű lehet olyan támogató-
si programokban is gondolkodni, amelyek nem csupán az
adott társadalmi vállalkozásra, hanem a kapcsolati háló-
zatukra is fókuszál, illetve azokat fejleszti. A társadalmi
vállalkozások támogatási rendszerével kapcsolatos javas-
lat egyben felveti azt a kérdést is, hogy a társadalmi vállal-
kozások milyen szerepet töltenek be a jóléti szolgáltatások
területén és az állam irányába kívánja elmozdítani ezeket
a szervezeteket. Több kutató (Amin, 2009; Kiss & Mihály,
2020) fogalmazott meg olyan aggodalmat, hogy a társa-
dalmi vállalkozások piacgazdasági kontextusba helyezé-
se, a jövedelemszerzés előtérbe helyezése, illetve pályáza-
ti támogatása a jóléti állami feladatok privatizációjával és
a felelősségvállalás visszaszorulásával jár.

A kutatás feltáró jellegű és több korláttal rendelkezik.
Egyrészt az alapsokaság meglehetősen behatárolt, mivel
csak néhány olyan társadalmi vállalkozás működik Ma-
gyarországon, amelyek fogyatékossgal élő emberek
képzését és foglalkoztatását célozzák meg a vendéglátó-
iparban. Ennek legfőbb oka, hogy a vendéglátás tőkeigé-
nyes szektor, illetve a vendéglátó-ipari vállalkozásoknak
számos egészségügyi és higiéniai szabálynak kell meg-
felelniük. Így a kutatási eredmények csak korlátozottan
terjeszthetők ki más társadalmi vállalkozásokra, ame-
lyek más társadalmi csoportot céloznak meg, vagy nem
a vendéglátóipari szektorban működnek. Másrészt csak a
társadalmi vállalkozás által legfontosabbnak ítélt partne-
rekkel készítettünk interjút, így a kevésbé meghatározó
partnerekkel való kapcsolati beágyazottságot nem tártuk
fel.

A jövőbeni kutatási lehetőségek egy része a kutatási
korlátokból következik. Így érdemes lenne más szektor-
ban működő, vagy más társadalmi csoportot megcélzó
társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságát
és a társadalmi hatás kiterjesztésére gyakorolt hatását
megvizsgálni és összevetni. Másrészt izgalmas kutató-
si téma lehet a társadalmi vállalkozások narratívái és
üzleti, társadalmi hatásai közötti összefüggések rész-
letesebb elemzése. Végül a kutatás makroszinten is
vizsgálható. A társadalmi vállalkozások által létreho-
zott társadalmi hatás kapcsán ugyanis felmerül a kér-
dés, hogy a társadalmi vállalkozási szektor milyen sze-
repet játszik makroszinten a jóléti szolgáltatásokban.
Különösen érdekes kérdés ez a közép- és kelet- európai
országokban, ahol a nyugati országokra jellemző jóléti
állam nem alakult ki.

Jegyzetek

¹ Ilyen vállalkozási kompetenciáknak számítanak az üzleti tevékenység
(pl. jogi, pénzügyi, marketing, értékesítés), szervezeti, kockázatvál-
lалási, illetve probléma- és konfliktus-megoldási képességek (Miller,
Wesley, & Williams, 2012).

² Az 1998. évi XXVI törvény alapján az a személy, aki tartósan vagy
véglegesen olyan érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi, pszichoszociális
károsodással – illetve ezek bármilyen halmozódásával – él, amely a környezeti,
társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és
másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja.

³ A 2011. évi CXCI. Törvény szerint megváltozott munkaképességűnek
számít az a személy, akinek az egészségi állapota a rehabilitációs ha-
tóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű.

Felhasznált irodalom

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól
és esélyegyenlőségük biztosításáról
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű
személyek ellátásairól és egyes törvények
módosításáról
- Amin, A. (2009). Locating the Social Economy. In Ash, A.
(ed.), *The Social Economy. International Perspectives
on Economic Solidarity* (pp. 3-21). London, New York:
Zed Books.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of
Distributor Firm and Manufacturer Firm Working
Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
<https://doi.org/10.1177%2F002224299005400103>
- Achrol, R.S. (1997). Changes in the Theory of
Interorganizational Relations in Marketing: Toward
a Network Paradigm. *Journal of the Academy of
Marketing Science*, 25(1), 56-71.
<https://doi.org/10.1177%2F0092070397251006>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social
and Commercial Entrepreneurship: Same, Different,
or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1),
1-22.
<https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00107.x>
- Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K.
(2015). Bricolage in Social Entrepreneurship: How
Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social
Impact. *The International Journal of Entrepreneurship
and Innovation*, 16(4), 283-289.
<https://doi.org/10.5367%2Fj.2015.0198>
- Bernardino, S., & Santos, J.F. (2019). Network Structure
of the Social Entrepreneur: An Analysis Based on
Social Organization Features and Entrepreneurs'
Demographic Characteristics and Organizational
Status. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 346-
366.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543725>
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the
Drivers of Social Entrepreneurial Impact. Theoretical
Development and an Exploratory Empirical Test of
SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1),
126-145.
<https://doi.org/10.1080/19420670903458042>
- Cho, A. H. (2006). Politics, Values and Social
Entrepreneurship: A Critical Appraisal. In Mair,
J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Social
Entrepreneurship* (pp. 34-56). London, UK: Palgrave
Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230625655_4
- Choi, Y. (2015). How Partnerships Affect the Social
Performance of Korean Social Enterprises. *Journal of
Social Entrepreneurship*, 6(3), 257-277.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2014.965723>
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory
of Social Entrepreneurship: Building on Two
Schools of Practice and Thought. Research on Social
Entrepreneurship. *ARNOVA Occasional Paper Series*,
1(3), 39-66. Retrieved from <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp>

- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Innovation: Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 34-43. Retrieved from https://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/7/73/Scaling_Social_Impact_Strategies_for_spreading_social_innovations.pdf
- Defourny, J. (2014). From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory. In Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V.A. (eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (pp. 17–41). London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at The Base-of-the-Pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 146-174. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>
- Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The Politics of Narrating Social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85-108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
- Fougère, M., Segercrantz, B., & Seeck, H. (2017). A Critical Reading of the European Union's Social Innovation Policy Discourse: (Re)Legitimizing Neoliberalism. *Organization*, 24(6), 819–843. <https://doi.org/10.1177/1350508416685171>
- Galitopoulou, S., & Noya, A. (2016). *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises*. Retrieved from <http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>
- Gelei, A., Dobos, I., & Kovács, E. (2010). Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, 57(7-8), 677-699. Retrieved from <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1185>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Gidron, B. (2014). Market-Oriented Social Enterprises Employing People with Disabilities: A Participants' Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 60-76. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.829116>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élők foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: a fogyatékkal élők foglalkoztatásával kapcsolatos politika és a CSR politika fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 16-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.02>
- Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze, R. G. (2017). Outsiders and Intrapreneurs: The Institutional Embeddedness of Social Entrepreneurship in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2569-2591. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9777-1>
- Heinecke, A., & Mayer, J. (2012). Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In Volkman, C. K. (Ed.) *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 191-209). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_10
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467–487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3)
- Jakubinyi, L. (2017). „Konyhatitkok”: Para-gasztró mozgalom Magyarországon. Miskolc: Szimbiózis Alapítvány.
- Kiss, J., & Mihály, M. (2019). Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyarországjelentés. Brüsszel: Európai Bizottság. Retrieved from <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246>
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735-761. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2010.00371.x>
- Kiss, J. & Mihály, M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat*, 27, 299-324.
- Kummitha, R. K. R. (2017). *Social Entrepreneurship and Social Inclusion*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of The Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104. <https://www.jstor.org/stable/2393534>
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mair, J., & Márti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research. A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Massarsky, C.W. (2006). Coming of Age: Social Enterprise Reaches its Tipping Point. Research on Social Entrepreneurship. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 67–88.
- Mathews, M. A. (2020). The Embeddedness of Nonprofit Leadership in Civic Governance. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 201-212. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00139-y>
- Mihály, M. (2017). Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. Retrieved from <http://tmp.gtk.uni-miskolc.hu/pdf/mic/etpsdw/44.pdf>

- Miller, E. (2009). Solidarity Economy: Key Concepts and Issues, Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet, Papers and Reports from the 2009 US Forum on the Solidarity Economy. In Kawano, E. (ed.), *Thomas Neal Masterson and Jonathan Teller-Elsberg* (pp. 1-12). Amherst, MA: Center for Popular Economics.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370.
<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
<https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits In Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.
<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>
- Muñoz, P., & Kibler, E. (2016). Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1314-1318.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.098>
- Nahapiet J., & Ghoshal S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 38(2), 242-266.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Narasaiah, M.L. (2007). *Microcredit and Agricultural Development*, Grand Rapids, MI: Discovery House Publishers.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nohria N. (1992). Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 Venture Group. In Nohria, N., & Eccles, R.G. (eds.), *Networks and Organizations* (pp. 240-261). Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy And Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125-150.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331>
- Padmanabhan, K. P. (2001). Poverty, Microcredit, and Mahatma Gandhi: Lessons for Donors. *International Social Science Journal*, 53(169), 489-499.
<https://doi.org/10.1111/1468-2451.00338>
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Polányi, K. (1944). *The Great Transformation*. New York: Holt, Rinehart.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitás és befogadás a magyarországi társadalmi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61-73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy felderítő kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3).
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
<https://doi.org/10.1177%2F1042258717727718>
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social Alliances: Business and Social Enterprise Collaboration for Social Transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different Types of Social Entrepreneurship: The Role of Geography and Embeddedness on the Measurement and Scaling of Social Value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575-598.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
- Taylor, M. A., Dees, J. G., & Emerson, J. (2002). The Question of Scale: Finding an Appropriate Strategy for Building on Your Success. In Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (eds.), *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit* (pp. 117-139). New York: Wiley and Sons.
- Török, Á., & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 74-84.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>
- Uvin, P. (1995). Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up. *World Development*, 23(6), 927-939.
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00028-B](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00028-B)
- Uvin, P., Jain, P. S., & Brown, L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward A New Paradigm for NGO Scaling Up. *World Development*, 28(8), 1409-1419.
[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00037-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00037-1)
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
<https://www.jstor.org/stable/2393808>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Young, D. (1986). Entrepreneurship and the Behavior of Non-Profit Organizations: Elements of a Theory. In Rose-Ackerman, S. (ed.), *The Economics of Non-profit Institutions* (pp. 161-184). New York: Oxford University Press.

- Young, R. (2006). For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In Nicholls, A. (ed.), *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 56-73). Oxford: Oxford University Press.
- Zafeiropoulou, F. A., & Koufopoulos, D. N. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 73-98. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747861>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Weber, C., Kröger, A., & Demirtas, D. (2015). *Scaling Social Impact in Europe*. Hannover: Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/scaling-social-impact-in-europe/>

ADATVÉDELEM A FOGLALKOZTATÁSBAN – MIT MUTAT AZ ESETJOG? DATA PROTECTION IN EMPLOYMENT – WHAT DOES CASE LAW SHOW?

A digitalizáció és a globalizáció összefonódása következtében soha nem látott mértékben került összeütközésbe egymással a munkáltató információhoz való joga és a munkavállaló magánélethez fűződő joga. Ezzel egyidőben olyan mennyiségű és jelentőségű új jogforrás, állásfoglalás és hatósági határozat született Európában és Magyarországon, amelyeket érdemes alaposabban górcső alá venni. A tanulmány fő célja megvizsgálni az Európai Unió Bírósága, az Emberi Jogok Európai Bírósága, valamint a magyar Kúria és a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság foglalkoztatást érintő esetjogát a szervezetek toborzás- és kiválasztási gyakorlata, valamint a munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos ellenőrzése kapcsán. A tanulmány a dokumentumelemzés módszerével döntéseket elemez azért, hogy segítse az iránymutatást az állásra jelentkezők, illetve a munkavállalók magánszférájához fűződő joga és a munkáltató információhoz való joga között húzódó határvonal pontosabb megismeréséhez.

Kulcsszavak: adatvédelem, munkaviszony, HRM, toborzás és kiválasztás, munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos ellenőrzése

The interlocking of digitalisation and globalization has led to an unprecedented conflict between the employer's right to information and the employee's right to privacy. Also, recent years have created a great number of significant new sources of legislation, case law decisions and official decisions both in Europe and in Hungary that deserve closer examination. The main aim of the study is to examine the employment case law of the Court of Justice of the European Union and the European Court of Human Rights, as well as the Hungarian Curia and the National Data Protection and Freedom of Information Authority, related to the recruitment and selection practices of organizations and the control of employees. The study is using the document analysis method to provide guidance regarding the demarcation line between jobseekers' and employees' right to privacy and the employers' right to information.

Keywords: data protection, employment relationship, HRM, recruitment & selection, controlling employees

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Ásványi Zsófia, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, (asvanyizs@tk.pte.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 07. 22-én, javítva: 2020. 09. 28-án, elfogadva: 2020. 11. 03-án.

This article was received: 22. 07. 2020, revised: 28. 09. 2020, accepted: 03. 11. 2020.

A digitalizáció behálózza életünk valamennyi színterét. Ahelyett, hogy a memória természetes szelekciós folyamata okán felejténénk, és „elfelejtődnénk”, a technikának köszönhetően digitális nyomaink sokszor akarunktól függetlenül is megmaradnak. A „felejtés joga” („*right to be forgotten*”) és a magánélet tiszteletben tartásához való jog („*right to privacy*”) folyamatosan ütközésben van az információhoz való joggal. Mindez különösen igaz a

foglalkoztatási kontextusra, amelyet természetéből fakadóan erőteljes alá- és fölérendeltség jellemez (Bankó, 2015), azaz a jogszabályi keretek megtartása mellett a munkáltatónak döntő befolyása van a munkajogviszony tartalmának alakítására. A „munkáltatói hatalom” természetéből fakadóan a munkáltató információhoz való jogának eszközei is szofisztikáltabbak és számosabbak annál, amivel a munkavállaló ténylegesen rendelkezik.

A munkaviszony természetét még összetettebbé teszi a tény, hogy ez egy pszichológiai töltetű jogviszony (Kiss, 2020), amelyben a szervezetek elkötelezett munkavállalókat keresnek. Az elkötelezettség munkavállalói motivációra gyakorolt pozitív hatásait ismerjük (Farkas et al., 2013, p. 16), ami könnyen ellillan, ha a munkáltató az információhoz való jogának gyakorlása során érinti a munkavállaló magánéletét. A munka és a magánélet éles határvonalának ilyen módon történő megszüntetése a kiszolgáltatott helyzet felismeréséhez, végső soron a jogviszony pszichológiai vetületének sérüléséhez vezethet.

Bár egyedi szervezeti döntésekkel részben orvosolható a fenti probléma (Jarjabka & Lóránd, 2010), a munkavállalók személyes adatainak és magánéletük védelme vonatkozásában a jogalkotó nem hagyta magukra a munkáltatókat: európai szinten született meg az új generációs adatvédelmi szabályozás, amelynek időszámítása az Európai Unió tagállamaiban ténylegesen 2018. május 25-én kezdődött, az általános adatvédelmi rendelet (angol rövidítéssel: GDPR, továbbiakban: Rendelet) megjelenésével. A Rendelet jogi természetéből fakadóan tagállami átültetés nélkül, egységesen alkalmazandó a tagállami jogokban úgy a foglalkoztatásban, mint az élet valamennyi területén. A kötelező jogi norma különlegességét annak 88. cikke adja, amely lehetőséget teremt a tökéletes tagállami illesztésre, amellyel valamennyi tagállam, így Magyarország is élt. Előzetesen megállapítható, hogy a Rendelet, annak magyar specifikációiként is értelmezhető további magyar jogforrások (lásd részletesebben később), valamint a hozzájuk köthető mértékadó jogalkalmazási gyakorlatok együttesen szolgálják a természetes személyek, így a munkavállalók alapvető jogait és szabadságait és ezen belül különösen a személyes adataik és a magánélethez fűződő jogaik védelmét a munkahelyen.

A kutatás jellege, indokoltsága és módszerei

A tanulmány multidiszciplináris megközelítést alkalmaz. Bár a cím jogtudományi megközelítést vetít előre, a tanulmány kifejezetten a menedzsment, azon belül is az emberierőforrás-menedzsment, a munkajog és az adatvédelmi jog metszetét mutatja be.

A jogtudományon belül az infokommunikációs és az adatvédelmi jog igen nagy terjedelemben vizsgálja nemzetközi és magyar adatvédelem horizontális, valamennyi jogágra kiterjedő szabályozási kérdéseit. A munkajog ehhez képest specifikusan a foglalkoztatási jogviszonyokban (ágazati jogszabályként) végzi el a digitális világ és a magánszféra elhatárolását, ám annak elsősorban az európai uniós szabályoknak való megfelelését és a jogalkalmazás kérdéseit szem előtt tartva. Az emberierőforrás-menedzsment nemzetközi és hazai tudományos szakirodalmára a digitalizációhoz kapcsolódóan elsősorban a mesterséges intelligencia foglalkoztatásreleváns területeit, a rugalmas foglalkoztatási formákat és a szervezeti Big Data stratégiai menedzsmentmegfontolásait elemzik.

Megállapítható, hogy a munkavállalók személyes adatainak védelme és a magánélethez való jog kizárólag

a munkajog territóriumára, ahonnan viszont hiányoznak a szervezeti HR-menedzsment aspektusai. Jelen tanulmány ezt a hiányt igyekszik betölteni azzal, hogy a jogesetekből levonható tanulságok alapján a HR-szakma tudományos és gyakorló képviselőinek is hasznosítható megoldásokat kínál.

Szem előtt tartva a folyóirat szakmai irányultságát, vizsgálatom általános célja feltárni az európai és magyar jogalkalmazás látókörébe került foglalkoztatással kapcsolatos adatvédelmi eseteket. Kutatási kérdéseim e célkitűzés mentén a következők. Tágabb értelemben: Milyen jogalkotási és jogalkalmazási keretrendszerben születnek európai szinten és Magyarország vonatkozásában a munkaviszonyt érintő adatvédelmi döntések? Szűkebb értelemben: Melyek az Európai Unió, az Európai Tanács, valamint a Kúria és a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság (továbbiakban: NAIH) adatvédelmi döntései és iránymutatásai az állásba jutás (toborzás és kiválasztás) és a munkavállaló munkavégzés közben történő ellenőrzése kapcsán?

Nem képezik vizsgálatom tárgyát a munkahelyi adatvédelem további lehetséges területei, úgy mint távmunka, otthoni munkavégzés, munkavállalók biometrikus adatainak felhasználása, elektronikus dokumentumok kérdése, vagy a platform munkavégzés, amelyek egyben további kutatások témáim irányát is kijelölik.

A fenti kérdések megválaszolásához a dokumentumelemzés módszerét választottam. A vizsgált szervezetek hivatalos honlapján nyilvánosan elérhető keresőfunkcióval szűkítettem le a vizsgálatom tárgyát a foglalkoztatási tárgykörre, azon belül is a munkáltató toborzási és kiválasztási tevékenységére, valamint a munkavállalók munkaviszonnyal összefüggésben történő ellenőrzésére.

Az Európai Unió Bírósága ítélezési gyakorlatának tárházából kulcsszavas kereséssel kizárólag előzetes döntéshozatali eljárásokat vizsgáltam, amelyek közül (2019-ig mintegy 10.500 lezárt ügyből) kettő kapcsolódott a tárgykörhöz, míg az Emberi Jogok Európai Bírósága „HUDOC” adatbázisának szintén kulcsszavas keresőjét alkalmazva hat vonatkozó ügyet találtam. Egy Alkotmánybírósági határozat és három bírósági határozat (BH) mellett, a Kúria színes és számos ítélezési gyakorlatából mindösszesen egy állásfoglalást (MK 122. számú állásfoglalás), három elvi bírósági határozatot (EBH) és kettő döntést találtam, amely az általam vizsgált témakörhöz kapcsolódott. Mivel adatvédelemre szakosított szervről van szó, az összes vizsgált szerv közül a NAIH gyakorlatában találtam a legtöbb tárgyra vonatkozó döntést: a honlapon 2012 óta éves bontásban vezetett 271 darab hatósági határozat és végzés közül húszat.

Adatvédelem és munkajog az Európai Unió, az Európa Tanács és Magyarország jogforrási rendszerében

Az adatvédelem szakirodalmának egy jelentős ágát képezik azok a tanulmányok, amelyek e jogág evolúciós fejlődését adják. A történelmi hűség kedvéért megemlítem, hogy az első magánszféra-védelemmel foglalkozó tanul-

mány, Warren & Brandeis (1890) sokat hivatkozott cikke a Harvard Law Review hasábjain jelent meg, „The Right to Privacy” címmel. A tanulmány egyes elemeit és hatását elemzi például Jóri (2009), Majtényi (2006), Sólyom (1983).

A jelenlegi, harmadik generációs adatvédelem (Majtényi, 2003; Jóri, 2005; Hegedűs, 2013) életre hívása a globalizáció és a digitalizáció összekapcsolódásának eredménye. Bár az adatvédelem történeti gyökerei nem régiek, annak mégis több korszakát különbözteti meg a szakirodalom. A legszélesebb körben elfogadott álláspont szerint az első generációs szabályok a 70-es években alakultak ki, és az állami, számítógépes (legalább részben automatizált) nyilvántartásokkal szemben igyekezett valamilyen védelmet kialakítani az állampolgárok számára. A második generációs szabályok a 80-as, 90-es években jelentek meg, és már nem csak az automatizált, de a papíralapú nyilvántartásokat is a szabályozás hatálya alá vonták (Jóri, 2009). Így érkezünk el a harmadik generációs szabályokhoz, amelyet Hegedűs (2013) szerint egy következő – negyedik – generációs szabályozás is követ, amelyre meglátása szerint jellemző lesz az önszabályozás, az Internettel kapcsolatban megjelenő adatvédelmi kérdések és a magánszférát erősítő technológiák („*right to disconnect*”) megjelenése. Mint sok más kategorizálást, az adatvédelmi korszakváltások határait, vagy éppen azt, hogy az egyes jogforrások megjelenése pontosan melyik generációba tartozik, érdemes némi fenntartással kezelni. Szőke (2013) szerint a korszakolásnál valójában nagyobb jelentősége van az egyes szabályozások főbb jellemzőit és azok fejlődési tendenciáit kutatni.

Európai jogforrások

Ezt szem előtt tartva a továbbiakban azon tanulmányok legfontosabb megállapításait elemzem, amelyek az Európai Unió és az Európa Tanács által alkotott, a foglalkoztatásban releváns adatvédelmi jogszabályi kereteket és az azok által felvetett problémákat vizsgálják. Hogy az egyes tanulmányok mely joganyag részletekbe menő kritikai elemzését tartalmazzák, értelemszerűen attól függ, hogy mikor íródott. Megfigyelhető, hogy egy-egy nagyobb horderejű európai vagy magyar jogalkotási aktus, a publikációk sűrűsödését vonja maga után.

Általánosságban elmondható, hogy az EU más nemzetközi szervezetekhez képest meglehetősen későn szánta rá magát adatvédelmi jogalkotásra, így mintegy „kihagyva” az első szabályozási hullámot (Szőke, 2013). A 1980-as évek nemzetközi szintű jogalkotási eredményeit, az OECD-irányelvek (a magánélet védelméről és a személyes adatok határokön átvitelő áramlásáról szóló irányelvek) és az Európa Tanács 108. számú Egyezmény elfogadását követően ugyanis az volt az uralkodó álláspont, hogy az Egyezményhez való csatlakozás megoldja a közösségi harmonizáció kérdését is. A jogalkotási és ennek megfelelően a publikációs késlekedés legfontosabb oka Szőke (2013) szerint abból fakadt, hogy a jogalkotás során két egymással ellentétesnek tűnő érdek között kellett egyensúlyt teremteni. El kellett fogadni egyrészt azt,

hogy a (személyes) adatok hatékony felhasználása és ezek szabad áramlása az információs társadalom kiépítésének és a közös gazdasági térség kialakításának egyik kulcsa, másrészt azt is el kellett ismerni, hogy a személyes adatok védelme az egyének magánszféra-védelmének fontos eszköze, és biztosítani kellett ennek a magas szintű védelmét az EU tagállamaiban, illetve európai polgárok adatai esetén lehetőleg azon kívül is. Végül a 1995-ben készült el a sok kompromisszumot tartalmazó 95/46/EK irányelv (Az Európai Parlament és a Tanács 95/46/EK irányelve a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról), amely egyébként a második generációs jogalkotás legfőbb európai eredménye. A legtöbb nemzetközi és hazai elemző elismerte az irányelv eredményeit (Korff, 2002; Bennett & Grant, 1998; Jay & Hamilton, 1999; Jóri, 2009). Kiemelték, hogy az irányelv lefektette a globális digitális társadalom alapvető fogalmait, a rendelkezések alkalmazhatósága alapján nem tett különbséget a közszféra és a magánszféra adatkezelői között (lévén az állam, Nagy Testvér mellett a Kis Testvér, az üzleti szféra adatéhsége is megnőtt), és hatálya mind az automatizált, mind a manuális adatkezelésekre kiterjed. Mivel azonban a 80-as évek végére kialakult dogmatikai alapokra épült, hosszú távon tartalmilag nem volt kellően hatékony.

Kereken húsz évvel ezelőtt, amikor 2000-ben a nizai csúcstalálkozón a tagállamok aláírták az *Alapjogi Chartát*, önállóan nevesített alapjogként szabályozták a személyes adatok védelméhez fűződő jogot (8. cikk). Ez egyértelműen az alapjogi védelem megerősödését mutatta. Az adatvédelmi jog helye tovább erősödött az EU-n belül, amikor a *Lisszaboni Szerződés* (2009) kötelező jogi kötőerővel ruházta fel az Alapjogi Chartát és közvetlen alapjogvédelemben részesítette személyes adatok védelme tárgyát.

A második generációs adatvédelmi korszak jellegzetességeit számos tanulmány vizsgálta. E körben az információs önrendelkezési jog (az adatalany maga határozhatja arról, hogy adatait más személyekkel vagy szervezetekkel megismerteti-e vagy sem) kifejezetten gazdag publikációs eredményt keletkeztetett (Szőke, 2013; Balogh, 2011; Majtényi, 2010; Jóri, 2009). Népszerű és sokat idézett Mayer-Schönberger (1997, p. 232) szemléltetése, aki szerint az információs önrendelkezési jogon alapuló adatvédelem „fogatlan papírtigrisnek”, a „felső középosztály játékszerének” bizonyult. Érzékletesen írja le azt a helyzetet, amelyben az információs önrendelkezési joggal élve az egyén hozzájárulása a személyes adatok kezelésének legfontosabb jogalapja – a gazdasági erőfölényben, jobb alkupozícióban lévő adatkezelőkkel szemben az adatalany általában meg is adja a hozzájárulást, azaz valójában az adatvédelem nem érvényesül a magánszférát védő mechanizmusként.

Az adatvédelmi reform (harmadik generációs szabályozás előfutára) Európában 2012-re vált sürgető kérdéssé. Soha nem látott mértékben megnőtt a globális szintű adatmegosztás és adatgyűjtés, valamint egyre jellemzőbbé vált, hogy a magánszemélyek személyes információkat, adatokat tettek mindenki számára elérhetővé (Európai Bi-

zottság, 2012). A reform egyik eredményeként lépett hatályba a GDPR Rendelet (2016/679 rendelet a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről), amely 2018. május 25-től az EU összes tagállamában hatályos. Jogi természetéből fakadóan a Rendelet közvetlenül (átültetés nélkül) alkalmazandó és közvetlenül hatályosul a tagállami jogokban. Mindemellett a 88. *cikk* lehetőséget ad a tagállamoknak a finomhangolásra. Ezek a módosítások a rendelethez képest sem szigorúbb, sem megengedőbb szabályozást nem eredményezhetnek, pusztán a pontosítást szolgálhatják. Ezen felül a tagállamok egy tárgykörben, a 9. cikk szerinti különleges adatok (biometrikus adatok, genetikai adatok és egészségügyi adatok) vonatkozásában állapíthatnak meg saját szabályokat. Bár jelentős számú tudományos szakirodalmi hivatkozás nem keletkezett a korábbi 95/46/EK irányelv 29. cikke alapján létrejött *adatvédelmi munkacsoport* „Key Provi-

tató strukturális átalakítása esetén szükséges eljárásokra és a munkavállalók egyes munkakörülményeire (Kiss, 2001). Legaktuálisabban az EU munkajogi jogalkotási aktivitásában az átlátható és tisztességes munkafeltételek (2019/1152 EU irányelv) és a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése állnak (2019/1158 EU irányelv), mindkét irányelv esetén egyébként 2022. augusztusi tagállami implementációs kötelezettséggel.

Összefoglalásként megállapítható, hogy az európai adatvédelmi jogalkotás az Európai Unió és az Európa Tanács keretein belül párhuzamosan, mégis egymással összhangban zajlott az elmúlt évtizedekben. A jogfejlődés eredményeként mára az EU elsődleges és másodlagos jogforrásai, valamint az Európa Tanács kötelező és nem kötelező jogi aktusai biztosítják az adatvédelem horizontális kereteit, lefedve az élet valamennyi érintett színterét, így a foglalkoztatást is – erre irányuló külön európai munkajogi rendelkezés nélkül. A hatályos európai jogforrásokat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A munkajogviszonyra (is) vonatkozó hatályos európai adatvédelmi jogforrások

Európai Unió	Adatvédelem a munkajogviszonyban	Európa Tanács
Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMSZ) 16. cikke		Emberi Jogok Európai Egyezménye (1950)
Alapjogi Charta 7. és 8. cikk		Megújított 108. Egyezmény (2015)
95/46/EK irányelv 29. cikke alapján létrejött adatvédelmi munkacsoport ajánlásai és véleményei		Foglalkoztatásra vonatkozó 5. számú ajánlás (2015)
2016/679 Általános adatvédelmi rendelet, és annak 88. cikke		

Forrás: saját szerkesztés, felhasználva az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége és az Európa Tanács kézikönyve (2019) megállapításait

sions” alcsoportjára, mindazonáltal tevékenysége ma is jelentős hatást gyakorol a személyes adatok foglalkoztatással összefüggő kezelésére, és néhány megállapítására a módszertani részben utalni fogunk (Adatvédelmi munkacsoport, 2017; Adatvédelmi munkacsoport, 2014).

Az adatvédelmi jog egy speciális ágát képezi azon tanulmányok köre, amelyek az *Európa Tanács* jogalkotó tevékenységét elemzik. Az Európa Tanács 108. számú adatvédelmi egyezménye (1981) korának legjelentősebb adatvédelmi dokumentuma és egészen 1995-ig, az EU adatvédelmi irányelvének elfogadásáig az egyetlen kötelező erejű, nemzetközi szintű jogforrása. Az egyezmény tartalmáról részletes elemzést kínál Balogh (1998), Jóri (2009), Hegedűs (2013). Az Európa Tanács kifejezetten a foglalkoztatásra vonatkozó ajánlását 1989-ben adta ki először, majd azt 2015-ben felülvizsgálta.

A Rendelet horizontális (munkajogra is kiterjedő) hatálya okán nem találunk kifejezetten adatvédelmi tárgyú európai munkajogi joganyagot. Az Európai Unió „munkajoga” néhány kollektív munkajogi intézménytől eltekintve (2009/38/EK irányelv az Európai üzemi tanácsokról, 2002/14/EK irányelv a munkavállalók tájékoztatásáról és a velük folytatott konzultációról) kifejezetten az individuális relációkra összpontosít, azon belül is elsősorban az atipikus jogviszonyokra, a munkavédelemre, a munkál-

Jogforrások Magyarországon

Magyarországon 1977-ben jelent meg a jogrendszerben a személyes adatok védelmére való első utalás: a régi Ptk. (1959. évi IV. törvény 83. §) a személyhez fűződő jogok között úgy rendelkezett, hogy a számítógéppel történő adatfeldolgozás nem sértheti a személyhez fűződő jogokat, és a nyilvántartott adatokról tájékoztatást – az érintett személyen kívül – csak az arra jogosult szervnek vagy személynek lehet adni. Emellett rögzítette az érintett helyesbítéshez való jogát. A rendszerváltó jogalkotás körében 1989-ben a személyes adatok védelme és a közérdekű adatok nyilvánossága alapvető jogként bekerült az Alkotmányba és hatályba lépett a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény (továbbiakban: Avtv.) és a kutatás szempontjából releváns munka törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (továbbiakban: régi Mt.). Az adatvédelem szabályainak érvényesülését az akkori adatvédelmi biztos is felügyelte. 2012 fordulópontot jelentett az adatvédelemben, amikor mindkét törvény helyébe új, mai is hatályos joganyag lépett: az Avtv-t felváltotta a 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (továbbiakban: Infotv.), a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (továbbiakban: új

Mt.), amely kerekén húsz év után „nyugdíjba küldte” a régi Mt-t. Az Infotv. egyik legnagyobb változtatása az intézményi oldalon, hogy megszűntette az ombudsmeni rendszert, és létrehozta az adatvédelmi felügyeleti hatóságként működő Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóságot (NAIH). A hatályos magyar jogrendszerben a horizontálisan (minden adatkezelési jogviszony tekintetében általánosan) alkalmazandó Infotv-hez kapcsolódik a munkajogviszonyt érintő ágazati törvény az Mt. (Kiss, 2020). Az Országgyűlés 2019 áprilisában, azaz egy évvel a Rendelet hatályba lépése után hajtott végre átfogó módosításokat az ágazati törvényekben (2019. évi XXXVI. törvény), így az Mt-ben is, amelyre a Rendelet 88. cikke adta meg a lehetőséget a tagállamok számára.

A Rendelet olyan kötelező norma, amelyet valamennyi tagállamnak egységesen, egyformán és közvetlenül kell megtartania. Az Infotv. valójában tehát csupán néhány anyagi jogi szabályt tartalmaz a rendelet hatálya alá tartozó adatkezelések esetére [Infotv. 2. § (2) bekezdés]. Ez azt is jelenti egyben, hogy a munkaviszonyban felmerülő adatkezelési kérdésekre Magyarországon az alábbi rendelkezések hatályosak:

2. alkalmasságvizsgálatok [Mt. 10. § (4) bekezdés],
3. munkavállalók tájékoztatása az adatkezelésről [Mt. 10. § (5) bekezdés],
4. különleges adatok (természetes személyek egyedi azonosítását célzó biometrikus adatok úgy mint képmás, ujjlenyomat, íriszkép, aláírás dinamikájának elemzésén alapuló adat) és bünyügyi személyes adatok kezelése (erkölcsi bizonyítvány) [Mt. 11. §],
5. munkavállaló munkaviszonnyal összefüggő magatartásának ellenőrzése [Mt. 11/A. §].

Összefoglalásként megállapítható, hogy a rendszerváltó alkotmányozás 1992-ben az EU szabályozási logikájától eltérően teremtette meg az adatvédelem alapjait Magyarországon: horizontális (Adatvédelmi törvény) és a foglalkoztatásra külön hatályos (régi Munka törvénykönyve) jogforrások formájában. Ez a szabályozási szerkezet él ma is, bár megújult tartalommal, elnevezésekkel és a téma fontosságát is jelölve – bővített intézményrendszerrel.

A hazai és európai jogforrási hierarchiából fakadóan a tagállami jog felett, a szubszidiaritás elve mentén – az

2. táblázat

**A munkajogviszonyban releváns adatvédelmi jogforrások és hatóságok
Magyarországon a rendszerváltástól napjainkig**

EURÓPAI UNIÓ EUMSZ 16. cikk Alapjogi Charta 7. és 8. cikk Általános Adatvédelmi Rendelet Adatvédelmi munkacsoport Európai adatvédelmi biztos	EURÓPA TANÁCS Emberi Jogok Európai Egyezménye 108. Egyezmény Foglalkoztatásra vonatkozó 5. számú ajánlás	
Magyarország Alaptörvénye		
Adatvédelmi törvények és intézmények 2011. előtt		Adatvédelmi törvények és intézmények 2011. után
1992. évi LXIII. törvény (Avtv.)	⇒ Adatvédelem a munkajogviszonyban ⇒	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (Infotv.)
1992. évi XXII. törvény (régi Mt.)		2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (Mt.)
Adatvédelmi biztos		Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság (NAIH)

Forrás: saját szerkesztés

- Rendelet szabályai így különösen:* GDPR-alapelvek (5. cikk), az adatkezelés célja és jogalapja (6. cikk), előzetes tájékoztatás és az érintetti jogok biztosítása (12–22. cikkek), adatkezelési és adatfeldolgozási tevékenységek belső nyilvántartása (30. cikk), az adatbiztonság és a beépített és alapértelmezett adatvédelem elvének biztosítása (24–25., 32. cikk), adatvédelmi incidens (33–34. cikk), egyes esetekben az adatvédelmi tisztviselő kijelölése (37–39. cikk),
- meghatározott körben az Infotv. általános szabályai* [Infotv. 2. § (2) bekezdés],
- speciálisan az Mt. 10-11. § valamint 11/A §-ok, az alábbi tárgykörökben:*
 1. munkaviszonnyal kapcsolatos okiratok bemutatása, másolása [Mt. 10. § (1)-(3) bekezdések],

EU adatvédelmi biztos intézménye és az uniós jog, valamint az Európa Tanács tagjaként az EJEE, a 108. sz. Egyezmény és az 5. számú ajánlás áll. Ezt a jogforrási keretrendszert szemlélteti a 2. táblázat, amely a következő fejezetben kifejtésre kerülő ítélkezési gyakorlatok koordinátarendszerét adja.

Mit mutat az esetjog?, avagy az Európai Unió Bírósága, az Emberi Jogok Európai Bírósága esetjoga és a magyar joggyakorlat

Bár a kontinentális jogrendszerekben a precedensjog nem ismert, a nemzetközi és tagállami szinteken működő bíróságok jogalkalmazást egységesítő tevékenysége vitathatatlan. A továbbiakban az Európai Unió Bírósága

(*Court of Justice of the European Union*) és az Európa Tanács mellett működő Emberi Jogok Európai Bíróságának (*European Court of Human Rights*) foglalkoztatást érintő adatvédelemi tárgyú ítélezési vívmányait elemzem.

Az Európai Unió Bírósága és az Emberi Jogok Európai Bírósága ítélezési gyakorlata

Az adatvédelemmel foglalkozó jogászok gyakori témája (Szőke, 2014; Jóri, 2009; Mészáros, 2017) az *Európai Unió Bírósága* (továbbiakban: EUB) ítélezési gyakorlata, amelynek munkajogi adatvédelmi döntéseit az EUB hivatalos honlapjának keresője és a „Tematikus adatlapok” kereső felület segítségével igyekeztem feltárni. A vizsgált döntések előzetes döntéshozatali eljárások és mindösszesen két ügynek van foglalkoztatási relevanciája, bár egyik sem a munkaerő-felvételhez vagy a munkavállalók munkaidőben történő megfigyeléséhez kapcsolódik. *Lindqvist ügyben* (2003) kimondta a bíróság, hogy amennyiben magánszemélyeket egyértelműen beazonosító személyes adatok felkerülnek az Internetre, az a „személyes adat részben vagy egészben automatizált módon való kezelését” jelenti, ugyanakkor nem minősül annak harmadik országba történő továbbításának (ebben az ügyben egy svéd önkéntes tett fel szintén önkénteseket beazonosító személyes adatokat az internetre). *Worten ügyben* (2013) az EUB ugyan személyes adatnak minősítette a munkavállalók munkaidő-adatait, de azt is kimondta, hogy a munkáltatónak, mint a személyes adatok kezelőjének kötelezettsége, hogy a munkafeltételek ellenőrzésére hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóságok részére azonnali hozzáférést biztosítson a munkaidő-nyilvántartáshoz.

A magyar foglalkoztatási gyakorlatokra is jelentős hatása van az Európa Tanács mellett működő *Emberi Jogok Európai Bírósága* (továbbiakban: EJEB) ítélezési gyakorlatának, amely az európai munkajogi adatvédelem jelentős bástyájának tekinthető. Az elmúlt években az EJEB több olyan esetben is eljárta, amelyek a munkavállalók munkaviszonnyal összefüggő magatartásának ellenőrzéséhez kapcsolódtak és nagy nemzetközi visszhangot keltettek. A munkaerő-biztosításhoz kapcsolódó esetet azonban itt sem találtam. Az EJEB fokozatos, de következetes ítélezési gyakorlatát a munkavállalók ellenőrzése tárgykörben a következő ügyek mentén dolgozta ki.

Az EJEB *Halford v. United Kingdom* (1997) ügyben kimondta, hogy mind az üzleti célú, mind az otthonról lebonyolított telefonhívások az Emberi Jogok Európai Egyezménye (továbbiakban: EJE) 8. cikk 1. pontja szerinti magán- és családi élet tiszteletben tartásához való jog fogalmai alá tartoznak. A munkáltató előzetes figyelmeztetés nélkül tehát nem jogosult a munkavállaló (az ügyben egy angol rendőrnő) hivatali és magántelefonját lehallgatni.

A *Copland kontra Egyesült Királyság* (2007) ügy kiterjesztette a fenti ügy tárgykörét az e-mail- és internethasználatra is. A munkáltató titokban, vagyis előzetes tájékoztatás vagy vonatkozó munkáltatói szabályzat hiányában nem jogosult a munkavállaló telefon-, e-mail- és internethasználatát nyomon követni, mert ezek mindegyike az EJE 8. cikk szerinti védelmében részesülnek.

A *Bärbulescu kontra Románia ügy* (2017) nagy magyar sajtónyilvánosságot kapott (Hegyesalmi, 2017; hrportal.hu, 2017; nepszava.hu, 2017), és hozzá kapcsolódóan több jogértelmezést segítő szakmai írás is született (Rózsavölgyi, 2018; Kállai, 2017). Az ítélet alapvető jelentősége abban áll, hogy meghatározta azokat a szempontokat, amelyeket a nemzeti bíróságoknak figyelembe kell venniük annak értékelése során, hogy a munkáltató ellenőrzési, fegyelmi jogkörének gyakorlása jogszerű-e. Az ügy olyan alkalmazottra (Bärbulescu) vonatkozik, akinek munkaszerződését a munkáltató felmondta, miután a munkavállaló internetes kommunikációját megfigyelte és megállapította, hogy Bärbulescu magáncélokra (is) felhasználta a vállalati erőforrásokat, például a Yahoo Messengert. Az azóta Bärbulescu-tesztnek is nevezett szempontrendszer a következő kérdések megválaszolását várja a tagállami bíróságoktól:

- a. Munkavállalót értesítette-e előzetesen a munkáltató a megfigyelésről?
- b. Milyen széles körű volt a megfigyelés, és mennyire avatkozott bele a munkavállaló magánéletébe?
- c. Milyen jogos indokok alapján történt a megfigyelés?
- d. Elegendőek lettek volna-e a munkáltató részéről kevésbé tolakodó módszerek?
- e. Milyen következményekkel járt a megfigyelés a munkavállalóra nézve, és valóban a leg súlyosabb szankció szükségese-e?
- f. Voltak-e megfelelő biztosítékok a munkavállaló számára, így például panasztételi lehetőség a megfigyeléssel kapcsolatban?

Sipka & Zaccaria (2018) kiemeli, hogy a Bärbulescu ügynek van egy másik igen lényeges aspektusa is: a munkavállaló magánadatai (magánélete) abban az esetben sem ellenőrizhetők, ha a magáncélú eszközhasználatot a munkáltató kifejezetten kizárta. Tehát egy munkaeszköz utasítástól eltérő használata eredményezhet munkajogi következményeket (fegyelmi eljárás, munkaviszony-megszüntetés), de a munkavállalói szabályszegés még ebben az esetben sem jogosíthatja fel a munkáltatót arra, hogy a tárolt magánadat tartalmát megismerje.

A munkavállalók munkaviszonnyal összefüggő magatartásának ellenőrzése tárgykörben ki kell térni az EJEB legutóbbi döntésére, a *Libert kontra France* ügyben hozott döntésre (2018). A Bärbulescu ügytől eltérően itt éppen az volt a kérdés, hogy a munkáltató ellenőrzési joga az átadott eszközök vonatkozásában meddig terjed ki. Az ítélet kulcseleme, hogy csupán az a munkáltatói ellenőrzési cselekmény sérti az EJE 8. cikkét, amely a munkavállaló által egyértelműen „magán” jelöléssel ellátott adatokra vonatkozik. Az alapügyben eljáró Francia Semmtörvényszék ugyanis különbséget tett a „magán” (private) és a „személyes” (personal) adatok között: a kettő közül csak a „magán” (private) élvezi a 8. cikk védelmét. A bíróság érvelése szerint a „személyes” (personal) adat kevésbé szenzitív, és lehet a munkavállaló személyéhez kötődő, de a munkavégzéssel összefüggésben álló adat is (munkahelyi elérhetőség, teljesítménymutatók, szakmai besorolás). A kettő adattípus éles elhatárolása a gyakorlatban persze nem mindig egyér-

telmü, a felek közötti vita is ebből eredt. Az is kiolvasható az ítéletből, hogy a „magán” jelöléssel ellátott adatok sem élveznek abszolút védettséget: ha a munkáltató által biztosított eszközön kerülnek tárolásra, akkor a munkavállaló jelenlétében nem tilos az ezekbe történő betekintés. A célhoz kötöttség viszont minden munkáltatói betekintés esetén követelmény: olyan adatokba és dokumentumokba semmilyen módon nem tekinthet be a munkáltató, amelyek egyértelműen nem a munkaviszony céljával, rendeltetésével függenek össze (Sipka & Zaccaria, 2018).

Az EJEB a munkavállaló munkaviszonnyal összefüggő magatartásának megfigyelése körében a *Köpke kontra Németország* ügyben (2010) rejtett videokamerás megfigyeléssel összefüggésben kimondta, hogy amennyiben a munkáltatók alkalmazni kívánnak munkavállalókat ellenőrző kamerás megfigyelést, akkor igazolniuk kell azt a jogos érdeket, amely szükségessé teszi a rejtett kamera alkalmazását.

Ezt a döntést fejleszti tovább az EJEB a *López Ribalda és társai kontra Spanyolország* (2019) ügyben, amikor átülteti a Bärbolescu-teszt lépéseit a munkáltatók munkahelyi kamerás megfigyelési intézkedéseire:

- a. Munkavállaló előzetes értesítése: Csak a jelentős köz- vagy magánérdekek védelmére vonatkozó nyomós követelmény igazolhatja az előzetes tájékoztatás hiányát.
- b. A megfigyelés mértéke: tilos a megfigyelés a fokozottan védett helyiségekben (mosdók, öltözők). Az

előzőnél alacsonyabb, de még magas védelemben részesülhetnek a körülhatárolt, nyilvánosság számára nem hozzáférhető helyiségek (saját iroda). A munkatársak és a vásárlók számára nyitva álló, vagy belátható területeken jóval kevesebb privátszférára számíthat az alkalmazott.

- c. Megfigyelés indoklása: Nem elfogadható a rejtett kamerás megfigyelés általában azért, mert felmerülhet a lopás, vagy más munkavállalói jogellenesség legkisebb gyanúja. Ugyanakkor a súlyos kötelességszegés elkövetésének ésszerű gyanúja, valamint a készlethiány jelentős mértéke (lopás miatt) elegendő oknak minősülhet a rejtett kamerás megfigyeléshez különösen abban az esetben, ha ez a munkáltató zökkenőmentes működését veszélyezteti és felmerül több alkalmazott összehangolt fellépésének gyanúja is.
- d. Kevésbé tolatkodó módszerek alkalmazása: Mivel a konkrét ügyben a megfigyelés tíz napig tartott és a felvételeket szűk kör láthatta, a magánéletbe való beavatkozás nem volt súlyosnak tekinthető és más hatékony módszer nem állt a munkáltató rendelkezésére a tulajdonjogának védelme érdekében.
- e. A megfigyelés következményeinek vizsgálata továbbra is szükséges.
- f. Megfelelő munkavállalói biztosítékok (panasztétel lehetősége) úgyszintén szükségesek.

3. táblázat

A munkavállalók munkaviszonnyal összefüggő magatartásának ellenőrzése az Európai Unió Bírósága és az Emberi Jogok Európai Bíróságának ítélkezési gyakorlatának tükrében

Ügy neve	Ítélet keletkezése	Ítélet jelentősége
EURÓPAI UNIÓ BÍRÓSÁGA (Előzetes döntéshozatali eljárások)		
Lindqvist ügy	2003	Magánszemélyek és az őket egyértelműen beazonosító személyes adatok internetre kerülése „személyes adat részben vagy egészben automatizált módon való kezelését” jelenti.
Worten ügy	2013	Bár a munkaidőadat személyes adatnak minősül, a munkáltatónak, mint a személyes adatok kezelőjének kötelezettsége, hogy a munkafeltételek ellenőrzésére hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóságok részére azonnali hozzáférést biztosítson a munkaidő-nyilvántartáshoz.
EMBERI JOGOK EURÓPAI BÍRÓSÁGA (EJEE 8. cikk vizsgálata)		
Halford ügy	1997	A munkáltató előzetes figyelmeztetés nélkül nem jogosult a munkavállaló <i>hivatali és magántelefonját</i> lehallgatni.
Copland ügy	2007	A munkahelyen folytatott telefonbeszélgetéseken túl az <i>e-mailek és az internethasználat</i> nyomon követéséből származó információk is a 8. cikk szerinti védelemben részesülnek.
Bärbolescu ügy	2017	– A munkáltató egyértelműen elfogadott és elismert joga, hogy a munkavállalót ellenőrizze és ennek keretében megismerje a számítógépen tárolt, munkaviszonnyal kapcsolatos adatokat. – <i>Ennek jogszerűségi feltétele: Bärbolescu-teszt.</i> – A munkavállaló magánadatai (magánélete) abban az esetben <i>sem ellenőrizhetők</i> , ha a magáncélú eszközhasználatot a <i>munkáltató kifejezetten kizárta</i> .
Libert ügy	2018	– <i>Célhoz kötöttség elve:</i> minden munkáltatói betekintés esetén követelmény, hogy az egyértelműen összefüggésben legyen a munkaviszony céljával, rendeltetésével. – A munkavállaló által kifejezetten „ <i>magán</i> ” jelöléssel ellátott és a munkáltató eszközein levő adatainak ellenőrzésére a munkáltató csak a munkavállaló jelenlétében jogosult, figyelembe véve a célhoz kötöttség elvét is.
Köpke ügy	2010	Kamerás megfigyelés esetén a munkáltatónak <i>igazolnia kell azt a jogos érdeket</i> , amely szükségessé teszi a kamera alkalmazását.
López Ribalda és társai ügy	2019	<i>Bärbolescu-teszt kiterjesztése a munkavállalók videokamerás megfigyelésének esetére.</i>

Forrás: saját szerkesztés

Az EUB és az EJEB által kimunkált esetjog legfontosabb megállapításait a 3. táblázat foglalja össze.

Magyar esetek katalógusa

A munkaerő-ellátáshoz és a munkavállalók munkaviszonnnyal összefüggő magatartásának ellenőrzéséhez kapcsolódó döntéseket az európai esetjogi résztől eltérően nem a döntés kibocsátója alapján, hanem tárgykör szerinti csoportosításban vizsgáltam. Ennek oka a határozatok, állásfoglalások és tájékoztatók számossága, amelyek lényegi tartalmi elemeit fűztem egybe az egyes munkajogi adatvédelmi szituációk elemzésekor.

A vizsgált tárgykörök katalogizálása előtt lényeges kiemelni, hogy függetlenül az ügy tartalmától, a munkáltatói adatkezeléssel kapcsolatos alapvető elvárás a jogszerűség és a Rendeletben, az Infotv-ben, valamint az Mt-ben lefektetett általános alapelveknek való megfelelés:

- a. *Célhoz kötöttség elve:* a munkáltatónak minden adatkezeléséhez célt kell rendelnie. Azaz személyes adat csak akkor kezelhető, ha az adat kezelése nélkül a munkaviszony létesítése, fenntartása, megszűnése nem lenne lehetséges.

4. táblázat

Vizsgált munkahelyi adatkezelési szituációk és a hozzájuk köthető hivatalos szerv által kiállított dokumentumok összefoglaló táblázata

Munkahelyi szituáció	Kibocsátó	Ügyszám
Adatkezelés a toborzás és kiválasztás során		
Anonim álláshirdetések	NAIH / Adatvédelmi biztos	NAIH-1159-15/2015/H. NAIH-608/2013/H 167/A/2006-3.
Pályázók közösségi oldalon levő profiljának megtekintése	NAIH NAIH Tájékoztató (2016) Adatvédelmi munkacsoport (2017)	NAIH/2016/4386/2/V
Alkalmasságvizsgálatok	NAIH Tájékoztató (2016)	
Referencia-ellenőrzés	NAIH	NAIH/2016/4386/2/V
Hazugságvizsgáló (poligráf) alkalmazása	Kúria	EBH2013. M. 9.
Visszajelzés a kiválasztási döntésről	NAIH Tájékoztató (2016)	
Pályázatok, önéletrajzok megőrzése	NAIH Tájékoztató (2016) Európa Tanács (2015)	
Munkavállalók munkaviszonnnyal összefüggő magatartásának ellenőrzése		
Kamerás megfigyelés	NAIH / Adatvédelmi biztos	NAIH/2019/2466 NAIH/2018/2466/2/K NAIH/2018/3295/H NAIH/2015/3355/H NAIH-1941/2013/H NAIH-4001-6/2012/V 1805/A/2005–3 ABI–97/2010/P
	Kúria	EBH 296/2000
	Alkotmánybíróság	36/2005. (X. 5.) AB határozat
Céges e-mail-fiók ellenőrzése	NAIH / Adatvédelmi biztos	NAIH/2019/769 NAIH/2019/51/11 879/A/2005–3
Céges laptop ellenőrzése	NAIH	NAIH/2015/1402/H NAIH-421-19/2013/H.
Céges telefon ellenőrzése	Kúria	LB Mfv.I.10.397/2018.
Munkaidőben történő internethasználat ellenőrzése		BH2006. 64
GSP rendszer alkalmazhatósága	NAIH / Adatvédelmi biztos	NAIH-42-6/2013/V 1664/A/2006–3
Munkahelyi alkohol- és drogteszt alkalmazása	Kúria	MK 122. számú állásfoglalás LB Mfv.I. 10.939/1999 EBH 1999/47. BH2006. 64. BH2000. 432. ABI–687/2010/K

Forrás: saját szerkesztés

- b. *Szükségesség-arányosság elve*: Az alkalmazott eszköznek alkalmasnak kell lennie a cél elérésére, de csak a szükséges mértékű adatkezeléssel járhat (pl. időben korlátozott) és az ellenőrzés csak a munkával összefüggésben történhet. A munkavállalók magánélete nem ellenőrizhető.
- c. *Megfelelő jogalap az adatkezeléshez*: A munkahelyi adatkezelés során alapvetően három jogalap jöhet szóba, amely közül a munkáltatónak választania kell: az érintett hozzájárulása (önkéntesség), törvényi felhatalmazás, illetve a munkáltató jogos érdekén alapuló adatkezelés. (A Rendelet 6. cikke összesen hat lehetséges jogalapot ismer, a munkaviszonnyal összefüggésben valójában a fenti három a legjellemzőbb.) Korábban utaltam rá: mivel a munkaviszonyt erős alá-fölrendeltség jellemez, a munkavállalói hozzájárulás jogalként csak akkor jöhet szóba, ha valódi választási lehetőség áll az érintett rendelkezésére, és nem áll fenn negatív következmény veszélye a hozzájárulás megtagadása esetén. E helyen utalok arra is, hogy a munkáltatói jogos érdek, mint jogalap esetén a munkáltatónak el kell végeznie az érdekmérlegelési tesztet (részletesen lásd: Adatvédelmi Munkacsoport, 2014). Ilyenkor az adatkezelő mérlegre teszi egyrészt a saját vagy egy tőle független harmadik személy jogos érdekét, valamint az érintett magánszférájából, vagy más alapvető jogaiból származó védelméhez fűződő jogait, érdekeit, és amennyiben az első érdekkör felülírja a másodikat, az adatkezelés jogszerű lesz, amennyiben nem, úgy az adott adatkezelés nem kezdhető meg. A jogos érdek önmagában sokféle lehet, így a munkáltató gazdasági érdekei, hatékonyságnövelés, kutatás-fejlesztés, szervezeti fejlesztés, új folyamatok kialakítása, biztonsági intézkedések, visszaélés-megelőző rendszerek, statisztikai adatgyűjtés, de akár a hatékony napi működés is ide tartozhat.
- d. *Munkavállalók előzetes tájékoztatása*: Az előzetes és megfelelő tájékoztatás kötelezettségének központi eleme az Infotv. 20. § (2) bekezdése, amely felsorolja azokat az alapvető adatkezelési körülményeket, amelyekről az adatkezelőnek tájékoztatást kell nyújtania. Amennyiben a munkáltató technikai eszközzel kíván ellenőrzést végezni úgy az nem lehet titkos, arról a munkavállalókat előzetesen tájékoztatni kell. A munkahelyi adatkezelésekkel összefüggésben továbbá az is kiemelten fontos, hogy a munkáltató szervezetén belül ki férhet hozzá a személyes adatokhoz.

A 4. táblázat az általam vizsgált munkahelyi adatkezelési szituációk összefoglalását tartalmazza, amelyek a munkáltató toborzási és kiválasztási tevékenységéhez, valamint a munkavállalók munkaviszonnyal összefüggésben történő ellenőrzéséhez kapcsolódnak. Ezek a szervezetek HR-tevékenységei során rendszeresen felmerülő helyzetek, amelyeket az adatkezelés jogszerűségének szemszögéből vizsgálók. A táblázat harmadik oszlopában az alábbi szervek által kibocsátott dokumentumok találhatók:

1. Alkotmánybírósági határozatok (AB),
2. Kúria döntések, állásfoglalások (MK), elvi bírósági határozatok (EBH), bírósági határozatok (BH),
3. NAIH tájékoztató, ajánlás, határozat és Adatvédelmi biztos (2012 előtti ügyek) beszámoló és határozatai,
4. Egyes esetekben a fentieket megerősítették az Európa Tanács és az Adatvédelmi munkacsoport által kiadott ajánlás és vélemény.

Következtetések és megfontolások a szervezeti emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok számára

A tanulmány korábbi fejezeteinek tartalma alapvetően azt a célt szolgálta, hogy a Magyarországon működő munkáltatók emberierőforrás-menedzsment területen dolgozó szakemberei számára is pontosan kirajzolódjon az a jogszabályi környezet amelyben, a munkaviszonyban releváns adatvédelmi szabályok alkalmazása szükséges és indokolt. A továbbiakban az európai és magyar esetjogból kiolvasható következtetéseket foglalom össze, amelyek a szervezeti HR-szakemberek számára támpontot jelenthetnek az egyes HR-funkciók jogkövető kialakításához és fenntartásához.

Emberierőforrás-biztosítás (toborzás és kiválasztás)

A hatékony emberierőforrás- vagy személyzetbiztosítást sokan tartják a szervezeti siker kritikus tényezőjének (Karoliny, Ásványi, & Bálint, 2017). A személyzetbiztosítás nemcsak a szervezeti kiválóság és a költségkontroll egyik eszköze, de az egyik olyan funkció is egyben, ahol az adatvédelemnek nagy jelentősége van. A jelöltek adatainak megfelelő védelme megfelelő garanciákat kell, hogy kapjon a toborzás és kiválasztás teljes folyamata során.

A toborzási tevékenység során az *anonim álláshirdetések* kapcsán merül fel problémaként az, hogy az állást meghirdető munkáltató jogos megfontolásból nem kívánja felfedni a kilétét, így az állásra jelentkező pályázó valójában nem tudja, hogy ki minősül az Infotv alapján adatkezelőnek és így kinél tudja érvényesíteni jogait. Ebben a gyakorlatban rendkívül egyenlőtlen helyzetben vannak a felek, hiszen míg az érintettek jelentkezésük elküldésével azonnal „kiadják magukat”, minden személyes adatukat megismeri az álláshirdetést feladó munkáltató, addig a munkáltató egyáltalán nem ad semmilyen tájékoztatást a személyéről, ezáltal is fokozva a munkavállalók kiszolgáltatottságát, és a munkáltató információs fölényét. Az adatvédelmi biztos már 2006-os ajánlásában is kifejtette, hogy az álláshirdetésekből a hirdetést feladó személynek meg kell adnia azokat az adatokat (cím, telefonszám), amelyek alapján az érintett megfelelő tájékoztatást kaphat arról, hogy személyes adatait kinek küldi meg. Ha a hirdetést feladó olyan jellegű személyes adatokat is kér, mely kezelésének célja nem egyértelmű (kézzel írt önéletrajz), a jelentkező tájékoztatást kérhet az adatok kezelésének céljáról (ABI 167/A/2006). A NAIH tájékoztatójában (2016) kifejti, hogy alapvetően nem fogadható el a munkáltatók részéről az anonim álláshirdetések feladása, mivel az esetek túlnyomó többségében ezzel aránytalanul sérül a je-

lentkezők információs önrendelkezési joga. Ezért a munkáltatók csak különösen indokolt, rendkívüli esetben, és akkor is legfeljebb korlátozott mértékben (például egy rövid, átmeneti időtartamig) élhetnek az anonim álláshirdetések gyakorlatával. Ugyancsak az anonim álláshirdetések kapcsán a NAIH a profession.hu állásportál gyakorlatának elemzése után arra a következtetésre jutott, hogy mind az állásportál üzemeltetője, mind az álláshirdetés feladója adatkezelőnek minősül. Az adatvédelmi biztos ajánlásával szemben a NAIH egy megengedőbb gyakorlatot is elfogadhatónak tart: ha az állásportálon az anonim hirdetésre jelentkezés előtt a jelöltek egy „checkbox” kipipálásával maguk dönthetnek arról, hogy egy munkáltató felé továbbíthatók-e az adataik vagy sem, ez az elfogadható előzetes tájékoztatási gyakorlatnak megfelel. Ezzel együtt biztosítani kell az érintettek számára, hogy élhessenek a törléshez való joggal, ezáltal pedig az adatkezelő pontos kilétének felfedésére sincs feltétlenül szükség.

A kiválasztási eljárás során érdemes azt is megvizsgálni, hogy mit mutat az európai és magyar esetjog a *jelentkező közösségi oldalakon elérhető profiljának* felhasználásáról a kiválasztási eljárásban. A NAIH és a 29. cikk szerinti adatvédelmi munkacsoport is azt az álláspontot osztja, hogy bizonyos feltételekkel ez a gyakorlat megengedett, mert egyfelől mindenki maga állítja be, hogy az általa megosztott tartalmat ki láthatja, másrészt nem élet-szerű azt elvárni a munkáltatóktól, hogy ne tekintsék meg a nyilvános tartalmakat. Ahhoz, hogy ez a gyakorlat jogszerű legyen, az alábbi feltételeknek meg kell valósulniuk (NAIH, 2016, Adatvédelmi munkacsoport, 2017):

- tájékoztatni kell a jelentkezőket (álláshirdetésben) a közösségi oldalak megtekintésének lehetőségéről,
- csak a munkaviszony létesítése szempontjából releváns adatokat lehet megismerni (a munkaviszony létesítése szempontjából nem lényeges adat a magánéletre, párkapcsolatra, családi életre, vallásra vonatkozó adat),
- az adatok megismerése csak a nyilvánosan elérhető adatokra terjedhet ki, a leendő munkavállaló sem más ismerőse útján nem kérhet információkat nem nyilvános profiladatokról, sem azt nem kérheti a munkavállalótól, hogy jelölje barátának a szélesebb körű hozzáférés érdekében,
- a munkáltató nem jogosult arra, hogy a jelentkező profiloldalát mentse, tárolja vagy más számára továbbítsa.

A megfelelő számú és minőségű jelölt toborzása után a szervezetek kiválasztási eljárását is átszövi az adatkezelési tevékenység. Az Mt. 10. § (4) bekezdése alapján a munkavállalóval szemben olyan *alkalmasságvizsgálat* alkalmazható, amelyet munkaviszonyra vonatkozó szabály ír elő (jogalap ilyenkor a jogi kötelezettség teljesítése), vagy amely munkaviszonyra vonatkozó szabályban meghatározott jog gyakorlása, kötelezettség teljesítése érdekében szükséges (a jogalap az érdekmentesség). A NAIH (2016) gyakorlata alapján részletesen tájékoztatni kell a munkavállalókat többek között arról, hogy az alkalmassági vizsgálat milyen készség, képesség felmérésére irányul,

és a vizsgálat milyen eszközzel, módszerrel történik. Az eredmények megismerhetősége is korlátozott: azt csak a vizsgált munkavállaló, illetve a vizsgálatot végző szakember ismerheti meg, különösen, mivel abból akár olyan következtetés is levonható, amely maga az érintett munkavállalók számára sem volt ismert. A munkáltató csak azt az információt kaphatja meg, hogy a vizsgált személy a munkára alkalmas-e vagy sem, illetve milyen feltételek biztosítandók ehhez, de a vizsgálat részleteit, és annak teljes dokumentációját nem ismerheti meg. Amennyiben a munkáltató szakembere végzi a vizsgálatot, az érdekmentesség (a választott módszernek alkalmasnak kell lennie a cél elérésére, a munkaviszonnyal kapcsolatos releváns adatot lehet kapni a teszttel, szükséges annak elvégzése) és a belső feladatmegosztás alapján dönthető el, hogy pontosan mely szereplő mely adat megismerésére jogosult.

Amennyiben a munkáltató tesztek alkalmazását a kiválasztás során, akkor figyelemmel kell lennie arra, hogy munkaalkalmassági (képesség- vagy készséget mérő) tesztek mind a munkaviszony létesítése előtt, mind pedig a munkaviszony fennállása alatt kitölthetők a munkavállalókkal. Más megítélés alá esnek azonban a pszichológiai tesztlapok: az egyértelműen munkaviszonnyal kapcsolatos, a munkafolyamatok hatékonyabb ellátása, megszerzése érdekében kötelezően kitölthető a munkavállalók nagyobb csoportjával a személyiségjegyek kutatására alkalmas tesztlap, de csak akkor, ha az elemzés során felszínre került adatok nem köthetők az egyes konkrét munkavállalókhoz, vagyis anonim módon történik az adatok feldolgozása (NAIH, 2016).

Ami a *referencia-ellenőrzés* gyakorlatát illeti: egy új munkáltató előzetes tájékoztatás, és az arra adott munkavállaló hozzájáruló nyilatkozata hiányában nem jogosult megkeresni a korábbi munkáltatót azért, hogy információkat gyűjtsön a jelentkezőről. Mindazonáltal a hozzájárulás megadásakor is előfeltétel a törvényes cél megléte (az általános információgyűjtés nem elégséges), ellenkező esetben jogellenes adatkezelés valósul meg (NAIH/2016/4386/2/V).

Végül egy talán széles körben ismert tény: a kiválasztási eljárásban tilos a *poligráfus vizsgálat alkalmazása*. Az EBH2013. M.9. számú ügyben a Kúria megerősítette ezt az álláspontot, és rögzítette, hogy ez a fajta mérés még a munkavállaló beleegyezése esetén is személyiségi jogi jogsértést valósít meg, ezáltal sérelemdíj iránti igényt alapozhat meg.

A munkaerő-ellátási feladatlánc egyik lényeges, a munkáltatói márka megítélésére is komoly hatást gyakorló eleme a jelöltek számára történő visszajelzés. A jelentkezők információs önrendelkezési jogát az biztosítja a legmagasabb szinten, ha *visszajelzést kapnak* arról is, ha a munkáltató nem őt választotta az adott állásra. A NAIH (2016) álláspontja szerint a munkáltató részéről nem fogadható el az a gyakorlat, ha például az álláshirdetésben kiköti, hogy amennyiben az adott jelentkező nem kap külön értesítést, akkor a munkáltató nem vette fel a jelentkezőt az adott állásra.

Az álláshirdetésekre beérkezett önéletrajzok, pályázatok megőrzése kapcsán a NAIH (2016) arra az álláspontra

helyezkedett, hogy ha a munkáltató a jelentkezők közül kiválasztott egy személyt a meghirdetett állásra, akkor megszűnt az adatkezelés célja és az Infotv 17. § (2) bekezdés d) pontja alapján a ki nem választott jelentkezők személyes adatait törölni kell. Fennáll a törlési kötelezettség abban az esetben is, ha az érintett még a jelentkezés során meggondolja magát és visszavonja pályázatát. A NAIH (2016) és az Európa Tanács (2015) szerint az a jó gyakorlat a munkáltató részéről, ha a megőrzéshez a jelentkezők hozzájárulását kéri a felvételi eljárás lezárását követően úgy, hogy egyben megjelöli az adatkezelés célját és várható időtartamát.

A munkavállalók ellenőrzésére vonatkozó szabályok

A munkaviszony akkor tudja betölteni rendeltetését, ha a felek megfelelően tudják benne gyakorolni jogaikat és teljesíteni kötelezettségeiket. A munkáltatónak a munkavégzéshez szükséges irányítás nemcsak joga, hanem kötelezettsége is, tehát úgy kell a munkát szerveznie, hogy a munkavállaló munkáját megfelelően elláthassa. Ebben az alá- és fölérendeltségi jogviszonyban a munkáltatói jog körében tehát megjelenik az ellenőrzéshez való jog is, amelynek lényeges korlátja az Mt. 11/A. § (1) bekezdésének első mondata, amely szerint a munkavállaló csak a munkaviszonnyal összefüggő magatartása körében ellenőrizhető.

A legtöbb általam elemzett döntés a munkavállalók *kamerás megfigyeléséhez* kapcsolódott. Összhangban az Mt. 11/A. §-sal, mind az AB határozatból, mind a NAIH (NAIH-4001-6/2012/V) ajánlásából kiderül, hogy tilos a kamerás megfigyelés, az alábbi esetekben:

- ha a kamera kizárólag egy munkavállalót és az általa végzett tevékenységét figyeli meg, ugyanis jogellenesnek tekinthető az olyan elektronikus megfigyelőrendszer alkalmazása, amelynek célja a munkavállalók munkahelyi viselkedésének a befolyásolása,
- amennyiben a megfigyelés az emberi méltóságot sértheti (így különösen az öltözőkben, zuhanyzóknál, az illemhelyiségekben vagy orvosi szobában, és az ahhoz tartozó váróban),
- olyan helyiségben, amely a munkavállalók munkaközi szünetének eltöltése céljából lett kijelölve (ez alól kivétel, ha van a helyiségben védendő tárgy, például étel-ital automata),
- ahol a kamerás megfigyelés célja más, személyiségi jogok gyakorlását kevésbé korlátozó módszerrel (például biztonsági őrr) is megvalósítható (1805/A/2005–3).

Ugyanakkor, ha a munkahely területén jogszerűen senki sem tartózkodhat (munkaidőn kívül vagy a munkaszüneti napokon), akkor a munkahely teljes területe (öltözők, illemhelyek, munkaközi szünetre kijelölt helyiségek) megfigyelhető. A munkáltató elektronikus megfigyelőrendszer kizárólag a saját tulajdonában (vagy a használatában) álló épületrészek, helyiségek és területek, illetőleg az ott történt események megfigyelésére alkalmazhat, közterület megfigyelésére nem.

A kamera alkalmazásához nem szükséges a munkavállalók hozzájárulását beszerezni, ugyanakkor a munkavállalókat erről előzetesen és írásban kell tájékoztatni (melyik kamerát milyen célból helyezte el, milyen területre irányul), továbbá írásos tájékoztatást kell adni az adatkezelés részleteiről is (részletesen lásd: ABI–2962/2010/P és NAIH, 2016). A rejtett kamera alkalmazása főszabályként tilos, ugyanakkor kivételesen, büntetőeljáráshoz az eset összes körülményének függvényében indokolt lehet (EBH2000. 296.). Végül lényeges, hogy a munkáltatónak ki kell kérnie az üzemi tanács véleményét azoknak a technikai eszközöknek az alkalmazásáról, amelyeket az ellenőrzés során igénybe vesz [Mt. 264. § (1) bek. d) pont].

A Rendelet fogalom meghatározásai alapján a munkahelyi *e-mail-fiók*, a munkavállaló rendelkezésére bocsátott *laptop*, illetve *telefon* adattartalma személyes adatnak, a személyes adaton elvégzett bármely művelet pedig adatkezelésnek minősül (továbbiakban ezeket az eseteket egyben vizsgálom). Ezért a munkáltatónak egy belső szabályzatot célszerű megalkotnia az e-mail-fiók, számítástechnikai eszközök használatának, ellenőrzésének szabályairól, amelyben kitér arra, hogy használható-e magáncélokra az e-mail-fiók, illetve számítástechnikai eszköz (és ha igen, akkor milyen adatokat engedélyez és melyeket nem), melyek a biztonsági másolat készítésének szabályai, valamint melyek az e-mail-fiók és a számítástechnikai eszközök használatának részletes ellenőrzési szabályai (NAIH/2019/769/).

A NAIH továbbiakban ismertetett állásfoglalását a korábban részletezett Bărbulescu-tesztre tekintettel alakította ki. E szerint az ellenőrzés első lépéseként az e-mail-cím és a levél tárgyának az ellenőrzése is elegendő lehet, hiszen bizonyos esetekben már ebből is lehet látni azt, hogy az e-mail magáncélú-e. (Ha a munkáltató nem engedélyezi az e-mail-fiók magáncélú használatát, és az ellenőrzés pusztán arra terjed ki, hogy megállapítsa azt, hogy a munkavállalók betartották-e ezt a munkáltatói rendelkezést, akkor szintén elegendő az e-mail-cím tárgyának megtekintése.) A kialakult adatvédelmi gyakorlat szerint a munkáltató rendes körülmények között nem jogosult az e-mail-fiókban tárolt magánjellegű e-mailek tartalmát ellenőrizni még akkor sem, ha az ellenőrzés tényéről előzetesen a munkavállalókat tájékoztatta. Ezt követően kerülhet sor az e-mail-fiók használatának következő szintje szerinti, részletesebb ellenőrzésére, az e-mailek tartalmának ellenőrzésére. Főszabályként az ellenőrzés során biztosítani kell a munkavállaló jelenlétét. Ha ez nem lehetséges, akkor azonban egyrészt tájékoztatást kell nyújtani a munkavállaló számára a tervezett munkáltatói intézkedésről, másrészt lehetőséget kell biztosítani arra, hogy helyette meghatalmazottja vagy képviselője jelen legyen. Amennyiben ezek egyike sem lehetséges, akkor független harmadik személy bevonásával is hozzá lehet férni az e-mail-fiókhoz.

A *laptop* adattartalmának ellenőrzése esetén vissza-utalunk a Libert ügyben korábban kifejtettekhez: amennyiben a munkáltató engedélyezi a laptop magáncélú használatát, akkor a laptop merevlemezén a munkavállalónak szükséges azt egyértelmű jelzéssel elkülönítenie,

hogy mely adatok a személyes adatai. Ugyanis mind a laptopról készített biztonsági mentés során, mind a laptop ellenőrzése során a munkáltatónak kiemelt figyelmet kell fordítania arra, hogy a munkavállalók magánélettel kapcsolatos személyes adatait nem kezelheti.

A *munkahelyi telefonhasználat* ellenőrzését, a híváslista alkalmazását ellehetetleníti, hogy a hívott fél neve és telefonszáma is személyes adat, s míg a munkavállaló előzetes hozzájárulása beszerezhető, a hívott harmadik személyeké nem. Ezért ha a céges telefon magáncélra is használható, akkor a NAIH (2016) jó gyakorlatnak tekinti azt, ha a kimenő hívások két előhívóval vehetők igénybe: az egyik előhívó a hivatalos, a másik a magáncélú hívások során használható. A hivatalos hívások adatait a munkáltató megismerheti, a magáncélú hívások adatait nem. A telefonbeszélgetések lehallgatása tilos.

Amennyiben a munkáltató szabályzatban előre meghatározza, hogy mely honlapok megtekintését blokkolja a munkáltató informatikai rendszere, akkor ezzel jelentősen csökkenteni lehet annak esélyét, hogy az *internethasználat ellenőrzésére* egyáltalán sor kerüljön (Adatvédelmi munkacsoport, 2014; NAIH, 2016). Jó gyakorlat, ha a munkáltató ugyanebben a szabályzatban azt is rögzíti, hogy milyen munkáltatói érdekek miatt kerülhet sor az internethasználat ellenőrzésére, ki jogosult az ellenőrzés elvégzésére, azt milyen szabályok szerint lehet lefolytatni (fenti fokozatosság elvének betartása mellett), valamint milyen jogai és jogorvoslati lehetőségei vannak a munkavállalóknak az ellenőrzés kapcsán. Ha a munkavállaló a tilalom ellenére magáncélból használja munkaidőben az internetet, az munkáltatói azonnali felmondást (BH2006. 64.) alapja lehet.

A *GPS navigációs rendszer* által tárolt adat a gépjárművet vezető személyes adatának is minősül, minthogy annak alapján következtetéseket lehet levonni a munkavállalóra (például mikor, milyen útvonalon haladt a munkavállaló, mennyi idő alatt milyen távolságot tett meg). A GPS alkalmazását ezért logisztikai célból javasolja alkalmazni a NAIH (2016), vagyis annak a jármű helyzetének a meghatározására kell szolgálnia, nem pedig a munkavállaló követésére. Ennek fényében elfogadható a munkáltató részéről az, ha a rendszer alkalmazásának célja, hogy egyes munkakörök (futár vagy fuvarozó) esetében hatékonyabban szervezze meg a munkafolyamatokat, vagy ha a gépjármű szállítmánya vagy maga a gépjármű, annak értéke ezt kifejezetten indokolja. Jogszerűen alkalmazható GPS akkor is, ha a munkavállalók életének, testi épségének a megóvása a cél (például konfliktuszónán keresztül történő szállítás esetén). Ezek alapján egyértelmű: a munkaidőn kívüli időszakban, vagy az otthoni munkavégzés idején történő nyomon követés, mivel adatkezelési célja nincs, jogellenes. Az adatvédelmi biztos továbbá olyan kapcsolóberendezés használatát javasolja, amely megakadályozza a munkavállaló magánéletének ellenőrzését (1664/A/2006–3).

Az Mt. 52. § (1) bekezdése kifejezetten előírja, hogy a munkavállaló köteles a munkáltató által előírt helyen, időben és munkára alkalmas állapotban megjelenni, a munkáltató kötelezettségei között pedig szerepel a biztonságos munkavégzés körülményeinek megteremtése (Mt.

51. §). Ebben a körben merülhet fel, hogy a munkáltató jogosult *alkohol- vagy drogtesztet alkalmazni a munkavállalók körében*. A Legfelsőbb Bíróság már 1999-ben kimondta, hogy a munkáltató kizárhatja a munkahelyi alkoholfogyasztást (LB Mfv. I. 10.939/1999) és e szabály megszegése esetén a rendkívüli felmondás is jogszerű (Mfv. E. 10.741/2002/1). Az MK 122. számú állásfoglalása pedig azt is rögzíti, hogy ha a munkavállaló az alkoholtól befolyásolt állapotának ellenőrzésére irányuló vizsgálatot megtagadja, ez önmagában is alkalmas lehet hátrányos jogkövetkezmény alkalmazására. A közreműködést megtagadó munkavállaló a munkavégzéstől eltiltható, és emiatt jogszerű a munkabérének a megvonása is az eltiltás időtartamára. Az alkoholos befolyásoltság ellenőrzése azonban nem sértheti az érintett személyiségi jogait, az ellenőrzési jog gyakorlása nem lehet rendeltetésellenes (így nem lehet sem általános vagy naponta többszöri gyakorlat, valamint arra jogosult személy kell hogy elvégezze, vagyonőr nem). Ennek biztosítására célszerű az érdekmérlegelési teszt előzetes elvégzése.

A kábítószer-fogyasztásra vonatkozó személyes adatok különleges adatoknak minősülnek, így az adatkezeléshez szükséges a törvény kifejezett rendelkezése vagy az érintett önkéntes, egyértelmű, tájékozott beleegyezésen alapuló írásos felhatalmazása. Az irányadó bírói gyakorlat értelmében az önhibából eredő kábítószer-fogyasztás következtében előállt zavart állapot önhibából eredő bódult állapotnak minősül (BH2000. 432.). A munkavállalók alkoholos befolyásoltságának témájában kialakított, a kábítószer-fogyasztásra analógiával alkalmazható gyakorlat szerint a munkáltatói ellenőrzésben való közreműködés a munkavállaló munkaviszonyból eredő kötelezettsége (MK 122. számú állásfoglalás). A drogtesztet csak megfelelő végzettséggel rendelkező személy irányítása alatt lehet végezni.

Következtetések, lehatárolások és további kutatási irányok

Az adatvédelem, a munkajog és az emberierőforrás-menedzsment közös metszetét vizsgáló tanulmány szakirodalmi áttekintése alapvetően a tárgykör európai és magyar jogforrási rendszerének áttekintését tartalmazza. A feltárt források között azonban nincs olyan, amely kifejezetten a munkaviszonyban alkalmazott HRM-gyakorlatok számára nyújtana egyértelmű iránymutatást, így szükségét láttam annak, hogy feltárjam az esetjogban született döntéseket. Az empirikus kutatás az Európai Unió Bírósága, de főként az Emberi Jogok Európai Bírósága, valamint a magyar bíróságok és adatvédelmi hatóság(ok) döntéseit vizsgálta. Mivel a témakör széles, a dokumentumelemzést leszűkítettem a szervezetek toborzási és kiválasztási tevékenysége, illetve a munkavállalók munkaviszonyhoz kapcsolódó ellenőrzése során felmerülő adatvédelmi szituációkra.

Az eredmények alapján meglehetősen tiszta kép rajzolódik ki arra vonatkozóan, hogy a HR szakmai gyakorlatait mely pontokon szükséges illeszteni az új adatvédel-

mi elvárásokhoz. Az EJEB döntéseiből kiinduló, de azt tovább gondoló NAIH-döntésekből és állásfoglalásokból összefoglalóan az alábbi megállapítások tehetők.

A munkavállalók személyes adatainak kezelése során a munkáltatónak mindig figyelemmel kell lennie az adatvédelem alapvető elveire, függetlenül attól, hogy milyen technikát alkalmaz (telefon, e-mail, laptop, internet, kamera, internet, közösségi oldalak) a jelöltek vagy a munkavállalók mérésére, vagy ellenőrzésére vonatkozóan. Sőt, az analóg és az elektronikus közlések is ugyanolyan megítélés alá esnek.

Az adatkezeléshez szükséges jogalap kiválasztásakor a munkavállaló jóváhagyása nem lesz megfelelő, kivéve, ha azt a munkavállaló vagy jelöltek hátrányos következmények nélkül visszatámaszthatják (például önéletrajz és pályázati anyagok megőrzése). Esetenként hivatkozni lehet a szerződés teljesítésére vagy a jogos érdekre, feltéve, hogy az adatkezelés a törvényes cél érdekében feltétlenül szükséges, és megfelel az arányosság elvének. Amennyiben valamely adatkezelésre nincs jogszabályi kötelezettség, túlmutat a munkaszerződés teljesítésén, és elsősorban a munkáltató érdekkörében merül fel az adatkezelés szükségessége, az érdekmérlegelés lehet a megfelelő jogalap.

A jelölt és a munkavállaló mindig csak a munkaviszonnyal összefüggő magatartása körében ellenőrizhető, a jelölt és a munkavállaló magánélete ugyanakkor védett.

Az állásra jelentkezőknek és a munkavállalóknak érdemi és előzetes tájékoztatást kell nyújtani az alkalmazott alkalmasság-vizsgálatról, megfigyelésről, vagy ellenőrzésről, ugyanakkor nem szükséges tőlük ezek elvégzéséhez előzetes hozzájárulást kérni.

A munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos ellenőrzése során a Bãrbulescu-teszt lépései és a fokozatosság elve szerint kell eljárnia a munkáltatónak.

Végül célszerű a munkáltatónak belső szabályzatot alkotnia a számítástechnikai eszközök munkahelyi használatának és ellenőrzésének szabályairól. Ebben érdemes részletesen meghatározni, hogy használható-e magáncélra az adott eszköz, ha igen, akkor milyen adatok engedélyezettek és melyek nem. Amennyiben a magáncélú használatot a munkáltató engedélyezi, úgy ezeket az adatokat milyen jelzéssel (például: „Magán” és pontosan hol) kell a munkavállalónak ellátnia és tárolnia, továbbá hogy melyek a biztonsági másolat készítésének szabályai; mely honlapok látogathatók munkaidőben; valamint melyek az e-mail-fiók és számítástechnikai eszközök használata ellenőrzésének részletes szabályai.

Felhasznált irodalom

- Adatvédelmi munkacsoport (2014). *06/2014. számú vélemény az adatkezelő 95/46/EK irányelv 7. cikke szerinti jogszzerű érdekeinek fogalmáról*. WP 217, Brüsszel.
- Adatvédelmi munkacsoport (2017). *2/2017. sz. vélemény a munkahelyi adatkezelésről*, WP 249, Brüsszel.
- Állam- és Jogtudomány Különszám (2017). *Az Európai Emberi Jogi Egyezmény 25 éve Magyarországon. Állam- és Jogtudomány*, 58(4).

- Balogh Zs. Gy. (1998). *Jogi informatika*. Budapest – Pécs: Dialog Campus.
- Balogh Zs. Gy. (2011). Közterületi térfigyelés és adatvédelem. *Vezetéstudomány*, 42(5), 26-35.
- Bankó, Z. (2015). A munkáltatói hatalom korlátai a munkaviszony megszüntetése során – a felmondási tilalmak és korlátozások a magyar munkajogban. *JURA*, 21(2), 5-10.
- Bankó Z. & Szőke G. (2016). *Issues of the Digital Workplace: Situation in Hungary*. Budapest: JurInfo Kiadó.
- Barakonyi, E. (2013). Az életkor szerepe a munkajogi szabályozásban. *HR és Munkajog*, 3, 47-52.
- Bennett, C. J. & Grant, R. (1998). *Visions of Privacy: Policy Choices for the Digital Age* (Studies in Comparative Political Economy and Public Policy). Toronto: University of Toronto Press.
- Robinson, N., Graux, H., Botterman, M., & Valeri, L. (2009). *Review of the European Data Protection Directive*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Európai Bizottság (2012). *Sajtóközlemény. IP/12/46*. Brüsszel.
- Európai Unió Alapjogi Ügynöksége és az Európa Tanács (2019). *Európai adatvédelmi jogi kézikönyv 2018. évi kiadás*. Luxemburg: Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Európa Tanács 108. számú Egyezménye (1989). *Az egyének védelméről a személyes adatok gépi feldolgozása során és a CETS 223-as számú jegyzőkönyv által módosított Korszerűsített 108. Egyezmény* (2015). Brüsszel.
- Európa Tanács (2015). *Recommendation CM/Rec(2015)5 of the Committee of Ministers to member States on the processing of personal data in the context of employment*. Retrieved from https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805c3f7a
- Farkas, F., Jarjabka Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*. 44(10), 12-23.
- Hrportal.hu (2017). *Ítélet született a munkahelyi levelezésről*. Retrieved from <https://www.hrportal.hu/hr/itelet-szuletett-a-munkahelyi-levelezesrol-20170905.html>
- Hegedűs B. (2013). Az adatvédelmi jog általános tanai. In Tóth András (ed.) (2013), *Infokommunikációs jog II.* (pp. 137-145). Budapest: Patrocínium.
- Hegyesalmi R. (2017). *A munkáltató csak akkor figyelheti meg a levelezést, ha az alkalmazottak tudnak róla*. Retrieved from https://index.hu/tech/2017/09/05/a_munkaltato_csak_akkor_figyelheti_meg_a_levelezest_ha_az_alkalmazottak_tudnak_rola/
- Jarjabka, Á. & Lóránd, B. (2010). *Az innováció alapjai és megjelenési területei*. Pécs: Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara.
- Jay, R. & Hamilton, A. (1999). *Data Protection. Law and Practice*. London: Sweet & Maxwell.
- Jóri A. (2005). *Adatvédelmi kézikönyv*. Budapest: Osiris Kiadó.

- Jóri A. (2009). *Az adatvédelmi jog generációi és egy második generációs szabályozás részletes elemzése*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola.
- Kállai P. (2017). Magán- és családi élet tiszteltben tartásához való jog Bărbulescu Románia elleni ügye. *Fundamentum*, 2017(3-4), 99-114. Retrieved from http://epa.oszk.hu/02300/02334/00073/pdf/EPA02334_fundamentum_2017_03-04_099-114.pdf
- Karoliny M-né, Ásványi Zs., & Bálint B. (2017). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In Karoliny M-né, & Poór J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások* (pp. 165-202. Budapest: Wolters Kluwer.
- Kiss Gy (2001). *Az Európai Unió munkajoga*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Kiss, Gy (2020). *Munkajog (kézirat)*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Korff, D. (2002). *EC study on implementation of data protection directive comparative summary of national laws*. Colchester, UK: Human Rights Centre University of Essex.
- Majtényi, L. (2003). Az információs jogok. In Halmi, G. & Tóth G. A. (eds.), *Emberi jogok* (pp. 580-636). Budapest: Osiris Kiadó.
- Majtényi L. (2006). *Az információs szabadságok*. Budapest: Complex Kiadó.
- Majtényi L. (2010). *Információs és médiajog I*. Budapest: Bibo Kiadó.
- Mayer-Schönberger, V. (1997). *Generational Development of Data Protection in Europe. Technology and Privacy: the new landscape*, 1997(1), 219-241. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/10.5555/275283.275292>
- Mészáros, J (2017). *Adatvédelem a XXI. században és az internet világában* (PhD-értekezés). Szeged: Szegedi Tudományegyetem. Retrieved from http://doktori.bibl.u-szeged.hu/3998/1/Meszaros_Janos_ertekezes.pdf
- NAIH Tájékoztató (2016). *A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság tájékoztatója a munkahelyi adatkezelések alapvető követelményeiről*. Retrieved from https://www.naih.hu/files/2016_11_15_Tajekoztato_munkahelyi_adatkezelesek.pdf
- Nepszava.hu (2017). *Tudta? - A munkahelyi levelezését nem „kukkolhatja” a főnök*. Retrieved from https://nepszava.hu/1139620_tudta-a-munkahelyi-levelezeset-nem-kukkolhatja-a-fonok
- OECD Iránymutatás (2013). *Az adatvédelemre és az országhatárokat átlépő személyes adat-áramlásra vonatkozó iránymutatások*. Párizs: OECD.
- Poór J., Balogh G., Bálint B., Dobay P., & Kollár Cs. (2017). Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In Karoliny M-né, & Poór J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv - Rendszerek és alkalmazások* (pp. 359-392). Budapest: Akadémiai Kiadó (Wolters Kluwer).
- Rózsavölgyi B. (2018). Mikor lehet jogszerű a munkáltató ellenőrzése? – az Emberi Jogok Európai Bírósága Nagykamarája Bărbulescu kontra Románia ügyben hozott ítéletének iránymutatásai. *Munkajog*, 2(1), 43-48.
- Sipka P. & Zaccaria M. L. (2018). A munkáltató ellenőrzési joga a munkavállaló munkahelyi számítógépén tárolt magánadatai fölött. *Munkajog*, 2(2), 45-49. Retrieved from <http://real.mtak.hu/100072/1/Munkajog%2020182.pdf>
- Sólyom L. (1983). *A személyiségi jogok elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szőke G. L. (2013). Az adatvédelem szabályozásának történeti áttekintése. In *Infokommunikációs és Jog*, 10(3), 107-112. Retrieved from <https://infojog.hu/szoke-gergely-laszlo-az-onszabalyozas-audit-es-tanulas-lehetosegei-es-korlatai-az-adatvedelem-teruleten-2014-57-14-20-o/>
- Szőke G. L. (2014). *Adatvédelem és önszabályozás. Adatvédelmi irányítási rendszer az adatkezelőnél* (Doktori értekezés). Pécs: PTE ÁJK.
- Warren, S. D. & Brandeis, L. D (1890). The Right to Privacy. *Harvard Law Review*, 4(5), 193-220. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0017-811X%2818901215%294%3A5%3C193%3AT RTP%3E2.0.CO%3B2-C>

Vizsgált európai ügyek:

- Bărbulescu kontra Románia (2017). 61496/08. sz. ügy
- Copland kontra Egyesült Királyság, (2007). 62617/00. sz. ügy
- Halford kontra United Kingdom ügy (1997). 20605/92 sz. ügy
- Köpke kontra Németország (2010). 420/07. sz. ügy
- Libert kontra Franciaország (2018). 588/13. sz. ügy
- López Ribalda és társai kontra Spanyolország (2019). 1874/13 & 8567/13 sz. ügyek
- Worten ügy (2013). C-342/12. sz. ügy
- Lindqvist ügy (2003). C-101/01. sz. ügy

MEGÉRTÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZOLGÁLATÁBAN 2. RÉSZ – EGY INTERPRETATÍV SZERVEZETKUTATÁS TAPASZTALATA: A LUPUS ALBUS OSZTÁLY ESETE

UNDERSTANDING IN THE SERVICE OF COLLABORATION (PART 2) – THE EXPERIENCE OF AN INTERPRETATIVE STUDY: THE CASE OF THE LUPUS ALBUS DEPARTMENT

A cikkben egy magyarországi újszülött intenzív osztályon az együttműködés helyi jelentésének feltárását célzó kvalitatív kutatást mutat be a szerző. Ezzel kettős célja van: egyrészt egy szervezeti jelenség megértő vizsgálata, másrészt a vizsgálati mód tapasztalatán keresztül bemutatása. A kutatás eredménye példát ad arra, hogy hogyan jöhet létre mély megértés, ami későbbi szervezeti változás kiindulópontját jelentheti. A megértés folyamatát olyan alternatív kvalitatív kutatási eszközök is támogatták, mint például a térelemzés vagy a metafora. A tanulmány továbbá kiemeli annak fontosságát, hogy egy kórházi osztályon a helyi jelentés kutatása során a hozzátartozók bevonása is alapvető fontosságú.

Kulcsszavak: együttműködés, egészségügy, kvalitatív kutatás, interpretatív paradigma

This article is about the experience of a qualitative study focusing on the meaning of collaboration at a neonatal intensive care unit. The author's goal is twofold: on the one hand to deeply understand an organizational phenomenon; on the other hand, to provide a detailed report of the experience of the qualitative research method. The outcome of research exemplifies how deep understanding can be gained which can be the starting point of organizational change. The process of understanding was also supported by alternative methods such as interpretation of physical surroundings and metaphor. The article also emphasises that during a study research in a hospital department involving relatives is essential.

Keywords: collaboration, health care, qualitative research, interpretative paradigm

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Verdes Tamás, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (tamas.verdes@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 06. 04-én, javítva: 2020. 09. 14-én, elfogadva: 2020. 09. 24-én.

This article was received: 04. 06. 2020, revised: 14. 09. 2020, accepted: 24. 09. 2020.

Cikk sorozatom második részében bemutatom azt az együttműködésre irányuló, megértő szándékú vizsgálatot, amit egy magyarországi kórházi osztályon valósítottam meg. Előző írásomban (Verdes, 2020) bemutatott szakirodalmi áttekintésem célja az egészségügyi szervezetekben tapasztalható együttműködés és bevonás témaköreinek jelentésvilágába való betekintés volt. A megismert tapasztalatok bemutatásával felhívtam a figyelmet a rendszerszemlélet, a kultúrához való alkalmazkodás és a megértő közelítés fontosságára. Az egészségügyi együttműködés témájában megismert fogalmak (pl. orvos-páciens kapcsolat és kommunikáció, páciensközpontúság)

kapcsán világossá vált, hogy ezek értelmezése korántsem kézenfekvő. A különböző modellek, definíciók, sőt a hatások ellentmondásos tapasztalata arra ösztönzött, hogy nem az általános választ, hanem a helyit érdemes megismerni: azt, hogy egy adott kórházi osztályon mit jelentenek ezek a fogalmak.

Az elvégzett kutatás bemutatásával célom kettős. Egyfelől a szervezetek életének egy fontos jelenségével, az együttműködéssel foglalkozom, ennek a fogalomnak a helyi jelentését kutatom. Másfelől viszont szándékom egy, az interpretatív szervezeteleméleti paradigma talaján álló kvalitatív kutatás folyamatának részletes bemutatása.

Kutatásom terepe egy magyarországi újszülött intenzív osztály, ahol az *együtműködés és bevonás* mindennapos, hosszabb távú szükséglet. A szervezet és tagjai anonimitásának tiszteletben tartása miatt a továbbiakban egy fantázianevet használok: *Lupus Albus Osztály*.¹ Arra hívom meg az Olvasót, hogy lépjen be ebbe a világba. Szándékom szerint a kutatás mellett a bemutatás módja is a megértés egy sajátos minőségét teszi lehetővé: tudás szerzését az „átélés”, beleérzés segítségével.

Írásomban először a tágabb kereteket (alapállás, kutatás célja, módszertana), majd a megvalósult kutatást mutatom be.

Kutatói alapállás – Az interpretatív paradigma

Kutatói közelitésem és a megvalósult kutatás az interpretatív szervezetelméleti paradigma talján áll. Meggyőződésem szerint a szervezeti valóság nem tőlünk függetlenül és rajtunk kívül (objektíven) létező, hanem bennünk és általunk, a közösen létrehozott (konstruált) helyzetekben, cselekvésekben, a nyelvben, a tudat rejtettebb dimenzióiban él. Éppen ezért a szervezeti elakadásokra, jelenségekre és az itt bemutatott konkrét osztályra vonatkozó vizsgálódásomat is *az adott helyen és időben való megértés és a közös jelentések* (interszubjektivitás) feltárása vezérli (vö.: Gelei, 2006; Burrell & Morgan, 1979; Wollnik, 1995).

Bár *nem a témakör határozza meg a „szeműveget”* (amelyen keresztül látjuk a világot) vagy azt, hogy milyen módszertant alkalmazunk, de a kutatói alapállás meghatározza azt, hogy mi lesz a célunk, mi válik fontos kérdéssé.

A kutatás célja

Kutatásom célját a következők szerint tudom összegezni.

- A Lupus Albus Osztály érintetteivel közvetlen kapcsolatba kerülve kívántam a „külső” szemlélő számára könnyen felfedezhető szervezeti jelenségektől (események, interakciók) a mögöttes értelmezésekhez eljutni. *Megérteni* szerettem volna az adott közeget, megismerni a közös jelentéstartalmakat, különös hangsúllyal az együtműködésen az osztályon dolgozók és a hozzátartozók között.
- „Akik kapcsolatba kerülnek a szervezettel, egyben részt is vesznek a szervezeti valóság alakításában, a közös szervezeti jelentésekről szóló diskurzusban” (Gelei, 2006, p. 89). Ennek megfelelően az osztályon dolgozók mellett a szülőket (főleg az édesanyákat) is be kívántam vonni a vizsgálat során – és persze én magam is részt vettem ebben az előbb említett párbeszédben.
- A saját tapasztalatommal, közelitésemmel és megértésemmel a szervezet működéséhez is hozzá akartam járulni az „ügyfél” nézőpontjának bevonásával. Ezzel céljá vált egy lehetséges későbbi diagnózis, szervezetfejlesztői folyamat kezdetének megalapozása. Próbát tettem tehát arra, hogy példát, ötletet adjak hasonló projektekhez egészségügyi szervezetekben.

Nem volt cél ugyanakkor egy fejlesztői diagnózis elkészítése, vagy az osztályon való együtműködés minősítése (összehasonlítása más osztályokkal), sem a vizsgálat alapján modellek, elméletek igazolása vagy felállítása.

Kutatási kérdések és módszertani közelítés

A kvalitatív kutatásra ugyan nincs általánosan elfogadott meghatározás, de a definíciók közös jellemzőinek egyike az interpretatív alapállás (Mason, 2005, p. 13). A mélyelemzést helyeztem előtérbe, így számomra nem a környezet volt fontos, inkább *belülről közelítettem*. Azt vizsgál-

1. táblázat

Kutatási kérdések és alkalmazott módszertanok

Kutatási kérdések	Adatforrás és módszer	Indoklás
Jellemzően mit jelent az együtműködés a dolgozók és a szülők számára a Lupus Albus Osztályon? Milyen közös és eltérő értelmezésminták vannak?	Az osztályon dolgozó orvosok, nővérek és a szülők elbeszélései: <i>félig strukturált mélyinterjúk</i> .	A személyes beszélgetés során lehetőség nyílik az együtműködésben érintettek értelmezéseit megismerni.
Mik a tipikus, jellemző viselkedések és tettek?	Az osztály napi működése: <i>résztvevő megfigyelés</i> .	Az érintettek lehető legkisebb befolyásolása mellett megfigyelhető a hétköznapi valóságuk (rutinjuk), aminek értelmezése már közös feladat.
Kinek mi az érdeke?	Tájékoztató anyag: <i>dokumentumelemzés</i> .	Az írásos anyagokban tetten érhetőek lehetnek a kifejezett érdekek, amelyek összevethetők más módszertanok eredményével.
Hogyan viszonyulnak egymáshoz, a helyzetekhez, feladatokhoz?	Az ápolás, kapcsolattartás fizikai közege: <i>térelmézés</i> .	A terek (lehetőségei, korlátai) megismerése hozzájárulhat az érintettek helyzetekhez való viszonyulásának, érdekeinek mögöttes okainak megértéséhez.
Mik a tipikus gondolatok, jellemző érzések?	Orvosok, nővérek, szülők: <i>metafora</i> (interjúban).	Az eddigieket kiegészítendő és mélyítendő a tudatalatti, a háttérben lévő gondolatok, érzések is kifejezésre juthatnak.

Forrás: Mason (2005, p. 32) alapján saját szerkesztés

tam, hogy miben érhetem tetten a mögöttes tartalmakat, amelyek terei egymástól nem elválaszthatóan: a szervezeti tagok tudatos gondolatai (válaszok, elvárások), a cselekvések, nyelvhasználat, érzések (pl. félelmek, sikerélmények), de a tudatalatti is (pl. belső képek, álmok).

Ezek fényében az 1. táblázatban választ adok arra a kérdésre, hogy a céljaim elérése és a kérdések megválaszolása érdekében milyen módszertanokra támaszkodtam és miért.

Összességében arra kerestem választ, hogy a mélyebb megértéssel a témában hogyan lehet hozzájárulni az együttműködés fejlesztéséhez?

A táblázat röviden példázza, hogy a különböző módszertanok külön-külön hogyan szolgálták az együttműködés megértését. Ezek együttes alkalmazásával (trianguláció) az volt a célom, hogy a különböző forrásokból származó információk az interjúk értelmezését kiegészítsék, esetlegesen rávilágítsanak új szempontokra.

Mivel a mély megértéshez közel áll a tudatalatti feltárása, az alternatív technikák világába is betekinttem. „A projektív technikák esetében megfogalmazott feltételezés, hogy a nem tudatos, de legalábbis eddig közvetlenül meg nem fogalmazott vágyak és érzelmek feltárhatók” (Horváth, 2015, p. 280). Segíthetnek leküzdeni kommunikációs korlátokat, valamint a direkt rákérdezéshez képest a társadalmilag elvárt válaszok vagy az „önfényezés” elkerülésében (Horváth, 2015). Ezen a csoporton belül az asszociatív technikák alkalmazása egy célravezető eszköz, ahol „a válaszadók egy megadott ingerre reagálnak – legyen az szó, kép, szimbólum –, és elmondják, hogy mi az első szó, kép, ami eszükbe jut” (Horváth, 2015, p. 295). Arra kértem az érintetteket, hogy egy állattal jelenítsék meg az osztályt. Az így kapott állatmetafora felhasználása mélyítette és kiegészítette a megértésemet.

Előfeltevések

Legfontosabb előfeltevéseim megfogalmazásával nem igazolandó vagy cáfolandó célokat állítok fel, hanem interpretatív meggyőződésemből fakadóan fontosnak tartottam, hogy kimondjak olyan gondolatokat, amelyek torzíthatják a megértő értelmezést (a torzító vagy perspektivikus szubjektivitásról ld. Kvale, 2009). Így gondolkodtam:

- A „hogyan működik?” kérdés mellett a „hogyan lehetne jobb?” is foglalkoztat. A kutatói szerepen túl van bennem tehát vágy a fejlesztésre, azzal az előfeltevéssel (személyes élményekből táplálkozva), hogy „vannak nehézségek az együttműködéssel és bevonással”. Ez torzító lehet annyiban, hogy az elakadásokat helyezem előtérbe.
- Az osztályon a szigorú szabályok és kötött szerepek mögött ezektől eltérő, informális működést is feltételezek.
- A dolgozók a fizetésben és a rendszerben találják meg elsők között a problémák okát. Ugyanakkor szerintem a témát tekintve a megoldás kulcsa nem pénzügyi kérdés.
- A szülőkről azt gondolom, hogy félnek, aggódnak a gyerekeik miatt, ami feszültséget, türelmetlenséget

okoz, és ez sok konfliktus alapja lehet. Az osztály részéről pedig az erre adott (pl. feszült) reakció nem pusztán a pillanatból forrsozik, hanem jelen van a szervezetben máshol is („displacement” jelenség ld. Long, 2001).

E feltételezéseknek nem a beteljesítése, hanem tudatos kezelése volt a cél.

A kutatás folyamata

A tudatosság mellett a kivitelezés rugalmassága is a kvalitatív kutatás jellemzője. A „terep” megismerése előtt nem volt meghatározott kvótám az interjúalanyok számára vonatkozóan. Előjáróban mindhárom érintett-csoport (orvos, nővér, szülő) bevonását és a kérdésekre vonatkozó *elméleti telítettség* elérését fogalmaztam meg elvárásként.

Mason (2005, p. 49) alapján nem adatgyűjtésről beszéllek, hanem adatgenerálásról, kifejezve, hogy *kutatóként nem maradhatok független a kutatás tárgyától, nem lehetek semleges szemlélő*. A létrejövő adatokat így jellemzően „interpretatív értelemben” olvastam, tehát nem csupán szó szerinti tartalmukban (Mason, 2005, p. 69). Adatforrásként pedig a következőkre tekintettem:

- az interjúalanyok kérdésimre adott válaszai,
- beszámolóik a megéléseikről, érzéseikről,
- állatmetaforák,
- a fizikai tér és
- a tájékoztató füzet általam történő értelmezése.

A következőkben módszertanonként írok először az adatgenerálás majd a feldolgozás folyamatáról.

Interjúk

Adatgenerálás. Kutatásom leghangsúlyosabb részét az érintettekkel folytatott beszélgetések adták. A mintavétel teljes keretének a szülőkön kívül az osztályon dolgozó orvosokat, nővéreket tekintettem, akik kapcsolatba kerülnek az ott ápolt kisbabák szüleivel. A legteljesebb képet kétségtelenül az osztályon dolgozók mindegyikének (9 orvos, 25 nővér) megkérdezése adta volna, de időbeli korlátok miatt ez nem valósult meg.

Feltételeztem, hogy szerepükből fakadóan meghatározó értelmezéssel rendelkeznek (aminek kiemelt vizsgálata most nem célom), így az osztályvezető orvos, a főnővér és helyettesének bevonását fontosnak tartottam. A többiek kiválasztása véletlenszerű volt, attól függően, hogy ki tudott éppen időt szakítani a beszélgetésre.

A szülők kiválasztásában már a főnővér és egy orvos támogatott. Nem én szólítottam meg őket közvetlenül, tiszteletben tartva azt a nehéz helyzetet, amelyet éppen megélnék vagy megéltek. Ez a kiválasztás azonban olyan édesanyákra szűkítette a kört, akik a körülményekhez képest „könnyebb” helyzetben voltak, vagy már szerencsés módon gyógyulással, halálával tudhatják maguk mögött az osztályon szerzett tapasztalatot.

A kutatás körülbelül egy hónapos időszakában több mint tíz órát töltöttem interjúzással, amelynek során négy

édesanyát, öt orvost, egy rezidenst és egy orvostanhallgatót, illetve öt nővért értem el saját közegükben (lsd. jegyzetek). Az interjúkat hangfelvételen rögzítettem, közben rövid jegyzeteket készítettem (fontos témákról, benyomásokról, körülményekről).

Az interjúk során mindenkinek feltett kérdéseim:

- Mi jut eszébe arról, ha azt mondom, hogy az osztály dolgozói és a szülők közötti együttműködés? Mit jelent ez Önnek?
- Milyen érzések kerülnek elő Önben ennek kapcsán?
- Kinek mi az érdeke ebben az együttműködési folyamatban?
- Milyen állattal tudná azonosítani az osztályt (beleértve a szülőket is)?

Adatfeldolgozás. A hangfelvételeket, jegyzeteket begépeltem, így könnyebbé vált a kereshetőség és a feldolgozás. A 60 oldalnyi szöveges anyagot színes kiemelésekkel, megjegyzésekkel láttam el, illetve a formálódó kategóriák mentén kigyűjtöttem a témákhoz kapcsolódó fő kifejezéseket, benyomásokat (miközben nem ragaszkodtam ezek elválaszthatóságához). A rendszerezés folyamatosan alakuló munka volt: a gondolatokról készített „térképen” felbukkantak újabb, fontosabb elemek, amelyek szövegrészletek újraolvasását, vagy az élmények újragondolását tették szükségessé. Egyes elemek pedig, amelyek először fontosnak tűntek, idővel háttérbe szorultak. Az idézetek beemelése, illetve a következtetések levonása előtt ismét ellenőriztem a szövegkörnyezetet, jegyzeteket és felidéztem az emlékeket.

Dokumentumelemzés

A dokumentumok közül egy szülőknek szánt tájékoztató füzetet vizsgáltam meg a következő kérdések mentén. Miről szól a szöveg? Milyen hangsúlyos témákat érint, ez alapján mi lehetett fontos a készítőinek? Milyen a hangulata? Mit sugall a kinézete (képek, formázás)? Mindez hogyan viszonyul a többi módszertan során megismertekhez?

Résztevő megfigyelés

Körülbelül 7 órát töltöttem megfigyeléssel a helyszínen: legtöbbször az osztály egy központi pontján elhelyezkedő széken, illetve a konyhában. Ilyenkor megfigyeltem eseményeket (pl. reggeli átadás, párbeszédet, viselkedéseket, spontán beszélgetésekbe keveredtem. Ezekről jegyzeteket készítettem, melyeket szintén begépeltem.

Minderre részttevő megfigyelésként tekintek, hiszen nem gondolom, hogy csak megfigyelő voltam, és én vagy a dolgozók függetlenek tudunk volna maradni a helyzettől (Mason, 2005, p. 81).

A többi módszertan adatainak feldolgozása után a jegyzeteket elővéve, az emlékeket felidézve gondoltam végig, hogy a megfigyeléseim hogyan viszonyulnak az addig összegzett tapasztalatokhoz.

Tételezés

Külön időt szenteltem annak, hogy szemügyre vegyem a kórház épületét és a megfigyelések, interjúk közben is ké-

szítettem jegyzeteket: benyomások, érzések, tények a fizikai környezetről. A helyszínen készítettem egy vázlatot az osztály alaprajzáról, amelyet később számítógépen is megrajoltam.

A feldolgozás során a térrel kapcsolatos benyomásaim és a beszélgetésekben arra utaló megjegyzéseket figyelembe véve vontam le következtetéseket.

A Lupus Albus osztály – A kutatás közegének bemutatása

„Itt az álmaid fogja elgyászolni a szülő” (Enikő).

Fő kutatási kérdésem megválaszolásához közeledve bevezetem az Olvasót abba a világba, ahol jártam. Leírok pár fontos információt, ami a később kifejtésre kerülő gondolatok megértését segíti, de emellett célom átadni valamit abból a hangulati, érzelmi közegből, ahol mindezt értelmezni lehet.

A Lupus Albus osztályra nem „csak” kis súllyal (a nagyon korai szülés következtében), de legtöbbször ezt még súlyosbító betegségekkel kerülnek a kicsik. Ennek következtében az osztályon nagy hangsúlyt fektetnek a higiéniai körülményekre és a látogatás szabályozására. A reggeli átadás, vizitek után a szülők két meghatározott időszakban (nappal és éjszaka) jöhetnek be az osztályra, fél óránkénti beengedéssel és kísérettel.

A babák a szülés után legtöbbször más kórházakból az anyától elkülönítve, előbb érkeznek (majd állapotuk stabilizálása után jellemzően más kórházakba kerülnek át). Szeverényi (2008) ír arról, hogy egy komplikáció nélküli szülés során is milyen trauma érheti az édesanyát, illetve, hogy milyen fontos ott is az együttműködés. Erre az osztályra kerülve az elszakadás, és a – néha váratlan – koraszülés okozta lelki teher (bizonytalanság, kiszolgáltatottság) nem hagyható figyelmen kívül. Erről mondja egy nővér: *„...amikor magához tér, közlik vele, hogy a gyereket elvitték egy másik kórházba, ahol lélegeztetik és élet-halál közt van. Azért ezt így egyszerre felfogni, az nagyon...”* (Enikő).

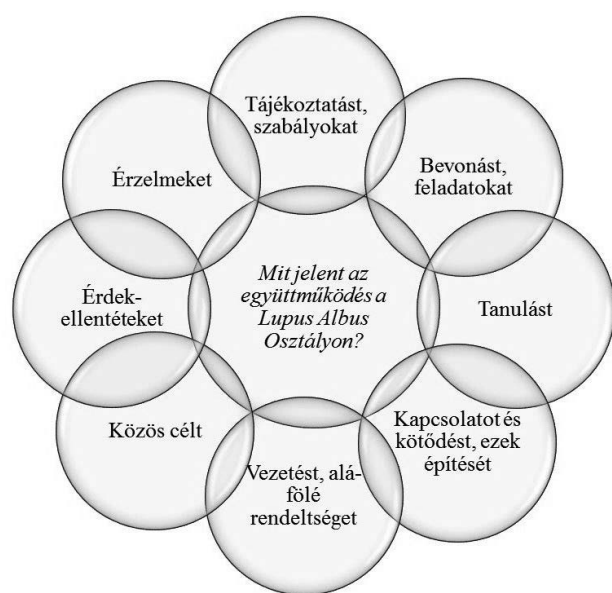
A kifejtés során sok szó szerinti idézetet használok (az interjúalanyok álnevének jelölésével, lásd jegyzetek), és nem csupán azért, hogy alátámasszak az állításaimat, hanem, hogy engem kiegészítve segítsék a megértést, igazán átadják azt a miliőt, amelyről szó van. Így „áll össze a kép”.

A kutatás eredményét nem a kutatási alkérdések mentén mutatom be, hanem a helyi jelentések általam feltárt csomópontjai alapján. Ezek választ adnak a kérdésre, hogy mit jelent itt a (hozzátartozókkal való) együttműködés, ami valóban meghatározó eleme a hétköznapi életnek az itt dolgozók szerint is: *„Ez nálunk mindig egy sarkalatos kérdés”* (Bori). *„Hát ez itt majdnem mindent jelent Istenigazából”* (Fábián).

Ezek a csomópontok az 1. ábrán ugyan kis halmazokban szerepelnek, de egymástól nem elválasztható, hanem szoros kölcsönhatásban lévő főbb alkotóelemeket jelölnek, amelyek kiemelése az én értelmezésemet tükrözi (nem önkényesen persze). A következőkben a kibontás sorrendjével a megértés elmélyülő folyamatát is megjelenítem.

1. ábra

Együttműködés



Forrás: saját szerkesztés

Együttműködés a Lupus Albus osztályon – Az interjúk tapasztalata

1. Tájékoztatás, szabályok

„Elsősorban az ember arra kíváncsi, hogy hogy van a gyermek, és hogy erről kit tud megkérdezni, kit tud elérni” (Helga).

A tájékoztatás az egyik kulcspontja az együttműködésnek. A szülők kíváncsiak gyermekük állapotára, és mivel kezdetben nem tudják bekísérni a babát (esetleg az édesapát), illetve távolabb laknak, nagy segítség az osztály telefonos elérhetősége. „Az nagyon jó, hogy bármikor be lehet telefonálni, akár a férjemnek is” (Helga).

A szülők számára fontos, hogy ez a tájékoztatás érthető legyen: „Próbálták tényleg elmondani olyan nyelven, hogy a laikusok is megértsék a problémákat” (Helga).

A nővéreknek fontos az a szempont is, hogy a szülőket tájékoztassák az osztály rendjéről (higiénia, látogatási idő). Erre sor kerül az állapotfelmérés és az orvossal való első találkozás után. Ezt a célt szolgálja az általam megvizsgált szülői tájékoztató füzet is.

2. Bevonás, feladatok

„Amikor már jobban vannak [a babák], akkor egyre többet vonjuk be őket [a szülőket] a napi ellátási feladatokba” (Enikő).

A bevonás nemcsak információk átadásában, döntésekben, hanem az ellátást tekintve is megvalósul a Lupus Albus Osztályon, ahogy ezt a nővérek mellett az anyukák is kifejezték: „...megtapasztaltuk azért sok helyen, hogy viziten kiküldik a szülőt, hogy „nem kell hallani”. Itt bármit

előttünk is mondanak, meg is kérdezik, hogy így van-e. Próbálnak bevonni azért minket is” (Ildikó).

A szülők bevonása az ápolási folyamatba a gyerekről való gondoskodás különböző szintjein valósul meg (állapotuktól függően), és ez feladatokat jelent. A baba alapvető fizikai igényeinek kielégítésével kezdődik. 1) Be kell hozni naponta az anyatejet az osztályra. 2) A szülők feladata továbbá a pelenka, testápoló, popsitörölő beszerzése, és ennek a készletnek a szinten tartása. 3) Kezdetben az anyuka lehet, hogy csak beszélni tud a kicsihez, esetleg simogatni. 4) Idővel akár már a fürdetést, tisztába tételt is elintézheti, esetleg bizonyos speciális ellátást is megtanulhat. Fontos látni, hogy ez utóbbi „szintnek” milyen jelentősége van. „Egy szimpla tisztába tevés. Ami más babás anyukáknak természetes dolog, nekünk, akiknek koraszülött és beteg babáink vannak, nekünk ezek hatalmas dolgok” (Nóra).

A bevonás az együttműködés meghatározó része, amelynek megvalósítására jellemzően mindenki törekszik. Egy orvos gondolatából is következik, hogy a szülő ilyenfajta felkészítése a saját maga és a gyermek érdeke egyaránt. „Az ellátásba a szülőt be kell vonnom [...]. Nem adhatok haza addig egy gyermeket, amíg a szülő nem képes otthon ellátni” (Lajos).

Amellett, hogy a szülők ezzel a dolgozók munkáját segíthetik, a nővér szerint a tehetetlenség-érzés ellensúlyozását is szolgálja mindez. „Be kell őket [a szülőket] vonni, hogy érezzék, hogy fontosak, és ők is tudnak valamit tenni. Mert, ha csak ott ülök és várok, akkor feleslegesnek érzem magam. És amiatt, mert felesleges vagyok, butaságokat fogok kérdezni, bele fogok kötni mindenkébe, feszült leszek, más is feszült lesz, és akkor vannak a nagy botrányok” (Enikő). Egy édesanya szerint a bevonás fontos ebben a krízishelyzetben, hogy „igazi szülőnek érezhessük magunkat” (Nóra).

A bevonás útjában sokszor a szülők attól való féltelme áll, hogy árthatnak a kicsinek. Egy nővér vidám elbeszélése ennek a feladatnak a megoldásáról átvezet minket a tanulás témakörébe. [Apuka fél megfürdetni az ikerpár egyikét, miközben anyuka a másikat fürdeti.] „Mondtam neki, hogy jó, megfürdetem én. Betettem a gyereket a vízbe. Jaj – mondtam –, apuka, gyorsan megfogná? Nagyon fáj a derekam. Aláarkta a kezét a kezem alá, én kihúztam a kezemet, arrébb mentem, anyukával nekiálltunk beszélgetni. Apuka azt mondja: „és én most mit csinállok?” Mondom, maga fürdet. [Nevetve meséli.] Így meg tudtuk neki mutatni. És akkor elnevette magát és mondta: „ennyire egyszerű fürdetni?” (Enikő).

A bevonás tehát türelmet, felkészülést, tanulást igénylő feladatok ellátását jelenti, de ennek célja nem csupán a nővérek tehermentesítése, hanem a felkészítés is.

3. Tanulás

„Meg kell tanulniuk szülőnek lenni” (Enikő).

Az Osztályon a szülőknek először a rendszert, szabályokat (pl. látogatási idő, kézfertőtlenítés) kell megtanulniuk. Továbbá bármelyik szülő számára kihívást és odafigyelést

jelent a kisbabájával kapcsolatos teendőinek megtanulása, de ez egy koraszülött, beteg kisbaba esetében fokozottan igaz, hiszen például meg kell tanulniuk, „...*hogyan egy ilyen gyereket nem simogatunk, hanem csak ráragadjuk a kezünket*” (Enikő).

Az Osztályon megvalósuló együttműködés tehát egy tanulási folyamat az édesanyák, és egy tanító, felkészítő tevékenység a nővérek számára. „*Az együttműködés egyik része, hogy tudja a szülő, [...] hogy mi az, amit elvégezhet*” (Lajos).

Az édesanyák igényelték is ezt, a sok kétség között biztonságot adott nekik. „*Biztonságban éreztem magam, mert mindig volt mögöttem egy szempár [...]. Ha nem jól csináltam, – nem kioktatásképpen – odajöttek, megmutatták, segítettek*” (Nóra). Ez a fajta együttműködés ráadásul túlmutat az Osztályon eltöltött időszakon, a dolgozóknak meg kell osztaniuk a tudást a szülőkkel. „*Én megegethetem, nekem sikerülni fog, de nem én viszem haza. [...]. Nem lehetne, hogy maguk is velem jönnek?*” Mondom: *nem, anya nem [nevetve]*” (Enikő).

Később írok arról, hogy az együttműködés a dolgozók (a szervezet) számára is tanulást hordoz magában.

4. Kapcsolat és kötődés, ezek építése

„*Ha nem vonom be az elejétől, akkor idegennek fogja érezni a gyereket*” (Enikő).

A bevonás és tanulás „alkotóelemeit” szorosan kiegészíti az Osztályon egy fontos szerepet játszó fogalom: a kapcsolat. Az anyák és gyermekek közötti kapcsolat kialakítása kifejezetten célja az együttműködésnek.

Írtam arról, hogy az édesapa, édesanya „megtanul szülőnek lenni”, ez azonban nem egy magától értetődő dolog ebben a helyzetben. „[Nyílt, 24 órás látogatás mellett, mint külföldön] ... *könnyebb a szülőt bevonni a gyermek ellátásába, és könnyebben felnő ahhoz a feladathoz, hogy majd hazavigye a gyermeket. Könnyebben kialakul az a szülő-gyermek kötődés, ami segít abban, hogy akarja el látni*” (Lajos). „*Ne érezzék idegennek. A saját gyerekükkel szemben ne úgy érezzék, hogy ő most beteg, és így távolságot kell tartani*” (Petra).

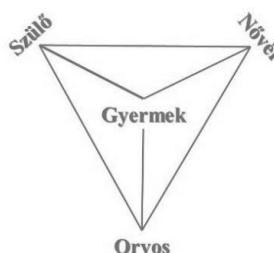
Az együttműködés a bevonás, tanulás, tájékoztatás mellett arra irányul, hogy egyáltalán létrejöhessen a kapcsolat szülő és gyermek között. Ennek a kapcsolatnak a kialakítását leglátványosabban az úgynevezett „kenguru módszer” szolgálja, amelynek során az édesanya mellkasára veheti a kicsit, bőr-bőr kontaktus jön létre. Az osztályon ez egy támogatott és a szülőknek javasolt módszer (a baba állapotától függően). Az anyukák is érzékelték a dolgozók törekvését a kapcsolat kialakítására. „*Figyeltek arra, hogy építgessék a családot. Építsék az érzést, hogy valaki édesanya. Ez nehéz, ha korán születik a kicsi*” (Klára).

A Lupus Albus Osztályon az együttműködés nemcsak az anya-gyermek, hanem a többi érintett közötti szoros kapcsolatról is szól (az egy későbbi izgalmas kérdés, hogy ez nem feltétlenül érdeke mindenkinek). Többen említették, hogy cél az, hogy a szülő „*ne érezze idegennek ma-*

gát” az osztályon, sőt a család szót használva meséltek erről: „*Majdnem, hogy családtagnak tekintenek egy idő után minket. Megtudjuk, hogy mi van a nagy gyerekkel, a nagymamával, hogy állnak a lakásfelújítással*” (Enikő). Így látta ezt egy édesanya is: „*Ott voltak velem, szurkoltak [...]. Mondhatom azt, hogy családként működöttünk együtt*” (Nóra).

2. ábra

Kapcsolat-háromszög



Forrás: saját szerkesztés

Az itt kifejtett kapcsolati hálót a 2. ábrán jelenítem meg, ahol a szereplők elhelyezése is sugallja két észrevételemet. 1) A középpontba valóban a gyermek kerül, akinek felépülése közös célja az érintetteknek. 2) A szülő-gyermek-nővér háromszög érintettjei közelebb állnak egymáshoz, köztük intenzívebb az együttműködés a hétköznapiakban.

5. Vezetés, alá- és fölérendeltség

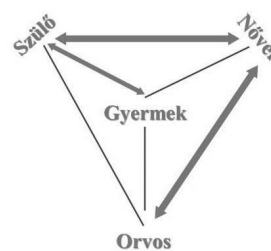
„*Általában sokkal határozottabban vezetést és – úgy mondják nálunk, hogy – paternalisztikus jellegű viszonyt igényel az, amikor súlyos a gyermek betegsége*” (Fábián).

A bevonás szinte elengedhetetlen szükségéből, a tanulási folyamatból, a kapcsolódás körülményeiből és az érintettek beszámolóiból is kitűnik, hogy az együttműködésben megjelenik egyfajta vezetés és alá-fölérendeltség a kiszolgáltatottság következtében. Tetten érhető a szakirodalom (ld. Verdes, 2020) orvos-páciens kapcsolat (kommunikáció, döntéshozatal) témaköre, amelyre itt egyfajta „vezetéként” utalnak.

Ennek van egy szorosabb értelemben vett irányító, feladatokra vonatkozó jelentése: „*Időnként őrmesternek érzem magam, aki arra figyel, hogy mindenki megcsinált-e mindent: szülők, orvosok, nővérek, orvostanhallgatók, bárki, aki bejön*” (Enikő).

A vezetésként ugyanakkor, mint a kapcsolat kezelésének módját is említették. Ez felelősségvállalást jelent a dolgozók részéről, amikor például „*beszélek egy szülővel vagy vezetek egy kapcsolatot*” (Mihály). „*Az itt elvégzett munkának gyakorlatilag az egyik legnagyobb része, hogy a szülő [...] pszichésen, lelkileg vezetve legyen ebben az egyébként iszonyú nehéz helyzetben*” (Fábián). Ez nagyon nehéz helyzetek elé állítja a dolgozókat. „*A legnehezebbek azok... Fiatal szülők, első gyerek, anyuka meghalt egy kórházban, a gyerek itt nálunk. Ezt az apát végigvezetni...*” (Enikő).

Érdekellettek a kapcsolatban



Forrás: saját szerkesztés

Az előzőt kiegészítve a 3. ábrán megjelenítem azt a három érdekellentétet magában rejtő kapcsolatot, amelyeket itt kifejték.

A nővérek és édesanyák között a közös cél mellett jelen van az érdekellentét is, például a látogatási rendre és időre vonatkozóan, ami sarkalatos pontja az együttműködésnek és egyben konfliktusforrás is. „A szülőknek az [az érdeke], hogy bárki bejöhessen.” Bármilyen állapotban van a kicsi, ők szeretnék megosztani az élményüket a családtagokkal. Ezzel szemben viszont „Mi a zsúfoltság miatt annyira nem. Mi nővérek inkább azt szeretnénk, ha ez lenne minimalizálva. Mi látogatást is kevesebbet szeretnénk” (Bori).

Egy másik ellentét a tájékoztatásban fedezhető fel. „Este felé, amikor [...] nehezebben kommunikál az ember fáradtan, akkor nem olyan jó, hogy akkor jön be és akkor akarja előlről átbeszélni az egészet” (Júlia). „Nagyon sokszor a szülő várja, hogy legyen egy olyan felelősséget vállaló személy, akihez ő kapcsolódhat. Ezen az osztályon mi nem tudjuk megcsinálni, mert ez egy intenzív ellátó egység. [...] itt egy csapat vállal felelősséget a gyermekért” (Mihály).

Még a nővér-édesanya kapcsolatban a bevonás során is jelenik meg ellentét. Sokszor a szülő akadályozza a munkát, például amikor „Nem érdekli, hogy te a másik, esetleg súlyosabb gyereket látod el, azonnal ugorj oda és csak az övé a fontos” (Cecília). „Amikor erőszakos, hogy „ezt én akarom csinálni, én ezt jobban tudom”, majd utána összehamisított az egész ágyat, és akkor még azt is húzhatod, meg át is öltöztetheted, akkor az inkább bosszantó, mint segítség” (Cecília).

Ezekben a kapcsolatokban, az érzelmek szintjén felmerül még, hogy „Mindenki nagyon zordnak és nagyon keménynek mutatja magát” (Enikő). A nővér arra utal, hogy a nővérek szorosabban kötődnek a gyerekekhez, mint a felnőttekhez, sőt velük sokszor nem is szívesen dolgoznak együtt. Orvos a szülőkről: „Vannak, akik túl bizalmaskodók, és úgy próbálják a helyzetet kezelni...” (Júlia). „Én már megtanultam távol tartani őket magamtól. Mert, ha én fölvenném az ő bajukat, akkor én nem tudnám ezt [x] éve csinálni” (Olga).

Az együttműködésben kevésbé jelentős, de sokszor felmerülő érdekellentét anya és gyermeke között is előfordul. (Ez a tanulás témaköre alapján rövidebb távon feloldható.) A kötődés kialakításának nehézségei miatt ebben a helyzetben érthető, hogy az édesanya legtöbbször szeretne

„Van olyan, hogy próbálnak akkor is az egyenrangúságra törekedni [a baba súlyos betegsége esetén a szülők], de össze vannak belül törve és ehhez kell egyfajta vezetés, hogy tudjuk tartani a kapcsolatot egymással. Néha a kettőt [partneri viszony és az, amikor vezetve van] együtt kell játszani, hogy megmaradjon az, hogy érezzék, hogy van beleszólásuk és van lehetőségük érvényesülni, akár módosítani is dolgokon, és egyszerre meglegyen az, hogy ugyanakkor vezetve legyenek, mert teljesen össze vannak törve.” Fábíán szerint ez függ a gyerek állapotától is, de emellett a szülő neveltetésétől és szociális környezetétől is.

A vezetés tehát a napi rutin és a feladatok irányításán túl lelki vezetést, a kapcsolat kezelését is jelenti az együttműködésben. Ebben felbukkan a megértés szerepe, azaz „a páciens jelentésvilágának figyelembevétele”, aminek fontosságáról Málovics (2009) is ír. Egy általános elv (ideáltipikus informáltság) helyett az igények felismerése, és az ezekhez való alkalmazkodás az, ami valódi páciensközpontúságot, nem csupán páciensközpontú kommunikációt jelent a gyakorlatban (de Haes, 2006).

6. Közös cél

„Egy érdekünk van és célunk, hogy ez a bébi úgy megússza ezt a jelen állapotot, hogy a lehető legjobbat hozzuk ki belőle” (Olga).

A gyerek érdekei állnak a középpontban (ld. 2. ábra), és ezt megerősítették a nővérek, akik ezért tanítják, felügyelik a szülőt, sőt akár az orvossal szemben is képviselik a kicsi érdekeit: „A gyerek irányít. Mi vagyunk az ő szócsöve. Mi látjuk azt, hogy ő neki most ez nem jó. Hiába van az kiírva, hogy ez meg ez [például táplálás kapcsán]” (Olga).

Az orvosok szintén ezen a véleményen vannak. „Gyakorlatilag mindenkinek azt kell leginkább szem előtt tartani, hogy a kisbabának minél könnyebb és gyorsabb gyógyulása legyen” (Fábíán).

Az édesanyák megélése is hasonló. „A legfontosabb mindenkinek az, hogy a gyerek meggyógyuljon vagy legalábbis, ha máshová kell mennie, akkor úgy menjen tovább, hogy nyugodt szívvel adhassák át egy másik osztálynak” (Ildikó).

Az osztály dolgozói arra törekednek, hogy az adott nehéz helyzetből a lehető legjobbat hozzák ki, valamint a folyamatba (pl. feladatok ellátásába) bevonják a szülőket is, és mindezek során a gyerek gyógyulása mindannyiuk érdeke.

7. Érdekellettek

„Nehéz így dolgozni, hogy ott van az édesanya” (Anna).

„Vigyázni kell az adatokra.” – folytatja a nővér. Az egyik probléma, hogy a titoktartás nehézkessé válhat egy ilyen kis helyen, mint az osztályon található kórtermek.

fizikai kapcsolatot létesíteni a kicsivel, hiszen sokszor a simogatáson kívül nem tud mást tenni érte. A nővérek, orvosok viszont a gyerek nyugalmának érdekében ezt nem mindig helyeslik, mert ez a babát „felidegesíti”.

Az orvosok és nővérek közötti érdekellentétet abban jelenik meg, hogy az orvosok a szülők és a gyerekek érdekeit képviselve próbálják a rendszert alakítani. Ez magában foglalja a látogatási időnek, de a nővérek hozzáállásának alakítását is.

Az érdekellentétek kapcsán megjegyzem, hogy a megkérdezett édesanyáknak nem volt panaszuk ezekre, inkább azt fejezték ki, hogy elégedettek az osztállyal. (Ez igazolja az előfeltevést, hogy akikkel én kerülök kapcsolatba a kutatás során, ők jellemzően pozitív véleménnyel lesznek.) „Szerintem ez a legfontosabb, hogy az anya és a babóca így együtt legyenek. És ezt az osztály biztosítja számukra...” (Helga). Persze ez nem általánosítható minden, az osztállyal kapcsolatba kerülő hozzátartozóra, de egy nővér is erre utal: „Ők [a szülők] nem érzékelnek ebből a belső feszültségből semmit. Szóval valamit jól csinálunk” (Dóra).

Hiába tehát az elégedettség, ennek a belső feszültségnek a részbeni feloldásához segítséget adhat a mélyebb megértés, mert az osztály életét meghatározó együttműködés szereplői között jelen vannak az eltérő érdekek. A szülők és nővérek között erre a látogatási idő, a bevonás és az érzelmi kötődés mértékével kapcsolatban derült fény. A szülő és babája viszonyában is lemondásokkal jár a gondoskodás, az orvosok pedig a nővérekkel szemben képviselik olykor a szülők és kicsik érdekeit.

8. Érzelmek

„Nagyon sok a szeretet, nagyon sok a kézzel fogható érzelem, ami ebben a picike kis közösségben megvan” (Nóra).

Az elbeszélésekben kirajzolódott pár jellemző, gyakori érzés.

Félelem, aggodalom. Az egyik anyuka más koraszülött babák anyukáival való tapasztalatáról mesélt. „Nagyon-nagyon félnek a kórháztól, félnek az ismeretlentől, hogy vajon mire számítsanak, hogy fognak hozzájuk állni, merjenek-e kérdezni” (Nóra). Az osztály dolgozóinak egyike ezt így fogalmazta meg: „...nem nagyon mernek hozzányúlni, mivel egy inkubátorban van, nem tudják, hogy mi a szabály” (Anna).

Tehetetlenség. „Egy szülőnek érzelmileg ez nagyon megterhelő. És egy apának is. Mert ugye ő a családfenntartó, neki az lenne a feladata, hogy osztozzon az örömben, támogassa a feleségét, de itt tehetetlen” (Enikő). Ez az osztály dolgozóinak oldalán is jelen van. „Amit nekem kell tudni feldolgozni leginkább, az a tehetetlenség, mert azzal sokszor szembesül az ember” (Fábián).

Feszültség, düh, önvád. „Sokszor ez a tehetetlen düh az ápoló személyzetten csattan az apa, meg az anya részéről is. Ha ezt a dühöt fel tudom oldani, ezt át tudom alakítani, hogy segítsen, hogy elfogadjon, akkor nyert ügyem van.” (Enikő). „[A szülő] először elkeseredett, magát

okolja, majd utána dühös. És kibe rúg bele? Hát a nővérebe fog” (Olga). Ezek miatt, illetve a korábban bemutatott érdekellentétek okán a nővérekben is van feszültség. „Ez egy feszült hely” (Fábián). Ez a rövid mondat a pihenés hiányára, a munka jellegére vonatkozott.

Érezhető, hogy ezek az érzések és idézetek inkább a viselkedések hátteréről mesélnek. Magában az együttműködésben tetten érhető még az öröm és a hála is. Az egyik anyukával lehetőségem volt úgy beszélgetni, hogy éppen akkor vehette először mellére a kisbabáját. „Engedtek a nővérek például pelenkázni, meg segíteni időzőjelesen, hogy megnyugtathattam a babát, ha sírt. Meg hát most is kivehettem. Most először. [...] Most olyan jó érzés. Itt van végre ez a kislány” (Helga). A szülők hálájának egy kifejeződése az a sok fénykép a kisbabák neveivel, dátummal, rövid köszönetekkel, amelyeket kitesznek a falakra (kórtermek mellett, konyhában). Az öröm a nővérekben is jelen van: „Fárasztó, nagyon fárasztó. De jó érzés, amikor anyuka bejön és nevet és hullik a könnye [az édesapa és a tisztába tétel kihívásai okán]” (Enikő).

9. Gondoskodás, ellenállás, küzdelem

Az érzelmeken és az összes eddigi válaszon túlmenően az együttműködés értelmezésem szerint a továbbiakat is jelenti.

Gondoskodást, mert „Segítenek, informálják az embert, megnyugtadják, ha úgy van.” (Helga). „Szoktam mondani: egyszer mutatom [a fürdetést például], utána anya csinálja. „És, ha nem megy?” Itt leszek, segíték” (Enikő).

Jelen van az ellenállás, hiszen „Próbáltunk ebbe az irányba mozogni [külföldi példa a bevonás terén], és az a szülők oldaláról is sokszor ellenállásba... Nem akar annyira involválódni a babának az ápolásában” (Mihály).

Az ellenállás és a körülmények ellenére kitartást, küzdelmet jelent még az együttműködés. Egy szülő „nem kötődött semmilyen módon a gyerekéhez. Jött így tiszteségből, ellenséges volt, támadó volt. És azzal, hogy több türelemmel igyekeztünk rávezetni arra, hogy feladatai vannak a babájával, egy máig visszajáró barátunk a kicsi gyerekével” (Mihály). „Ez az osztály egyébként is arról szól, ami itt a tevékenység: egy közös küzdelem. Néha egymással” (Fábián).

Az interjúk eredményét összegezve elmondhatom, hogy a Lupus Albus Osztályon megvalósuló együttműködés egyszerre jelent: tájékoztatást és szabályokat; bevonást és feladatokat; egy tanulási folyamatot; kapcsolatot, kötődést; vezetést; közös célt; érdekellentéteket; érzelmek megélését. A beszélgetések elemzése alapján úgy vélem, hogy mindezeket az általam elért érintettek közös megélésésként foghatom fel.

Mit mond minderről a ...? – További módszertanok eredményei

A következőkben bemutatom az interjúk kívül megvalósított módszertanok tapasztalatát.

Dokumentumelemzés: a tájékoztató füzet

A hatoldalas színes, fényképekkel ellátott tájékoztató füzet vizsgálatát kiváló lehetőségnek gondolom arra, hogy közelebb kerüljek a megértéshez, hiszen ez a pár oldal az együttműködésről szól, ahogy a szöveg bevezetőjében is olvasható: „...hogy minél zökkenőmentesebb lehessen az együttműködésünk...” Az egyik anyuka így hivatkozott rá: „Van egy nagyon jó kis tájékoztatójuk, amiben benne van [...], hogy a közös munka az nem csak az ő részükről közös munka, hanem a szülővel együtt is közös” (Ildikó).

A füzet nyolc témaköre, fejezete átfedésben van a fentebb tárgyaltakkal, ugyanis a látogatási rendről, az ápolásról, a szabályokról, a tájékoztatásról és a családról, mint a gyógyulási folyamat kulcsszereplőjéről van benne szó. Utóbbi fejezet szó szerint is említi „a szülők partnerként való bevonását”, ami a gyógyulást és a korai szülő-gyermek kapcsolat megerősítését szolgálja (pl. az anyatej vagy a kenguruzás eszközével). A füzet gondolatmenetét érzelmeiről szóló mondatok keretezik. A megszólítást követő mondat a „nehéz, aggodalommal teli” helyzet jobbítására vonatkozó reményt fejezi ki. A szöveg utolsó mondata pedig az abban való hitről szól, hogy a „nyitottság, bizalom és elfogadás segít leküzdeni a félelmeket”, és ez is a kicsik „közös gyógyítását” segíti. Látható, hogy ezek összhangban vannak a korábbi értelmezésekkel is.

Úgy gondolom, hogy a füzet szerkezete, a képek és a szöveg aránya egyensúlyt teremt az információk és az osztályhoz való képi, hangulati kapcsolódás között. A képek mindegyikén egy-egy baba van a középpontban, ami megerősíti az érdekek kapcsán tárgyaltakat. Ötből három képen pedig valamilyen formában megjelenik a velük való kapcsolat: egy érintés, öltöztetés, egy nővér.

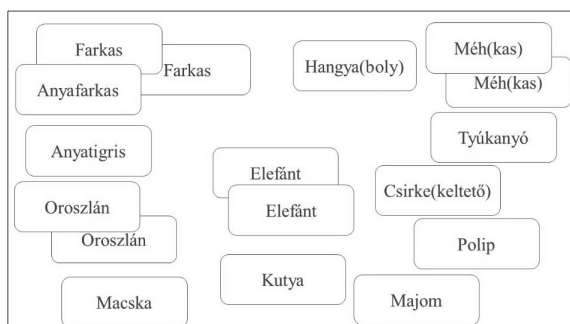
A szöveg és maguk a képek is őszinteséget és átláthatóságot, illetve alaposságot sugallnak. A mondatok elismerik az osztály korlátait (pl. zsúfoltság), törekvésekről beszélnek és határozott kérésekről. A három, az osztály terét megjelenítő kép szintén őszinte: bár nem zord hangulatot látatva, de a képeken ott vannak az inkubátorok, a babát körülvevő orvosi gépek, csövek.

Állatmetafora: a tudatalatti

Erős önkritika mellett fogalmazhatok csak úgy, hogy a tudatalatti. Ezt az asszociatív technikát érdekesség és kiegészítésképpen mutatom be. A 4. ábrán összegyűjtöttem a beszélgetések végén válaszként elhangzott állatokat.

4. ábra

Állatmetaforák



Forrás: saját szerkesztés

Ez a módszertan megerősítette az eddig tárgyaltak érvényességét, de új gondolatokat is adott az érintetteknek. (Például a méhkas említésével előkerült a délelőtti megterhelő, zsúfolt programja, amikor megérkeznek az orvostanhallgatók.) Az állat kapcsán mindig elhangzott pár gondolat (jellemző) arról, hogy az illető számára miért az testesíti meg az osztályt legjobban. A szerepek alapján nem tapasztaltam markánsabb eltérést, csoportosulást. A nővérek esetében kiemelhető, hogy inkább a nyüzsgéssel, jövés-menéssel jellemezhető állatok kerültek előtérbe: hangyaboly, méhkas, csirkekel-tető, polip. Az alábbiakban viszont a jellemzők tömör gyűjteményét nem állatokhoz vagy interjúalanyokhoz kötve, hanem hasonlóságuk mentén csoportosítottam, azt keresve, hogy milyen is ez az állat, azaz ez az osztály:

- gondoskodó („gondoskodik”, „táplálás”, „szeretet”, „védelmez”),
- szerethető („cuki”, „tud dorombolni”, „barátságosak”, „jókedv”),
- közösségben él („falka”, „állatkert”),
- fegyelmezett („egy agy, sok kéz”, „szabályok”, „főnök”, „szigor”, „fegyelem”, „rend”, „stabil”),
- méltóságteljes („okos”, „nagy”, „megnyugtató”, „békés”, „kicsit lomha”, „nyugodt”, „megbízható”, „autonóm”, „stabil”) és
- kitartó („izeg-mozog”, „pörög”, „terhelhető”, „soha nem adom fel”, „küzdelem”).

A csoportosítás már az én munkám, és megerősített abban, hogy a módszer adta felismerések átfedésben vannak az előzőekkel, árnyalják azokat. Például a kapcsolat fontosságát sugallják számomra a „gondoskodó” és „szerethető” csoportok jellemzői, vagy a vezetés témakörével tudom párhuzamba állítani „állatunk” fegyelmezett és méltóságteljes tulajdonságait.

Izgalmasabb és a módszer lehetőségeit is jobban kihasználó eszköz lehet az, ha összekötjük állatmetaforákat az asszociáció nyújtotta megértés lehetőségével. Munkám során itt tetten érhető a legtisztábban bevonódásom az értelmezésbe, hiszen a következőkben a metafora (állatok) a kutatás alanyától, míg az asszociáció, értelmezés már a kutatótól, azaz tőlem származik.

- Az állatok közül párnál az a jellemzőbb, hogy nagy csoportban élnek (pl. méh, hangya), míg másoknál nem (pl. kutya, macska).
- Vannak kifejezetten mozgást, dinamizmust sejtető állatok (pl. méhek, farkasok), illetve lassúbb, számomra nyugalmat megjelenítőek (pl. elefánt, polip).
- Nagy az eltérés még az állatok méretében is (hangyától az elefántig).

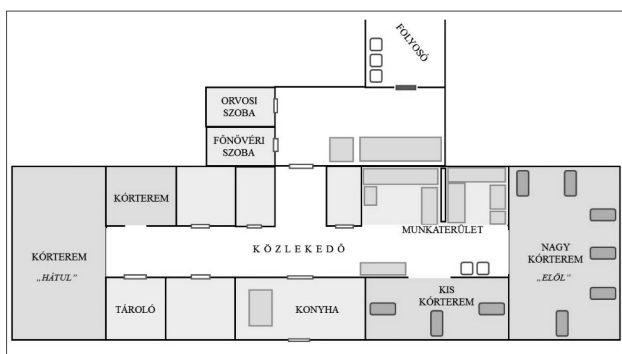
Ezek a megfigyelések azt sugallják nekem, hogy sokszínű, eltérő vélekedések is jelen vannak az osztályon. Ezek nem feltétlenül ellentéteket jelentenek, esetleg vágyakat valamire, illetve eltérő megítéléseket helyzetekről (pl. a méretből kiindulva eltérő megélést az osztály szerepéről a tágabb rendszerben: a kórházon belül vagy az egészségügyben).

Tételelemzés: az osztály fizikai környezete

„Félve mentem be, hogy milyen lesz a kisbabám, milyen a környezet. Ugyanakkor izgatott, mert kívülről erről a kórházról szerintem senki nem gondolná, hogy egy kórház” (Klára). Az interjúk során nem volt a térre vonatkozó kérdés, de így is elhangzottak idevágó gondolatok. Az 5. ábra segít az Olvasónak elképzelni a fizikai közeget, és ennek segítségével rövid, elnagyolt leírását adom a térnek.

5. ábra

Az osztály elrendezésének vázlata



Forrás: saját szerkesztés

A folyosóról egy olyan ajtón keresztül lehet bejutni az osztályra, ami kártyával vagy – az általam munkaterületnek nevezett részen található – gombbal nyitható. Belépve egy előtér található egy szekrénnel a kabátoknak, tájékoztató anyagokkal a falon. Innen nyílik az orvosi és főnővéri szoba, illetve egy szekrénnel „szegélyezett” újabb előtér közvetlenül a belső folyosóhoz (ahogy én nevezem: közlekedőhöz) kapcsolódva. Az ábrán baloldalon („hátsul”) található az a két körterem, ahol a jobb állapotban lévő babák vannak. Itt különböző tároló szobák vannak még. A jobb oldalon, azaz „elől” az akkut ellátás, a súlyosabb állapotban lévő gyerekeknek helyet adó körtermek találhatóak. Az ábra kidolgozottsága árulkodik arról, hogy én ezen az oldalon mozogtam jellemzően. A körtermekbe nem léptem be (csak két interjú során), de mindegyikbe be lehet látni a közlekedőről, ezeknek nincs becsukva az ajtaja.

Ottlétem alatt az ábrán látható elrendezésben álltak az inkubátorok (téglaalpok). „Mindegyik mellett ott van a szék, ami az anyának a helye gyakorlatilag” (Anna) és az orvosi eszközök, gépek. A két székek (kis négyzetek) szemben látható a nővérek, orvosok egyik fő munkavégzési helye (munkaterület): jobbra az adminisztráció (számítógépek, fénymásoló), balra pedig az ellátást előkészítő munka (pl. gyógyszerelés) terepe. A közlekedő konyha környéki részén, a falakon sok fénykép van felrakva a babák neveivel, a szülők háláját kifejező rövid üzenetekkel.

A fizikai közzel kapcsolatban az osztály részéről egyértelmű elégedetlenség van, elsősorban a hely szűkössége miatt. Saját megfigyeléseimből a következőket emelem ki.

- Amikor először jutottam be az osztályra, ezeket jegyeztem fel a munkaterülettel szemben található széken ülve: „szűk, egy légtér”.

- A reggeli átadásakor a kis körterembe csak két személy fért be, a dolgozók csoportja a közlekedőre szorulva hallgatta a párbeszédet.
- A napi jövés-menésben sokszor „beszorulva éreztem magam” ott a székekben.

Az egyik nővér a téma kapcsán idegessé válva így beszélt a szűkösségről: „Ő is azért nem tudja kipakolni, mert nem fér oda. Közben lerakja valahova, ahova te mennél gyógyszerelni, de ott nem férsz el. Közben vinnéd a valamit, de oda se férsz, mert ott meg van egy koszos inkubátor éppen...” (Dóra).

A tájékoztató füzetben a látogatási rend kapcsán felsorolt hét fontos szabály közül háromban szerepel a „zsúfoltság” szó. Ez az együttműködésre közvetlenül hatással van, erre utal a következő idézet. „A nővérek leggyakrabban indoka, hogy miért ne legyen itt a szülő, az az, hogy [nővéreket idézve] „nem ferek hozzá a gyerekekhez. Folyton kerülgennem kell, mert egyszerűen ott a sarokban nem tudok odaferni az inkubátorhoz, mert ott áll a gép, a kissekény és még a szülő székét is kerülgessem folyton” (Lajos).

Ettől a közvetlenül fizikai problémától kicsit eltávolodva megjelenik az igény arra is, hogy a tér valamiképpen ellensúlyozza az érintettek nehéz helyzetét, hiszen a kapcsolatokra is komoly hatással van. (Lsd. a korábban említett titoktartás az egy légtérben lévő betegek és hozzátartozóik kapcsán.) Egy orvos szerint más intézmények azért járnak előrébb az orvos-szülő kapcsolat kezelésében, mert több mindent tudnak biztosítani számukra (pl. szállás, idő a gyerekekkel) és a térhez kapcsolódóan „Sokkal kényelmesebb, intímabb körülmények között tudják szoptatni a gyereket, így a szülő-gyerek kapcsolat van szorosabbra fűzve” (Fábián).

Magát a kommunikációt is megnehezíti ez a közeg az orvosok számára (már az első találkozáskor): „Leülünk, próbálunk keresni ebben a nagyon nehéz építészeti környezetben valami nyugodt sarkot” (Mihály).

Belátható tehát, hogy a tér az együttműködés olyan fontos elemeire van hatással, mint például az érdeklenségek (látogatás, titoktartás), érzelmek (félelem), kapcsolatok (intimitás), orvos-hozzátartozó kommunikáció.

Az eddig tárgyalt szempontokhoz (bevonás, tanulás, érdekek) hozzátartozik még egy, a terekkel kapcsolatos megfigyelésem. A kihívások mellett ez a fizikai környezet egyfajta átláthatóságot, nyíltságot közvetít például azzal, hogy egy légtérben zajlik a nővérek háttér munkája, közlekedése és a babák ápolása. A szülők és én magam is láthattam, ahogy zajlik a mindennapi munka. Lehet, hogy intímabb, a titoktartást, mindenki nyugalma szolgáló, elkülönített helyen is ápolhatná a kapcsolatot az édesanya a gyermekével, de ezzel talán valami mást elveszítene mindegyik érintett. A következő idézetek megmagyarázzák, hogy mire gondolok. „Úgy éli meg gyakran [a nővér], hogy a szülő ellenőrzi az ő munkáját és kötekedni akar. Nem látja meg azokat a pillanatokat, amikor a szülő látja, hogy mennyi munka van az ő gyerekeivel és értékelni tudja azt, hogy elvégezzük ezt a sok munkát” (Lajos). Ezt egy édesanya is megerősíti: „Nagyon tetszett az, hogy őket nem csak betegként, hanem gyerekként is kezelik...”

(Ildikó). Szó van itt kapcsolatról, bizalomról és érdekek találkozásáról. Egy olyan fontos dolog szolgálatában áll a tér, mint a közös (szervezeti) tanulás, bár ez nem tudatos szándékkal és nem kényelmes módon történik.

Ezekén túl az osztályon tartózkodva vagy az ábrára ránézve a közeg zártságot sugall. Ez egy elkülönült világ, akár egy védelmező burok fizikailag vagy éppen lelkileg (ahol könnyebb „letenni a munkát”, ami sokaknak fontos is itt).

Résztevő megfigyelés: a személyes tapasztalat

Az osztályon sokszor „csak üldögéltem” és jegyzeteket készítettem. Ez nem lehetett a közegtől független, idővel megismertek. Előfordult, hogy odajöttek hozzám megosztani pár gondolatot (egy állatmetaforát, pár panaszt). Nem éreztem, hogy másképpen viselkednének a jelenlétemben, nem tűnt úgy, hogy zavarnám őket. A személyes jelenlét sokat adott ahhoz, hogy megértsem, átérezzem ennek a helynek a hangulatát, ahol közösen gondolkodtunk az együttműködésről. A kiemelt gócpontok érvényességét erősítette meg ez a tapasztalat (például egy édesanyát látva a babája mellett, egy nővért látva előkészület közben; lsd. *kapcsolat és gondoskodás*). A terjedelembeli korlátok miatt csak egy rövid példát említek.

Egyik délelőtti tanúja voltam annak, ahogy a beengedésre váraakoztak az anyukák. Egyiküknél ott volt a bevonás részét képező csomag (pelenka stb.), és szóba elegyedtek egymással. Ez két új szempontot vetett fel, amelyekre az interjúk során is hallhattam utalást. Egyrészt, hogy az együttműködés szempontjából a szülők közötti viszonyoknak vajon milyen jelentősége van, vagy lehetne. Másrészt, hogy a tér ezt mennyire nem szolgálja: a váraakozást, a közösség kialakulását.

Az előbbi módszertanok megerősítették, és egyben árnyaltabban láttatták azokat a fontos elemeket, amelyeket az együttműködés helyi jelentésének megértése eredményeképpen kiemeltem. Felmerült új gondolatként például az őszinteség és a zártság, illetve annak a kapcsolatnak a fontossága, ahogy az együttműködés élettelen eszközei viszonyulnak a tájékoztatáshoz vagy a tanuláshoz: megerősítően (a füzet), de feszültséget, ellentéteket hordozóan is (a tér).

Mit kezdhetünk mindezzel? – Megértés a fejlesztés szolgálatában

„Igazából ez egy olyan világ, amit át kell élni” (Helga).

Hogyan segítheti a megértés az érintettek munkáját? Long (2001, pp. 106–107) az együttműködő kultúra kialakítása érdekében három szempont teljesítését javasolja: 1) tisztán lefektetett feladatok és szerepek, 2) képesség a tapasztalat és cselekvés általi tanulásra, valamint a 3) képesség a meghallgató és érzelmileg megtartó munkakörnyezet kialakítására és fejlesztésére. Ezzel a kutatással – annak folyamatával és tartalmával – ezek kialakításához járulhatok hozzá. Fontos, hogy ez nemcsak egy írásos összefoglaló átadását jelenti, hanem közös folyamatot, aminek

kiindulópontja a megtapasztaltak visszajelzése és az azzal való közös munka.

Ezt a munkát egy ilyen megismerés szolgálhatja igazán. „A külső tanácsadó is csak akkor tud a szervezettel jó kapcsolatba kerülve tényleges segítséget nyújtani, ha [...] megértésre törekszik. Ez azonban nem könnyű” (Gelei, 2006, p. 92). S arra, hogy ez a megértés valóban nem könnyű, a „terepen” is utaltak (a fejezet mottójához hasonlóan): „*Ezt csak az tudja megérteni, aki hosszú-hosszú ideje gyerekekkel foglalkozik, és nem is akar mással*” (Dóra). „[Aki nem csinálja] az nem érti meg, milyen krónikusan fáradtnak lenni” (Enikő).

Az itt említett célokat (ld. Long és Gelei) hogyan szolgálta és szolgálhatja az édesanyák bevonása? Mit nyertem ezzel én, mit nyerhet minden érintett? Megvalósult eseteket vizsgálva írtam (Verdes, 2020) arról, hogy a „külső” érintettek bevonása viszonylag ritkán valósul meg fejlesztési folyamatokban. Itt annak fontosságát hangsúlyozom, hogy az osztály dolgozói és a hozzátartozók egy közös folyamatban vegyenek részt. Nem külön-külön érdemes tehát kutatni vagy fejleszteni az érintetteket. Egy ilyen osztályon, ahol az együttműködés ennyire „kézzel fogható”, ennyire kulcsfontosságú és közös érdek, elválaszthatatlannak tartom ezeket az alrendszeret (French & Bell, 1995).

A hatékony és biztonságos páciensellátás érdekében Ratnapalan és Uleryk (2014) az egészségügyben központi szükségletnek tartják a folyamatos tanulást, a rendszerek (szerepek, felelősségi körök) összekapcsolódó, dinamikus együttműködése (információátadás, kapcsolattartás) közepette. A Lupus Albus Osztályon az együttműködésnek része a tanulás. Egy orvos szerint például fontos, hogy a nővérek lássák azt, hogy egy szülő a közös munka során tudja értékelni az ő gondoskodásukat (ld. a térről szóló fejezet). Az ilyen jellegű reflexiók tapasztalati tanulásba való beépítése a szervezetfejlesztés alapköve (Gelei, 2020). A szervezeti szintű tanulás (Senge, 1998) és a változás, illetve az ezeket támogató szervezetfejlesztői diagnózis vagy folyamat ezen az osztályon nem – és szerintem más hasonló osztályokon sem – valósulhat meg a szülők bevonása nélkül. Ezt a felismerést segítette, és egy ilyen munkának az elindítását könnyítheti meg ez a kutatás.

A megértésből fakadóan általam megfogalmazott felismeréseknek, gondolatoknak már „csak” a visszajelzése is olyan erővel bírhat, amiről az interpretatív közelítés kapcsán esik szó: *segíthet fellazítani a berögzült mintákat azáltal, hogy ezeknek a közös folyamatban való létrehozására világít rá* (Gelei, 2006 alapján). Ebben pedig vitathatatlanul a szülők is részt vesznek. Fontos elem itt például az érdekellentétek kérdéskörének közös megvizsgálása, ami a feloldásukat is lehetővé teheti. Ehhez kapcsolódóan fontos Goh és társai (2013) tapasztalata, miszerint ott, ahol a csapatok között hatékonyabb a kommunikáció, ahol a pácienseket helyezik a középpontba, és a hibákat nem elkendőzni próbálják, hanem tanulni szeretnének belőlük, ott kevesebb hiba történik, a nővérek elégedettebbek a munkájukkal és kevesebb a kiégés. Ez a megértő közelítés lehetővé teszi, hogy az érintettek egymást és a közös folyamatukat értsék meg (pl. hibák, kommunikációs nehézségek gyökereit).

Munkám tapasztalatát megosztva az érintettekkel, velük közösen olyan mélyebb, alaposabb fejlesztési program dolgozható ki, amely konkrét kihívások kezelésében ad támogatást (pl. a rossz hírek közlésének kihívásait vagy egy pszichológus szükségességét többen említették). Kiindulópont lehet a PAF Alapítvány két képzése: „Változáskezelés az egészségügyben” és „Öszinteség vészhelyzetben” (PAF Közhasznú Alapítvány, 2020). Mindenesetre bármilyen fejlesztői beavatkozást az érintetteket a közegükből nem kiemelve érdemes megvalósítani. Cocowitch és társai (2013) is hangsúlyozzák ezt, azaz a rendszerszemléletű közelítést, olyan tanulási környezet kialakítását, ahol megvalósulhat a tapasztalati tanulás, méghozzá az adott szervezetre testre szabottan, alkalmazkodva annak környezetéhez, értékeihez és hitrendszeréhez. A szülők nézőpontjának megismerése pedig, a bevonásnak köszönhetően a dolgozók képességeinek (pl. kommunikáció, empátia) célzott fejlesztéséhez járulhat hozzá, ahogy ezt Tempfer és Nowak (2011) véleményében is idéztem korábban (Verdes, 2020).

Bármilyen képzés, fejlesztés megvalósulását segítem már most azzal, hogy könnyebbé válhat a belépés ebbe a szervezetbe, és a kialakult bizalom a közös munka elfogadottságát támogatja. Saját tapasztalatai alapján szintén ennek fontosságáról írt Stoelwinder és Clayton (1978).

Összességében tehát a megvalósult kutatás az együttműködés fontos elemeinek felismerésével, azok kapcsolatának (rendszerszemléletű) megértésével a szervezeti tanulás alapját képezheti. Munkám eredményeinek ismertetése az érintettekkel, és az erről való közös gondolkodás belátásokhoz és egy szervezetfejlesztési folyamat megalapozásához járulhat hozzá. A megértés fontosságát hangsúlyozó megközelítés és a kutatás tapasztalatai pedig segítséget és támpontokat adnak az egészségügyben, kórházakban később kutató, fejlesztő szakemberek céljainak tökéletesítéséhez.

A kutatás értékelése, korlátok

Eredményeim, azaz megértésem alaposágát segíthette volna több nővér és szülő megszólítása. Az édesapák kutatásba való bevonásának a rendelkezésre álló időn kívül nem tapasztaltam más akadályát. Ők is részét képezik az együttműködésnek, de az ő hangjuk hiánya a tanulmányban feltételezésem szerint nem az osztály működésének leképezése.

Etikai okokból (felismerhetőség elkerülése) nem emeltem ki külön egy-egy szerep tapasztalatait (pl. főnővér, osztályvezető). Ezzel vállaltam, hogy szerepükből adódó befolyásukat nem vizsgálom. Ez, illetve az osztály körülményeinek teljes körű ismertetésének hiánya nem segíti az Olvasó megértését és a kutatás bemutatásának alaposágát.

Megbízhatóság, érvényesség, általánosíthatóság
Kvalitatív kutatásomat három fontos szempont alapján értékelem Mason (2005) gondolatait mérlegelve.

A megbízhatóság érdekében igyekeztem a kutatás elejétől tudatosan kezelni szerepemet, módszereimet és

ezeket a megvalósult kutatási folyamattal együtt átláthatóan bemutatni az Olvasónak. Az adatgenerálás érdekében megválasztott módszerek céljaim elérésére, kutatási kérdéseim megválaszolására alkalmasnak bizonyultak. A kivitelezés, majd bemutatás során törekedtem az alaposágra és pontosságra. Szót ejtettem az adatfeldolgozásról, valamint a bemutatás során az elemzés, értelmezés következtetése és alátámasztása érdekében sok idézetet használtam.

Az érvényesség érdekében megvizsgáltam, hogy a módszertan valóban annak megismerésére irányul-e, aminek megértését célul tűztem ki (az együttműködés). A különböző eszközök és érintettek bevonása lehetővé tette, hogy meggyőződjek arról, hogy a levont következtetések nem csupán egyik vagy másik módszer vagy csoport hangját igazolják (trianguláció). Valóban a közös jelentés felé közelítettem (adatgenerálás érvényessége). Nem gondolom, hogy a bemutatott értelmezés lenne az egyetlen helyes út, de saját következtetésem és meggyőződésem logikáját igyekeztem (idézetekkel alátámasztva) átláthatóan az Olvasó elé tárni (értelmezés érvényessége).

Az általánosíthatóság kapcsán céljaimhoz igazodva az eddigiek alapján állítom, hogy eredményeimet a Lupus Albus Osztályra vonatkozóan tartom érvényesnek. Ezen túlmenően a tapasztalatomat (a helyi megértést célul kitűző közelítés fontosságáról, a folyamat kihívásairól), a felhasználásra vonatkozó gondolataimat megfontolandónak tartom más egészségügyben végzett bármilyen kutatás vagy fejlesztés szempontjából. Elismerve azt, hogy az a megközelítésről, a folyamatról és nem a konkrét jelenségekről és jelentésekről szólhat elsősorban.

Összefoglalás

Tanulmányomban olyan kérdésekre kerestem a választ, amelyek megfogalmazásához a saját élmények és az egészségügyhöz kapcsolódó szervezetfejlesztések kihívásokkal teli világának megismerése adta a motivációt. A szakirodalom áttekintése után (Verdes, 2020) egy interpretatív (kvalitatív) kutatást megvalósítva választ adtam arra, hogy mit jelent az együttműködés egy magyarországi újszülött intenzív osztályon a dolgozók és a szülők számára, valamint ennek megértése hogyan szolgálhatja a fejlesztést. Az interjúk (orvosokkal, nővérekkel és édesanyakkal), egy tájékoztató füzet és a tér elemzése, valamint a résztvevő megfigyelések tapasztalata alapján a következőkre jutottam.

A Lupus Albus Osztályon az együttműködés kulcsfontosságú tényezője a mindennapoknak. 1) Az orvosok, nővérek és szülők számára ez elsők között tájékoztatást, a szabályokhoz való alkalmazkodást jelent. 2) Az együttműködés nagyon hangsúlyos részét képezi a szülők bevonása (az információmegosztáson túl) a kicsik körüli feladatok ellátásába. 3) Ezekhez a feladatokhoz azonban a szülőnek „fel kell nőnie”, ami egy tanulási folyamat. Nemcsak a hozzátartozóknak, hanem a dolgozóknak is. 4) Az együttműködés kapcsolatokat, azok építését jelenti ezen az osztályon, elsősorban a gyermek és szülei között. 5) Ebben pedig felelősségteljes, és sokszor irányító sze-

repet vállalnak a dolgozók a szülők vezetése révén. 6) Az együttműködés közös célt szolgál: a baba gyógyulását, nehéz helyzetének enyhítését. 7) Ennek ellenére azonban az érdekellentétek is meghatározó alkotóelemként vannak jelen (pl. a nővérek és szülők között a látogatási idő kapcsán). 8) Végül, de nem utolsó sorban az együttműködés érzelmek megélését is jelenti. Mindezeknek pedig van egy, a szervezeti kultúrát alakító változási folyamatba való beágyazottsága.

Az interpretatív közelítésben megvalósított kvalitatív kutatás egy mély megértést szolgált. Ez a megértés pedig a szervezeti kultúra – benne főszerepben az együttműködéssel – tudatosításához és alakításához járulhat hozzá.

A hozzátartozók bevonása a kutatásba pedig nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy nem csupán a tényleg *helyi, valós jelentések* megismerése jöjjön létre, de valóban a *közös* értelmezésről írassak. Annak megértése, hogy mit is jelent az együttműködés és hogyan valósul meg éppen, a szervezeti tanulás alapkövét képezi. Az osztályon az erre vonatkozó igény felmerült ugyan, de a döntés az érintettek kezében van arra vonatkozóan, hogy az eredmények visszajelzésén túl hogyan képzelik el az ezzel való közös munkát. Bárhogy is legyen, a kutatás eredményeképpen kirajzolódnak azok a területek, ahol a belső, valóban jelen lévő igények (pl. kultúra, változás, kapcsolatok terén) és a fejlesztések eszköztára találkozhatnak (pl. PAF Alapítvány tevékenysége).

A felvázolt kutatói megközelítés, a kvalitatív kutatás megvalósítására vonatkozó saját tanulási folyamatom tanulságként szolgál bárki számára, aki kutatóként vagy fejlesztőként hasonló szándékkal közelít az egészségügy egy szervezetéhez. A megértés célja számomra az általános fogalmak mellett (vagy inkább helyett) a helyi, közös jelentés megismerése volt. Meggyőződésem, hogy ez szolgálhatja igazán a különböző jelenségekkel, témákkal, adott esetben nehézségekkel való jobbító szándékú közös munkát. A kivitelezés módjára, eszköztárára vonatkozóan ez a kutatás nem adhat általános receptet, de példát és ötletet igen. Hangsúlyozza annak fontosságát, hogy azok bevonásával és részvételével érdemes dolgozni, akik szintén hozzájárulnak a helyi jelentés létrehozásához, esetünkben például a szülők az együttműködés megvalósításához. Ez bármilyen szervezetben értékes lehet, ahol az együttműködés hosszabb kapcsolatot jelent külső érintettekkel (ügyfelekkel), illetve közös feladatokkal jár. Tekintheünk ilyen szemmel például az oktatásra is, ahol a diákok alkotnak egy hasonló alrendszer, és ahol az együttműködés és a fejlesztés – véleményem szerint – hasonló megközelítéssel, bevonással lehet eredményes. A kutatás tanulságai alapján profitorientált szervezetek esetében is fontosnak gondolom, hogy a közös cél és szándék megléte ellenére tere legyen az érdekellentétek feltárásának, azaz konfliktusok, a belső megértések és értelmezések különbözőségének vizsgálatának. Ezek tisztán látása önmagában segíthet az azokhoz való viszony formálásában, a valódi megértés a tanulás és fejlődés záloga lehet (a szervezet speciális tevékenységétől függetlenül).

Végül, de nem utolsó sorban egy ilyen megismerést célul kitűző kutatás azt szolgálja, hogy megérthessük, mi

zajlik egy kórházi osztályon: statisztikák, költségvetések, szabályok és struktúrák, vagy a felszínre bukkáló érzelmek mögött – a szervezetet alkotó emberekkel. Véleményem szerint ez az, ami lehetővé teszi, hogy saját eszközeinkkel (kutatóként, fejlesztő szakemberekként) segítsünk azoknak, akik mások segítésének szentelik az életüket. Így áll tehát a megértés az együttműködés és annak fejlesztésének szolgálatába.

Jegyzetek

1. Interjúalanyok listája:

Az itt szereplő nevek álnevek az ABC sorrendjét követve. (A kutatás során részletes feljegyzés készült az interjúk, megfigyelések idejéről, időtartamáról, helyszínéről, amit itt a terjedelmi korlátok miatt részleteiben nem közlök.)

Orvos	Nővér	Édesanya	Időtartam (perc)	Helyszín
Anna			20	Medikus öltöző
	Bori		25	Főnővéri szoba
	Cecília, Dóra		30	Konyha
	Enikő		235	Főnővéri szoba
Fábián			25	Tároló
Gizella			40	Orvosi szoba
		Helga	11	Kis kórterem
		Ildikó	15	Nagy kórterem („elől”)
Júlia			20	Orvosi szoba
		Klára	26	Telefonon
Lajos			17	Terasz
Mihály			35	Kínai étterem
		Nóra	25	Telefonon
	Olga		30	Tároló
Petra			30	Tároló

Köszönetnyilvánítás

Az egészségügyben aktuális kérdések iránti elköteleződésemért hálával tartozom Krisztinának és Petinek, áldozatukért és kitartó küzdelmükért. Köszönöm Lázár László kollégám támogatását, valamint a dolgozók és az édesanyák nyitottságát és bizalmát.

Felhasznált irodalom

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Oxford: Heinemann Educational Books Ltd.
- Cocowitch, B. V., Orton, S., Daniels, J., & Kiser, D. (2013). Reframing Leadership Development in Healthcare. *OD Practitioner*, 45(3), 10–18. Retrieved from https://cdn.ymaws.com/www.odnetwork.org/resource/resmgr/odp45_3/vol45no3-cocowitch_et_al.pdf
- de Haes, H. (2006). Dilemmas in patient centeredness and shared decision making: A case for vulnerability. *Patient Education and Counseling*, 62(3), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2006.06.012>

- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization Development* (5th ed.). Prentice-Hall International Inc.
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1 ksz.), 79–97.
- Gelei, A. (2020). Szervezetfejlesztés szerepe a sportpszichológiában. In Zs. Imre Tóvári, G. Simonné Goschi, & Á. Pálvölgyi (Eds.), *A sportpszichológia tankönyve*. Budapest: Medicina Könyvkiadó (szerkesztés alatt).
- Goh, S. C., Chan, C., & Kuziemy, C. (2013). Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 420–432. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2011-0032>
- Horváth, D. (2015). Projektív technikák. In *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv* (pp. 279–317). Budapest: Alinea Kiadó.
- Kvale, S. (2009). *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Long, S. (2001). Cooperation and conflict: two sides of the same coin. In R. Wiesner & B. Millett (Eds.), *Management and Organisational Behaviour* (pp. 95–108). Milton: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Málovics, É., Vajda, B., & Kuba, P. (2009). Paternalizmus vagy közös döntés? Páciensek az orvos-beteg kommunikációról. In E. Hetesi, Z. Majó, & M. Lukovics (Eds.), *A szolgáltatások világa* (pp. 250–264). Szeged: JATEPress.
- Mason, J. (2005). *Kvalitatív kutatás*. Budapest: Jászöveg Műhely.
- PAF Közhasznú Alapítvány. (2020). *Pozitív Attitűd Formálás. Az emberibb egészségügyért*. Retrieved from www.pafhungary.hu
- Ratnapalan, S., & Uleryk, E. (2014). Organizational Learning in Health Care Organizations. *Systems*, 2(1), 24–33. <https://doi.org/10.3390/systems2010024>
- Senge, P. M. (1998). *Az ötödik alapelv*. Budapest: HVG Kiadó.
- Stoelwinder, J. U., & Clayton, P. S. (1978). Hospital Organization Development: Changing the Focus from 'Better Management' to 'Better Patient Care'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(3), 400–414. <https://doi.org/10.1177/002188637801400314>
- Szeverényi, P. (2008). *A családközpontú szülészeti gyakorlat lehetőségei a lelki egészség megőrzésében*. Nőgyógyászati és Szülészeti Továbbképző Szemle. Retrieved from http://medicalonline.hu/gyogyitas/cikk/a_csaladkozponti_szuleszeti_gyakorlat_lehetosegei_a_lelki_egeszseg_megorzeseben
- Tempfer, C. B., & Nowak, P. (2011). Consumer participation and organizational development in health care: A systematic review. *Wiener Klinische Wochenschrift*, 123(13–14), 408–414. <https://doi.org/10.1007/s00508-011-0008-x>
- Verdes (2020). Megértés az együttműködés szolgálatában 1. rész – Az együttműködés megértésének lehetőségei egy egészségügyi szervezetben. *Vezetéstudomány*, 51(10), 29–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.03>
- Wollnik, M. (1995). Interpretatív megközelítések a szervezelméletben. In A. Kieser (Ed.), *Szervezelméletek* (pp. 359–383). Budapest: Aula Kiadó Kft.

MAGYAR MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK CSALÁDIVÁLLALAT-KORMÁNYZÁSÁNAK SPECIALITÁSAI

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE SPECIALTIES OF HUNGARIAN MICRO AND SMALL BUSINESSES

A családi vállalkozások nemzetközi szakirodalmában előkelő helyen szerepelnek a családivállalat-kormányzás kutatás eredményei. Hazai viszonylatban a családi vállalkozások többsége mikro- és kisvállalkozás. A tanulmány célja, hogy feltérképezze a mikro-, kis- és középvállalkozások családivállalkozás-kormányzása témakörben született legfontosabb nemzetközi kutatási eredményeket és bemutassa a hazai családi vállalkozások körében a témában lefolytatott interjúk eredményeit. A szerzők kutatása rávilágít arra, hogy a magyar mikro- és kisvállalkozások esetében is fellelhetők klasszikus, családivállalkozás-specifikus (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus) ügynöki problémák. Ennek ellenére a vizsgált vállalkozói körben kevésbé jellemző a családivállalat-kormányzás eszközeinek alkalmazása. Pozitívumként említhető, hogy a kutatási eredmények alapján, a második generáció nyitottságot mutat bevezetésükre és alkalmazásukra.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, családivállalat-kormányzás, önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus

Research results of family business governance play a prominent role in family business literature. In Hungary the majority of family firms are micro and small enterprises. This paper aims to map the most important international research findings regarding micro and small family business governance and to present the results of interviews conducted with Hungarian micro and small family businesses. The authors' research highlights that in the case of Hungarian micro and small enterprises, classic, family business specific agency problems (self-control, parental altruism, family opportunism) can be revealed. Nonetheless, the use of family business management tools is not typical in the examined group of entrepreneurs. This research points out second-generation family members' openness to the introduction and application of family business governance tools.

Keywords: family business, family business governance, self-control, parental altruism, family opportunism

Finanszírozás/Funding:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (NKFIH-1259-8/2019) támogatja.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Innovation and Technology to the Budapest Business School (NKFIH-1259-8/2019).

A szerzők köszönettel tartoznak Prof. Dr. Heidrich Balázsnak a kutató és elemzési munka során nyújtott tanácsaiért és támogatásáért.

The authors are grateful to Prof. Dr. Balázs Heidrich for his advice and support during the research and analysis.

Szerzők/Authors:

Csákné Dr. Filep Judit, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csaknefilep.judit@uni-bge.hu)

Dr. Radácsi László, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (radacsi.laszlo@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 02. 27-én, javítva: 2020. 09. 04-én, elfogadva: 2020. 09. 21-én.

This article was received: 27. 02. 2020, revised: 04. 09. 2020, accepted: 21. 09. 2020.

A magyar családi vállalkozások kialakulásáról, jellemzőiről már a rendszerváltást követő időszakban is születtek felmérések. Innen tudjuk, hogy hazánkban

a családi vállalkozások alapításának hátterében leggyakrabban a jobb megélhetés reménye húzódott meg (36,4%), illetve igen gyakori volt, hogy valamilyen kényszerhely-

zetre válaszul hozták létre a céget (a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%), szükség, kényszer (10,5%). Inkább alacsonynak mondható azok aránya, akiket az önállóság (8,5%), vagy saját elképzelésük, ötletük megvalósítása motivált (6,2%) (Gere, 1997). A családi cégek legintenzívebben a kereskedelem, a szolgáltatás és a mezőgazdaság ágazatokban voltak jelen (Gere, 1997; Sharle, 2000).

A 2000-es években a családi vállalkozások iránti kutatói érdeklődés csökkenni látszott, majd a tömegesen, lökészerűen jelentkező utódlási problémák újabb lendületet adtak a terület tudományos fejlődésének is. A középvállalkozásokban zajló utódlással kapcsolatosan Bálint (2004, 2006) végzett részletes kutatást. A lehetséges utódlási forgatókönyveket Filep és Szirmai (2006) vizsgálták. Reisinger (2013) a felsőoktatásban tanuló hallgatók körében elemezte a családi vállalkozás folytatásának szándékát. Nábrádi, Bárány és Tobak (2016) a családi tulajdonú mezőgazdasági vállalkozások utódlásának problémáit vizsgálták a társadalmi csereelmélet alapján. Noszkay (2017) a családi cégek átörökítése kapcsán szerzett gyakorlati tapasztalatokat elemezte. A generációváltás dilemmáit Konczosné Szombathelyi és Kézai is tanulmányozták (2018), Mosolygó-Kiss, Csákné Filep és Heidrich (2018) az utódlási folyamat elemzése során az előd és az utód nézőpontjának szemszögéből egyaránt figyelemmel kísérik a folyamatot, Bodgány és szerzőtársai (2019) pedig kvalitatív eszközökkel vizsgálták a családi vállalkozásokban zajló generációváltás folyamatát.

A hazai viszonylatban égető utódlási kérdéseken kívül sor került a vezetés és kultúra családi vállalkozásokban történő megjelenésének vizsgálatára (Málovics & Vajda, 2011) és a családi cégek pénzügyi sajátosságainak elemzésére (Csákné Filep, 2012a; 2012b; Csákné Filep & Karmazin, 2017). Wieszt (2015) a családterápia eredményeinek családi vállalkozásokban történő alkalmazásainak lehetőségeit vizsgálta, Makó, Csizmadia és Heidrich (2018) a szocioemocionális vagyon és az utódlás kapcsolatának összefüggéseit tarták fel. A családi vállalkozások mentorálásának lehetőségeit Kása, Radácsi, Timár és Zsigmond (2018) elemezték. A kontrollingmódszerek családi vállalkozásokban történő alkalmazásának vizsgálatában Németh és Németh (2017, 2018), továbbá Bogáth (2018) folytatnak kutatásokat. A családi cégek innovációs teljesítményét Németh és Döry (2019) vizsgálták.

A hazai családi vállalkozások kutatásában két szakmai műhelyben is végeztek reprezentatív kvantitatív felmérést. A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Programjában Kása, Radácsi és Csákné Filep (2017, 2019) áttekintették a családi vállalkozások szakirodalmának hazai és nemzetközi eredményeit, majd reprezentatív kérdőíves felmérésből származó adatokkal kimutatták, hogy a családi vállalkozások aránya a foglalkoztatottak 3–99 fős létszám-kategóriájában 57–66, az 1–4 fősben 66–74, míg a 10 fő alattiban 63–70 százalék. Wieszt és Drótos (2018) szintén reprezentatív felmérésen alapuló eredményei alapján az általuk vizsgált vállalkozások 83 százaléka családi cég, méretkategóriánként vizsgálva a családi cégek arányát, a kisvállalkozások

86 százaléka, a középvállalkozások 69 százaléka, a nagyvállalatok 64 százaléka tekinthető családi vállalkozásnak, mely arányok a szerzők szerint felülbecslik a családi cégek tényleges arányát.

Mindkét empirikus felmérés megerősíti, hogy a magyar családi vállalkozások többsége a kisebb méretkategóriákból kerül ki, amely méretkategóriában a nemzetközi szakirodalomban feltárt jellemzők, sajátosságok, a különféle problémákra javasolt megoldási módok közel sem azonos módon jelentkeznek. A családi vállalkozások által tapasztalt számos nehézségre a családivállalat-kormányzás jelent megoldást. Csákné Filep, Kása és Radácsi (2018) a családivállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának áttekintése alapján hazai viszonylatban feltárando területként azonosították a KKV-szektor családi vállalkozásait jellemző kormányzási gyakorlatok mélyebb megismerését. Jelen tanulmány a téma kapcsolódó nemzetközi szakirodalmának áttekintését követően a mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében végzett kvalitatív kutatás eredményeit ismerteti.

Az ügynök probléma és a családivállalat-kormányzás

A vállalatkormányzás kutatás alapját az ügynök probléma képezi, amellyel a cégtulajdonosok akkor szembesülnek, amikor menedzserekre bízák a vállalkozásuk működtetését, ezzel kockázatot vállalva. A megbízó-ügynök elmélet abból az alapfeltételezésből indul ki, hogy az ügynök nem megbízható, és az információs aszimmetria az ügynök számára jelent előnyt (Aaken, Katja Rost & Seidl, 2005; Czako, 2011). A feltételezés szerint, amennyiben érdekkonfliktus lép fel, a menedzser inkább saját önös érdekeit követi, semmint a tulajdonos érdekeit képviselné. Az érdekkonfliktus megjelenése, illetve csökkentése érdekében tett intézkedések (ösztönzők alkalmazása, fokozottabb ellenőrzés bevezetése stb.) költségeket generálnak, így rontva a cég hatékonyságát. Abból kiindulva, hogy a családi vállalkozásokban jellemzően összefonódik a tulajdon és a menedzsment, az elméletalkotók egy része úgy véli, a családi vállalkozásokban a megbízó-ügynök elmélet alapján jelentkező költségek (agency costs) alacsonyabbak, mint a nem családi cégeknél. Ugyanakkor más elméleti hozzájárulások kiemelik, hogy a családi vállalkozásokban tapasztalható altruizmus költségeket generál a családi vállalkozás számára. A családi vállalkozásokban a tulajdonosok és nem családtag menedzserek viszonya által generált költségek megítélésében nehézséget jelent, hogy a tulajdonosok az információs aszimmetria és a korlátozott racionalitás miatt képtelenek az érdekkonfliktusok teljes körű felmérésére (Chrisman, Chua, & Litz 2003; Greenwood, 2003; Wang, Ahmed, & Farquhar, 2007; Morck & Yeung, 2003; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003; Robb et al., 2006).

A családi vállalkozások esetében, különösen a vállalkozás életciklusának korai szakaszában a tulajdon és a vezetés nem válik szét, jellemzően a tulajdonos családtagjai látják el a menedzsment feladatokat is. A családi vállalkozások ezen vonása szolgál alapul azon elméleti feltételezéseknek, hogy a családi vállalkozások egyik

előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Ezért esetükben a kezdeti időszakban nincs szükség vállalatkormányzásra (Fama & Jensen, 1983), hiszen annak relevanciája csak egy bizonyos vállalati méret fölött jelentkezik. A családi vállalkozásoknál alkalmazott kormányzási gyakorlatok vizsgálata megdönteni látszik Fama és Jensen (1983) álláspontját. Schulze, Lubatkin, Dino és Buchholtz (2001) rávilágítottak arra, hogy az ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van, Chrisman, Chua, Kellermans és Chang (2007) elsőként bizonyították empirikusan, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai, a nem családtag vezetők, mint ügynökökre tekintenek. Van den Heuvel, Van Gils és Voordeckers (2006) empirikus vizsgálatok alapján a kis- és közepesméretű családi vállalkozások igazgatótanácsainak két fontos szerepkörét azonosították: a kontroll (klasszikus ellenőrzési szerepkör) és a szolgáltatás (tanácsadás, mentoring, családon belüli békeltetés, érintettek közötti konfliktusok feloldása) funkciókat. A felmérés tanulsága szerint a két funkció közül a családi vállalkozások vezetői a szolgáltatásfunkciót értékelték fontosabbnak.

A klasszikus vállalatkormányzás hazai mikro- és kisvállalkozások körében való elterjedésének gátjaként jelentkeznek azok a nemzetközi szakirodalomban is megjelenő magyarázatok, mint a vállalatkormányzási mechanizmusok generálta többletköltségek, illetve az alapító tulajdonosok averziója saját hatalmuk ilyen formában történő csökkentésével szemben (Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente, & Castrillo, 2007).

Ugyanakkor a családi vállalkozásokkal foglalkozó nemzetközi szakirodalomban az utóbbi időben teret kapott megközelítés szerint, a családi cégek is küzdenek ügynök problémákkal, amelyek jelentősen különböznek a nem családi vállalkozásoknál tapasztaltaktól (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

A családi vállalkozások ügynök problémái a cég életciklusának függvényében változhatnak. A családi vállalkozások életciklusát leíró egyik legrégebbi és legidézettebb modell Gersick és munkatársainak (1997) nevéhez fűződik, ez a céget tulajdonló generációk sorrendjére épül, így különböztetve meg az alapítás utáni időszakot, a második generációnak történő átadást követő időszakot (testvérek szövetsége) és a harmadik generációs tulajdonlás szakaszát (unokatestvérek konzorciuma) (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). A modell logikus és egyértelmű elméleti keretet biztosít, hazai vonatkozásban kiindulópontként történő használata azonban a rendszerváltást követően alakult magyar vállalkozások sajátos fejlődési körülményeire tekintettel, félrevezető lehet (Filep & Szirmai, 2006).

A magyar családi vállalkozások kormányzási problémáinak megértését véleményünk szerint nagyban segíti, ha első lépésként azt vizsgáljuk, hogy a cégen belül elkülönül-e a tulajdon és a vezetés. Amennyiben a tulajdonos család nem vesz részt a vállalkozás irányításában, hanem azt külső menedzserre bízta, a kormányzási feladatokra a családi cégek specialitásainak figyelembevételével, a klasszikus vállalatkormányzás eszköztárában is számos

megoldás kínálkozik. Jelen publikáció keretei között ezen eset (bőséges) nemzetközi szakirodalmi háttérének áttekintésére nem vállalkozunk, mivel érdeklődésünk fókuszában a hazai mikro- és kisvállalkozások állnak, amelyek körében a tulajdon és a vezetés szétválása nem jellemző.

Azon vállalkozások esetében, ahol a tulajdon és a vezetés is családi kézben van, kormányzási szempontból három típust érdemes elkülöníteni:

- az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozásokat, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében,
- azon vállalkozásokat, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól,
- a második, harmadik, negyedik generáció által tulajdonolt és vezetett családi vállalkozásokat.

A fenti, hazai viszonyokra szabott kategorizálás segíti leginkább a családi cégek életében jelen levő ügynök problémák értelmezését.

Az ügynöki konfliktusok már a családi vállalkozások indításának korai időszakában megjelennek, a vállalkozás rövid és hosszú távú érdekeinek összehangolása, illetve a vállalkozás és a család igényeinek párhuzamos kielégítése során. A családi vállalkozás alapítójának, aki gyakran egyszemélyi tulajdonos és elsőszámú vezető, jelentős önkorlátozásra van szüksége, hogy megfeleljen az egymásnak gyakran ellentétes érdekeknek, illetve legyőzze saját korlátait. Az önkorlátozást mint önmagunkkal szembeni ügynök problémát értelmezi Thaler és Shefrin (1981). A tulajdonos-menedzserek önkorlátozásának fő eleme, hogy saját érdekeiken és kényelmükön túltekintve tudjanak döntést hozni a vállalkozás ügyeiben (például, amikor a legújabb technológiáktól ódzkodó tulajdonos vezető saját komfortjával szembe menve végrehajt olyan fejlesztéseket, amelyek támogatják a vállalkozás fejlődését). A tulajdonos vezetőknek kontrollálatlan hatalmukban áll, hogy döntéseiket önös érdekeik alapján hozzák meg (Lubatkin et al., 2005).

Az önkorlátozás problémakörét tovább komplikálja, ha a tulajdonos-vezető nem pusztán önös érdekeit, hanem családjának igényeit és elvárásait is érvényesíti céges döntései meghozatala során. Az ilyen típusú döntések kapcsolódhatnak az önkorlátozás problémaköréhez, vagy átvezethetnek a szülői altruizmus kérdéséhez.

A családi vállalkozások életében kritikus időszak, amikor a cégben több generáció kezd párhuzamosan dolgozni. Ez az időszak előzi meg a vállalkozás második generációnak történő átadását, és hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján egy igen hosszú időtartamot ölel fel (Ip & Jacobs, 2006). A családi vállalkozások ebben az életszakaszban vannak leginkább kitéve a szülői altruizmusnak (parental altruism), amikor az alapító generáció számtalan esetben a családi érdekek előtérbe helyezésével hátrányt okoz a vállalkozás számára. A szülői altruizmus tipikus, sok konfliktust generáló példája a feladatok elvégzésére alkalmatlan családtagok foglalkoztatása, a piacinál maga-

sabb bérek fizetése a családtagok számára és a családtagok érdemtelenül történő kinevezése vezető pozíciókba.

párhuzamba állíthatók egymással. A megfeleltetést az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

Ügynöki problémák, irányítási mechanizmusok és a vállalkozás életszakaszainak összefüggése

Ügynök probléma típusa	Irányítási mechanizmus	Vállalkozási életszakasz
Önkorlátozás (self-control)	Önmérséklet (self-governance)	Tulajdonos – menedzseri irányítás: Az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozások, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében.
Szülői altruizmus (parental altruism)	Családi kormányzás (family governance)	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel: Vállalkozások, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól.
Családi opportunizmus (family opportunism)	Családi kormányzás / Vállalatkormányzás (family governance / corporate governance)	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül: Többedik (második, harmadik, negyedik) generáció által közösen tulajdonolt és vezetett családi vállalkozások.

Forrás: Aaken et al. (2005) és Lubatkin et al. (2005) alapján saját szerkesztés

A szülői altruizmus káros fokát indukálhatja a vállalkozó szülőknél jelentkező, a gyermekekkel töltött minőségi idő hiányából fakadó bűntudat, amelyet ajándékokkal, különféle tárgyi és anyagi juttatásokkal igyekeznek csillapítani. A szülői altruizmus ugyanakkor a családi vállalkozások életében megjelenő kétarcú jelenség: a fent említett hátrányok mellett, a szeretet, a megértés, a nyílt és őszinte kommunikáció, a tisztelet erősítik a családi kötelekeket, s így az információs aszimmetria redukálásával csökkentik az irányítási költségeket (Lubatkin et al., 2005).

Az első generációváltást követő időszakban az alapító teljes visszavonulásával vagy halálával, a vállalkozás tulajdonjoga és irányítása utódaira marad, akik ekkorra már jellemzően saját családdal, párral, gyermekekkel bírnak. Ez a helyzet új kontextusba helyezi a vállalkozások irányítását, legfőbb feladatként a családi opportunizmus (family opportunism) kezelése jelentkezik. Családi opportunizmusról akkor beszélhetünk, ha a család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben (Lubatkin et al., 2005). Carter és Kidwell (2014) kvalitatív módszerekkel vizsgáltak több utód által vezetett családi céget. Eredményeik azt mutatják, hogy az előd részéről több utódra bízni a vállalkozás vezetését komoly bizalom jele, s ez jótékony hatással van a kölcsönös bizalom kialakulására az utódok között.

Aaken és kutatótársainak (2005) német családi vállalkozásokat vizsgáló longitudinális kvantitatív vizsgálata szerint a családi vállalkozások esetében a különböző irányítási mechanizmusok helyettesíthetik egymást. A családi vállalkozásoknál három típusú irányítási mechanizmust különböztettek meg: önmérséklő (self-governance), családi kormányzás (family governance) és a hagyományos értelemben vett vállalatkormányzást (corporate governance). A korábban bemutatott ügynök problémák, azaz az önkorlátozás (self-control), a szülői altruizmus (parental altruism), a családi opportunizmus (family opportunism) egyrészt, valamint az Aaken és szerzőtársai (2005) által azonosított irányítási mechanizmusok másrészt, továbbá a magyar családi vállalkozások jellemző életszakaszai

A családi vállalkozások kormányzásával kapcsolatos képet és a levonható következtetéseket nagyban árnyalja a családi vállalkozások heterogenitása, amelyet az egyes cégek életciklus szakaszai tovább bonyolítanak. A családi cégekben a családi értékekből táplálkozó önmérséklet és családi kormányzás, olyan külső megfigyelők által szinte láthatatlan szövevénye alakul ki, amely ugyan különösen a mikro- és kisvállalkozások körében megteremti az egyensúlyt a család és a vállalkozás érdekei között, ugyanakkor az egyensúly megtartása mellett erodálóan hathat a családi kapcsolatokra, illetve a cég fejlődésre, növekedésére.

Vallejo-Martos (2016) spanyol kis- és közepes méretű autók kereskedő cégek bevonásával vizsgálta, hogy a tulajdonos család értékei hogyan jelennek meg, tükröződnek vissza a vállalkozás menedzsmentjében. Eredményei azt mutatták, hogy a családi vállalkozásokban a tulajdonos család értékei erőteljesebben jelennek meg, s ez elsősorban a cégben tapasztalható elkötelezettségben, nagyobb szervezeti harmóniában és hosszú távú vezetési célokban ölt testet.

Gyakran maguk a családi vállalkozás tagjai sincsenek tisztában azon mechanizmusokkal, amellyel irányítják vállalkozásukat: ezek inkább a múltból táplálkozó, egyéni és családi értékeken, tapasztalatokon alapuló, tudat alatti módszerek. Ezen megoldások hátránya, hogy a családi bevonódás kiterjedésével, az újabb generációk megjelenésével a vállalkozásban, vagy éppen a cég növekedésével a ki nem mondott elvek és értékek mentén szerveződő megoldások gátakat képeznek, konfliktusokat szítanak. A legtöbb mikro- és kisméretű családi vállalkozásban működő irányítási mechanizmusok jól megfelelnek a cég igényeinek, hiszen a vállalkozás számára maximálisan testre szabottak. A hatékony és hosszú távon fenntartható működés érdekében azonban elengedhetetlen ezek feltérképezése és tudatosítása, különösen a követő generációk bekapcsolódásával a vállalkozás életébe, akik másképpen szocializálódnak a cégbe, mint az alapítók. A követő generációk tagjai általában nem alkotnak és építenek valamit, hanem egy már kialakult szokásrendszerben működő szervezetbe kerülnek. A családi vállalkozások irányításán

természetesen időről időre szükséges, sőt kell változtatni, de csak abban az esetben, ha az érvényben lévő irányítási mechanizmusok múltbeli és családi értékekből táplálkozó gyökerei világosak, és mérlegelték milyen kockázatokkal jár ez ezektől történő eltérés.

Módszertan

A kutatásunk során a mikro- és kis méretkategóriába tartozó magyar tulajdonú családi vállalkozások irányítási mechanizmusaihoz kapcsolódóan a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztük ki célul:

- A klasszikus ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során?
- A nemzetközi szakirodalomban feltárt, családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi oportunizmus) megjelennek-e a hazai mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében és melyek ezek valós, gyakorlati megjelenési formái?
- A vizsgálatba bevont vállalkozásoknál jellemző-e formális családívállalat-kormányzási módszerek használata?

2. táblázat

A mintába került vállalkozások

Sz.	Cégnév	Anonim név	Tevékenységi kör	Vállalkozási életszakasz	Foglalkoztatottak száma	Családtag foglalkoztatottak száma	Családi vállalat-kormányzási mechanizmusok: - működik a vállalkozásban - hallott róla - nem hallott róla	Családi tulajdon mértéke	Válás volt-e a családban
1	Anonim 1	Logisztikai szolgáltató	Árufuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	5	nem hallott róla	100%	igen
2	Anonim 2	Építőipar	Építőipari kivitelezés, műszaki ellenőrzés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	7	3	hallott róla	100%	nem
3	Anonim 3	Webáruház	Internetes kis-kereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	3	hallott róla	100%	nem
4	Anonim 4	Egészségügyi szolgáltató	Komplex egészségügyi szolgáltatás-nyújtás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	80	5	hallott róla	100%	nem
5	Anonim 5	Vegyszer nagykereskedő	Vegyszer nagykereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	igen
6	Anonim 6	Könyvelőiroda	Könyvelés, adótanácsadás	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül	6	2	nem hallott róla	100%	nem
7	Anonim 7	Cukrászat	Cukrászati termékek gyártása és értékesítése	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	12	4	nem hallott róla	100%	nem
8	Anonim 8	Mérnöki iroda	Mérnöki tevékenység, árufuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	nem
9	Anonim 9	Fémipar	Fémipari tervezés, fejlesztés, kivitelezés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	20	4	hallott róla	100%	nem
10	Anonim 10	Irodaellátó	Papír-írószer kis- és nagykereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel		3	nem hallott róla	100%	nem

Forrás: saját szerkesztés

E hazai viszonylatban kevésbé kutatott témakör feltérképezéséhez kvalitatív módszertant választottunk. Mivel a vizsgált jelenségre vonatkozóan szinte egyáltalán nem állnak rendelkezésünkre korábbi információk, így a kvalitatív kutatás feltáró és rugalmas módja miatt praktikus választásnak bizonyult.

A kutatás során olyan „megállapodott” családi vállalkozásokat kívántunk vizsgálni, amelyek méretük alapján a mikro- és kisvállalkozói körbe tartoznak ugyan, de nem frissen alakultak, és lehetőség szerint már több generáció dolgozik együtt a cégben. A több generáció közös munkáját nem tettük kritérium követelménnyé, de igyekeztünk olyan vállalkozásokat választani, ahol az alapítók életkora és a családi helyzet alapján akár már elkezdődhetne a második generáció bevonása.

A mintaválasztás alapját egyrészt a BGE Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program kvantitatív felmérésének adatbázisa képezte (Kása et al., 2017, 2019). Első körben a felmérés alapján családi vállalkozásként azonosított, a méretbeli feltételekkel összhangban álló vállalkozásokat szűrtük le. Másrészt két könyvelőiroda az ügyfélköréből ajánlott olyan vállalkozásokat, amelyek az előzetesen egyeztetett kritériumoknak megfeleltek, harmadrészt a kutatók ismeretségi köréből és a felmérésben részt vevő vállalkozások ajánlásai alapján hólabda módszerrel kerültek cégek a mintába. A mintavétel részben kényelmi stratégia alapján zajlott. Igyekeztünk tevékenységükben minél különbözőbb cégeket választani, ezzel is törekedve arra, hogy megfeleljünk a kvalitatív kutatások minőségét is alapvetően befolyásolni képes változatossági elvárásnak. Tíz családi vállalkozás családtag (első vagy második generációs) vezetőjével készültek interjúk. A mintába került vállalkozások áttekintését a 2. táblázat tartalmazza.

Az adatgyűjtés előzetesen összeállított interjúvázlat alapján készült. Az adatfelvételre 2018. január és 2018. augusztus

között került sor. Az interjúk hossza 40 és 70 perc között változott, a beszélgetések hanganyaga rögzítésre került.

Az elemzés tematikus elemzéssel, Braun és Clarke (2006) iránymutatásainak figyelembevételével zajlott, a hanganyagok értelmezése során változóorientált elemzést alkalmaztunk (Babbie, 2003). Az interjú hanganyagok, a családivállalat-kormányzás témakörén túl számos egyéb kérdéskört is lefedtek. Az elemzés első fázisában visszahallgatásos módszerrel a kutató csapat egy tagja kiszűrte a családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó részeket, amelyeket írásban rögzítettünk. A családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó szövegrészek kvalitatív tartomelemzése deduktív logikai eljárással történt. A témakör feldolgozott nemzetközi szakirodalma alapján deduktív módon, a priori kódolás segítségével készítettünk kódlistát (3. táblázat). Ezt követően került sor a szövegszegmensek társítására a kódlistán szereplő kódokhoz. Kutatómunkánk során személyi triangulációt alkalmaztunk (Sántha, 2017), az egyes kódokhoz rendelt szövegrészeket egyeztetettük, az eltérően kódolt elemek végső helyét a vélemények és érvek egyeztetését követően konszenzusos módon határoztuk meg. Az elemzés gyenge pontja, ami maga után vonja az eredmények megbízhatóságának limitációját, hogy a szövegelemzés manuálisan történt, szóbeli egyeztetéssel, így elmaradt a kódolás megbízhatóságának szisztematikus értékelése.

A hiányosságok ellenére úgy véljük – a kutatás, feltáró jellegéből következően – eredményeink megfelelő valószínűséggel válaszolják meg a feltett kutatási kérdéseket. Többek közt – úgy véljük – elfogadható mértékben támasztják alá a családivállalat-kormányzás kialakításának hátterében meghúzódó klasszikus, és családivállalkozás-specifikus ügynöki problémák jelenlétét a magyar mikro- és kisvállalkozások körében. Bár az is kétségtelen, hogy az előbb említett problémák teljes körű feltérképezésére, jelen kutatás keretei között, nem vállalkozhattunk.

3. táblázat

A kutatás során alkalmazott téma és kódstruktúra

Elemzés során alkalmazott szakirodalmi alapú kódok	A megbízó-ügynök elmélet családivállalkozás– specifikus elméleti aspektusainak gyakorlati megjelenése	Szakirodalmi hivatkozás
Családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák	A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya Szakmai bizalmatlanság. Félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.	Chrisman et al., 2003; Greenwood, 2003; Wang et al., 2007; Morck – Yeung, 2003; Chua et al., 2003; Robb et al., 2006
Önkorlátozás	Az alapító mint fő hatalmasság Család vs. vállalkozás dilemma	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Szülői altruizmus	Gyermekek egyenlő kezelése A második generáció kímélete	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Családi opportunizmus	A családi vállalkozásból származó javak elosztása Jövőbeli aggodalmak	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés eredményeinek logikus bemutatása érdekében az egyes kódokhoz tartozó szövegrészeket indukzív logikai megközelítéssel, tovább csoportosítottuk, így megjelentetve a megbízó-ügynök elmélet családivállalkozás-specifikus elméleti aspektusainak gyakorlatban való megjelenési formáit.

Az interjúk rögzítése az interjúalanyok beleegyezésével történt. Az interjút megelőzően a résztvevők részletes tájékoztatást kaptak a kapcsolódó kutatási programról, a kutatás céljáról, a hanganyagok tárolásának, hozzáférhetőségének és felhasználásának módjáról. Az adatok tárolása és az információk feldolgozása során a lehető legnagyobb körülményekkel jártunk el az anonimitás biztosítása érdekében. A kutatásban részt vevő családi vállalkozók véleményét, gondolatait, az általuk megosztott történeteket anonim módon közöljük, az eredményeket bemutató fejezetbe az interjúalanyoktól származó szó szerinti idézetek félkövéren, idézőjelben szerepelnek, a 2. táblázatban megadott tevékenységi kör feltüntetésével.

Eredmények

A családi vállalkozásokkal készült interjúk eredményeit a családivállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának feldolgozása során azonosított négy témakör: a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák, az önkorlátozás, a szülői altruizmus és a családi opportunizmus mentén mutatjuk be. Az elemzési munka során elsősorban arra törekedtünk, hogy feltárjuk az elméletben azonosított családi vállalkozásokra jellemző ügynöki problémák a hazai mikro- és kisvállalkozások körében tényleg érthető-e és milyen tipikus formákban jelennek meg.

Példák a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémákra

A családi vállalkozásokat jellemző, a későbbiekben részletesen elemzett speciális problémák mellett, az interjúk során a klasszikusnak számító ügynök konfliktusok is említésre kerültek. A beszélgetésekben három, a családtag tulajdonos-vezetők által a nem családtag vezetőkkel és munkatársakkal szemben megfogalmazott fenntartás domborodott ki: a vállalkozás sikeres működésért történő elkötelezettség hiánya, a szakmai bizalmatlanság és félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.

A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya vezetői szinten az általános érdektelenségben, nem vezetői szinten pedig a folyamatos kontroll szükségességében nyilvánul meg. Az egyik vizsgált családi vállalkozás esetében úgy vélik, az alkalmazottak csak munkaidőn belül foglalkoznak a céges ügyekkel, hiányzik belőlük a tulajdonosi szemlélet, ezért nem is törekszenek arra, hogy nem-családtag vezetőt vonjanak be a vállalkozás irányításába.

„Nincs nem családtag vezetője a vállalkozásnak. Azért nem, mert a tapasztalataink alapján, akiben nincs meg a tulajdonosi szemlélet, ott nagyon mun-

kaidőn belüli a gondolatvilág. Utána nem annyira foglalkoznak a céggel, egészen szépen fejeztem ki magam. Azt a bizonyos tablettát beveszik munkaidő után (nevet), így nincs is igazán értelme ezt az egészet erőltetni.” (Építőipar, 08:14)

A nem családtag alkalmazottak esetében felmerül a folyamatos felügyelet, kontroll szükségessége.

„Jó, hogy ő itt van (ügyvezető édesanyja), mert ha nincs itt a főnök, itt van a főnökasszony és a munka zajlik tovább, nincs kétórás ebéridő...” (Könyvelés, adótanácsadás, 11:20)

A szakmai bizalmatlanság, mint a nem családtag munkatársak kulcspozícióba kerülésének gátja került említésre az interjúk során.

„[E]gyre nehezebb megfelelő szakembereket találni, a díszmunkát azért is visszük mi, mert nem nagyon találni embert, aki ennyire odafigyelne erre, arra megvan a képzettségük, hogy megsütik a tortát, betöltik, de a külsejét nem lehet rájuk bízni...” (Cukrászat, 26:04)

Több interjúalany esetében megfogalmazódott a nem családtag munkavállalókkal szembeni olyan fokú bizalmatlanság, amely egyenesen az üzletük elvesztését vizionálja.

„[V]an bennem egy ilyen félelem, hogy mennyire megbízható, mennyire tudná lenyúlni az üzletet. Vagy nem ért hozzá, vagy ha ért hozzá, ilyen szempontból veszélyes, az üzletfelekre veszélyes, ki tud szervezni dolgokat.” (Vegyszer-nagykereskedő 5, 14:34)

Az interjúk során arra vonatkozóan is hallottunk példát, amikor a bizalmatlanság nem lett volna alaptalan. Az egykori kulcsemberek, a cégvezető bizalmasa saját céget indítva a számára éveken át munkát biztosító családi vállalkozás legnagyobb versenytársává vált.

„Volt egy fő műszaki vezetőnk, egy nagyon-nagyon, tényleg kulcsembere a cégnek. Aki aztán kivált a cégből, de úgy, hogy igazából a cégbe kapaszkodott és úgy építette fel a háttérben a saját vállalkozását. Ezt ő nem úgy csinálta, hogy nyíltan felvállalta, hanem párhuzamosan működtette a saját cégét, amit mi üzleti etikátlanságnak nevezünk azóta is. Ezt évekig nem vállalta fel nyíltan, és amikor kiderült, édesapám persze rögtön elbocsátotta és ez igazán a mai napig nagyon nagy nyomot hagyott a cégben. Igazából ez egy olyan lelki dolog volt édesapámnak, ő ebből sokat is tanult, barátjaként kezelte ezt az embert nagyon sokáig. (...) Ő lett most a legnagyobb versenytársunk.” (Fémipar 9, 21:00)

Az interjúk tanulásága alapján még a mikro- és kisvállalati körbe tartozó családi vállalkozások sem kerülhetik el

a klasszikus megbízó-ügynöki problémákat. Érdekes jövőbeli kutatási irányként rajzolódik ki, hogy azon családi cégek esetében, ahol a klasszikus megbízó-ügynök problémák megjelennek, ezek hatására mi a jellemzőbb válasz, a vállalkozás még erőteljesebben a család felé fordulása (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek) vagy a cég profi működésének kialakítása.

Önkorlátozás

A családi vállalkozásokban számos dilemma merül fel az ügynök elméletnek az önkorlátozáshoz, önkontrollhoz kapcsolódó elméleti eredményeihez köthetően. Erőteljesen megjelenik az alapítók meghatározó vonása, előfordul, hogy az alapító mint fő hatalmasság a családtagok és a vállalkozás életében is kontrollálatlanul hoz döntéseket.

Az alapító mint fő hatalmasság

Az interjúk tapasztalatai alapján a családi cégek alapítóira jellemző, hogy a családi és céges vagyont egyaránt sajátjukként kezelik. A második generáció tagjait sérti, hogy a közösen megszerzett javak felhasználása tekintetében nincs sem beleszólási, sem döntési joguk. Az alapítók jellemzően úgy tekintenek a céges vagyoni, mint saját személyes tulajdonukra, amelyről korlátlanul és önállóan rendelkeznek.

„Főleg az apám, mert ez az én fűrógépem, ez az én körfűrészem, amit nem ő használ saját kezűleg, de az az övé. Szóval ami a cégé, az az övé. De ami az övé, az nem a cégé. Hát, egyke volt.” (Építőipar, 15:42)

„[S]okszor azt láttuk, hogy ilyen öt-tízmillió forintok röpködtek kifelé [az alapító keresztberuházásokat eszközölt az általa preferált üzletágba] és nem tudtuk, hogy miből, és ez zavart minket. Most ez akkor a mi munkánknak a gyümölcséből lett megvásárolva? (...) Kiveszi a pénzt a cégből [az alapító] és elkölte másra, nem visszaforgatja.” (Webáruház, 24:50; 41:33)

Az anyagi javak felhasználásáról történő döntéseken túl az alapítók akarata több családi vállalkozás esetében az utódok tanulmányai tekintetében is döntő volt.

„[A]nnak idején édesapám is eldöntötte, hogy igazából mi a kijelölt út, hogy lehet menni az építőipariba vagy az építőipariba, és akkor mind a ketten mentünk az öcsémrel az építőipari szakközépbe, ami akkor úgy nem volt annyira jó érzés, de utólag abszolút nem bánom.” (Építőipar, 19:40)

„Mindannyian olyan irányban kezdtünk el tanulni, amerre édesapám nagyon szerette volna, ami így visszatekintve nem is baj.” (Fémipar, 34:45)

A vizsgált családi vállalkozások döntéshozatali folyamatában kiemelt szerepe van az alapítónak, akinek szerepe gyakran szinte diktatórikusnak tűnik.

„Van, hogy elővezeti, van, hogy mindenki hozzászól, ezt nem úgy kell elképzelni, hogy reggel nyolc óra, felkel mindenki, és akkor odaülünk négyen az asztalhoz és megbeszéljük, nem, hát ez így felvetődik egy téma, és akkor mindenki hozzászól, többnapos mérlegelés, akár többhetes, és akkor így kialakul szép lassan... A végső szót ő (az alapító) mondja ki mindig. Van, hogy meg sem hallgatja a véleményünket, megmondja, hogy lesz, ha nem tetszik, lehet menni...” (Logisztikai szolgáltató, 23:14)

„[L]egjobb elfogadni az alapítói döntést, felesleges bármilyen ellenállást tanúsítani...” (Egészségügyi szolgáltató, 08:48)

„Ezek szerint nálunk diktatúra uralkodik a vállalkozásban, azért, mert én mondom meg, ki, mit, hol, mint csinál, nyilván nem ilyen drasztikusan...” (Irodaellátó, 01:03)

Még azon megkérdezett családi vállalkozások esetében is, ahol a döntések egyeztetése konszenzusos módon zajlik, megjelenik az alapító erős végső döntéshozói szerepe.

„Megbeszéljük, hogy mi lenne a célszerű (...), de úgyis az édesapám hozza meg a végső döntést. Egyre ritkábban dönt a véleményünk ellen. És egyre többször kéri ki a véleményünket, mind a szakmai, mind a gazdasági döntésekben.” (Építőipar, 21:46)

„A döntéshozatalban sok minden ilyen ad-hoc, hogy beszélünk róla, beszélünk róla, ugyanazt beszéljük, ugyanazokat a köröket futjuk, aztán csak úgy megvalósul. Általában azok a döntések, amiket közösen, hárman hozunk meg, azok jók. (...) Végül ő (az alapító) az, aki kimondja a döntő szót.” (Webáruház, 33:37)

Az alapítói egyéniség, a vizsgált családi vállalkozások döntéshozatalai folyamatait erőteljesen áthatja. Még a közösen előkészített döntések esetében is a végső szó joga az alapítót illeti. Azon családi vállalkozásokban, amelyekben a generációk hosszú éveken keresztül az alapító teljhatalmú vezetése mellett dolgoztak együtt, a vezető visszavonulását követően felmerül a kérdés, hogy a korábbiaknak megfelelő stílusú vezető kinevezésével vagy a vállalkozás teljes irányítási-vezetési rendszerének átalakításával kívánna a jövőben működni.

Család – vállalkozás dilemma

A családi cégekben felmerülő örök probléma a család és a vállalkozás igényeinek és lehetőségeinek összehangolása. A vágyott harmóniai megteremtése néha kellemes, de jellemzően inkább kellemetlen, esetenként fájótgató helyzeteket eredményez.

Több interjú során felmerült a harmóniára való törekvés vágya és annak nehézségei. A kihívások megoldásában megjelenik a nők családi cégekben betöltött különleges szerepe is.

„A legnehezebb a család és a vállalkozás érdekeit folyamatosan összeegyeztetni.” (Fémipar, 26:39)

„Most, hogy ilyen kemény időszak van, elsőrangú, hogy harmóniát, konszenzust alakítsunk ki. De volt olyan időszak, amikor ez abszolút nem volt tudatos.” (Webáruház, 54:12)

„Édesapámnál abszolút a vállalkozás [az első], illetve hát a család is fontos neki, de ezt mi néha nem vesszük észre, neki a család is egészen biztos vagyok benne, hogy ugyanannyira fontos, mint a vállalkozás, csak ugye, amikor így előjönnek a dolgok, inkább mindig a vállalkozás érdekeit hozza ő fel. Édesanyámnak abszolút a család az első, hogy mindenki jól legyen, hogy mindenki meglegyen, hogy tanuljunk, hogy fejlődjünk, igazából ő egyengeti a jövőnket. És ilyen lelki problémákkal is inkább hozzá szoktunk fordulni. Édesanyám az, aki így úgymond tud minket istápolni. Édesapám az, aki a vállalkozást nézi igazából.” (Fémipar, 33:50)

A családi vállalkozói lét pozitív hozadéka, hogy a közös szakmai érdeklődés erősítően hathat a családi kapcsolatokra.

„Nálunk, ha elmegyünk bárhova, például nyaralni, vagy egy orvosi vizsgálatra, valahova, akkor biztos, hogy valamilyen cukrászdában fogunk kikötni és akkor ott megnézzük az adott süteménykínálatot, ilyenkor mindenki választ egyet, de nem lehet egyformát, hogy mindenki meg tudja kóstolni a másikat. (...) Egy ilyen program nem 100%-ban a szakmáról szól, hanem egy kellemes időtöltés is, tehát nehéz így meghúzni teljesen a határokat.” (Cukrászat, 27:53)

Egy másik pozitívum lehet a vállalkozás által lehetővé tett rugalmas munkaidő-beosztás.

„Mindenki akkor jön, amikor tud. Nyilván mindenki jön becsületesen, de családon belül van ilyen. Az egy másik helyzet, ha külsős dolgozik.” (Vegyszer–nagykereskedő, 08:11)

Vannak családi vállalkozások, ahol a céges és a családi ügyek közötti határok elmosódnak. Elsősorban a család alapvető értékeitől függ, hogy a konfliktusos helyzetekben a céges vagy a családi érdekek kerülnek előtérbe. Ha a vállalkozás az elsőszámú prioritás, az a családi kapcsolatokra hat negatívan, míg a családi érdekek előtérbe helyezése a céges teljesítményt rontja.

A vállalkozás érdekeinek előtérbe helyezése az egyes vállalkozó családoknál más-más mértékű dilemmákat vet fel.

„Mivel ebből élünk, [a vállalkozás] nyilván prioritást élvez. A munkáját elvégzi az ember és a családjára is próbál koncentrálni, ez egy kompromisszum nyilván.

Nem érzem, hogy ez a konfliktus éles lenne.” (Vegyszer–nagykereskedő, 22:17)

„A család miatt tudtunk fejlődni ennyit, bármikor rendelkezésre állunk, de ez a család rovására is ment.” (Logisztikai szolgáltató, 12:59)

[Ha a nyaralás vagy beruházás között kell dönteni] „...hát akkor a gép, mert a gép fogja megtermelni a nyaralás árát.” (Építőipar, 21:21)

„Véleményem szerint kétfajta családi vállalkozás létezik: az egyik, ahol 'első az üzlet', és el tudják szeparálni a család ügyeit, és vannak a 'minden fölött a család biztonsága' jellegű családi vállalkozások. A miénk ez az utóbbi fajta családi vállalkozás. A béke kedvéért meghozunk olyan döntéseket, amelyek pénzügyileg nem állják meg a helyüket. Tehát ha kell, bukjon egy vállalkozási rész, csak ne legyen családi cirkusz, ne legyen családi perpatvar.” (Egészségügyi szolgáltató, 04:31)

Azokban a vállalkozó családokban, ahol a család jólléte, a családi béke a legfontosabb, annak akár pénzben is mérhető ára van.

„Tehát a család érdekeit nézzük, mivel itt az ilyen nagyobb volumenű projektekben mi dolgozunk benne effektíve, itt ugye a nyárra gondolok, akkor azért tudjuk a határainkat, tudjuk, hogy mit tudunk vállalni. Ezeket azért megcsináljuk, de ésszerű kereteken belül. Ha éreznénk, hogy fizikailag nem bíránk, mert már ki vagyunk merülve, egyértelműen hiába lenne az egy borzasztó jó lehetőség, akkor azt mondanánk, hogy akkor azt most elengedjük. Ha valami nem megy, azt nem erőltetjük.” (Cukrászat, 39:16)

„A családtagok túlságosan ki vannak emelve, van, aki tud a hatalommal bánni, normálisan kommunikálni egy munkavállalóval, van, aki nem tud.” (Egészségügyi szolgáltató, 12:30)

Egyik interjúalanyunk érzékletesen fogalmazta meg, mennyire bonyolult elkülöníteni a családi és a céges érdekeket.

„A család és a vállalkozás érdekeit nem lehet szétválasztani, legalábbis én nem tudom szétválasztani, mert elég nagy az összefonódás. Hogy most melyik a család érdeke, melyik a cégé. Ami a cég érdeke, az a családé is, meg fordítva is. Szinte egy és ugyanaz, mert ha a család nem működik jól, nem működik jól a cég sem. Meg fordítva se. Ha gazdasági nehézség lenne, vagy ilyen döntéshozatali problémák, az ügyis kihatna a családi működésre is.” (Építőipar, 21:07)

A család és a vállalkozás határainak megteremtése ugyanakkor nagyon fontos feladat. Negatív példaként álljon itt egy családi vállalkozás esete, ahol a céges érdekek egyértelműen uralják és felőrlik a családot.

„Azt látni kell, hogy a családi vállalkozás a legrosszabb [vállalkozás típus]. Egyrészt a családon lehet a legtöbbet spórolni, kettő, hogy hétvége, szabadnap, ünnepnap, ilyen nincs. Táppénzt, szabadságot, betegszabadságot el kell felejtetni, és hát ez elég megterhelő, le kell mondjak mindenről, én például lemondtam a párkapcsolatról három éve teljes mértékben, mert arra nincs idő. Nincsenek közös családi alkalmak, mindig a munka, null-huszonnégy, volt olyan, hogy nem volt Karácsony, másnap már menni kellett. Volt a születésnapom, most vagy három hónapja, azt nem tudtam megünnepelni. Látni kell, hogy milyen áldozatokkal jár.” (Logisztikai szolgáltató, 7:15, 10:30)

A család és a vállalkozás érdekei között történő folyamatos egyensúlyozás nehézségei szinte minden kutatásba bevont vállalkozásnál megjelentek. Az érzékelt nehézség nagyságát családdinamikai és a vállalkozás aktuális helyzetére, életciklus szakaszára vonatkozó tényezők is befolyásolták.

Szülői altruizmus

A szülői altruizmus két megnyilvánulási formája jelent meg az interjúk során. Egyrészt az utódok, gyermekek egyenlő kezelése anyagi és érzelmi értelemben; másrészt a második generáció kímélésére, támogatására irányuló törekvések formájában.

Gyermekek egyenlő kezelése

Az alapító gyermekeinek egyenlő kezelése más problémaként jelenik meg azokban a családi cégekben, ahol több gyermek van és közülük vannak, akik a családi cégben dolgoznak, míg mások egyáltalán nem, vagy csak elhanyagolható mértékben kapcsolódnak a vállalkozáshoz.

Egyik interjúalanyunk így nyilatkozott arról, hogy az alapító vállalkozásban szerepet nem vállaló gyermeke milyen módon részesül a cég által megtermelt javakból.

„[M]ost is felvettek negyven millió forint hitelt egy házra [az alapító vállalkozásban nem dolgozó fia és felesége], most az alapító alkalmazottai járnak oda munkaidőben segíteni a tatarozásban. Ez igazából zavarhatna minket [az alapító vállalkozásban dolgozó lányát és férjét], hogy olyan dologért kap pénzt, amiért időzjelben mi dolgoztunk meg, de nem akarunk ennyire lealacsonyodni, hogy emiatt elkezdjünk vitázni, vagy pereskedni, vagy bármilyen viszályt szítani. Ő is a fia, joga van adni neki a saját vagyonából.” (Webáruház, 28:01)

A családi vállalkozásban nem szükséges ahhoz tulajdonosnak lenni, vagy az ott folyó munkában részt venni, hogy egy családtag a megtermelt javakból részesüljön.

„[N]em tervezek neki [a lányának, aki nem vesz részt a vállalkozásban] tulajdonrészt adni, nem is tart rá igényt, meg az az igazság, erről még nem is igazán beszéltünk. Volt egy ilyen téma, hogy 10-20%-ot [adjunk], csak arra azt mondta, hogy 'Apa, azzal mit

csináljak?' Mondtam, hogy például, amikor osztalékot fizetünk, nem olyan rossz az. Neki nem kell, mondjuk elég, hogy ha fizetem helyette az albérletet, meg a rezsijét, minden költségét.” (Irodaellátó, 28:01)

Azokban az esetekben, amikor az alapító gyermekei mindannyian a családi cégben tevékenykednek, az egyenlő bánásmód és a különbségtétel gyakran nem pénzügyi, hanem érzelmi téren jelentkezik.

„Mindenki egy célért, egy közös nagy vagyonért dolgozik, mindenkinek kutya kötelessége, hogy felelősséggel végezze a dolgát. Aztán ha valaki [második generációs családtag] elszúr valamit, valakire rászólunk, valakire nem szólnak rá. Ez megint csak a családi békének a megzavarása. Rám rám szólnak, mert rám lehet szólni, nem vagyok egy sértődős típus, a többiekre nem feltétlenül mindig szólnak rá.” (Egészségügyi szolgáltató, 09:39)

„Édesapámnak ez nagyon fontos, sőt ő annyira makacsul ragaszkodik ahhoz, hogy csak a család, hogy ha esetleg vannak párok, akkor néha megkéri, hogy ők ne jöjjenek, csak a család. Ebből szokott lenni konfliktus egyébként. Édesapám valamelyikünk párjával annyira kijött, hogy őt mindig elhívta, viszont a másikunkét meg nem. Ez szít konfliktusokat nálunk, nem is úgy, hogy nyilvánosan, hanem néha tabutéma. És én nem tudom, ha ezt nyíltan próbálnánk kezelni, akkor abból mi sülné ki.” (Fémipar, 35:45)

A második generáció kímélete

Több családi vállalkozásban jellemző, hogy az alapítók (szülők) igyekeznek kímélni, segíteni a második generációt (gyermekeket), gyakran akár a vállalkozás terhére is.

„Anyukám azért pártol engem a cégben, mert bejön a nő, a nagymama szerep, az, hogy nagyon szeretne unokát. Így, hogy nem járok sehova, nem tudok ismerkedni se, így gyakorlatilag tudja azt, hogy nem lesz gyereke se.” (Logisztikai szolgáltató, 8:53)

„[P]róbálom a gyerekeket önállóságra nevelni, ő szerzi a munkát, meg mindent, de a papírmunkát azt rám hagyja.” (Mérnöki iroda, 08:10)

A második generáció kivételezett helyzete a számukra biztosított anyagi javak mértékében és az esetleges elkövetett hibákért járó szankciók mértékében is megjelenik, összesen a valós munkateljesítménnyel kiérdemelt javadalmazást a családi alapon nyújtott támogatással:

[az alapító a fiáról:] „Kap egy szerintem magas fizetést, meg hát anya is ad neki, apa is ad neki, de hát kinek adnák. Egyik kolléga nem úgy viselkedett, nem úgy dolgozott a cégnél, megkapta a felmondólevelét. De most a fiával hogy teszi ezt meg az ember?” (Irodaellátó, 35:03, 42:48)

Családi opportunizmus

A családi opportunizmus jellemzően a többgenerációs családi cégeknél tapasztalható jelenség. A család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben. Legerőteljesebben az elvált, több családost alapítók esetében és azon családi vállalkozásokban jelenik meg, ahol az alapítók több gyermeke is a családi cégen belül képzei el a jövőjét. Az interjúk során a családi opportunizmus két megjelenési formáját tapasztaltuk: a családi vállalkozásból származó javak elosztását és a jövővel kapcsolatos aggodalmakat.

A családi vállalkozásból származó javak elosztása

A vállalkozó családokban elsősorban a váláshoz köthető problémaként merül fel, hogy a vállalkozás által termelt javakból az alapító családjai milyen mértékben részesüljenek, részesülhetnek. A régi és új családok közötti viszálykodás a (fél)testvérek közötti viszony megromlását is okozhatja.

*„A gyermekkorom arról szólt, hogy a mostoha-
anyám folyamatosan fejte apukámat, így nem ala-
kult ki az a családi viszony, testvéri viszony sajnos.”
(Logisztikai szolgáltató, 3:57)*

A második generáció családi vállalkozásba fektetett munkája során nem kizárólag a juttatott bérjövedelem okoz feszültséget. A tisztázatlan utódlási folyamat, a jövőbeli tulajdonviszonyok tervezetlensége és rendezetlensége feszültséget generálhat a testvérek kötözött. A gyakran követett 'mindenki egyenlő tulajdonrészét kap a vállalkozásban' szemlélet általában a cégért maguk által vélten vagy valós módon legtöbbször tevő utód(ok) számára igen nehezen elfogadható megközelítés.

*„[S]zóba került ez a sok eredmény, ami nagyon jó,
de most már az egyéni érdekekre kellene koncent-
rálni. Eddig csak a családért dolgoztam, de nekem
ezzel az a problémám, hogy három gyerek van. Én
120 százalékon húzok, öcsém 60, húgom 10 száza-
lékosan dolgozik, akkor ez aránytalan, hogy végül
mindenki ugyanúgy fog belőle részesedni. És ezt
valamilyen szinten jogosnak is tartom, meg nem is,
mert ők azt mondják, három gyerekük van, egyen-
lően kell, én pedig azt mondom, nem húz ugyanúgy
mindenki, ahogy kellene. És én erre mondtam ezt,
hogy jó, akkor én fogom, elmegyek egy munkahe-
lyre, ami pedig csúnya és számító, de a végén min-
denki egyenlő, hogy ha kapni kell esetleg valamit.”
(Logisztikai szolgáltató, 38:24)*

Problémát jelent, hogy a KKV-szektor családi vállalkozásai körében a tulajdonosi jogosítványok és a kapcsolódó osztalékágon szereshető jövedelem nem tekinthető bevett gyakorlatnak. A vállalkozás ügyeibe történő döntéshozatal és jövedelemszerzés feltétele a cégben történő munkavállalás.

„Aki dolgozik, az részesül bérben, aki nem dolgozik

*az nem. Ilyen nincsen, hogy tulajdonos és tulajdon
utáni jövedelem, osztalék vagy ilyesmi. Amit a cég
termel, az a cégben is marad.” (Vegyszer–nagyke-
reskedő, 17:08)*

*„Ha eddig nem vett részt benne, nem küzdött érte,
akkor [a mostohatestvér] később ne is várja a részét
belőle. Ez csúnyán hangzik, de így van szerintem.”
(Logisztikai szolgáltató, 04:30)*

A második generáció színre lépésével a családi vagyon inkább felaprózódni látszik, a családi ágak mindegyike próbál saját különálló vagyont építeni, nem törekszenek a családi vagyon közös kezelésére, egyben tartására.

*„[V]an egy családi cég és van három különálló csa-
lád. Ez a három család maximálisan megpróbálja
külön kezelni a pénzügyeit és a vagyoni dolgait.”
(Egészségügyi szolgáltató, 21:12)*

A családi vállalkozásokban a jövedelem és a vagyon elosztása során nehézséget okoz annak elkülönítése, hogy mi az, amit a családtagok családi alapon kapnak, és mi az, ami a vállalkozásban nyújtott teljesítményük alapján illeti meg őket. Jellemzően kiforratlan, hogy a családi cégben való tulajdonrészhez milyen jogok és kötelezettségek kapcsolódnak. Az újonnan létrejövő családi ágak általában saját, elkülönülő vagyon létrehozására törekszenek. A vizsgált vállalkozások körében nem mutatkozott kifejezett törekvés a megszerzett vagyoni elemek generációkon át történő közös kezelése, egyben tartása.

Jövőbeli aggodalmak

A jövőbeli aggodalmak fő forrásai a tervezetlen utódlás, illetve, hogy a második generáció tagjai úgy érzik, a jövőben rájuk váró felelősségvállaláshoz képest megkímélik őket, így nem tudnak rá felkészülni.

*„Ha nem lesz lealapozva a cégátadás, nem lehet
tudni, hogy a marakodásból kifolyólag marad-e eb-
ből valami.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:20)*

*„Ki sem tudjuk próbálni azt, ha mondjuk holnaptól
egy ilyen komoly családi vagyon van rám bízva, ké-
pes vagyok-e fizikálisan, lelkileg, tudásban ennek az
irányítására. Remélem, én profibban fogom ezt csi-
nálani.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:40)*

A második generációt a testvérekkel való közös munka is aggodalommal töltheti el. A kooperációt kontrollált körülmények között ugyan már próbálgatják, de nyitott kérdés, hogy a „szülői felügyelet” nélkül is képesek lesznek-e az együttműködésre.

*„Én attól félek a jövőben ilyen vagyoni kérdé-
sekben, hogy teljesen más az értékítéletünk és a
szemléletmódunk nekem és bátyámnak. És én nem
tudom, hogy ez a későbbiekben hogy fog kimutat-
kozni. Őrá inkább az jellemző, hogy ilyen hedonis-*

ta típusú, én meg szeretek tényleg mindent tudni, hogy mi mennyi, hogyan, előre gondolkodni, mit hogyan takarítsunk meg, vagy ilyesmi. Ezért tartom fontosnak, hogy különböző döntéseket behatóra, hogy [milyen döntést] ki hozhat meg.” (Fémipar, 28:20)

A családívállalat-kormányzás gyakorlati megjelenése

A családi vállalkozások irányítása során felmerülő problémák kezelésére a fejlett piacgazdaságok családi vállalkozásaiban alkalmazott családívállalat-kormányzási eszközök jelenthetnek megoldást. A 10 vizsgálatba vont családi vállalkozásból négyben hallottak már a családívállalat-kormányzásról. Ennek ellenére kialakított működő rendszerrel egyik cég sem rendelkezik. Van, ahol nem tartják indokoltnak egy ilyen típusú irányítási rendszer bevezetését, van, ahol úgy vélik, ezen megoldások kevésbé illeszkednének a család dinamikájához:

„Hallottunk családi alkotmányról, családi irodáról, de nem merült fel, hogy számunkra is hasznos lenne. Hogy is mondjam, ez a kis magyar valóságában végül is működik nélküle.” (Építőipar, 23:50)

„Nincs nálunk ilyen, hogy családi alkotmány, családi fórum, mi ennél spontánabbak vagyunk (nevet).” (Vegyszer-nagykereskedő, 24:01)

Néhány családi vállalkozásban próbálkoztak a különböző kormányzási folyamatok bevezetésével, ám sikeres bevezetésről és gyakorlattá válásról egyik cég sem számolt be. A kialakuló folyamatok elsikkadásához egyes esetekben a felszínre kerülő konfliktusok, míg más esetekben alacsony hatékonyságuk vezetett.

„A családi kupaktanács, családi gyűlések három éve bezáródtak, voltak ilyen-olyan konfliktusok, ezek ezzel megszakadtak.” (Egészségügyi szolgáltató, 24:30)

„Nincs családi alkotmány, nincs családi tanács, nincs családi fórum. Voltak kezdeményezések, elbuktak, a cégvezető unalmasnak találta ezeket, vagy nem tudott feladatokat kitalálni, vagy valamilyen formában még hozzá kell nekik szokni, edződni ezekhez a fajta modern dolgokhoz, hogy nem magukban hozzák meg csak a döntéseket.” (Webáruház, 27:43)

„Volt ilyen összeülés egy időben, de igazából nem volt hatékony, tulajdonképpen folyamatos a dolog a mindennapokban. Reggel bejöttünk és nem tudom, így nyolc és negyed kilenc között megbeszéltünk mindent és döntöttünk valahogy, vagyis nem döntöttünk, én mondtam, hogy lehet így kellene, és ő mondta, igen lehet, jobb lesz úgy, és így lett. Amikor aktuális a probléma, akkor beszélünk róla.” (Vegyszerkereskedő, 23:32)

Az utódlási folyamat elindulása, különösen, ha több családon belüli utód kezd közösen dolgozni a cégben, vélhetően serkentőleg hat a családívállalat-kormányzás alapjainak letételére.

„[M]ost nőttünk fel odáig bátyámmal főleg, és a közepső húgommal, aki a műszaki egyetemen tanul, hogy már tudunk úgy a céges dolgokról beszélni, hogy mi már a mai dolgok szerint látjuk. Kicsit más a rálátásunk, mint apukánknak és most egyébként pont ezt készülünk majd megbeszélni, mi is ilyen családi tanács keretein belül, hogy akkor most mik legyenek a közös irányok, meg hogy akkor miben, hogyan menjünk tovább közösen. Igazából itt jön, ki, hogy édesapám így eddig csinálta valahogy és mi ebbe próbáltunk bekapcsolódni, de megláttunk nagyon sok olyan területet, amit mi már most a mi rálátásunkkal másképp csinálnánk. Igazából ezt kellene most megbeszélnünk.” (Fémipar, 07:04)

Annak ellenére, hogy számos családi vállalkozásnak vannak ismeretei a családívállalat-kormányzás módszereiről, esetleg már próbálkoztak is az alkalmazásukkal, ezeket kevésbé hatékonynak és feleslegesnek ítélik. A második generáció nagyobb nyitottságot mutat ezen technikák alkalmazása iránt, különösen azon családi vállalkozásokban, ahol a második generáció több tagja dolgozik közösen a cégben.

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk során igyekeztünk megtudni, hogy a klaszrikus megbízó-ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során. A lefolytatott interjúk tapasztalatai ellentétesek Fama és Jensen (1983) álláspontjával, miszerint a családi vállalkozások egyik előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Vizsgálatunk Schulze és szerzőtársai (2001) és Chrisman és szerzőtársai (2007) eredményeit erősíti meg, miszerint az ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van. A vizsgált mikro- és kisvállalkozói körben az ügynök probléma gyakorlati megjelenéseként a nem családtag alkalmazottak esetében a vállalkozás sikeres működése melletti elkötelezettség hiánya, a szakmai bizalmatlanság és az üzlet etikátlan megszerzésétől való félelem azonosíthatók. Megfontolásra érdemes jövőbeli kutatási irány, a családi vállalkozások megbízó-ügynök problémára adott válaszána értékelése, mi a jellemzőbb, a befelé, család felé történő fordulás (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek), vagy a professzionalizálás, továbbá, hogy a választott irány, milyen hatással van a vállalkozás növekedési potenciáljára, versenyképességére.

A nemzetközi szakirodalomban leírt családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok: az önkorlátozás, a szülői altruizmus, a családi opportunizmus (Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005) a magyar családi vállalkozások esetében is tetten érhetők. Az önkorlátozás megjelenési formái az alapító szinte korlátlanul tekinthető

hatalma és a családi vállalkozások életét végig kísérő örök küzdelem a család és a vállalkozás egyensúlyának megteremtéséért. Az alapítók teljhatalma nem kizárólag a céges ügyekre terjed ki, hanem családi vonatkozásban is érvényesül, például a továbbtanulási döntések meghozatala során. A jövőre vonatkozó lehetséges kutatási irányként rajzolódik ki annak vizsgálata, a második generáció hogyan értékeli az alapítók interjúk során tapasztalt erőteljes hatalomgyakorlását, ez vezet-e konfliktusokhoz, amennyiben igen, hogyan kezelik őket, van-e hatásuk a jövőre vonatkozóan?

A család és a vállalkozás érdekeinek összehangolása számos ponton nehézséget jelent a vállalkozó családok számára. A céges sikerek hátterében gyakran állnak családi áldozatok (testi és lelki egészséget veszélyeztető mértékű munkavégzés). Ugyanakkor a harmonikus munka-magánélet egyensúlyhoz a vállalkozói életforma hozzá is tud tenni, a közösen eltöltött idő és a rugalmas munkaidőbeosztás által. Jellemzően a család hölgy tagjai tesznek sokat az egyensúly megteremtéséért, akik pontos szerepének vizsgálata érdekes további kutatási irány.

A szülői altruizmus interjúk során tapasztalt gyakorlati megjelenésének formái a gyermekek érzelmi és anyagi értelemben vett egyenlő, illetve egyenlőtlen kezelése az alapító generáció törekvése a második generáció kíméletére. A tapasztalt jelenségek felvetik az indokoltságát a családi vállalkozásokon belüli testvérkonfliktusok megjelenési formáinak és hatásainak mélyebb vizsgálatának.

A családi opportunizmus, a családi ágak nukleáris családjának előtérbe helyezése a kiterjesztett család érdekeivel szemben, a vizsgált vállalkozásoknál legélesebben az elvált alapítók esetében jelent meg. Érdekes jövőbeli kutatási irányként körvonalazódik a válás hatása a családívállalat-kormányzás eszközeinek bevezetésére és alkalmazásuk hatékonyságának értékelése.

Annak ellenére, hogy kutatásunk során a vállalkozáskormányzás eszközeinek használatát generáló megbízó-ügynök probléma számos klasszikus és családi vállalkozás specifikus megjelenési formáját azonosítottuk, a megkérdezett családi vállalkozások inkább elutasítók használatukkal szemben. A családívállalat-kormányzásban rejlő lehetőségek kihasználása iránt a második generáció mutat nyitottságot.

Kutatásunk rávilágított, hogy habár a családívállalat-kormányzás a magyar családi cégek körében még gyerekcipőben jár, a problémák, amelyek megoldásában a családívállalat-kormányzás eszköztára jelenthet segítséget jelen vannak a hazai mikro- és kisméretű családi vállalkozások mindennapjaiban, ami indokolja a téma további, mélyebb feltárását, a kormányzási folyamatok kialakulásának nyomon követését.

Felhasznált irodalom

- Aaken, D., Katja Rost, K. & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms, *Long Range Planning*, 50(6), 826-839, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002>.
- Babbie, E. (2003). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Magyarország: Balassi Kiadó.
- Bálint, A. (2004). Hogyan tovább kis és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, 35(Különszám), 67-72.
- Bálint, A. (2006). *Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Bogáth, Á. (2018). A controlleri szerep a KKV családi vállalkozásoknál. *Controller Info*, 6(3), 12-15.
- Bogdány, E., Szépfalvi, A. & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E. & Castrillo, L.A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 99-213. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00095.x>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cater, J. J. & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms, *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217-228, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. (2003). A unified system perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Csákné Filep, J. (2012a). Családi vállalkozás, avagy a profitkergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55(7), 36-44.
- Csákné Filep, J. (2012b). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15-24.
- Csákné Filep, J. & Karmazin, Gy. (2017). A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 3, 7-32.
- Csákné Filep, J., Kása, R. & Radácsi, L. (2018). Családívállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46-56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Czakó, Á. (2011). *Szervezetek, szerveződések a társadalomban: Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest: BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet. Ret-

- rieved from https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/index.html
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
<https://doi.org/10.1086/467037>
- Filep, J. & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívásai a magyar KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), 6-24.
- Gere, I. (1997). *Családi vállalkozások Magyarországon* (kutatási zárótanulmány). Budapest: SEED Alapítvány.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: „Toward a theory of agency and altruism in family firms”. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 491-494.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00056-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00056-9)
- Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business Succession Planning: A Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
<https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kása, R., Radácsi, L., Csákné Filep, J. (2017). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 4-2017. Retrieved from <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., Timár, G., & Zsigmond, Sz. (2018). *Családi vállalkozások mentorálása*. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 5-2018. Retrieved from <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/06/WP-5-2018.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146-174.
<https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Konczosné Szombathelyi, M. & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 3, 48-76.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
<https://doi.org/10.1002/job.307>
- Makó, Cs., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53-67.
<https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Málovics, É. & Vajda, B. (2011). Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásra Közleményei*, 3(1-2), 215-221. Retrieved from http://acta.bibl.u-szeged.hu/31877/1/vikek_005_006_215-221.pdf
- Mosolygó-Kiss, Á., Csákné Filep, J. & Heidrich, B. (2018). Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 6-2018. Retrieved from https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf
- Morck, R. & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Nábrádi, A., Bárány, L. & Tobak, J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 5, 427-461.
- Németh, K. & Döry, T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an empirical research. *Vezetéstudomány*, 50(5). 58-71.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.05.06>
- Németh, K. & Németh, Sz. (2017). A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatainak sikeres menedzselésében - egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Controller Info, Külsőszám*, 213-229.
- Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon, *Prosperitas*, 3, 24-47.
http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 5(6) 64-72.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Reisinger, A. (2013). Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44(7-8), 41-50.
- Robb, A. J., Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Ernest Adams Ltd: the demise of a family business. *Accounting History*, 11(3), 357-379.
<https://doi.org/10.1177/1032373206065866>
- Sántha, K. (2017). A trianguláció-típológiák és a Maxqda kapcsolata a kvalitatív vizsgálatban. *Vezetéstudomány*, 48(12), 33-40.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.04>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationship in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473 – 490.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00054-5)
- Scharle, Á. (2000). Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47(3), 250-274. Retrieved from <http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00058/pdf/scharle.pdf>

- Thaler, R. H. & Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392–406.
<https://doi.org/10.1086/260971>
- Vallejo-Martos, M. C. (2016). Institutionalism and the Influence of the Cultural Values of the Family Subsystem on the Management of the Small-Medium Family Firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(1), 119–137.
<https://doi.org/10.1002/sres.2304>
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- Wieszt, A. (2015). A család hatása az egyén értékészletére: családterápiás alapú kutatás családi vállalkozásokban. *Köz-Gazdaság*, 10(1), 153-174.
- Wieszt, A. & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások. In Kolosi, T., & Tóth, I., Gy. (eds.), *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233-247). Budapest, Magyarország: TÁRKI. Elérhető: http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233-247_wieszt_drotos_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf
- Wang, Y., Ahmed, P. & Farquhar, S. (2007). Founders versus descendants: The profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 16(2), 173-195.
<https://doi.org/10.1177/097135570701600203>

TÁRSADALMI BEÁGYAZOTTSÁGBÓL EREDŐ KONFLIKTUSOK EGÉSZSÉGÜGYI SZERVEZETEK BEN

CONFLICTS ORIGINATING CAUSED BY SOCIAL EMBEDDEDNESS IN HEALTH ORGANIZATIONS

„A tudományos kutatásnak mindig az a vége, hogy hirtelen több probléma is felbukkan ott, ahol korábban csak egy volt.”
(Norman Mailer)

Tanulmányukban a szerzők az egészségügyi intézmények hálózati kapcsolatait vizsgálták. Interjúorozat segítségével kuttatták, hogy egy magyarországi egyetem egészségügyi szervezeti egységei milyen hálózatokban vesznek részt és e hálózatokban való részvétel hogyan befolyásolja működésüket. Több területre kiterjedő vizsgálatukból jelenleg a felmerülő konfliktusokat elemzik. Kutatásukban rávilágítanak arra, hogy egyetemi klinikák esetében a konfliktusok nem vezethetők le a hálózati együttműködésekben, hanem egy tágabb kontextusban kell vizsgálni őket. Kutatásuk eredményei alapján a hálózati komplexitás az egészségügyi intézményeknél a konfliktusok három típusát eredményezi: szervezeten belüli konfliktusok, szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok és személyes konfliktusok. Ezek a típusok összhangban állnak a szakirodalmi következtetésekkel, de érdekes eredmény, hogy a szervezeten belüli és a folyamatokhoz kapcsolódó konfliktusokat elsősorban az egészségügyi intézmény szakmai egységeinek vezetői említették, míg a gazdasági felső vezetők, illetve a támogató egységek vezetői mindhárom kategóriában felmerülő konfliktusok jellegzetességeit észlelték. Meglepő továbbá, hogy új, a szakirodalomban eddig nem azonosított konfliktustípusokat (stratégiai, felelősségi és karrierkonfliktusok) sikerült feltárni.

Kulcsszavak: beágyazottság, hálózatok, egyetemi klinikák, szervezeti konfliktusok

The authors focused on the study of network connections in health care institutions. In the course of their interview-based qualitative research, they focused on the networks in which the healthcare organization or organizational units of a Hungarian university participate and investigated how this affects their operation. With their multidisciplinary study, they are addressing emerging conflicts. The goal of their research is to shed light on embeddedness in university clinics in a much broader context than network embeddedness, as conflicts cannot be derived from network collaborations alone, they have much deeper roots. Based on the results of this research, network complexity results in three types of conflicts in health care institutions: conflicts related to organizational management, conflicts arising in organizational processes, and personal conflicts. These types are consistent with the literature conclusions, but an interesting result is that health professional leaders mentioned organizational management conflicts, while leaders of finance, economy and support functions mentioned all three types of conflict. It is also surprising that new types of conflict (strategic, responsibility and career conflicts) that have not been identified in the literature have been identified.

Keywords: embeddedness, network, university clinics, organizational conflicts

Finanszírozás/Funding:

A kutatás és a tanulmány létrejöttét EFOP-3.6.1-16-2016-00008 azonosító számú „Intelligens élettudományi technológiák, módszertanok, alkalmazások fejlesztése és innovatív folyamatok, szolgáltatások kialakítása a szegedi tudásbázisra építve” című projekt tette lehetővé.

The research and study was supported by the project EFOP-3.6.1-16-2016-00008 entitled “Development of intelligent life science technologies, methodologies, applications and development of innovative processes and services based on the knowledge base of Szeged”.

Szerzők/Authors:

Dr. Vilmányi Márton, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, (vilmanyi@eco.u-szeged.hu)

Prof. Dr. Hetesi Erzsébet, egyetemi magántanár, Szegedi Tudományegyetem, (hetesi@eco.u-szeged.hu)

Tarjányi Margit, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem, (tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 05. 14-én, javítva: 2020. 09. 04-én, elfogadva: 2020. 09. 24-én.

This article was received: 14. 05. 2020, revised: 04. 09. 2020, accepted: 24. 09. 2020.

Mára legtöbbször egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. A gazdaság társadalmi beágyazottsága a hálózatok komplexitásával elmélyült, a kapcsolathálók jelentősége, azok hatása a szervezetek működésére megsokszorozódott. Nem mind egy tehát, hogy a szervezetek miként menedzselik ezeket a kapcsolatokat. Képesek-e arra, hogy a kapcsolatokat fenntartsák, fejlesszék és a különböző szinteken megjelenő interakciók dinamizmusát biztosítsák? Tudnak-e tanulni a korábbi tapasztalatokból, és fel tudják-e ezeket használni a hálózatokban való megmaradáshoz, versenyelőnyök eléréséhez, az együttműködések, és ezáltal a végzett tevékenységek sikerességének maximalizálásához?

A fenti kérdések vizsgálatára az elmúlt években szélesebb körű projekt keretében egy konkrét egyetem klinikai kapcsolathálójának kutatását végeztük el több szempontból. Az egyetemekre napjainkban az innovációs hálózatok gócpontjaként tekintünk, amelyek számtalan kutatási, oktatási, vállalati és egyéb hálózatba beágyazottan működnek, mindemellett széles körű együttműködésben állnak az állammal is. E komplex hatások feltárása érdekében a Szegedi Tudományegyetem és a hozzá kapcsolódó legmagasabb szintű ellátást biztosító egészségügyi intézmények (klinikák) kapcsolatrendszeit vizsgáltuk. Kvalitatív kutatás keretében interjúsorozat segítségével kívántuk feltárni, hogy az egyetem egészségügyi szervezete, illetve szervezeti egységei milyen hálózatokban vesznek részt, milyen mintázatok azonosíthatók az egyes hálózatokba beágyazott szervezetközi kapcsolatok mentén.

Jelen tanulmányban ennek az átfogó, több éven keresztül megvalósuló, az egyetemi keretekben működő hazai klinikák együttműködési magatartására irányuló kutatásunknak a részeredményeit ismertetjük. A szervezetek közötti együttműködések minőségének, teljesítményének és dinamikájának feltárására irányuló kutatásunk során ugyanis arra lettünk figyelmesek, hogy az együttműködések következményeként a szereplők jóval színesebb szervezeten belüli konfliktusokról számolnak be, mint azt előre vártuk. Azért választottuk a kutatás bemutatásának ezt a részét, mert bár nem a konfliktusok feltárása volt az eredeti célunk, az interjúk során számos kérdésünk kapcsán újra és újra szembesültünk azzal, hogy a rendkívül bonyolult hálózati részvétel számos területen feszültségeket generál, és ezek az ellentmondások napi szinten is befolyásolják az egységek működését. Átfogóbb, több területre kiterjedő kutatásunk e szeletének bemutatásával az a célunk, hogy bepillantást adjunk egy érdekes jelenségre, nevezetesen abba, hogy az egyetemi klinikák esetében a beágyazottságot egy jóval szélesebb kontextusban kell értelmeznünk, mint csupán a hálózati beágyazottság, és ez az erős társadalmi beágyazottság olyan konfliktusokat eredményez, amely nem magyarázható csupán a hálózati komplexitással. A konfliktusok eredője gyakran ennél mélyebb összefüggésekben keresendő.

Tanulmányunk első részében áttekintjük a téma szakirodalmi háttérét. Ennek keretében vizsgáljuk a beágyazottság kérdését, az egészségügy, mint komplex hálózat

sajátos társadalmi beágyazottságát. Az elméleti háttér áttekintése során arra törekszünk, hogy a tanulmány témája és célja alapján releváns szakirodalmi megközelítéseket mutassuk be, de igyekszünk saját véleményünknek is teret adni. Ezt követően mutatjuk be vizsgálati módszerünket, illetve kvalitatív (mélyinterjú) kutatásunk eredményeit.

A téma elméleti háttere

Az egészségügy mint komplex hálózat

Kiss (2019) szakirodalmi áttekintésében a közférában, így az egészségügyben hálózatok négy típusát különbözteti meg. Társadalmi hálózatokat (social networks), melyek személyközi viszonyokat írnak le, közpolitikai hálózatokat (policy networks), melyek a közpolitikák formálására, alakítására koncentrálnak, közszolgáltatást nyújtó hálózatokat (public management networks), melyek az adott szolgáltatás mikroszintű megvalósításában részt vevő szereplőket és azok viszonyait foglalják magukba. Végül az irányító hálózatokat (governance networks), melyek a közszolgáltatásokban részt vevő szereplők tevékenységének összehangolására irányulnak. Az egyes hálózatok típusai, formái jól megragadhatók, céljaik, szabályrendszerük viszont eltérő. Egy szereplő nem csupán egy hálózattípusnak tagja, hanem adott esetben valamennyinek, mely működése során eltérő logikák és szabályok ütköztetését és párhuzamos menedzselését kényszeríti ki.

Az egészségügyi szereplők működtette piacok önmagukban is kapcsolati piacot alkotnak, ahol az intézmények által betöltött funkciók az egyes egységek és erőforrások sokoldalú felhasználását teszik szükségessé (Launberg, 2011; Wagrell 2011), ugyanakkor az egyetemi háttérrel bíró egészségügyi intézmények a fentiekén túl megsokszorozott hálózati beágyazottsággal rendelkeznek. Számos funkció (előállítási, fejlesztési, használat jellegű) mentén szervezik tevékenységeiket, allokálják erőforrásaikat (Launberg, 2011). Természetesen az egyes funkciók, illetve azok kombinációinak megjelenése az egyes klinikai szervezetekben eltérő jelleget ölthet, ugyanakkor az egyes funkciók mentén e szervezetek számtalan hálózat elvárásai és kényszerei mentén tevékenykednek, mely komplex hálózati menedzsmentet kényszerít ki (Chakraborty & Dobrzykowski, 2013). Chakraborty és Dobrzykowski (2013) e komplexitás felé ható jellemzők megértése során Scuricini komplexitás fogalmából indulnak ki, aki szerint a komplexitás (mint összetettség) szubjektív, annak jelentése és értéke a figyelembe vett rendszer célja szerint alakul ki és változik meg. Munkájukban a klinikai hálózatok komplexitásának jellemzésére öt tulajdonságot ragadnak meg: (1) az alrendszerek, mint azon hálózatok száma, melyekbe a működés során a szervezetek beágyazódnak, (2) kölcsönös kapcsolatok létezése az egyes hálózatok résztvevői között, (3) az interakció mennyisége és gyakorisága a klinikai szervezet és a kapcsolódó hálózatok tagjai között, (4) a kapcsolatok minősége és természet, (5) az aktorok közötti megkülönböztetés szintje. Ez a többszörös beágyazottság számos konfliktust eredményez a résztvevők körében.

Konfliktusok elméleti megközelítései egészségügyi szervezetekben

Komplex hálózatokba ékelődött szervezetek működése igen gyakran meglehetősen konfliktusos jelleget ölt. A konfliktust általános értelemben egy interaktív folyamatként szemlélhetjük, amely összeférhetlenségben, egyet nem értésben, vagy disszonancia formájában jelenik meg egy társas entitásban (Rahim, 2002, p. 207). A konfliktusok általánosan számtalan okból merülhetnek fel az érintettek között: érdekek, preferenciák, egymást kizáró erőforráshasználat, értékek, viselkedésformák, vagy egymástól függő teljesítmények ütközésének eredményeként (Rahim, 2002). A megjelenő konfliktusok jellege, természete klinikai szervezetek esetében széles körben kutatott területet. Általános körben elfogadott, hogy a konfliktusoknak több szintje azonosítható. Megkülönböztethetjük a személyes, személyközi, csoporton belüli, csoportközi szinteket (Rahim, 1985). A területet vizsgálva egyes kutatások kibővítik ezeket szakmaközi felületekkel (Mills, 2002), mások a munkaszervezet, a klinika, vagy a betegellátás szintjével egészítik ki (Bochatay et al., 2017). Ezeket túlmutatóan gyakran alkalmazzák a szervezeten belüli konfliktus megkülönböztetését is (Csupor, Kuna, Pintér, Kaló, & Csabai, 2017). Az egyes szereplők között az egyes szinteken jelentkező klinikai konfliktusokat a kutatók számtalan okkal magyarázzák (Mills, 2002; Bochatay et al., 2017; Csupor et al., 2017; Patton, 2014), melyek lehetnek:

- személyes okok, melyek az egymás iránti tisztelet, elfogadás hiánya következtében, vagy a szereplőknek az egymással ápolott kapcsolataik hiányosságaiból származnak,
- munkaszervezési problémák, melyek a nem világos munkaköri határokból, a szakmai, illetve egyéb feladatok során felmerülő munkavégzési módok és módszerek eltérő megközelítéséből, továbbá a munkatársak túlterheltségéből következnek,
- erőforráshiányok, melyek abból fakadnak, hogy a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat különböző szereplők egyidőben szeretnék használni,
- kulturális eltérések, melyek a felek értékrendi, etikai, vallási, gender és szerepfelfogási sokszínűségére vezethetők vissza,
- irányítási problémák, melyek a szervezeten belül, illetve a szervezeti szintek között nem egyértelműen elosztott hatalmi és kontrolljogosultságokból, valamint nem egyértelműen tisztázott szakmai és szervezeti szerepek bizonytalanságából következnek, valamint
- információmegosztási és kommunikációs hiányosságokkal magyarázhatók.

Az sem elhanyagolható kérdés azonban, hogy ez a hálózati komplexitás milyen kontextusokban jelenik meg, mennyire széles, mennyire bonyolult, és mennyire meghatározó ebben a szituációban az egészségügyi szervezetek társadalmi beágyazottsága. Megítélésünk szerint itt nem csupán a kapcsolathálózati beágyazottságnak van szerepe, hanem a működésre, a felmerülő konfliktusokra a társa-

dalmi beágyazottság más aspektusai is hatással vannak. A következő alfejezetekben ennek tükrében közelítjük meg témánk szakirodalmi hátterének feldolgozását.

A gazdaság társadalmi beágyazottsága – a beágyazottság fogalmi háttere

Az egyetemeken keretén belül működő klinikai szervezeti kapcsolatháló komplex világának feltérképezése nem nélkülözheti a *beágyazottság* kérdésének érintését. Megítélésünk szerint a fellelhető tanulmányokban a gazdaság társadalmi beágyazottságának tárgyalása során még nem tisztult le a kép annak megfogalmazásában, hogy miben rejlik a gazdaság társadalmi meghatározottsága (Granovetter, 1992). Ami biztos, hogy számos diszciplína próbálja megragadni annak lényegét, hogy mit is jelent az, hogy a gazdaság – így a szervezetek sem – működhetnek a társadalmon kívül. Az utóbbi évtizedekben több tudományos megközelítés hívja fel a figyelmet arra, hogy a gazdaság működése nem szűkíthető le pusztán a gazdasági racionalitásra. A közgazdaságtan matematikai elemzéseit több kritika is érte: gazdaságszociológia (Granovetter & Swedberg, 1992), gazdaságpszichológia (Tversky & Kahneman, 1986), és nem véletlen, hogy az új közgazdasági iskolák: intézményi közgazdaságtan (Coase, 1960), viselkedési közgazdaságtan (Rabin, 1998), érzelem-gazdaságtan (Hámori, 1998) szinte mindegyike kiemeli a társadalmi hatás jelentőségét.

A beágyazottság képviselői szerint a gazdasági folyamatok meghatározott társadalomszerkezeti, illetve intézményi feltételekhez kötődnek. A szubsztantív megközelítés a gazdaság lényegi, tartalmi megközelítését jelenti, társadalmi szükségletkielégítésként közelíti meg a gazdaságot. Ennek segítségével értelmezhetők a nem célracionális választásokon alapuló, archaikus társadalmakban fellelhető gazdálkodási formák is. A szubsztantív megközelítés révén ezek a tevékenységek (reciprocitás, redistribúció) is gazdaságnak számítanak (Polányi, 1976). A gyógyító tevékenységek lényege (szubsztanciája) olyan alapvető emberi szükségletek kielégítése, amelyek az egészség megőrzésére, illetve helyreállítására irányulnak. *„Ebből a szempontból racionálisnak tekinthető minden olyan tevékenység, amely eredményes a gyógyításban, függetlenül attól, hogy azt sámán, varázsló, népi gyógyító, családtag, másik beteg vagy orvos végzi. A társadalom gyógyulni vágyó tagjai alapvetően a gyógyítás szubsztantív racionalitásának érvényesülésében érdekeltek”* (Antal, 2018, p. 14).

Az új gazdaságszociológia azonban vitatja ezt a megközelítést. Granovetter (1985) a szubsztantív álláspontot az erős beágyazottság tételének nevezi, és kidolgozza a gyenge beágyazottság koncepcióját. Ezzel kritikailag tovább fejlesztette a szubsztantív koncepciót, azon felfogásával pedig, miszerint a beágyazottság mértéke nem változik meg alapvetően a kapitalizmus kialakulásával, nézetei közel állnak a neoklasszikus közgazdaságtan tételeihez (Szántó, 1994). Az új gazdaságszociológia külön definiálja a gazdasági cselekvések társadalmi beágyazottságának kognitív, kulturális, strukturális és politikai aspektusát

(Zukin & DiMaggio, 1990). A következőkben azt kívánjuk feltárni, hogy ezek az aspektusok miként jelennek meg az egészségügyi szervezeteknél, milyen hatással lehetnek azok működésére, így az általunk vizsgálni kívánt konfliktusokra.

Kognitív beágyazottság

A társadalmi *beágyazottság* kognitív dimenziója arra hívja fel a figyelmet, hogy nincs tökéletes racionalitás, nincs teljes körű informáltság, a racionális gazdasági döntéseket mentális és érzelmi folyamatok is befolyásolják (Tversky & Kahneman, 1991). A kognitív irányzat napjaink egyik legnépszerűbb pszichológiai irányzata, amely az információk feldolgozásával, és ennek a viselkedésre gyakorolt hatásával foglalkozik (Mischel, 2015). A pszichológia mellett a viselkedés-gazdaságtan, az érzelem-gazdaságtan és a döntéelmélet is vizsgálja a kognitív beágyazottság természetét és jellemzőit. A viselkedési közgazdászok (Thaler, 1980) a hétköznapi döntéseinkből hozott példák és kísérletekkel bizonyították döntéseink korlátozott racionalitását (Kahneman & Tversky, 1996). A különböző diszciplínák paradigmái szerint tehát hiába használja a legtöbb modell a „*homo economicus*” (közgazdaságilag jól modellezhető racionális ember) feltételezést, az ember mentálisan másként működik. A szocioökonómia álláspontja az, hogy az emberi cselekvés két fő forrása az önérték és az erkölcs: az emberek két, egymásra vissza nem vezethető „*hasznosságot*” követnek, céljaik és eszközeik megválasztásában értékeik és érzelmeik egyaránt szerepet játszanak (Etzioni, 1988). A korábbi cselekvélméletek is érintik ezt a kettősséget. A szociológiaelméletben gyakorta hivatkoznak Weber cselekvéstípusaira, aki megkülönböztet célracionális, értékorientált, emocionális és tradicionális cselekvéseket. A célracionális cselekvést az motiválja, hogy a cselekvő milyen viselkedést vár el a külvilágtól, és mennyiben képes e várakozásokat mint feltételeket vagy eszközöket felhasználni arra, hogy saját, racionálisan kiválasztott és mérlegelt céljait elérje. Az értékrationális cselekvést az adott cselekvés etikai, vallási vagy más értékebe vetett hit motiválja (Weber, 1987). Kornai János (1971) szerint a valóságos ember nem szigorúan, vaskövetkezetességgel racionális, nem „*homo oeconomicus*”, hanem tele van belső konfliktusokkal, önelmentmondásokkal. Mindezek miatt gyakran inkonzisztens a cselekvése; preferenciái változékonyak és nemegyszer rögtönöz.

Az egészségügy szinte minden területén fellelhetők a döntési bizonytalanságok, még az információk szempontjából leginkább elfogadott „*evidence based*” eljárás fogadtatása is ellentmondásos, azaz nem lehet minden helyzetben racionális döntéseket hozni (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes, & Richardson, 1996). Vajon milyen tényezők és miért vannak jelen az egészségügyi szereplők cselekvési döntéseiben, milyen motiváló tényezőkkel kell számolnunk?

Az egészségügy hálózatosodott működése több etikai dilemmát felvet. Az egészségügyi hálózatnak biztosítania kell a mindenki számára egyenlő és megfelelő ellátást. Maximálisan hatásosnak és a minimálisan károsnak

kell lennie, és a legkevésbé sértenie a beteg autonómiáját. Amennyiben ezen etikai normákat szemléljük három fő koordinációs mechanizmus, a kormányzat, a piac és a civil társadalom nézőpontjából, az egyes érdekeltek (természetüknél fogva) eltérően közelítik azokat. A kormányzat szerepe, hogy garantálja azt, hogy az egészségügyi ellátáshoz szükséges erőforrások elosztása egyenlő és igazságos legyen. Ugyanakkor az egészségügyi hálózatok tagjainak szembe kell nézniük a gazdasági realitásokkal. A piaci mechanizmusok szerepe, hogy a szolgáltatások gazdaságilag fenntarthatók legyenek. Végül pedig az egészségügyi ellátásnak nem csupán egyenlőnek, igazságosnak és fenntarthatónak, hanem értékalapúnak is kell lennie. Ez utóbbit a civil szféra biztosítja. Röviden megfogalmazva „*a kormányzat teszi az egészségügyi hálózatokat igazságossá, a piac teszi azokat fenntarthatóvá és a civil társadalom formálja értékalapúvá*” (Raus, Mortier, & Eeckloo, 2018. p. 5). Amennyiben az egyes koordinációs mechanizmusok közötti egyensúly felborul, az etikai kockázathoz, egyben a szereplők közötti konfliktushoz is vezet (Raus et al., 2018).

Gyakran a döntési szituáció eleve átláthatatlan, objektíve magában rejt a bizonytalanságot. Az is előfordulhat, hogy a szituáció egyértelműen meghatározott valaki vagy valakik számára, és az egyik fél teljes mértékben tisztában van a szituációval mindkét fél szempontjából nézve, de a bizonytalanság megjelenik a másik félnél (Farkas, 2010). A kognitív disszonancia, az a belső feszültség, konfliktusos állapot, amit akkor érzünk miután olyan döntést hoztunk, amely korábbi véleményünkkel, érzelmeinkkel és értékeinkkel ellentmondásba kerül, nem vezethető le pusztán abból, hogy hálózati együttműködésben működünk. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy az egészségügyben nehéz megítélni, hogy mi a racionális, és ha meg is ítéltető, még nehezebb eldönteni, hogy mi a helyes, méltányos, igazságos. A fent említett komplexitás, az eltérő elváráshalmaz eredője lehet ezeknek a konfliktusoknak. Egy-egy döntési bizonytalanságból fakadó konfliktus olyan következményekkel járhat, ami a szervezet számos működési területén feszültségeket okozhat.

Kulturális beágyazottság

A gazdasági cselekvések *kulturális beágyazottságával*, azaz a gazdasági célokat és stratégiákat alakító társadalmi értékek (normák, értékek, szokások, hagyományok) hatásával is számolnunk kell. A kultúra kettős hatást gyakorol a gazdaságra: egyrészt alakítja az önértékű gazdasági cselekvések feltételeit, másrészt korlátozza a piaci erők szabad játékát. A társadalmi értékek, normák és szokások orientálják az embereket abban, hogyan is kell viselkedniük, mit szabad és mit nem szabad egy adott társadalomban. A társadalmi cselekvés habermasi felfogása szerint a cselekvés normavezérelt. A normavezérelt cselekvést közös értékek irányítják, az egyének a közös értékekhez és a közegyetértést kifejező szabályok előírásaihoz igazodnak, és a szabályoknak megfelelően cselekednek (Habermas, 1984). Ha ma Magyarországon a hagyományoknak, szokásoknak, normáknak valahol jelentőségük van, akkor az az egészségügyi szféra: a félfudális viszonyok, a pozíci-

ós hatalom, annak gyakran öröklődése, a hierarchia és a tekintély tisztelete, az összetartás és alázat alapszabályok ebben a kultúrában.

A hazai egészségügyben az egyik sajátos normarendező elv a hálapénz rendszere, ami mára a szocialista gazdaságból ránk maradt „kulturális örökségnek” számít, az elmúlt évtizedekben szervesen beépült az elfogadott szokások, normák közé. Ráadásul mára a hálapénz mechanizmusára a hierarchia, az öröklött tekintélyelv is hatással van. „...ismerünk kiváló főnemeseket a magyar történelemből, de ez nem menti a feudalizmust. Az egészségügyben még mindig feudalizmus van, még mindig egy hierarchia, ami megszabja a hálapénz mértékét és nem a teljesítmény határozza meg a jövedelmet” (Lantos G., 2016). Bár kutatásunknak a hálapénz vizsgálata sem volt célja, de a kulturális beágyazottság egyik meghatározó dimenziója, és áttételesen hatással van az egészségügyi szervezetekben felmerülő konfliktusokra, sőt ez a szokás, annak kialakulása és hagyományozódása a beágyazottság számos más aspektusával összekapcsolható. Kincses (2007) tanulmányában hangsúlyozza, hogy a hálapénz-kultúra fenntartásában minden résztvevő – betegek, ellátórendszer, állam – szerepet játszik, azaz a kognitív, strukturális és politikai, jogi beágyazottság együtt eredményezik ezt a „normavezérelt” magatartást. A szereplők csak egymás rovására tudják érvényesíteni érdekeiket, így ennek felszámolására „...mindhárom szféra – a betegek, az ellátórendszer és az állam – érdeksérelmét minimalizáló kompromisszumára van szükség...”. *A paraszolvencia komplex társadalmi jelenség, és megoldása is csak a társadalom evolúciós folyamatai kapcsán lehetséges... ehhez a betegek szokásainak, attitűdjének kell megváltoznia, illetve az egészségügy folyamatait, finanszírozási rendszerét kell átláthatóbbá, ellenőrizhetőbbé, életközlebbivé tenni*” (Kincses, 2007.p.12; p. 21).

Az egészségügyi társadalmi (kulturális) beágyazottságának vizsgálata azért is fontos kérdés, mert itt fokozottan szükség van a társadalmi kontrollra, és ha a „homo sociologicus” magatartás nem érvényesül, akkor a gyógyítás alapvető célja (maga a gyógyítás, mint alapvető emberi szükséglet kielégítésre irányuló tevékenység) háttérbe szorulhat (Antal Z., 2018).

A strukturális beágyazottság

Az egészségügyi rendszer elképzelhető szabályozott hálózatban megvalósuló csere rendszereként. Ebben a rendszerben egymástól eltérő szabályok és célok mentén működő hálózatok kapcsolódnak össze, ahol adott tevékenység megvalósítását szolgáló szervezetek közötti (vagy szervezeten belüli) kapcsolatot minden esetben befolyásol harmadik fél. A harmadik fél ebben a kontextusban egy más jellegű (pl.: finanszírozó, piaci, más tevékenységek szereplői) hálózat által lefektetett vagy követett szabályokként, vagy mechanizmusokként jelennek meg. A beágyazottság ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a csere minden esetben befolyásolt más kapcsolatok által. Az érdekek kölcsönös befolyásolása arra ösztönzi az érdekelteket, hogy látszólag a közös érdekeket kövessék, valójában ugyanakkor kizárólag önérdékkövetők. Az egyes

szereplők tevékenységeinek megvalósulása ilyen módon egy konfliktusos folyamat eredménye, melyet végső soron a teljes rendszer működése és dinamikája befolyásol. Az egyedi kapcsolatok ebben a szövevényes hálózatban összefonódnak és beágyazódnak a környezetbe (Yang, Hu & Chau, 2012). A Granovetter-féle koncepció alapján (Granovetter, 1992) a személyes kapcsolathálók befolyásolják a gazdasági cselekvéseket és intézményeket. A társadalmi kapcsolatok társadalmi tőkét eredményeznek, és hatással vannak a szereplők gazdasági döntéseire és a cselekvéseire. Coleman szerint a társadalmi tőke az erőforrásoknak a családi kapcsolatokban és a közösségi társadalmi szervezetekben rejlő készlete (Coleman, 1994). Bourdieu (1999) álláspontja, hogy a társadalmi tőke olyan – egyéni szinten érvényesülő – előnyrendszer, ami a csoporttagok közötti csereviszonyokból ered, míg Putnam (1993) a társadalmi tőkét közösségi erőforrásnak tekinti. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a társadalmi tőke sajátos erőforrás, strukturális jellegű, mert az emberek közötti viszonyokban jelenik meg (Coleman, 1994). Hazánkban pl. „A köz- és magánellátás között ma létező kapcsolat zömmel informális, féllegális, és inkább hálapénz-bevétele optimalizáló, mint szakmai alapú. Információhiány miatt a magánszférán belül is inkább a személyes kapcsolatok, cég-hálók dominálják az együttműködést, mint a szakmailag megalapozott betegutak” (Kincses, 2019. p. 1518).

Nehezen elképzelhető, hogy ebben a felemás környezetben a strukturális beágyazottságnak ne lenne jelentősége témánk szempontjából, hiszen feltételezhető, hogy ezek a kapcsolathálók erősségük alapján a konfliktusok (pl. harc a pályázati pénzekért, egyéb erőforrásokért való küzdelem, karrierlehetőségek) forrásai lehetnek.

A politikai-jogi beágyazottság

A gazdaság társadalmi beágyazottságának további meghatározó aspektusa az, hogy az adott társadalom szervezetei, tagjai milyen politikai-jogi környezetben „kénytelenek” meghozni döntéseiket. A társadalom politikai berendezkedése, a hatalmi viszonyok, a politikai szereplők magatartása, értékrendje közvetlenül hatnak a gazdaságra. A gazdaság nem függetlenítheti magát azoktól a bonyolult kapcsolatoktól, amelyek a hatalmat, a jogot igazgatják. Szántó megfogalmazásában „a politikai beágyazottság a gazdasági cselekvés azon forrásaival és eszközeivel függ össze, amelyek a hatalmi egyenlőtlenségeket tükrözik” (Szántó, 1994, p. 143), melyeknek alábbi dimenzióit lehet megragadni: hatalmi viszonyok, politikai kapcsolatok rendszere, jogi környezet, jogi berendezkedés, a kollektív alku elfogadott rendszere, az állam és a politikai szféra szereplői. Az egészségügyi szervezetek növekvő számú érdekeltek hálózatába beágyazottan működnek, amelyek a szervezet valamennyi tevékenységére befolyást gyakorolnak, erősítve, vagy kioltva egymás hatását. Ebben a kontextusban érdekeltnek tekinthetők azok az egyének, csoportok vagy szervezetek, melyeknek szerződéses, etikai, pénzügyi és/vagy politikai érdekük fűződik adott egészségügyi szervezet döntéseire vagy tevékenységeihez. Az egészségügyi szervezeteknek éppen ezért tevékenységük során az egyes érdekeltek változó és gyakran konfliktusos

érdekeinek és céljainak a szervezetre gyakorolt hatásaival kell szembenézniük (Savage, Taylor, Rotarius, & Buesseler, 1997). A gazdaságszociológia politikai és jogi beágyazottsági aspektusa azt is jelenti, hogy a gazdasági stratégiák kialakítása nem történhet pusztán racionális, üzleti szempontok alapján.

Bár az elméleti megközelítések jól azonosítják ezeket a kategóriákat, kevés az olyan tanulmány, amely az összefüggésekről, az aspektusok összefonódásáról, kölcsönhatásairól szólna. Mi pedig úgy gondoljuk, hogy vizsgált témánk esetében ennek jelentősége van, vagyis a beágyazottság és a fenti négy dimenzió mindegyike hatással lehet a szervezetek magatartására. Nincs olyan, hogy a kulturális beágyazottság, az értékek, normák, hagyományok ne lennének hatással pl. a strukturális beágyazottságra (társadalmi kapcsolatháló), és az is nehezen képzelhető el, hogy a politikai-jogi környezet ne formálná a kultúrát, vagy fordítva: a kultúra ne lenne hatással a politikai-jogi környezetre.

Kutatási kérdések, kutatási módszer, kutatási körülmények

Tanulmányunkban – ahogyan a bevezetőben is foglalmaztuk – egy több éve tartó, szélesebb körű kutatás eredeti fókuszát nem jelentő részeredményeit, tapasztalatait foglaljuk össze. A kutatási egységet e kutatás során a Szegedi Tudományegyetem és a hozzá kapcsolódó legmagasabb szintű ellátást biztosító klinikák jelentették. Szélesebb körű kutatásunk eredeti célja az volt, hogy a komplex hálózati kontextusban működő egészségügyi szervezetek által észlelt kapcsolati teljesítmény, kapcsolati minőség faktorait vizsgáljuk, valamint elemezzük az együttműködések formálásában szerepet játszó dinamikus kapcsolati képesség azonosítható jellemzőit. Az adatfelvétel eredményeinek értelmezése során ugyanakkor arra lettünk figyelmesek, hogy:

- az együttműködések befolyásoló harmadik személyek, és azok hatásainak, valamint
- az együttműködési dinamika menedzselési képességének feltárása során az együttműködések észlelési, értékelési és tanulási rutinok azonosítása, illetőleg
- az eltérő jellegű kapcsolatok érdekében felhasznált erőforrás-koordinációs rutinok meghatározása eredményeként a kutatás alanyai jóval differenciáltabb szervezeten belüli konfliktusokról számolnak be, mint amelyek pusztán az együttműködésekben fakadnak. Ezeket a konfliktusokat egy-egy együttműködés kevésbé befolyásolta, sokkal inkább a társadalmi-gazdasági viszonyokba való beágyazottság eredményeként értelmezhetők.

E megfigyelésünk eredményeként döntöttünk úgy, hogy a jelenséget a rendelkezésre álló adatok alapján önállóan, külön tanulmány keretében elemezzük. A rész kutatási problémát az alábbiak szerint foglalmaztuk meg:

Az egyetemek részeként működő egységek (klinikák, kórházak) esetében a komplex hálózati beágyazottság milyen jellegű szervezeti konfliktusokat hív életre?

Az elemzett kutatás jellegét tekintve feltáró, félig strukturált interjúk segítségével valósult meg. A kutatás alapsokaságát az egyetem egészségügyi egységeivel kapcsolatban álló vezetők jelentették. Az adatgyűjtés lebonyolítása során célként jelentkezett, hogy a vizsgált jelenségek tulajdonságai a kutatás alanyául szolgáló szervezet menedzsmentjének valamennyi nézőpontja (akadémiai felső vezető, gazdasági felső vezető, szakmai egység vezető, támogató egység vezető) felől feltárhatóvá váljon. Ennek megfelelően az alábbi négy csoport szereplőivel készítettünk strukturált mélyinterjúkat:

- a. Az intézmény felső vezetői: az intézmény rektori feladatait, illetve az egészségügyi területen érintett kar(ok) dékáni feladatait ellátó/korábban ellátott szereplők. E csoport tekintetében megkérdeztük a rektori szerepkört, a rektorhelyettesi szerepkört, illetve a dékáni szerepkört betöltő személyeket.
- b. Az intézmény gazdasági felső vezetői: az intézmény gazdasági főigazgatói feladatait, illetve valamely partnerintézmény gazdasági főigazgatói feladatait ellátó/ellátott személyek. Jelen csoport esetében a gazdasági főigazgató, valamint a kórház gazdasági igazgatói feladatát ellátó/ellátott szereplők voltak a válaszadók.
- c. Az intézmény szakmai egységeinek vezetői: az egészségügyi területen működő klinikák/tanszékek egyes vezetői feladatait ellátó/korábban betöltő személyek. Jelen kör esetében különböző területen vezetői pozíciót betöltő klinikavezető és tanszékvezető szolgált interjúalanyként.
- d. Az intézmény támogató egységének vezetői: az egészségügyi intézmény irányításában megjelenő támogató folyamatok fenntartásáért felelős egyes szervezeti egységek vezetői feladatait ellátó/ellátott személyek. E kör esetében az egészségügyi szervezet fejlesztéséért, adott szakmai feladatok szervezeti koordinációjáért, valamint az egészségügyi szervezet egészének operatív működtetésének irányításáért felelős vezető állt rendelkezésünkre.

Összesen 10 megkérdezés történt. Egy interjú 1-3 órát vett igénybe. Az interjúk felvételének időszaka 2018. szeptember 01. – 2019. június 30. A vizsgálati eredmények elemzése során hét kérdéskörre adott válaszok másodlagos elemzése valósult meg:

- (1) harmadik személyek jelenléte a vizsgálati egységek együttműködése során,
- (2) harmadik személyek hatása az együttműködések sikerességére,
- (3) együttműködések tapasztalatainak észlelési rutinja,
- (4) együttműködésekben származó tapasztalatok értékelési rutinjai,
- (5) együttműködések fejlesztésének rutinjai,
- (6) eltérő együttműködések érdekében egyidejűleg használt erőforrások megosztásának problémái,
- (7) eltérő együttműködések érdekében végzett erőforrás-koordinációs rutinok.

Részelemzésünkben az alábbi három konkrét kutatási kérdésre koncentráltunk:

1. Milyen jellegű konfliktusok merülnek fel a szerteágazó hálózatok egyidejű jelenléte eredményeképpen?
2. Milyen mintázatokat azonosíthatók a konfliktusok csoportosítására vonatkozóan?
3. Milyen a konfliktusok természete, megragadhatók-e a beágyazottságból fakadó markáns jellemzők?

Az interjúk másodlagos elemzése során – az elemzés legelőbből következően – a grounded theory kiindulópontjára támaszkodva (Glaser & Strauss, 1967) nem alkottunk előzetes kategóriákat vagy kereteket. Első lépésben a kutatást lebonyolító és a feldolgozásban résztvevők a mélyinterjúk átiratából (függetlenül) azonosították azokat az egységeket (mondatokat), melyek szereplők közötti konfliktust fejeztek ki, vagy arra utaltak. A konfliktusokat azonosító leírások adatbázisának konszolidálását követően a kapott válaszok kódolását végeztük el úgy, hogy kulcsszavakkal azonosítottunk kategóriákat és mintázatokat alkottunk. Az így születő kategóriákat, a kategóriákba tartozó egységek tartalma alapján definiáltuk. Az egyes kategóriák között fennálló kapcsolat függvényében a továbbiakban felettes kategóriákat alkottunk, melyek elősegítették az egyes kategóriák áttekintését, a vizsgálati eredmények rendszerezését (Mitev, 2012). Az elemzés során utolsó lépésként a definíciók megfelelőségét a részt vevő kutatók az eredeti tartalomnak a szöveg kontextusában való vizsgálata mentén véglegesítették. Az elemzés folyamata ennek megfelelően interaktív jelleget öltött az egyes fázisok közötti visszacsatolások, az elemzés eredményeinek dinamikus formálásában.

A módszertan összegzése során hangsúlyozandó, hogy a másodlagos elemzés során adottságnak tekinthető keretek (nem közvetlenül a vizsgálat célját szolgáló kérdések, egyetlen szervezet tapasztalataira való fókuszálás) nem teszik lehetővé a következtetések általánosítását, a tapasztalatok esettanulmány jellegű megosztása meggyőződésünk szerint hozzáadott értékkel bír.

Vizsgálati eredmények

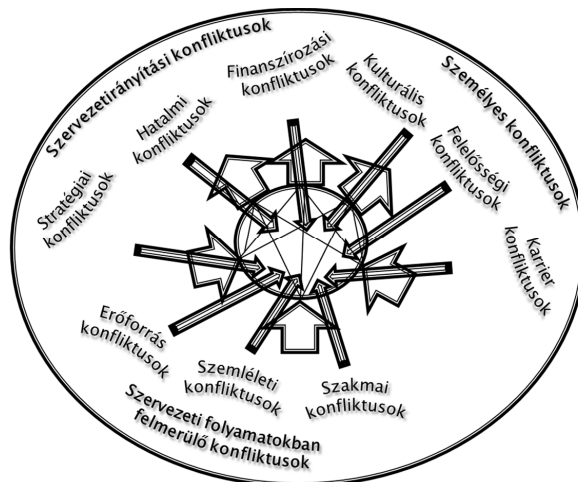
A sokrétű, egymástól jellegében és céljában akár jelentősen is eltérő, jelenlévő hálózatok a vizsgált egészségügyi tevékenységgel bíró egyetemen rendkívül széles körű konfliktusmezőt hívnak életre. E konfliktusokat észlelésük és menedzselhetőségük szerint három meghatározó csoportba soroltuk.

1. Egyrészt a szervezeten belüli kapcsolódó konfliktusok, melyek a szervezeti kormányzás, a szervezetfejlesztés megvalósítása során jelentkeznek. E konfliktusok közül a vizsgálat során megragadhatóvá vált az egyes hálózatok egymás értéktérítését kioltó hálózati hatása (stratégiai konfliktus), az egyes hálózatok eltérő szervezeti szinten és sikerességgel megvalósított érdekérvényesítése eredményeként kialakuló szervezeten belüli konfliktusok (hatalmi konfliktusok), végül a kapacitások keresztfinanszírozása nyomán tetten érhető finanszírozási konfliktusok.

2. Másrészt a szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok, melyek a szervezeti folyamatok megvalósítását, értéktérítési képességük határait befolyásolják. E konfliktusok közül egyértelműen megragadhatóvá váltak az egyes hálózatok szervezeten belüli versenyét leképező erőforrás-konfliktusok, az egyes hálózatok eltérő szabályozási és működési környezetét leíró szemléleti konfliktusok, valamint az egyes egységek eltérő tevékenységi portfóliója, és az értéktérítés komplexitásából következő együttműködési kényszer között feszülő szakmai konfliktusok.
3. Harmadrészt a személyes konfliktusok, melyek az egyén szintjén az egyes tevékenységek ellátása során jelentkeznek. E konfliktusok közül a résztvevők a szervezeten belüli racionális elvárások és az egészségügyi munka értékrendjében jelenlévő humánus között feszülő értékrendi konfliktust (kulturális konfliktus), a szervezeten belüli viszonyok eredményeként létrejövő feltételek szervezeti és a feladatellátás személyes felelőssége között feszülő konfliktust (felelősségi konfliktus), valamint a feladatellátás során elérhető jövedelem és a szakmai siker konfliktusát (karrierkonfliktus) emelték ki (1. ábra).

1. ábra

Az egyetemi háttérrel bíró klinikai intézmény által észlelt konfliktusok



Forrás: saját szerkesztés

Az első csoportba azokat a konfliktusokat soroltuk, melyek a szervezeten belüli megvalósítása során jelentkeztek.

E konfliktusok közül az első a stratégiai jellegű konfliktusok. A stratégiai jellegű konfliktusok elsődlegesen fejlesztési konfliktusokként öltenek testet. A szervezet kapcsolatrendszerébe tartozó hálózatok eltérő értéktérítése ugyanis (részben) eltérő, egymással versengő fejlesztési igényekkel. Annak függvényében, hogy mely klinikai egység az egyes hálózatokba milyen mértékben beágyazott, eltérő erőforrásokba, eltérő működési, működtetési hozzáértésekbe való beruházásba teszi őket érdekeltté. A

stratégiai beruházások területe és mértéke továbbá nem ritkán adott klinikai szervezeti egységen belül is konfliktusok forrásaként jelentkeznek.

A szerveztirányítás területén jelentkező következő konfliktustípusként azonosítottuk a hatalmi konfliktusok körét. A hatalmi konfliktusok az egyes hálózatok elvárásainak való megfelelésből származó, a működtetés módjának befolyásolása során felmerülő érdekérvényesítésből származnak. Jellegzetesen szabályozási konfliktusok, melyek a különböző típusú tevékenységek (gyógyítás, egyéb szolgáltatás, alap kutatás, preklinikai kutatás, klinikai kutatás, szellemi tulajdonjog értékesítés stb.) prioritása, alá- és fölérendeltsége, a teljesítmény megítélésének súlya során jelentkeznek.

A szerveztirányítás területén jelentkező harmadik típusú konfliktusként a finanszírozási konfliktusokat azonosítottuk. A klinikai tevékenységet végző szervezetek, szervezeti egységek – hálózati beágyazottságukból következően – eltérő finanszírozási portfólióval rendelkeznek, melynek eredményeként adott tevékenységek eltérő súlyú menedzselése valósul meg. Ennek eredménye, hogy eltérő klinikai, egészségügyi szervezetek/egységek eltérően ítélik meg az értékteremtést magát, az értékteremtés módját és keretét, mely óhatatlan konfliktusokat szül (1. táblázat)

1. táblázat

A szerveztirányításhoz kapcsolódó konfliktusok

Észlelt konfliktus formája	Példa megjelenítése
Stratégiai konfliktus	„...Képtelenség egy területen gyors tanulást és fejlesztést megvalósítani, mert minden tevékenység sok hálózat tagja, így csak hosszú idő alatt lehet érdemben, értékteremtő módon megváltoztatni. Ezért a tanulás és fejlesztés egyben a mikroszintű kapcsolatok megváltoztatása, ami időt vesz igénybe.”
Hatalmi konfliktus	„...funkciók közötti konfliktus gyakori... kinek mi a dolga, és ki mit csinál...és kinek van hatásköre hozzá...”
Finanszírozási konfliktus	„Sokszor hallottam, hogy vegyék át a beteget, mert nekünk nem éri meg a finanszírozás, nálunk sokan várakoznak a helyre, míg nálatok nem...”

Forrás: saját szerkesztés

A konfliktusok második csoportjába a szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusokat soroltuk. E típusok olyan konfliktusokat jelölnek, melyek a klinikai feladatvégzés operatív folyamataira gyakorolnak hatást, hosszú távon pedig – valószínűleg – a stratégiai konfliktusok egyik vagy másik formájához vezetnek. E konfliktusok jellegzetes megvalósulásaként azonosítottuk az erőforrás-konfliktusokat. Ugyanazon erőforrás/kapacitás felhasználásáért több hálózat értékteremtése is verseng egyidejűleg. Ilyen például egy klinikai berendezés betegellátásra, klinikai kutatásra, vagy szerződéses kutatásra fordítható gépideje, de hasonló konfliktust jelent a munkaerő munkaidejének megosztása/megoszthatósága.

Hasonlóképpen a szervezeti folyamatok megvalósítását befolyásoló konfliktusforrás a szemléleti konfliktusok köre. Az eltérő jellegű hálózatok számára végzett értékteremtés eltérő fókuszú igényel, így az egészségügyi, klinikai szervezetek/szervezeti egységek eltérő súlyú tevékenységi portfóliója eltérő szemléleteket eredményez. Ennek eredményeként ugyanazon tevékenység végzése eltérő hálózatokban eltérő szabályok, eltérő észlelt eredménykritériumok mentén történik. A jelenség eredményeként ugyanazon jelenség megítélése eltérő szemléletek tükrében más és más. Mindez a szervezeten belüli interakciók során konfliktusokhoz vezethet.

A szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok körének harmadik, általunk azonosított formája a szakmai konfliktusok köre. Ennek hátterében ismételtelen az egyes szervezetek/szervezeti egységek eltérő hálózati beágyazottsága áll. Eltérő hálózati beágyazottságból következő eltérő (súlyú) tevékenységi portfólióval rendelkező szervezetek/szervezeti egységek ugyanazon tevékenységsorozatok eltérő területeire fektetik a hangsúlyt, mely eltérő eredményeket, így eredménykonfliktusokat eredményez. Míg a szemléleti konfliktusok esetén ugyanazon eredmény megítélése vezet konfliktushoz, jelen esetben ugyanazon céllal végzett eltérő eredmény a konfliktus forrása (2. táblázat).

2. táblázat

A szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok

Észlelt konfliktus formája	Példa megjelenítése
Erőforrás-konfliktus	„...ugyanaz a kapacitás sokféle tevékenységet szolgál, mindegyik mögött egy hálózat várja az eredményt és mindegyik fizet a megvalósításért...”
Szemléleti konfliktus	„...adott esetben nem érték a 40 ember egészségben tartása, de világra szóló siker 1 ember megmentése...”
Szakmai konfliktus	„...Sokak megvalósítják a klinikai kutatást, de nem tudnak alternatívát kínálni a mellékhatásokra, majd lezárják a kísérletet...ez nem etikus...”

Forrás: saját szerkesztés

Végül a konfliktusok utolsó csoportjaként a személyes jellegű konfliktusokat azonosítottuk. Személyes jellegű konfliktusok alatt az egyéneknél lezajló konfliktusokat, frusztrációkat értettük, melyek befolyásolják más egyénekhez való hozzáállásukat, tevékenységüket, végső soron pedig valamely folyamat konfliktushoz vezetnek. A személyes konfliktusok jellegzetes megvalósulási formái a kulturális konfliktusok. A kulturális konfliktusok alatt az adott szervezet (menedzsmentjének) elvárásai és az adott tevékenység felé elvárással forduló hálózatok, vagy eltérő hálózatokat szolgáló tevékenységek között feszülő értékrendi konfliktusokat értjük. Ilyen lehet például a költséggazdaságosság és az életmentés helyenként egymásnak feszülő értékrendje, a kutatásra jellemző tanulási szemlélet és a betegellátás által megkövetelt zéró hiba

szemlélet nem feloldhatatlan ellentéte, vagy az életmentés megkövetelte merev, fegyelmezett, hierarchikus munkavégzés, és a tanulás megkövetelte hibákkal nyitott szembenézést igénylő légköre.

Második típusú személyes jellegű konfliktusokként azonosítottuk a felelősségi konfliktusokat. A felelősségi konfliktus a szervezeti működés, működtetés és az egészségügyi feladatellátás egyéni felelősségének keveredéséből ered. Ennek háttérben a szervezeti és az egyéni felelősség nem egyértelműen érzékelt határa okozza a konfliktust, mely a tevékenységek végzése során az egyéni feladatvégzést befolyásolja, esetenként korlátozza.

Végül személyes jellegű konfliktusként azonosítottuk a karrierkonfliktusokat. A karrierkonfliktusokat az okozza, hogy az egyes hálózatokhoz kapcsolódó feladatellátás a szereplők várakozásai szerint eltérő jövedelem és eltérő szakmai siker lehetőségeket hordoz. Adott beágyazottsággal bíró klinikai szervezet/szervezeti egység abban érdekelt, hogy erőforrásait (így a rendelkezésére álló munkatérre is) adott hálózatra specializálja. Mindez a résztvevők számára részben lehetőség, részben korlát, hiszen a specializáció egyben más területeken egymásrataltságot eredményez. E kettősség (a specializáció mentén a szakmai sikerek maximalizálása, valamint az egymásra utaltság mentén azok kiaknázhatósága) befolyásolja az egyének egymáshoz viszonyulását éppúgy, mint a folyamatokban történő munkavégzést (3. táblázat).

3. táblázat

A személyes jellegű konfliktusok

Észlelt konfliktus formája	Példa megjelenítése
Kulturális konfliktus	„...a kultúra elutasítja a hibát, mert az káros, így viszont nem lehet érdemi minőségbiztosítást csinálni...”
Felelősségi konfliktus	„...a szabályozások szerint a felelősség mindig azé, aki végez valamit akkor is, ha a beszerzett eszköze rossz...”
Karrierkonfliktus	„...szigorú egymásrataltsági kényszer, ami egyben kulturális rendezőelv is; más oldalról: olyat nem lehet tenni, ami végletesen fenyegetné a jövőbeli közös problémamegoldást...”

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat egy jellegzetes eredménye, hogy a szervezeti irányítás legfelső, valamint az egészségügyi intézmény szakmai egységeinek vezetői nézőpontját megjelenítő szereplők elsősorban a szervezeti irányításhoz, illetve szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó konfliktusokat észlelték, míg a gazdasági felső vezetők, illetve a támogató egységek vezetői mindhárom kategóriában felmerülő konfliktusok jellegzetességeit észlelték.

Összegezve elemzésünk eredményeit, a válaszok alapján a 4. táblázatban próbálunk magyarázatot adni az észlelt konfliktusok okaira, és ezen eredők társadalmi beágyazottsági komplexitására.

4. táblázat

Az észlelt konfliktusmezők összegzése

Észlelt konfliktus területe	Észlelt konfliktus formája	Észlelt konfliktusforma magyarázata
Szervezeti irányításhoz kapcsolódó konfliktusok	Stratégiai konfliktus	A szervezet kapcsolatrendszerébe tartozó hálózatok eltérő értéktérmentése (részben) eltérő, egymással versengő fejlesztési igénnyel bír.
	Hatalmi konfliktus	A szervezet kapcsolatrendszerébe tartozó hálózatoknak a szervezet különböző szintjein és területein megvalósított érdekérvényesítése eredményeként keletkező szervezeti érdeellentétek.
	Finanszírozási konfliktus	Egyes tevékenységek esetében elválí az értéktérmentés és kapacitásfinanszírozás logikája és mértéke.
Szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok	Erőforrás-konfliktus	Ugyanazon erőforrás/kapacitás felhasználásáért több hálózat értéktérmentése is verseng egyidejűleg.
	Szemléleti konfliktus	Ugyanazon tevékenység végzése eltérő hálózatokban eltérő szabályok, eltérő eredménykritériumok mentén történik.
	Szakmai konfliktus	Eltérő hálózati beágyazottságból következő eltérő tevékenységi portfólióval rendelkező szervezeti egységek eltérő szakmai tevékenységekre helyezik a hangsúlyt.
Személyes konfliktusok	Kulturális konfliktus	A szervezeti irányítási, -működtetési elvárások és az egészségügyi feladatellátás (részben) eltérő értékrendje között feszülő ellentét.
	Felelősségi konfliktus	A szervezeti működés, működtetés és az egészségügyi feladatellátás egyéni felelősségének keveredése.
	Karrierkonfliktus	Az egyes hálózatokhoz kapcsolódó feladatellátás eltérő jövedelem és eltérő szakmai siker lehetőségeket hordoz.

Forrás: saját szerkesztés

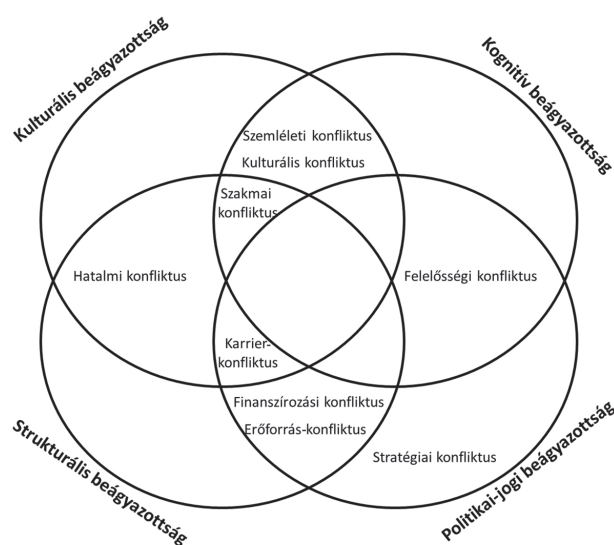
A 4. táblázatban összegzett, azok természetét leíró felettes kategóriák által leírt kép a konfliktusok strukturált megjelenéséről sugallja. A beágyazottság szemüvegén keresztül vizsgálva ugyanezen konfliktusokat, a felettes kategóriákat azok eredője mentén alkotva egészen más eredményre jutottunk, melynek eredményét a 2. ábra tükrözi.

A szervezeti irányításban felmerülő erőforrás- és stratégiai konfliktusokat az egészségügy szabályozási környezete közvetlenül befolyásolja. A kapacitásszabályozás, a kormányzati fejlesztési tervek, a finanszírozás (TVK, HBCS) formája és jellege feszültségeket okoz az egyes klinikák között, de még a klinikákkal működő egyetemek között is. Más oldalról az egyes klinikák tevékenysége mentén kialakított/kialakult társadalmi, gazdasági kapcsolatok lényeges hatással vannak a klinikák közötti ha-

talmi, finanszírozási és erőforrás-konfliktusokra éppúgy, mint az egyes egyének által megélt karrierkonfliktusokra. Az informális kapcsolatháló befolyásolja a megszerezhető forrásokat, a hatalmi struktúrákban elfoglalt pozíció pedig az érdekérvényesítési lehetőségeket. A többféle hierarchiában való részvétel ugyanakkor többféle norma és értékrend párhuzamos érvényesítését követeli meg, melynek sikeressége éppúgy befolyásolja a hatalmi vagy a karrierkonfliktusok kialakulását, mint szakmai, szemléleti, vagy adott esetben kulturális konfliktusok kényszerű felvállalását. Mindezek pedig nem függetleníthetők az egyén etikai, erkölcsi és önérdékkövető magatartásától, melyek szintén szerepet játszanak a szakmai, a szemléleti, a kulturális, de adott esetben a felelősségi konfliktusok kialakulásában.

2. ábra

Az észlelt konfliktusmezők forrása beágyazottságuk forrása szerint



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy bár a szervezeti egységekben azonosított konfliktusok, feszültségek a hálózati beágyazottság szintjén észlelhetők, azok felmerülésének okai nem vezethetők vissza csak a szervezeti hálózatban való részvételre, sokkal inkább az ágazat komplex társadalmi-gazdasági beágyazottságának következményei. A konfliktusokra jelzett magyarázatokból látható, hogy ezek az ellentmondások – felmerülésük okán – nem kezelhetők kizárólag menedzsmentrutinokkal, mert más az eredőjük.

Összegzés, következtetések

Tanulmányunk középpontjába egy egészségügyi szervezettel bíró felsőoktatási intézmény működése során fellépő konfliktusok vizsgálatát állítottuk. Kutatásunk kezdeményezése során mindez bár nem jelentett eredeti célt, de miután a kutatás során szembesültünk a rendkívül színes konfliktusmezővel, így ezek mélyelemzését is elvégeztük.

Mélyinterjú vizsgálatunk eredményeként arra jutottunk, hogy a hálózati komplexitás az egészségügyi intézmények működése során a konfliktusok három, állandóan jelen lévő típusát eredményezi. Megjelennek egyrészt *a szervezetirányításhoz kapcsolódó konfliktusok*, melyek a szervezeti kormányzás, a szervezetfejlesztés megvalósítása során jelentkeznek. Másrészt jelen vannak *a szervezeti folyamatokban felmerülő konfliktusok*, melyek a szervezeti folyamatok működtetését és hatékonyságát befolyásolják. Harmadikként pedig *a személyes konfliktusok*, melyek az egyén szintjén az egyes tevékenységeik során jelentkeznek. Kutatási eredményeink e tekintetben összhangban állnak a korábbi kutatások során nyert eredményekkel. Kiemelendő ugyanakkor, hogy új, eddig nem azonosított konfliktustípusként azonosítottuk a *stratégiai, a felelősségi, illetve a karrierkonfliktusokat*, melyek mindegyike közvetlen kapcsolatban áll a komplex hálózat működési jellegzetességeivel.

Kvalitatív kutatásunk eredményei más oldalról rámutatnak az egészségügyi intézmények bonyolult beágyazottságából fakadó – gyakran ki nem mondott, de létező – konfliktusok sajátos megjelenésére, azok heterogenitására. A konfliktusok azonosítása és tipizálása után, amikor próbáltunk magyarázatokat, okokat keresni a feszültségre, azt tapasztaltuk, hogy azok nem tulajdoníthatók feltétlenül egy-egy kapcsolatban vagy adott hálózatban való részvételnek. Arra jutottunk, hogy az egészségügyi egységekben felmerülő konfliktusok kevéssé érthetők meg vagy menedzselhetők egy-egy nézőpontból, a beágyazottság széles körű értelmezését igénylik. A politikai-jogi, a kulturális, a strukturális és a kognitív beágyazottság együtt, egymással kölcsönhatásban jelentős tényezői a feszültségek, ellentmondások megjelenésének, így azok kezelése sem valósítható meg ezek figyelembevétel nélkül. Jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy a konfliktusmenedzselési rutinokra kapott eredményeinket is bemutassuk, de a leginkább alkalmazott (majdnem valamennyi vezetői nézőpontban észlelt) konfliktusfeloldási rutin a reciprocitási modell. A szereplők a hatalmi, szakmai és informális személyközi hálózataikban egymás kölcsönös támogatásának várakozása mentén nyújtanak egymásnak formális vagy informális segítséget a konfliktusos szituációk feloldásában.

Összegezve eredményeinket, az egészségügy komplex társadalmi beágyazottsága következtében a szervezeti és szervezetek közötti feszültségeket előidéző tényezők kezelése rendszerszintű feladat, megszüntetésük lehetetlen, hiszen a gazdaságot nem tudjuk kiemelni a társadalmi környezetből, a beágyazottság a jövőben is hatással lesz a szervezetek működésre. Azon viszont, hogy milyen ez a társadalmi beágyazottság, milyen a társadalmi környezet, lehet változtatni. Egy olyan kulturális, strukturális, politikai jogi környezetet, amely a konstruktív konfliktusokat generálja, valószínűleg minden szereplő számára előnyösebb lenne. A destruktív konfliktus helyett, amikor a verseny egyenlőtlen felek között zajlik (strukturális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően,

és a felek kevésbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat, akkor egy másfajta konfliktusszituációra kell törekedni, arra, hogy ezek a konfliktusok konstruktívak legyenek. A konfliktus lehet nagyon jótékony is. A konstruktív konfliktusos helyzet kizárja a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és ösztönzi a kísérletezést, a cselekvési alternatívák jobb kiválasztását. Kíváncsú lenne egy olyan környezet, amely átláthatóvá teszi a hatalmi és egyéb viszonyokat, amely tisztázza a kérdéseket, fejleszti a problémamegoldó képességet, növeli a hatékonyságot. Ez a törekvés rendszerszintű feladat, csak egy nagyon hosszú folyamat eredményezhet változást a körülményekben. Egy olyan fájdalmas folyamat, ahol menet közben sokak érdeksérelem sérülhet rövid távon, de hosszú távon minden szereplő nyerhet. Ilyen környezetben lenne értelme egy – a tanulmányunkban bemutatott – szervezetközi együttműködési kutatást újra elvégezni.

Vizsgálatunk korlátja egyfelől az, hogy csak egyetlen egyetemi háttérrel bíró klinikai szervezetet vizsgáltunk, másfelől az alkalmazott módszertan. A módszertani oldalról a következőket emelhetjük ki: az interjúk alacsony száma, az érvényességi és megbízhatósági követelmények hiánya. A jelenlegi eredmények ugyanakkor jó kiindulópontot jelentenek mind a komplex hálózati működés kezelése, mind az egészségügyi menedzsment hálózati működésének megértése szempontjából. A tanulmányban bemutatott eredményeink interpretálása inkább elgondolkodtató, egy esetből származó tapasztalatok megosztásának tekinthető, mint egzakt eredménynek, megközelítésünk pedig kísérleti jellegű.

Felhasznált irodalom

- Antal Z. L. (2018). *A gyógyítás társadalmi beágyazottsága*. Budapest: Argumentum Kiadó.
- Bochatay, N., Bajwa, N. M., Cullati, S., Muller-Juge, V., Blondon, K. S., Perron, N. J., Maitre, F., Chopard, P., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P. & Nendaz, M. R. (2017). A Multilevel Analysis of Professional Conflicts in Helath Care Teams: Insight for Future Training. *Academic Medicine*, 99(11), 584–592. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001912>.
- Bourdieu, P. (1999). Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Angelusz R. (Eds.). *A társadalmi rétegződés komponensei*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 156–177.
- Chakraborty, S. & Dobrzykowski, D. D. (2013). Supply Chain Practices for Complexity in Healthcare: A Service-Dominant Logic View. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 10(3), 53–75. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00233-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00233-0)
- Coleman, J. S. (1994). Társadalmi tőke. In Lengyel Gy. & Szántó Z. (Eds.), *A gazdasági élet szociológiája* (pp. 99–127). Budapest: Aula Kiadó.
- Coase, R. H. (1960). *The Problem of Social Cost*. London: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Csupor, É., Kuna, Á., Pintér, J. N., Kaló, Zs. & Csabai, M. (2017). Konfliktustípusok és konfliktus kezelés Magyar egészségügyi dolgozók körében. *Orvosi Hetilap*, 158(16), 625–633. <https://doi.org/10.1556/650.2017.30736>
- Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension*. New York-London: The Free Press, <https://doi.org/10.1002/hrm.3930270407>
- Farkas, Z. (2010). *Társadalom-elmélet (második kötet)*. Budapest: Bóbor Kiadó. Retrieved from http://real.mtak.hu/26593/1/Tarsadalomelmélet_Masodik_kotet.pdf
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/000169939203500101>
- Granovetter, M. & Svedberg, R. (1992). *Sociology of Economic Life*. London: Avalon Publishing.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.
- Hátori, B. (1998). *Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Kincses Gy. (2007). *A halapénzről – még mindig nem utoljára*. Budapest: Egészségügyi Stratégiai Kutatóintézet, ESKI. Retrieved from http://www.kincsesgyula.hu/dokumentumok/halapenzcikk_007_07.pdf
- Kincses Gy. (2019). A köz- és a magánszféra szerepe az egészségügyben. *Magyar Tudomány*, 180(10), 151–152. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.10.11>
- Kornai J. (1971). *Anti-equilibrium. A gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Lantos G. (2016). Így keresnek az orvosbárók évi 100 millió forintot. *Portfólió*, 2016.04.13. Retrieved from <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20160423/igy-keresnek-az-orvosbarok-evi-100-millio-forintot-230793>
- Launberg, A. (2011). Commercializing Academic Research Results: When a University wants to Further Innovation. *27th IMP-conference in Glasgow, Scotland*. Retrieved from <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7652.pdf>
- Mills, M. E. C. (2002). Conflict in Health Care Organizations. *Journal of Health Care Law and Policy*, 5(2), 502 – 523. <http://doi.org/10.1080/08998280.2001.11927749>
- Mischel, W. (2015). *A pillecukorteszt*. Budapest: HVG Kiadó.
- Mitev, A. Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérőköve. *Vezetéstudomány*, 43(1). 17–30.
- Patton, C. (2014). Conflict in healthcare: A Literature Review. *The Internet Journal of Healthcare Administration*, 9(1), 1–11.

- Polányi K. (1976). A gazdaság mint intézményesített folyamat. In Polányi K. (ed.), *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet* (pp. 228-272). Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rabin, M. (1998). Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 11-46. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2564950>
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organisations. *Human Relations*, 38(1), 81-89. <https://doi.org/10.1177/001872678503800105>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organisation Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <http://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Raus, K. Mortier, E. & Eeckloo, K. (2018). Organizing Health Care Networks: Balancing Markets, Government and Civil Society. *International Journal of Integrated Care*, 18(3), :6. <https://doi.org/10.5334/ijic.3960>
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. A., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't? *The BMJ*, 312(7023), 71-72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>
- Savage, G. T., Taylor, R. L., Rotarius, T. M. & Buessler, J. A. (1997). Governance of Integrated Delivery Systems/Networks: A Stakeholder Approach. *Health Care Management Review*, 22(1), 7-20.
- Szántó Z. (1994). A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, 1994 (3), 141-145.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(1), 39-60. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1991). Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások. In Pápai, Z. & Nagy, P. (eds.), *Döntésméleti szöveggyűjtemény* (pp. 77-93). Budapest: Aula Kiadó.
- Wagrell, S. (2011). *Achieving Innovation in Healthcare: The Public Quasi-Market Paradox*. 27th IMP-conference in Glasgow, Scotland. Retrieved from <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7793.pdf>
- Weber, M. (1987). *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Yang, W.-H. , Hu, J.- S., & Chou, Y.-Y. (2010). Analysis of Network Type Exchange in Health Care System: A Stakeholder Approach. *Journal of Medical Systems*, 36(3), 1569-1581. <https://doi.org/10.1007/s10916-010-9618-5>
- Zukin, S. P. & DiMaggio (eds.) (1990). *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

A DIÁKKORI CSAPATVERSENYEK HATÁSA A MUNKAHELYI VERSENYSZITUÁCIÓKBAN TANÚSÍTOTT MAGATARTÁSRA EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN

INFLUENCE OF TEAM COMPETITIONS AT SCHOOL AGE ON PARTICIPATION IN COMPETITIVE WORKPLACE SITUATIONS DURING ADULTHOOD EMPLOYMENT (BASED ON EMPIRICAL ANALYSIS)

A közgazdaságtan alapfogalmai közül talán a versenyképességgel foglalkozik a legtöbbet a szakirodalom. Ezt az egyes szerzők különböző szempontokból vizsgálják. Viszonylag ritkán foglalkoznak azonban a sport és a munkahelyi verseny közötti közvetlen kapcsolattal. Jelen munka egy saját kérdőíven alapuló kutatás keretében elemzi a kérdést. A szerzők a diákkorban versenyszerűen űzött csapatsportok hatását vizsgálják a felnőttkori munkahelyi versenyszituációkban megfigyelhető magatartásra, kiegészítve az egyéni sportokra vonatkozó korábbi munkájukat. Ennek során egyrészt a demográfiai jellemzők, másrészt az iskolai végzettség, illetve a munkahelyi beosztás alapján csoportosították a válaszadókat. Jelen vizsgálat az iskolai és a felnőttkori versenymotivációkra fókuszált. Ezek között sikerült szignifikáns kapcsolatokat kimutatni. A szerzők igazolták, hogy az iskoláskorban versenyzésre készítő tényezők egy része változatlanul hat felnőttkorban is. Vannak továbbá külsőből belsővé alakuló motivációk is, valamint ellenkező irányú változás is megfigyelhető. Az eredmények jelzik a terület kutatásának fontosságát és a tapasztalatok gyakorlati felhasználhatóságát egyaránt.

Kulcsszavak: verseny, siker, kudarc, versenyszellem

Among the fundamental concepts of economics perhaps competitiveness is discussed the most in scientific literature. Each author addresses a different aspect of it. However, authors they rarely deal with the direct relationship between workplace rivalry and participation in sports. The current paper analyses this question in the framework of a research study based on a questionnaire drawn up by the authors. The authors search for the impact of team sports performed during childhood on behaviour observable in adulthood competitive situations in the workplace. While doing so, they grouped the respondents under demographic characteristics on the one hand, and on the basis of educational achievement and working position on the other hand. The present investigation focused on childhood and adulthood motivations for competing. Significant relationships between them have been clearly demonstrated. The authors have verified that some of the circumstances incentivising school-age children to compete still prevail in adulthood. In addition, the phenomenon of motivations turning from external to internal has also been observed and change in the opposite direction can be observed as well. The results show both the importance of researching this area and the practical usefulness of the experiences.

Keywords: competition, success, failure, competitiveness

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Juhász Tímea, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (juhasz.timea@uni-bge.hu)

Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (toth.arnold@uni-bge.hu)

Kálmán Botond, jogászhallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, (kalmanbotond@caesar.elte.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 10-én, javítva: 2020. 03. 11-én, elfogadva: 2020. 09. 14-én.

This article was received: 10. 09. 2019, revised: 11. 03. 2020, accepted: 14. 09. 2020.

A versenyszituációkkal nap mint nap találkozunk a mindennapi életünk során. Akár az otthoni tevékenységeink alkalmával, akár a munkahelyünkön olyan helyzeteket élünk meg, ahol szembesülünk azzal, hogy ki a legügyesebb, a legbátrabb, a legkreatívabb stb., azaz ki a „leg” valamiből. Ennek meghatározása gyakran versenyhelyzetekkel történik, amelyekben mindenki másképpen vesz részt, avagy eltérően reagál. Tény, hogy a versenyzés kódolva van bennünk, és szeretjük megmérettetni magunkat, ki-ki más-más területen.

Már kisgyermekkorban találkozunk a versenyese-ményekkel: lehet ez tanulmányi, vagy akár sport, ahol indulhatunk egyénileg, avagy csapatban. Ez utóbbi hatásait vizsgálják meg a szerzők tehát azt, hogy aki diák-ként csapatsportban versenyzett, mennyire tudja megállni a helyét a munkahelyén a megmérettetési helyzetekben. Természetesen a kapott eredményeket jelentősen befolyásolják további tényezők, például a személyiség fejlettsége, motivációs mintázatai. Fontos kérdéskörként kapcsolódik a jelen munka témájához az egyéni sportok hatása a választott kutatási területre. Ez utóbbit azonban már elemezték a szerzők egy korábbi tanulmányukban. A csapatsportokhoz hasonlítható az iskolai testnevelés is, amit jelen kutatásban a szerzők nem tártak fel részletesen, bár moderáló tényezőként játszott szerepének fontossága valószínűsíthető. Mivel a motivációk kialakulása komplex pszichológiai folyamat, még munkahelyi körülmények között is, a kialakításban szerepet játszó tényezők közötti bonyolult kapcsolati hálózat feltárása a jelenleginél jóval kiterjedtebb kutatást igényel – szinte bizonyosan szükség van ehhez a társtudományok képviselőinek segítségére is. Fontosnak tartották viszont az önmeghatározás-elmélet részletesebb megismerését, hiszen a vizsgálatban felhasznált egyéni kérdőívük alapját nagyrészt ez az elmélet és az ezen alapuló validált kérdőívek adták.

Rövid szakirodalmi bemutatás

A csapatsportok fogalma kétféleképpen is használatos a szakirodalomban és a mindennapi szóhasználatban is (Alderfer, 1977). Klasszikus értelmezésben a csapatsport olyan tevékenység, melyet egyének egy csoportja közösen végez, és együttműködésük sikerességétől függ a közösen elért teljesítmény is. Ilyen sportok például a labdajátékok, vagy a jégkorong.

A másik jelentés olyan csapatot jelöl, ahol a tagok egyéni sikerei vagy kudarcai adódnak össze a végeredmény kialakításakor, azaz a küzdelem egyéni, az értékelés közös. Erről van szó például egy tornász-, egy judo- vagy egy öttusacsapat esetében. A szerzők jelen tanulmányban a csapatsport első jelentésére összpontosítottak, mivel ezek alkalmasak olyan készségek kialakítására, amelyek a munkahelyi tevékenység során is használhatók.

Más szempontból is osztályozhatók a sporttevékenységek (Ha, Lee, & Ok, 2015). Ha és társainak felosztása inkább a sport jellegére fókuszálva tömegsportot, versenysportot és profi sportot különböztet meg. Katz közelről tanulmányozta a győztesek és vesztesek szokásait és magatartását, mielőtt megalkotta a sport- és a munkahelyi

teljesítményt összekapcsoló elméletét (Katz, 2001). Kiemeli, hogy a csapat sikerében az egyéni tehetség ugyan fontos tényező, de még lényegesebb a csapattagok közötti kooperáció. A sikeres edző és a sikeres munkahelyi vezető is arra motiválja csapata tagjait, hogy úgy működjenek együtt, hogy közben igyekezzenek egymás teljesítményét is felülmúlni. Az alkalmazottaknak ugyanis fel kell ismerniük, hogy a szervezeti, céges szabályok hasonlóak a sport szabályaihoz. Itt is érvényes a legendás edző, Vince Lombardi megállapítása: „A győzelem nem minden. Az csak egy dolog” (idézi George, 1997). Lombardi definíciója azonban a munka világában már nem alkalmazható egyértelműen, ahogy azt Joshua Margolis kimutatta: „A sport egy jól körülírt tevékenység, az üzlet viszont expanzív. A játéktér jól körülírt, világosan látható, mi van kívül és mi van bent. A végeredmény és a következmények a játékszabályokkal egyértelműen előre meghatározhatók. A munkahelyen ritkán fordul elő ilyen tiszta elkülönülés. A következmények pedig számos kívülről is érintenek, például a részvényeseket és fogyasztókat” (Margolis, 1999).

A csapatsportokkal kapcsolatban számos olyan készség és tapasztalat szerezhető, amelyek a munkahelyi versenyszituációkban is felhasználhatók. Ezek közé tartozik a szociális identitás kialakulása. Ennek elméleti hátterét tárgyalja (Oja et al., 2015) a szociális identitás elmélete (Social Identity Theory – SIT). Ennek keretében alakul ki a szervezethez tartozás (Tyler, 2012). Ezzel kapcsolatban kimutatták továbbá azt is, hogy sportegyesületeknél dolgozó alkalmazottak között a munkahelyi szervezeti kötődés mellett a csapathoz tartozás is kialakul (Swanson & Kent, 2015). Míg a szervezeti identifikáció során az alkalmazott kötődése alakul ki a cégéhez, addig a csapathoz tartozás kialakulás során a rajongók és a szurkolók azonosítják magukat a sportegyesülettel és a csapattal. Ez annak ellenére megtörténik, hogy formálisan nem tagjai sem az egyesületnek, sem a csapatnak (Wann et al., 2017). Ezt a folyamatot már jelentős tudományos figyelem kíséri (Lock & Heere, 2017). Vizsgálták például az egyetemközi atlétikai csapatversenyekben részt vevő egyetemisták fejlődését „munkahelyükön”, azaz egyetemi tanulmányaik során (Good, 2015). Good kutatásának eredményei szerint a sportoló egyetemistákra jelentős pozitív hatással vannak az egyetemközi versenyek mind a tanulmányi fejlődésüket, mind a mindennapi életben használt készségeik fejlődését illetően. Tanulmányának egyik fontos megállapítása, hogy nemcsak az edzők hatása szignifikáns ezen a téren, hanem más prominens egyetemi személyeké, pl. a professzoroké is, akik támogatták az egyetemi sportokat. Ezeknek a diákoknak a mentorukhoz fűződő kapcsolata az egyetem után is megmaradt. Sokan említették még a csapattársukat is, mint fő motiváló tényezőt. Valamennyi résztvevő egyöntetűen arról számolt be, hogy az egyetemi évek sporttevékenysége és versenyei egyértelműen pozitív hatást gyakoroltak mind a tanulmányi, mind a későbbi fejlődésükre. Szélesebb látószögben vizsgálja a sportfejlesztő hatásait Ha és társai munkája (Ha et al., 2015). Ezek a hatások segíthetik a testi-lelki-kulturális fejlődést, vagy a konfliktuskezelő képesség kialakulását, ami például a diplomáciában nélkülözhetetlen. Megtanít a

kulturális különbségek elfogadására és a társadalmi integrációra és kapcsolatépítésre is. Ezáltal egyéni, közösségi és társadalmi szinten is előnyös hatást fejt ki. A legnagyobb sportrendezvények, világbajnokságok, olimpiák kifejezetten alkalmasak a globális problémáknak a figyelem középpontjába állítására és ennek révén hatékonyabb kezelésükre is. További pozitív hatásokat sorol fel Van Yperen (2019). Ő a sporttal kapcsolatos szociálpszichológiai kutatásokban kikristályosodott alapelveket tekinti át, amelyek segítik a hatékony önszabályozást és teljesítménynövelést. Ezek közé sorolják a konkrét és az elérhető célok kitűzésének képességét, az elkerülés helyett a megfelelő megközelítést. A sport megtanít egyszerre dolgozni az erősségeken és a gyengeségeken. Segít a külső nyomás kezelésében, például a belső állapotok sokaságából a releváns jelzések kiszűrésével. Mindezek a képességek, hozzátevé még a megmértetési helyzet okozta feszültségek kezelését is, nemcsak a sportban, de a mindennapi életben, így a munkahelyi versenyszituációkban is hasznosíthatók. Ha és társai megkülönböztetik a sport fejlődését a sporton keresztül megvalósuló fejlődéstől (Ha et al., 2015). Felhívják a figyelmet arra, hogy míg az előbbi folyamat az elit sportolórétég kialakulásával a sport beszűküléséhez vezet, addig a sport általi fejlődés széles körű pozitív egyéni, társadalmi és gazdasági előrelépést jelent. A személyiségvonások is kapcsolódnak a motivációk kérdésköréhez. A szakirodalomban direkt, indirekt és teljes hatásokat különböztetnek meg (McGuigan et al., 2018).

Számos tanulmány vizsgálta, hogy a fiatalok, csapat-sportokban való versenyzésnek milyen hatása van egyrészt a pályakezdők munkaerő-piaci kilátásaira, másrészt a későbbi karrierjükre (Kniffin, Wansink, & Shimizu, 2015). A vizsgálatok általában retrospektívek és a fiatalok tapasztalatokra is visszakérdező, biográfikus jellegű kérdőívek használatával történnek (Cucina, Caputo, Thibodeaux, & MacLan, 2012). Ezek hasznosságát az alkalmazott kiválasztásban számos, többnyire metaanalízissel készült kutatás bizonyította (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Sikertelt kimutatni azt is, hogy azok, akik diákkorukban sportolnak, később, a munkaerő-piacon szignifikánsan magasabb jövedelmet érnek el nem sportoló társaiknál (Stevenson, 2010). A kérdés fontosságát mi sem mutatja jobban, mint azok a kvalitatív kutatási eredmények, melyek szerint a diákkori sporttevékenységre számos állásinterjúban is rákérdeznek, és a jelentkező válasza befolyásolja, hogy alkalmazza-e az adott munkakörre (Rivera, 2012). A sporttémájú kutatások is vizsgálják ezt a területet, például a csapattagság és a munkahelyi jelenlét/hiányzás témáját (Kniffin & Mihalek, 2014), vagy azt, hogy az egykori csapattagok bére hogyan alakul a későbbi életszakaszokban (Kniffin, 2009). A fiatalok sport hatásait a tanulmányok jellemzően négy területen vizsgálják, melyek a diákevektől a késői életszakaszokig minden időszakra kiterjednek. A vizsgálatok egy része a diákevek alatti sportolás iskolai teljesítménnyel való kapcsolatát kutatja (Swanson, Kowalski, Gettman, & Lee, 2012), mások a munkakezdés, alkalmazás kezdeti karrierterületére kifejtett hatást (Kniffin et al., 2015). Egyes szerzők a munka szempontjából aktív életszakasz sikereinek korábbi sport-

tapasztalatok általi meghatározottságával is foglalkoznak (Soltani, 2016). Végül a negyedik terület a későbbi életszakaszokban tanúsított munkahelyi magatartásformák és a fiatalok sport összefüggését elemzi (Shahri, Shahram, Yazdankhah, & Heydari, 2015). Számos szerző alkotott modellt abból célból, hogy a kérdéskör komplexitását alaposabban vizsgálhassa (Kniffin et al., 2015; Kao, 2019). Kniffin és társai koncepcionális modellje azon a kiinduló feltételezésen alapul, hogy az ifjúsági sportcsapatok tagjaiban tartósan megmaradó vezetői készségek alakulnak ki akkor is, ha nem ők a csapatkapitányok. Ez főleg azokban a csapatokban jelentős, amelyek úgynevezett labdajátékokat űznek, mint például a futball, a kézilabda, de még a jégkorong is ide sorolható. Ezekben ugyanis mind a játék, mind az edzések közben rengeteg interakció zajlik a csapattagok között. Ennek során olyan képességeket sajátítanak el, mint az együttműködés, egymás segítése, bizalom, és ezeket a tulajdonságokat a sport világán kívül, a későbbi munkahelyen is kamatoztatni tudják majd (Sitkin & Hackman, 2011). A sikeres edző olyan módon készíti fel csapatát, hogy egyszerre alakítja ki a játékosokban a kooperáló és a kompetitív magatartást (1. ábra).

1. ábra

Versengés és együttműködés csapaton belül

Összetartó csapat, melyben az egyéni teljesítmény nem fokozza a csapat összteljesítményét	Erősen motivált csapattagok, akik hatékonyan dolgoznak együtt	magas
		kooperáció szintje
Motiválatlan egyének összehangolatlan tevékenysége	Erősen motivált csapattagok együttműködési készség nélkül	alacsony
alacsony		magas
Kompetíció szintje		

Forrás: Kat (2001) alapján saját szerkesztés

Ezáltal egyrészt a tagok egymást segítve dolgoznak a közös sikerért, másrészt az egyik játékos jobb teljesítménye a másikat is intenzívebb munkára ösztönzi (Katz, 2001). Ez az úgynevezett transzkompetitív (Robbins & Finley, 1998), vagy más néven ko-opetitív (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Nagyon fontos azonban figyelni arra, hogy a kompetitív ne legyen erősebb a kooperatívénál, mert ez aláássa a csapat teljesítményét (Katz, 2001). Kniffin és társai modelljükben az ifjúsági versenyszerű csapatsportok, a vezetői készségek és a proszociális magatartásformák kapcsolatát elemezték. Kao (2019) sportoktatási modellje (Sport Education Model - SEM) első-sorban a testnevelés iskolai oktatásának hatásait vizsgálja, de számos megállapítása felhasználható a csapatsportok esetére is. A testnevelést és a versenysportot nem vetély-társakként, hanem kiegészítő tevékenységekként kell kezelni, ahogyan ezt mások is javasolják (Aquilina, 2013). A teljesítményt befolyásoló tényezők lehetnek külső kör-ülmények és belső, lelki folyamatok. A két csoport ter-

mészetesen nem független egymástól. A sok tényezőt a szakirodalom összességében és külön-külön is vizsgálja. Az egyik fontos tulajdonság a perfekcionizmus (Madigan, Hill, Mallinson-Howard, Curran, & Jowett, 2018). Bár a témával foglalkozó szerzők egy része szerint a tökéletesség kényszere nem befolyásolja lényegesen a teljesítményt (Stoeber, 2012), metaanalitikus vizsgálati eredmények árnyaltabb képet festenek (Madigan et al., 2018). Eszerint Stoeber véleménye csak a sport területén tartható, míg az oktatás és a munkahely esetében a perfekcionizmus negatív hatással van a teljesítményre. A sportban szerzett képességek sporton kívüli területeken való alkalmazhatóságát is több szerző vizsgálta (Chad, 2015; Bin Mat, 2018). Chad kutatási eredményei szerint minden válaszadó véleménye szerint az élet minden területén hasznosak azok a készségek, melyeket a sport során sajátítottak el. Ezeket foglalja össze a szakirodalom life skills néven, amit a World Health Organization (WHO) úgy definiál, mint az alkalmazkodás és pozitív viselkedés képességét, ami lehetővé teszi az élet kihívásainak való megfelelést (WHO, 1999). A fentieket más szerzők kiegészítik azzal, hogy sportban szerzett készségek nem automatikusan használhatók más területeken, hanem csak megfelelő transzformáció után, amelynek sikeressége részben az egyén adottságaitól, részben a környezet hatásaitól függ (Jones & Lavalley, 2009; Walsh, Ozaeta, & Wright, 2010; Allen, Rhind, & Koshy, 2014).

A sporttal kapcsolatos motivációk kutatásának egyik leggyakrabban használt eszköze a Sport Motivation Scale (Pelletier et al., 1995). Ez egy hétfokozatú Likert-skálás kérdőív, ami az intrinzik és extrinzik motivációk szerepét vizsgálja a sportban. Módszerként az ún. confirmatory factor analysis (CFA). (LISREL-eljárással. és az alsókálák közötti korrelációs vizsgálatokat használtak. Az előbbiek közé tartozik a tanulás vágya, az önmegmérettetés igénye vagy maga a mozgás öröme is. Utóbbiak közé sorolták a kérdőív kidolgozói többek között a szülői elvárásokat, az anyagi jutalmazást, vagy a mások által történő elismerést és népszerűséget. Nem méri viszont az integrált motivációk területét, ezért megalkotása után közel húsz évvel megjelent módosított formája, az SMS-II, más néven a 24 elemű SMS-6 (Mallet, Kawabata, Newcombe, Otero-Ferrero, & Jackson), ami az integrált motivációk mellett további elméleti és statisztikai-metodikai változásokat is tartalmaz. Az új kérdőív felülvizsgálatát részben a régi szerzők végezték (Pelletier, Rocchi, Vallerand, Deci, & Ryan, 2013). Ehhez készítették a szerzők egy megelőző metaanalízist, a CFA-t pedig kiegészítették egy feltáró faktoranalízissel. Mivel az eredeti kérdőívet több nyelvre is lefordították¹, az új kérdőívet ezek mindegyikén validálták. A magyar validációt Paic (2018) és társai végezték el. Ugyancsak megvizsgálták a szerzők a férfiakra és a nőkre optimalizált SMS-változatokat (Li & Harmer, 1996), és az egyéni és csapatsportokra kidolgozott változatokat is (Pelletier & Sarrazin, 2007). A módosított kérdőív validálását végző kutatócsoportban ketten is szerepeltek az eredeti kérdőív megalkotói közül (Pelletier & Vallerand), valamint a csoport tagja volt még Edward L. Deci, aki a témában számos publikációt írt már az SMS első változa-

tának megjelenése előtt, majd utána is (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985; Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2016). A kutatók vizsgálatának eredménye, hogy az SMS-II validált kérdőívként használható (Pelletier et al., 2013). A klasszikus motivációk közül sok egészségügyi jellegű: jobb egészségi és fittségi állapot elérése, vérnyomáscsökkentés, fogyókúra, stresszcsoökkentés. Bár sportmotivációs kérdőívről van szó, az SMS minden változata egy komplex pszichológiai elméletstruktúrán, az önmeghatározási teórián (Self Determination Theory – SDT) alapul (Deci & Ryan, 1985). Eszerint a motivált, produktív és boldog állapot feltétele az alapszükségletek, azaz a kompetencia, az autonómia és a kötődés megfelelő arányban történő kielégítettsége. Az elmélet a motivációkat külső és belső csoportra osztja fel. Az előbbiek közé tartozik a jutalom, a jó értékelés vagy mások véleménye, a belső hajtóerők pedig olyan hatások, amelyek fenntartják az érdeklődést, a célért kifejtett erőfeszítést, illetve a kreativitást. Óvatosságra int viszont a modell használatával szemben, hogy Deci és Ryan szerint a spontán cselekvések jutalmazása csökkenti a belső motiváltságot. Deci és Ryan, illetve a velük egy csoportban dolgozó többi kutató az élet számos területén alkalmazta az elméletet a motivációs vizsgálatokban, az internalizációtól a sporton át a szervezeti folyamatokig.

Áttekintve a téma szakirodalmát a szerzők megállapították, hogy számos tanulmány vizsgálja ugyan a sport és a munkahelyi versenyszituációk közötti kapcsolatot, ezek általában nem különböztetik meg az egyéni és csapatsportokat. A sport minden formája számos pozitív és a mindennapi élet más területén is alkalmazható képesség kialakításában játszik szerepet. Ilyen például a kitartás, a rendszeresség, a célokért való jelentős energiabefektetés vagy a kudarc feldolgozásának képessége. Vannak viszont olyan tulajdonságok is, amelyeket csak a csapatsportok alakítanak ki, ezek közé sorolható a közös célokért végzett közös munka, az alkalmazkodás, az egymás segítése. Ezek a készségek az egyéni sportok területén, ahol a cél a másik legyőzése, nem alakulnak ki ilyen határozottan. Ezért a szerzők úgy döntöttek, hogy elválasztják vizsgálatukban a sport e két fajtáját és külön-külön vizsgálják a diákként üzött sportok későbbi, munkahelyi versenyszituációkra kifejtett hatását – ezt az egyéni sportok esetében egy másik kutatásban valósítják meg. A téma komplexitására és szerteágazóságára tekintettel jelen vizsgálatban egy részterületre fókuszáltak, a motivációk időbeli változására. Megismerve ennek törvényszerűségeit ugyanis lehetővé válhat olyan személyre szabott készségfejlesztési módszerek kidolgozása, amivel a mai munkahelyek által támasztott követelményeknek való megfelelés mértéke javítható.

Módszertan

A szakirodalmi összefoglalóból is jól látszik, hogy a versenyvizsgálatok igen népszerűek a kutatásokban. Több terület köré csoportosultak az elemzések. A kutatások egyrészt vizsgálták a csapatversenyek során elsajátított képességek alkalmazhatóságát az egyén későbbi életsza-

kaszaiban, illetve a kutatók a későbbi karrierre gyakorolt befolyását kutatták. A szerzők egy viszonylag új, a szakirodalom által még nem igazán tárgyalt aspektusból elemezték a kérdést. Arra voltak kíváncsiak, hogy a diákkori csapatversenyeknek van-e bármilyen hatása a későbbiekben arra, hogy valaki miképpen viszonyul a munkahelyen megjelenő versenyszituációkra. A munkahelyi versenyszituációkon nem sport megmérettetést értenek a szerzők. Itt olyan helyzeteket vizsgáltak a tanulmány írói, amikor az adott vállalatokon belül a dolgozók rivalizálnak egymással különböző szituációkban: legyen szó akár egy pozíció eléréséről, egy feladat teljesítéséről, egy elismerés megszerzéséről, stb. E kérdéskörön belül is elsősorban arra fókuszáltak, hogy miképpen változnak a versenyt indukáló motivációk az életkor függvényében, és hogy mennyire élvezik az egyének a szervezeti versenyeket?

Ennek megismerése céljából a tanulmány írói 2018-ban egy átfogó vizsgálatot végeztek, amely alapvetően egy kérdőíves felmérés volt, azaz egy internetes, kvantitatív kutatás. A mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt, alapvetően az egyszerű alkalmazhatósága miatt és a szerzők mintagyűjtési korlátai végett. Ezzel a mintagyűjtési módszerválasztással a kutatók egyben azt is elfogadták, hogy így a minta nem reprezentatív. A kérdőívben a kutatók célzottan nem tértek ki az egyéni sportok hatására sem, mert ezzel a témával külön tanulmányban foglalkoztak, és csak konkrétan a csapatversenyek során fellépő hatásokat elemezték.

A válaszadóknak egy előre összeállított, alapvetően nominális és metrikus skálákból felépülő kérdéssort kellett kitölteniük. A kérdőív megalkotásánál az önmeghatározás elmélet szolgált kiinduló pontként (Deci & Ryan, 1985, 2007, 2013), amely széles módszertani lehetőséget nyújt az emberi motiváció és a személyiség vizsgálatára. Ám a szerzőknek nem volt célja a már korábban megalkotott kérdőívek felhasználása, különösen azért, mert egy még nem vizsgált területet szándékoztak elemezni. Ezért egy saját kérdőív megalkotását találták célravezetőnek, melynek részletesebb ismertetésére a módszertani fejezetben kerül sor. Jelen kutatás egy folyamat első lépéseként ennek a kérdőívnek a használhatóságára is irányult, megalapozandó egy későbbi szélesebb körű felmérés metodikai hátterét is. A diákkori versenyeket motiváló tényezőket öt faktorba, majd a munkahelyit három faktorba tömörítették az írók. A kérdőív kérdéseinek csoportosítását az 1. táblázat foglalja össze.

A kapott válaszokat a szerzők a következő statisztikai módszerekkel elemezték: gyakorisági és átlagvizsgálatok, ANOVA, faktoranalízis, korreláció, keresztábrák elemzés.

A kutatók a következő célokat fogalmazták meg a kutatás során:

1. Bizonyítani, hogy van kapcsolat a diákkori aktív, csapatban történő versenysportolás és a munkahelyi versenyszituációk (az egyének szervezetén belüli rivalizáció) iránti motiváció között.
2. Feltérképezni, hogy milyen diákkori versenyt motiváló tényezők azonosíthatók felnőttkorban a szervezeti versenyeket indukáló változók között.

A célok mentén a következő vizsgálati hipotéziseket fogalmazták meg a szerzők:

Hipotézisek

1. Azok a válaszadók, akik diákként csapatsportot versenyszerűen űztek, felnőttként is sokkal nyitottabban a szervezeti versenyszituációkra és könnyebben is kezelik azokat.
2. A diákkori csapatversenyek főbb motivációs tényezői a munkahelyi versenyszituációkban is kimutathatók.

A kutatásban 308 válaszadó vett részt. Azonban ezek közül, akik diákkorukban valóban részt vettek csapatsportban 164 válaszadó volt. Itt a szűrési szempont pontosan az volt, hogy az általános, vagy a középiskolában versenyszerűen űzött-e valamilyen csapatsportot az egyén. E szűkítési indokot az adta a szerzőnek, hogy ezek a válaszadók 18 éves koruk alatt így rendszeresen ki voltak téve versenyszituációknak. Azaz, csak olyan résztvevők válaszoljanak átgondoltan a kérdésekre, akiknek volt csapatsport tapasztalata, ezért a szerzők 164-re redukálták a felhasználható válaszadók körét. A kutatás eredményeinek bemutatását a szerzők a minta specifikálásával kezdik.

Kutatási eredmények

A vizsgálatban 70 férfi és 94 női válaszadó vett részt.

A lakóhelyük alapján mintegy fele a megkérdezetteknek a közép-magyarországi régióból származott, 23% Észak-Magyarországról, közel 6% Észak- és Dél-Alföldről, a Nyugat-Dunántúlról, míg legkisebb arányban mint-

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéscsoport A minta specifikációja	2. kérdéscsoport A diákkori csapatversenyek	3. kérdéscsoport A munkahelyi versenyek
Lakóhely Iskolai végzettség Nem Életkor Munkahelye mérete Munkahelyi beosztása	A diákkori csapatversenyek jellemzői és kiváltó indokai és motivációi	A munkahelyi versenyek jellemzői Az egyéni és csapatmunka Munkahelyi rivalizálásokat indukáló okok Munkahelyi versenyek hatásai

Forrás: saját szerkesztés

egy 2% a Dél-Dunántúlról. Valamennyi régió képviseltette magát a mintában, igaz közel sem azonos arányban.

Végzettség alapján a válaszadók 88%-a középfokú tanulmányokat végzett, a diplomások aránya 12% volt.

A beosztás szerint 80%-uk beosztott alkalmazásban volt, míg 20% vezető. 22-22%-ban mikro- és kisvállalatnál dolgoztak, 19% középvállalatnál, míg a többiek, minden harmadik válaszadó, nagyvállalatnál állt foglalkoztatásban (2. táblázat).

2. táblázat

A minta specifikációja

Jellemzők	Gyakoriság (N)
Nem	70 férfi 94 nő
Lakóhely	38 Észak-Magyarország 11 Észak-Alföld 10 Dél-Alföld 82 Közép-Magyarország 9 Közép-Dunántúl 11 Nyugat-Dunántúl 3 Dél-Dunántúl
Végzettség	3 Középfokú érettségi nélkül 115 Középfokú érettségivel 26 Felsőfokú (OKJ) 20 Felsőfokú (diplomás)
Beosztás	130 Beosztott 6 Alapszintű vezető 17 Középszintű vezető 6 Felsőszintű vezető 5 Tulajdonos

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak 17 külső és belső motivációs tényezőről kellett eldönteniük, hogy mennyire befolyásolta őket diákkorukban, hogy csapatsportversenyeken vegyenek

részt. Ezeket a tényezőket Ryan és Deci (2000, 2006) vizsgálatai alapján választották ki a jelen tanulmány szerzői. A felmérés résztvevőinek egy ötös skálán kellett értékelniük, hogy az adott változó mennyire volt jellemző az ő esetükre. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 3. táblázat az adott állításokra kapott átlagokat és szórásokat mutatja be.

3. táblázat

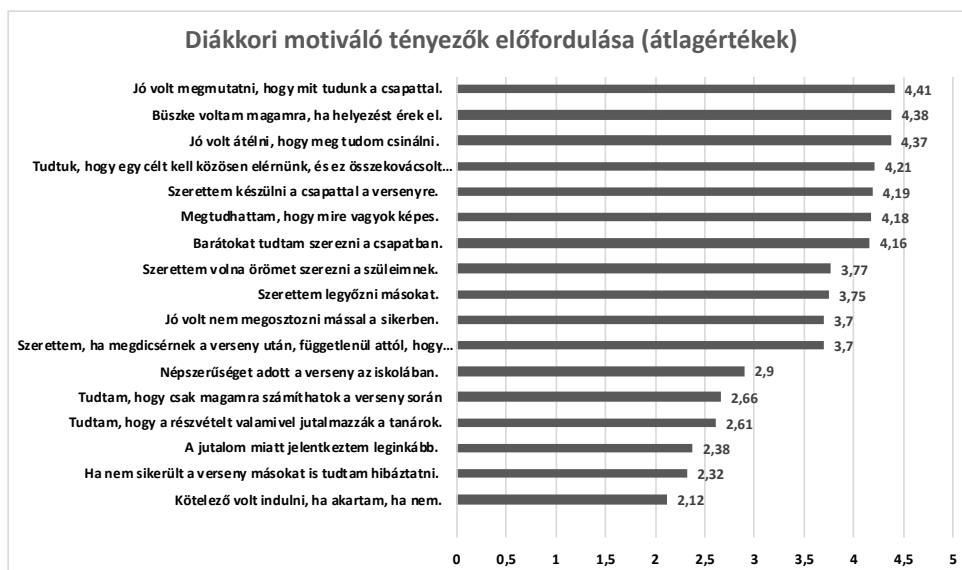
A diákkori csapatsport-versenyben történő részvételt motiváló tényezők

Meghatározás	Átlag	Szórás
Kötelező volt indulni, ha akartam, ha nem.	2,12	1,237
Ha nem sikerült a verseny másokat is tudtam hibáztatni.	2,32	1,324
A jutalom miatt jelentkeztem leginkább.	2,38	1,240
Tudtam, hogy csak magamra számíthatok a verseny során	2,66	1,438
Népszerűséget adott a verseny az iskolában.	2,90	1,350
Szerettem, ha megdicsérnek a verseny után, függetlenül attól, hogy nyertünk-e, vagy sem.	3,70	1,255
Jó volt nem megosztotni mással a sikerben.	3,70	1,380
Szerettem legyőzni másokat.	3,75	1,245
Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek.	3,77	1,236
Tudtam, hogy a részvételt valamivel jutalmazták a tanárok.	2,61	1,308
Barátokat tudtam szerezni a csapatban.	4,16	,974
Megtudhattam, hogy mire vagyok képes.	4,18	,902
Szerettem készülni a csapattal a versenyre.	4,19	1,048
Tudtuk, hogy egy célt kell közösen elérnünk, és ez összekovácsolt minket.	4,21	,951
Jó volt átélni, hogy meg tudom csinálni.	4,37	,836
Büszke voltam magamra, ha helyezést érek el.	4,38	,896
Jó volt megmutatni, hogy mit tudunk a csapattal.	4,41	,885

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra

A csapatsportokban történő versenyzést motiváló tényezők diákkorban



Forrás: saját vizsgálati adatok alapján

A válaszokat az átlagok alapján sorba rendezve a következők állapíthatók meg (2. ábra). Az átlagok és a szórások azt mutatják, hogy alapvetően nem volt jellemző, hogy valaki külső nyomásra vett részt ezeken a versenyeken és a kudarc felelősségelosztás kérdése sem volt igazán motiváló a válaszadóknak. Érdekes módon a külső jutalmazás sem igazán szerepelt igazi ösztönzőként, a legkorábbi megjelenése csupán a nyolcadik leggyakrabban megjelölt szülőknél való örömet szerzés. Annál fontosabbnak tartották a válaszadók, hogy közösen elérjenek valamit, amiben az egyén hozzáadott értéke fontos szerepet töltött be. A csapaton belüli önmegvalósítás és a társas kapcsolati együttműködés jelentette a válaszadóknak az igazi sikert.

A további vizsgálatok céljából a szerzők az adott változókat faktorokba tömörítették. A változók valamennyien alkalmasak voltak a faktorképzésre a KMO Barlett teszt: KMO: ,747 megk. Khi-négyzet: 803,819 df:136 szign.: ,000, a magyarázott varianciarány: 60,286 %. A társadalomtudományi kutatásokban a 60%-os magyarázott hányad már elfogadható (Sajtos & Mitev, 2007). A faktorszám meghatározása varianciarányad módszerrel történt. A következő faktorokat alakították ki Varimax rotálással, amelyek során a faktorok nem korrelálnak egymással, és jobban elválasztja a faktorokat egymástól, mint a többi eljárás (4. táblázat).

A szerzők megvizsgálták, hogy a beosztás és a végzettség tekintetében különböznek-e válaszadók az adott faktorokat tekintve. Az iskolázottságot vizsgálva a 3. faktor esetében lehetett különbséget azonosítani: $F: 4,128$ szign.: ,044 $p < 0,05$. Míg a felsőfokú képesítéssel rendelkezőket nem motiválta korábban a mások legyőzése, addig ez kevésbé mondható el a középfokú tanulmányokat végzettekről.

A pozíció alapján az önbecsülést erősítő motiváció tekintetében lehetett azonosítani szignifikáns eltérést: $F: 5,551$ szign.: ,020 $p < 0,05$. A vezetőket ez a cél kevésbé ösztönözte, míg a beosztottakat igen.

Minden tizedik válaszadó naponta szokott versenyezni a kollégáival a munkavégzés közben, és minden harmadik havonta többször is. Az ANOVA elemzés igazolta azt, hogy azok a válaszadók, akiket korábban a csapattal együtt készülés motivált és ezért szerettek csapatversenyekre járni, gyakrabban vállalnak be versenyhelyzeteket, mint akiknél ez kevésbé volt jellemző ($F: 3,253$ szign.: ,023 $p < 0,05$). A többi faktor vizsgálata nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a munkahelyi verseny gyakoriságával.

A megkérdezetteknek egy ötös skálán kellett értékelniük, hogy mennyire élvezik a munkahelyi versenyeket, az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlaga: 2,95 lett, ami azt is jelenti, hogy a megkérdezettek többé-kevésbé

4.táblázat

A rotált komponens mátrix

	Komponens				
	1	2	3	4	5
Ha nem sikerült a verseny másokat is tudtam hibáztatni.	0,750				
A jutalom miatt jelentkeztem leginkább.	0,740				
Tudtam, hogy csak magamra számíthatok a verseny során.	0,738				
Kötelező volt indulni, ha akartam, ha nem.	0,716				
Tudtam, hogy a részvételt valamivel jutalmazták a tanárok.	0,686				
Népszerűséget adott a verseny az iskolában.	0,508				
Megtudhattam, hogy mire vagyok képes.		0,778			
Jó volt átélni, hogy meg tudom csinálni.		0,723			
Tudtuk, hogy egy célt kell közösen elérnünk, és ez összekovácsolt minket.		0,673			
Büszke voltam magamra, ha helyezést érek el.		0,665			
Barátokat tudtam szerezni a csapatban.		0,639			
Jó volt megmutatni, hogy mit tudunk a csapattal.		0,553			
Szerettem legyőzni másokat.			0,782		
Jó volt nem megosztotni mással a sikerben.			0,732		
Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek.				0,811	
Szerettem készülni a csapattal.					0,759
Szerettem, ha megdicsérnek a verseny után, függetlenül attól, hogy nyertünk-e, vagy sem.					-0,542

Forrás: saját szerkesztés

1. faktor A népszerűség és a jutalom indukálta a részvételt (Cronbach Alpha : 0,790),

2. faktor Az önbecsülést erősítő célok indukálták a részvételt (Cronbach Alpha: 0,804),

3. faktor A mások legyőzése indukálta a részvételt (Cronbach Alpha: 0,471),

4. faktor A szülőknél történő örömszerzés indukálta a részvételt (itt Cronbach Alpha nem szerepel, mert csak egy változót tartalmaz a faktor, ezért változók közötti konzisztenciáról nem beszélhetünk),

5. faktor A csapattal készülés élménye indukálta a részvételt (Cronbach Alpha: 0,156),

érzik pozitívnak a megmérettetés e formáját, igaz a szórás 1,296, ami azt igazolja, hogy a válaszolók nem egyöntetűen vélekednek a kérdésről.

Korrelációs vizsgálatok azt igazolták, hogy azoknál a válaszadóknál bizonyítható volt a vállalati verseny kedvelése, akik diákkorukban a mások legyőzését élvezték és emiatt jelentkeztek csapatversenyekre (r^2 : ,223 szign.: 0,004 p: 0,01). Azaz, minél inkább örömet leltek valaki a másik feletti győzelemben, annál inkább élvezte a mostani munkája során a versenyeket.

A szerzők arra is rákérdeztek, hogy miért versenyeznek a válaszadók a munkahelyen. Itt is az ötös skálát használták a kutatók, azaz az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A tényezőket, a kapott átlagokat és a szórásokat az 5. táblázat mutatja

5. táblázat

A munkahelyi versenyben történő részvételt motiváló tényezők

Tényezők	Átlag	Szórás
Népszerűséget ad a verseny.	2,63	1,209
Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazták.	2,73	1,244
Szeretem legyőzni a másikat.	3,04	1,329
Szeretem a versenyek izgalmát.	3,46	1,317
Szeretem, ha megdicsérnek.	3,70	1,220
Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.	3,78	1,157
Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak.	3,85	1,199
Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.	3,86	1,156
Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.	3,98	1,180

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi versenyek esetében a jutalom kevésbé lép fel motiváló erőként, az egyén kiemelkedése a szervezetben viszont sokkal inkább ösztönző lehet. Itt főleg a dolgozó szempontjai kerülnek előtérbe, továbbá a másoktól tanulás, az új dolgok megismerése a vonzó (3. ábra).

A szerzők a további elemzés miatt ezeket a változókat is faktorokba tömörítették: KMO Barlett teszt: KMO: ,789 megk. Khi-négyzet: 581,231 df: 36 szign.: ,000, a magyarázott varianciarányad: 69,805 %. A faktorok számát, mint korábban is, varianciarányad módszerrel határozták meg a szerzők. A 6. táblázatban látható faktorok készültek Varimax rotálással.

6. táblázat

A rotált komponens mátrix

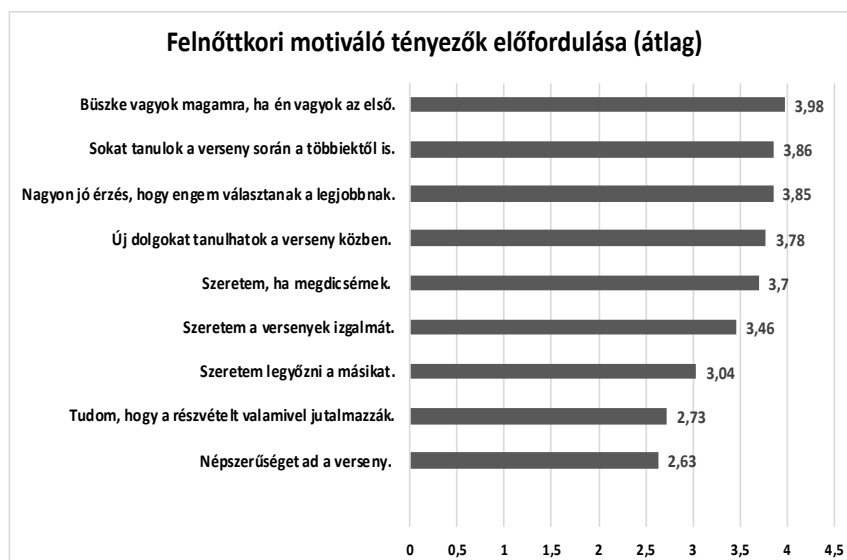
Tényezők	Komponens		
	1	2	3
Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.	0,788		
Szeretem legyőzni a másikat.	0,767		
Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak.	0,726		
Szeretem, ha megdicsérnek.	0,713		
Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.		0,870	
Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.		0,865	
Szeretem a versenyek izgalmát.		0,609	
Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazták.			0,866
Népszerűséget ad a verseny.			0,773

Forrás: saját szerkesztés

1. faktor: „Én vagyok az első” elérését indukáló részvétel (Cronbach Alpha: ,806),
2. faktor: A tanulás iránti vágyat kielégítő részvétel (Cronbach alpha: ,777),
3. faktor: A jutalom iránti vágyat kielégítő részvétel (Cronbach alpha: ,652).

3. ábra

A csapatsportokban történő versenyzést motiváló tényezők felnőttkorban



Forrás: saját vizsgálati adatok alapján

Az adott faktorokat vizsgálva a végzettség és a beosztás szerint nem volt igazolható a szignifikáns különbség.

Az ANOVA elemzés azt mutatta, hogy az első két faktor tanulás iránti vágyat indukáló faktor tekintetében lehetett azonosítani szignifikáns különbséget a tekintetben, hogy milyen gyakran versenyzik valaki (F: 3,893 szign.: ,010 $p < 0,05$). Leginkább erős ez a faktor azok esetében, akik naponta versenyeznek.

A korrelációs vizsgálat pedig azt igazolta, hogy leginkább azok élvezik a versenyt, akiket a tanulás iránti vágy motivál (Pearson-féle korr.: ,405 szign.:0,00 $p < 0,01$), illetve, akik elsősk szeretnének lenni Pearson-féle korr.: ,336 szign.:0,00 $p < 0,01$).

Végezetül a szerzők elemezték azt, hogy a diákkori motiváció indokai és a munkahelyi versenyindikátorok között van-e szignifikáns kapcsolat. A 7. táblázat a szignifikáns kapcsolatokat és az erősségüket mutatja be

használt csoportosítást alkalmaztak (Deci & Ryan, 1985, Hennessey, Moran, Altringer, & Amabile, 2015): intrinzik és extrinzik motivációkat különítettek el. A belső késztetések közé sorolták a sikerorientált magatartásokat, mint pl. a győzelem öröme, a tanulás lehetősége. A belső késztetések legfőbb jellemzője az, hogy hatásukra a probléma megoldása sokkal kreatívabb, mint a külső hajtóerők hatására (Amabile, 1998). A külső hajtóerők közé tartozik a másoknak megfelelés, pl. a gyermekkori szülői ráhatás, a másoktól várt elismerés, a mások feletti győzelem, de még a pénz is.

A további vizsgálat céljára a szerzők a gyermekkori motivációkból faktorokat képeztek. Az így létrehozott öt faktor közül két intrinzik és három extrinzik jellegű volt. A felnőttkori motivációk átlaga 2,63 – 3,98 közötti, a külső és belső motivációk ebben a korcsoportban nem különböznek el olyan látványosan, mint az iskoláskor idején.

7. táblázat

A faktorok közötti korreláció ($p=0,01$, $p=0,05$)

Faktor/Faktor	Népszerűség és jutalom	Önbecsülés	Mások legyőzése	Szülőknek öröm	Csapattal készülés
„Én vagyok az első”	,185 szign.:018	,240 szign.:002	,376 szign.:000		
Tanulás iránti vágy	-,236 szign.:002	,370 szign.:000			
A jutalom iránti vágy	,481 szign.:000		-,215 szign.:006		-,172 szign.:027

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai azt mutatják, hogy azok, akik gyerekkorukban a népszerűség, a jutalom, az önbecsülés és a mások legyőzése miatt vállalták a csapat versenysportot, azok ma inkább az elsőség miatt vesznek részt a munkahelyi versenyekben. Akiket ma a tanulás motivál a versenyhelyzetekben, azok korábban az önbecsülés miatt keresték a megmérettetést. Látható, hogy a külső motivációs ösztönzők megmaradtak továbbra is külsőnek, míg a belsők is fennálltak belső befolyásolóknak.

A jutalom motiválta versenydöntések, most és korábban is, egymással pozitívan korrelálnak.

Diszkusszió

A tanulmány egy 2018. évi kutatás néhány eredményét mutatja be, kitöltve azt a szakirodalmi rést, ami az iskoláskori csapatsportok motivációi és a későbbi munkaerő-piaci versenymotivációk közötti kapcsolat kutatásában van. A szerzők által végzett jelen vizsgálat célja az volt, hogy kapcsolatot keressenek a munkahelyi versenyzést, versengést meghatározó motivációk és a fiatalok sporttevékenységet elősegítő késztetések között. Mivel a munkahely elsősorban egy munkatársakból álló csapatot jelent, a szerzők a fiatalok sport vizsgálatához is a csapatsportok szegmensének hajtóerőit vizsgálták. A két terület összefüggését a már említett Katz-féle kutatás igazolta (Katz, 2001; Gerhart & Fang, 2015; Singh, 2016). Az elvégzett vizsgálatban a szerzők egy a szakirodalomban elterjedten

Jól mutatják ezt a felnőttkori válaszok alapján létrehozott faktorok is. Mind az iskoláskori, mind a felnőtt faktorok között az extrinzik jellegűekből volt több. Közös a két korcsoportban az is, hogy mindkettőben önálló faktor a mások legyőzése. Ez a motiváció azokra jellemző már gyerekkorban, akik később a legmagasabb iskolai végzettsége többnyire középfokú. A külső és belső motivációk életkor szerinti vizsgálatának eredményeivel a szerzők egyrészt azt a szakirodalmi irányt erősítették vizsgálatukkal, mely szerint az extrinzik motivációk szerepe a kor előrehaladásával nő (Giancola, 2006; Wong et al., 2008), bár eredményeik azt mutatják, hogy ez inkább a belső motivációk szerepének csökkenésére vezethető vissza. Tekintettel azonban arra, hogy az intrinzik motivációk életkorral történő növekedését kimutató tanulmányok száma is igen jelentős (Calk & Patrick, 2017), jelen kutatás végzői úgy gondolják, hogy a két álláspont közötti közös nevező kialakításával jobban megragadható a valóság. Ráadásul egyes szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az extrinzik motiváció nem egyértelműen rosszabb az intrinziknél (Gerhart & Fang, 2015). Az azonban elmondható, hogy a külső motivációk káros hatásainak mértéke és az életkor között fordított arányosság írható le, azaz a külső késztetések, gyakran kényszerek kisgyermekkorban a legveszélyesebbek, hiszen ebben a korban a személyiség és annak védő mechanizmusai még kiforratlanok. Ennek ellenére számos kutató azon a véleményen volt, hogy a kompenzáció a motivációt aláásó jelenség (Frey & Osterloh, 2012).

Más kutatók viszont éppen ellentétesen vélekedtek (Britz et al., 1993). Másrészt a felnőttkori extrinzik motiváció akár hasznos is lehet. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a jutalmazással az autonómiát és önállóságot díjazza. Ezen felül a teljesítményfüggő motiváció pozitív hatásai sem kapnak mindig elég hangsúlyt (Fang & Gerhart, 2012). Ezért a szerzők eredményeik alapján azt a szakirodalmi irányzatokat szintetizáló feltételezést fogalmazza meg, hogy a motivációk alakulása hullámozó: a gyermekkor belső késztetéseinek helyét fokozatosan elfoglalják a külső motiváló erők, ennek eredményeképpen a fiatal munkavállalóknál az anyagi és előmeneteli szempontok jelentik a fő hajtóerőt, ahogyan ezt más vizsgálatok is alátámasztották (Vlasecková & Mura, 2017). A későbbi életszakaszokra viszont a munkavállalók számára ismét értékesebbé válik a szabadság és az önállóság, mint az anyagiakért és a rangokért való küzdelem (Delange et al., 2011; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Bár jelen tanulmányhoz kapcsolódó kutatás előzetes vizsgálatként készült egy nagyobb, átfogóbb kutatómunka megkezdése előtt, néhány szempont kiemelését a szerzők így sem kerülhetik el. Ezek egyike, hogy jelen munka a külső és a belső motivációkat látszólag egymással szembe állítva tárgyalja. Valójában azonban ezek egymással kapcsolatban állnak és jelentős mértékben befolyásolják is egymást (Amabile, 1993). Mivel jelen kutatásban a minta sem elemszáma sem a mintagyűjtés módszere miatt nem reprezentatív, a szerzők az általuk fentebb megfogalmazott elméletnek a hullámmélelet (waving-theory) nevet adták és igazolására a kutatás további bővítését tűzték ki célul.

Konklúzió

A sport nemcsak a fizikum fejlesztésének és az egészség megőrzésének eszköze, hanem a mindennapi életben szükséges pozitív készségek és képességek kialakításának egyik leghatékonyabb módja is. Ezek közül is kiemelendő az autonómia, a döntés képessége, a kapcsolatteremtés képessége, melyek a hatékony munkavégzésben is nélkülözhetetlenek. A jelen vizsgálat számos kérdést tárgyalt, melyek közül ez a tanulmány azt mutatta be, hogy azok, akik diákkorukban versenyszerűen sportoltak csapatban, miért vesznek részt a szervezeti versenyekben is. Gyakorlati tapasztalat ugyanis, hogy a motivált dolgozók elköteleződése a cég iránt nagyobb, mint nem motivált társaiké (Lee & Raschke, 2016). Az intrinzik és extrinzik motivációk és a munkateljesítmény vizsgálata az utóbbi húsz évben egyre gyakoribb lett (Tremblay et al., 2009). A kutatás azt igazolta, hogy a diákkori versenymotivációk közül több megmaradt, vagy korrelál a munkahelyi versenymotivációkkal. Ugyanakkor szem előtt kell tartani, hogy a sport és az üzlet világa egymástól különbözik. Az előbbiben a győzelemhez vezető út egyenes és világos. Az üzleti életben viszont gyakran változnak a célok, ezért sokkal nehezebb egy olyan szervezeti stratégia kialakítása, amelyik a dolgozók optimális teljesítményét eredményezi. Az eredmények tükrében a szerzők által megfogalmazott mindkét hipotézis elfogadottnak tekinthető. Ennek az sem mond

ellent, hogy az eredmények alapján felnőttkorra eltolódás figyelhető meg az extrinzik motivációk irányába, ez csupán annyit jelent, hogy külső jutalmazással a belső motíváltság megerősíthető. Összességében elmondható, hogy a fiatalokban aktívan üző csapat sportoknak nagyon értékes hatása van a későbbi, munkával töltött évekre. Ezek a sportok ugyanis belső értéként alakítanak ki művelőikben olyan tulajdonságokat és készségeket, mint a kooperáció, az eredményért végzett közös munka vagy a közös siker öröme.

Természetesen adódik a kérdés, hogy az egyéni diákversenyzeteknek is van-e ilyen befolyásoló hatásuk, sőt, aki egyéniben és csapatban is versenyzett, az miképpen viselkedik egy szervezeti versenyhelyzetben, azaz ezek a motiváló faktorok additívan vannak-e jelen a napi munkájuk során. A munkával kapcsolatos motivációk napjainkban népszerű témái a munka- és szervezettudományi kutatásoknak. Ezek egyrészt elméleti, másrészt gyakorlati kutatások, melyeknek eredményei felhasználhatók a munkahelytervezés és munkaszervezés területén csakúgy, mint a munkahelyi szociális háló kialakítása és megerősítése céljából. A gyakorlati alkalmazhatóság érdekében számos aspektusból közelíthető a téma, melyek közül jelen munka a motivációk időbeli alakulását vizsgálta, összekapcsolva a gyermekkor csapat sportokat és a munkaerő-piaci motivációs tényezőket. A további kutatási cél, melyet a szerzők jelen vizsgálat eredményei alapján megfogalmaztak, egy nagyobb projekt következő lépése. Ebben az SMS-II és a WEIMS használatával egy reprezentatív mintán tervezik megvizsgálni a sporttal és munkával kapcsolatos motivációkat és a két terület közötti kapcsolatokat. Az idézett szakirodalom elsősorban azt vizsgálja, hová juttathatja el a tudományt és a mindennapi gyakorlatot a motivációkutatás. Legalább ugyanilyen fontos kérdés azonban, hogy merre, milyen irányba tart ez a terület. Napjainkban az Ipar 4.0 korában a versenyképesség és a teljesítményközpontúság felértékelte a humán tőke szerepét. A képzettebb, megfelelő készségekkel rendelkező dolgozó már nemcsak munkaerő, hanem érték is a cég számára. Igényeinek, szükségleteinek a munkáltató részéről figyelembevétele és kielégítése elengedhetetlen ahhoz, hogy elvárható legyen tőle a megfelelő szintű teljesítmény. Ezért a motivációk vizsgálata és feltárása, megismerése sokkal fontosabb céllá vált, mint az Ipar 4.0 előtt. Ehhez a munkához kíván hozzájárulni a jelen tanulmány is.

Jegyzetek

- ¹ Franciára (Jackson, Ford, Kimiecik, & Marsh, 1998), bolgárra (Chantal, Guay, & Martinova, 1996), spanyolra (Nuñez, Albo, Navarro, & Gonzalez, 2006).
- ² Önálló döntéshozatal, munkaszervezés és rugalmasság.
- ³ Pozitív visszajelzések, megbecsülés, vezetői támogatás.
- ⁴ Bízalom, szociális háló, közösségi szellem.

Felhasznált irodalom

Alderfer, C. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman, & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work* (pp. 227-296). Santa Monica, CA.: Goodyear.

- Allen, G., Rhind, D., & Koshy, V. (2014). Enablers and barriers for male students transferring life skills from the sports hall into the classroom. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2014.893898>
- Amabile, T. A. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-s](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-s)
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446213704.n2>
- Aquilina, D. (2013). A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *The International Journal of the History of Sport*, 30(4), 374-392. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.765723>
- Bin Mat, N. M. E. (2018). *Sport and Life Skills Development: Examining the Experience from Former Student-athletes in Malaysia* (Maser's thesis). Retrieved from Seoul National University Open Repository <http://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/144130>
- Brandenburger A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. London: Currency/Doubleday.
- Britz, A., Cushing, M. J., Findley, P. P., Head, S., Gaul, N., Holcomb, S., & Turnipseed, L. (1993). Tying Pay to Performance: One Critical Care Unit's Approach. *Nursing Management (Springhouse)*, 24(9), 112Q [https://doi.org/10.1016/s0029-7437\(08\)70487-7](https://doi.org/10.1016/s0029-7437(08)70487-7)
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139. Retrieved from <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16>
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chantal, Y., Guay, F., & Martinova, D. T. (1996). Motivation and elite performance: an exploratory investigation with Bulgarian athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 27(2), 173-182.
- Cucina, J. M., Caputo, P. M., Thibodeaux, H. F., & MacLane, C. N. (2012). Unlocking the key to biodata scoring: A comparison of empirical, rational, and hybrid approaches at different sample sizes. *Personnel Psychology*, 65(2), 385-428. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01244.x>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. (1992). On the nature and functions of motivation theories. *Psychological Science*, 3(3), 167-171. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1992.tb00020.x>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalisation: The selfdetermination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci E. L., & Ryan R. M. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: a self-determination theory perspective. In W. C. Liu, J. C. Wang, & R. M. Ryan (Eds.), *Building Autonomous Learners* (pp. 9-29). Singapore, Springer.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017(4), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heiden, B. I. J. M., De Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338-354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>
- Fang M. & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561227>
- Frey, B.S., & Osterloh, M. (2012). Stop tying pay to performance. *Harvard Business Review*, 90(1-2), 51-52. Retrieved from <https://hbr.org/2012/01/tackling-business-problems>
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674. <https://doi.org/10.1002/job.159>
- George, G. (ed.). (1997). *Winning is a habit: Vince Lombardi on winning, success and pursuit of excellence*. London: HarperCollins.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015(2), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Good, R. C. (2015). *Ways in Which Participation in Intercollegiate Athletics Contributes to the Learning and Development of Student-Athletes* (Theses and Dissertations, 398). Retrieved from Illinois State University Open Repository <https://ir.library.illinoisstate.edu/etd/398>
- Ha, J., Lee, K. & Ok, G. (2015). From Development of Sport to Development through Sport: A Paradigm Shift for Sport Development in South Korea. *The International Journal of the History of Sport*, 32(10), 1262-1278. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1062756>

- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). *Extrinsic and Intrinsic Motivation*. In P.C. Flood & Y. Freeney (eds.), *Wiley Encyclopedia of Management*, vol. 11. Organizational Behavior. Chichester: John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom110098>
- Jackson, S., Ford, S., Kimiecik, J. C., & Marsh, H. (1998). Psychological correlates of flow in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(4), 358-378.
<https://doi.org/10.1123/jsep.20.4.358>
- Jones, M. I., & Lavallee, D. (2009). Exploring the life skills needs of British adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 159-167.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2008.06.005>
- Kao, C. (2019). Development of Team Cohesion and Sustained Collaboration Skills with the Sport Education Model. *Sustainability* 2019, 11(8), 2348.
<https://doi.org/10.3390/su11082348>
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 56-69.
<https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229533>
- Kniffin, K. M. (2009). Evolutionary perspectives on salary dispersion within firms. *Journal of Bioeconomics*, 11(1), 23-42.
<https://doi.org/10.1007/s10818-009-9056-y>
- Kniffin, K. M., & Mihalek, V. (2014). Within-series momentum in hockey: No returns for running up the score. *Economics Letters*, 122(3), 400-402.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.12.033>
- Kniffin, K. M., Wansink, B., & Shimizu, M. (2015). Sports at Work: Anticipated and Persistent Correlates of Participation in High School Athletics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 217-230.
<https://doi.org/10.1177/1548051814538099>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(August), 244-258.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Li, F., & Harmer, P. (1996). Testing the simplex assumption underlying the sport motivation scale. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67(4), 396-405.
<https://doi.org/10.1080/02701367.1996.10607971>
- Lock, D., & Heere, B. (2017). Identity crisis: A theoretical analysis of 'team identification' research. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 413- 435.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306872>
- Madigan, D. J., Hill, A. P., Mallinson-Howard, S. H., Curran, T., & Jowett, G. E. (2018). *Perfectionism and Performance in Sport, Education, and the Workplace. Oxford Research Encyclopedia, Psychology*. New York: Oxford University Press USA.
- Mallett, C., Kawabata, M., Newcombe, P., Otero-Forero, A., & Jackson, S. (2007). Sport Motivation Scale-6 (SMS-6): a revised six-factor sport motivation scale. *Psychology of Sport and Exercise*. 8(5), 600-614.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.12.005>
- Margolis, J. (1999). *Playing by the rules. Paper presented at Academy of Management annual meeting*. Chicago: St. Louis.
- McGuigan, C., J., McGuigan, K., McGuigan, M., Shevlin, M., Mallett, J., & Tracey, A. (2018). Modelling the role of Personal Factors as Mediators in the Relationship between Workplace Stress, Motivation and Job Performance among Irish Retail Employees. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(3).
<https://doi.org/10.1504/IJBG.2018.095507>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and thenature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Núñez, J., Albo, J., Navarro, J., & Gonzalez, V. (2006). Preliminary validation of a Spanish version of the sport motivation scale. *Perceptual and Motor Skills*, 102(3), 919-930.
<https://doi.org/10.2466/pms.102.3.919-930>
- Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2015). Conceptualizing employee identification with sport organizations: Sport Employee Identification (SEI). *Sport Management Review*, 18(4), 583-595.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.02.002>
- Paic, R., Kajos, A., Meszler, B. & Prisztóka, Gy (2018). A magyar nyelvű sportmotivációs skála (H-SMS). validációja és eredményei. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(2/3), 159-182.
<https://doi.org/10.1556/0016.2018.002>
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53.
<https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.35>
- Pelletier, L., & Sarrazin, P. (2007). The revised six-factor sport motivation scale (Mallett, Kawabata, Newcombe, Otero-Forero, & Jackson, 2007): something old, something new, and something borrowed. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 615-621.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.03.006>
- Pelletier, L. G., Rocchi, M. A., Vallerand, R. J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 329-341.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.12.002>

- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Robbins, H., & Finley, M. (1998). *Transcompetition: Moving beyond competition and collaboration*. London: McGraw-Hill.
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Shahri, M., Shahram, A., Yazdankhah, M., & Heydari, F. (2015). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi. *International Journal of Sport Studies*, 5(4), 475-481.
- Sinh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206. <https://doi.org/10.3138/jelis.57.2.197>
- Sitkin, S. B., & Hackman, J. R. (2011). Developing team leadership: An interview with Coach Mike Kryzewski. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 494-501. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0005>
- Soltani, M. K. (2016). The relationship between quality of work life and employee productivity general administration of sport and youth Sistan and Baluchestan Province. *The Social Sciences*, 11(10), 2642-2647.
- Stevenson, B. (2010). Beyond the classroom: Using Title IX to measure the return to high school sports. *Review of Economics and Statistics*, 92(2), 284-301. <https://doi.org/10.3386/w15728>
- Stoeber, J. (2012). Perfectionism and performance. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 294-306). New York, NY: Oxford University Press.
- Swanson, J. A., Kowalski, K. B., Gettman, H. J., & Lee, J. (2012). Leadership characteristics and Title IX: A possible mechanism for the impact of sports participation on work outcomes. *International Leadership Journal*, 4(Summer), 40-61. Retrieved from https://campussuite-storage.s3.amazonaws.com/prod/1280306/3a32f069-629b-11e7-99ef-124f7febbf4a/1690349/469a472a-0190-11e8-9f9e-1208950ee77c/file/ILJ_Summer_2012.pdf#page=41
- Swanson, S., & Kent, A. (2015). Fandom in the workplace: Multi-target identification in professional team sports. *Journal of Sport Management*, 29(4), 461-477. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0132>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tyler, T. (2012). Cooperation in organizations: A social identity perspective. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 149-165). New York: Psychology Press.
- Van Yperen, N.W. (2019). Achievement goals and self-regulation in the sport context. In P.A.M. Van Lange, E.T. Higgins, & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (third edition). New York: The Guilford Press.
- Walsh, D., Ozaeta, J., & Wright, P. (2010). Transference of responsibility model goals to the school environment: Exploring the impact of a coaching club program. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/17408980802401252>
- Wann, D. L., Grieve, F. G., Havard, C. T., Zapalac, R. K., Peetz, T. B. & Lanter, J. (2017). Sport fan evaluations of a Major League baseball season: Key predictors and influence of future evaluations and consumption behaviors. *Journal of Global Sport Management*, 2(3), 143-161. <https://doi.org/10.1080/24704067.2017.1350590>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- World Health Organization (1999). *Partners in life skills education – Conclusions from a United Nations inter-agency meeting*. New York: World Health Organization, Department of Mental Health, Social Change and Mental Health Cluster.
- Zunft, H.-J. F., Friebe, D., Seppelt, B., Widhalm, K., de Winter, A.-M. R., de Almeida, M. D. V., Kearney, J. M., & Gibney, M. (1999). Perceived benefits and barriers to physical activity in a nationally representative sample in the European Union. *Public Health Nutrition*, 2(1a), 153-160. <https://doi.org/10.1017/s1368980099000208>

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A KIÉGÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA OKTATÓKNÁL – AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA-FEJLESZTÉS SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKULÁSÁBAN

THE EXAMINATION OF THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND BURN-OUT AMONG TEACHERS – THE ROLE OF THE DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Az érzelmi intelligencia fejlesztése olyan (vezetői) jelenlétet eredményez, amely támogatja az egészséges szervezeti kultúra működését. A szerző tanulmányában amellet foglalt állást, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése védőfaktorként szolgál a kiégéssel szemben. Saját és mások korábbi vizsgálatait ismertetve egy érzelmi intelligencia-központú fejlesztési koncepciót vázol fel, melynek középpontjában egy oktatókon elvégzett empirikus kutatás eredményei állnak (N=292). Korrelációvizsgálatot és regresszióelemzést végzett el, melyek eredményei alapján elmondható, hogy az érzelmi intelligencia és a kiégés különböző szintjei között közepes és erős korreláció mutatható ki, az érzelmi intelligencia közvetlen, negatív hatást gyakorol a kiégés tünetegyüttes egyes szintjeivel szembeni fogékonyságra. Az elemzések során sikerült azonosítani a nem és a kor moderátorszerepét, valamint az érzelmi intelligencia-tényezők közötti mediátori szerepet a kiégésre gyakorolt hatásmechanizmusokban. A vizsgálat eredményei, valamint a korábbi szakirodalmi megállapítások alapján elmondható, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével ellenállóbb munkahelyi környezet, reziliensebb munkavállaló és egészségesebb vállalati kultúra alakítható ki.

Kulcsszavak: vezető, érzelmi intelligencia, kiégés, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés

The development of emotional intelligence results in a kind of (leadership) presence which supports the operation of organizational culture. In this study the author argues that the development of emotional intelligence serves as a protecting factor against burn-out. After presenting previous studies, an intelligence-centred development conception is outlined which is based on an empirical study carried out with teachers (N=292). Medium and strong correlation can be detected between emotional intelligence and the different levels of burn-out, emotional intelligence affects immediately and negatively the different levels of syndromes of burn-out. The moderator role of gender and age could be identified and the mediator role amongst the emotional intelligence factors in the mode of actions affecting burn-out could be also detected. According to the results and the review of previous literature it can be stated that with the development of emotional intelligence a more resistant work environment, more resilient employees and a healthier corporate culture can be shaped.

Keywords: leadership, emotional intelligence, burn-out, organizational culture, organizational development

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Balázs László, egyetemi docens, Dunaújvárosi Egyetem, balazsl@uniduna.hu

A cikk beérkezett: 2020. 06. 02-án, javítva: 2020. 09. 29-én, elfogadva: 2020. 11. 10-én.

This article was received: 02. 06. 2020, revised: 29. 09. 2020, accepted: 10. 11. 2020.

Az elmúlt néhány évtized vizsgálatai alapján kijelenthetjük, hogy a vezetők érzelmi intelligenciájának mértéke (esetleges fejlesztése) a szervezet szociálpszi-

chológiai jelenségvilága szempontjából kulcskérdéssé vált. A vezető érzelmi intelligenciájának fejlesztése a vezető viselkedésének változásával közvetett módon hatást

gyakorol a szervezet kultúrájára, így a szervezeti tagok hétköznapi megélésére is. Ahogy azt számos tanulmány vizsgálta és igazolta a vezető jelenlétének milyensége közvetlenül hat a szervezet működésére, kultúrájának alakulására, a szervezeti tagok eredményességére (Schein, 2004, 2009; Conger, 1990; Bakacsi, 1998; Karácsonyi, 2006). Megjegyzendő, hogy az érzelmi intelligencia mértékének a szervezeti tagok esetében is számottevő hatása van. Vizsgálati tereptől függetlenül ezen állítások érvényesek a forprofit és a nonprofit szektorban egyaránt. A felvetett kérdéskör vizsgálata kiemelten fontos iskolai szervezet esetében, tanárok körében, akik munkájuk során komoly érzelmi megterhelésnek vannak kitéve (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). A téma aktualitását támasztják alá a koronavírus megfékezése miatt hozott korlátozások, melyek az amúgy is komoly stresszhatásnak kitett oktatókat egy új helyzetben való helytállásra kényszerítik. A család és a munka határainak kialakítása, a munkaszervezés új gyakorlatai veszélyeztetik a megszokott folyamatokat és újabb stresszhelyzetet jelentenek (Vö.: Primecz, Toarniczky, Kiss, Csillag, Szilas, Milassin, & Bácsi, 2016).

A szervezeti tagok, vezetők érzelmi intelligenciája egyéni és csoportos szinten fejti ki hatását a szervezet kultúrájára a tagok viselkedésén, értékrendjén keresztül (Herriford, 2002; Koman & Wolff, 2008; Balázs, 2015). E folyamatban a vezető szerepe meghatározó. Az adott kultúra megfelelő működésének alappillére a vezető jelenléte és mintaadása. Ha a vezető lelki egyensúlya biztosított, úgy a kultúra működése és alakulása stabilabb, kiszámíthatóbb. A szervezeti kultúra stabilitásának alapját a vezető lelki egészsége adja, többek között az, hogy a vezető képes a szalutogén életvezetésre (Bodó, 2012), a kiégés szindróma megelőzésére. Jelen tanulmány keretében oktatók bevonásával vizsgálom az érzelmi intelligencia és a kiégés szindróma közötti kapcsolatot. Amellett érvelek, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével (vezetői és munkavállalói oldalon egyaránt) lehetőséget teremtünk a kiégés szindrómával szembeni ellenállóképesség erősítésére, a szervezeti tagok által észlelt élhetőbb szervezeti kultúra megteremtésére. Feltevésem szerint a magasabb érzelmi intelligencia elősegíti a kiégés tünetegyüttesével szembeni ellenállóképesség kialakulását, azaz az érzelmi intelligencia védőfaktorként értelmezhető a kiégéssel szemben.

A tanulmány első felében a fogalmi keretek tisztázása mellett a felvetésemhez kapcsolódó korábbi eredményeket ismertetem. Ezt követően elemzésem módszertanát, valamint a kutatás eredményeit mutatom be. Tanulmányom célja, hogy hazai mintán végzett empirikus vizsgálati eredményekkel támasszam alá a készségként értelmezett érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatását, bizonyítékkal szolgálva az érzelmi intelligencia mint a kiégéssel szembeni védőfaktorként történő értelmezésére (vö.: Kiss, 2012). Kihangsúlyozandó, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével egy átfogó szervezeti kultúrára (is) hatást gyakorló folyamatot valósítunk meg, melynek pozitív hatásai lehetnek a szervezeti tagok szubjektív megélése mellett a gazdasági eredményességre is (Balázs & Szalay, 2016).

Az érzelmi intelligencia

Peter Salovey és John Mayer vezette be az érzelmi intelligencia kifejezést 1990-ben: egy olyan képességről van szó, melynek birtokában valaki meg tudja figyelni a saját és mások érzéseit, különbséget tud tenni köztük, valamint használni tudja ezt az információt arra, hogy irányítsa a gondolkodásmódját és cselekedeteit (Salovey & Mayer, 1990). Az elmúlt évtizedekben a fogalomnak három markáns megközelítése körvonalazódott ki. 1.) A Mayer–Salovey-modell meghatározza magát a konstrukciót. 2.) A Goleman-modell egy sor érzelmi és szociális kompetenciát sorakoztat föl, amelyek hozzájárulnak a vezetési teljesítményhez. 3.) A Bar-On-modell leírja az érzelmi intelligenciát mint az összefüggő szociális és érzelmi kompetenciák keresztmetszetét.

Az érzelmi intelligencia létezésével kapcsolatos kritikák egyik fő célpontja Goleman (1995) érzelmi intelligenciáról szóló könyve. A kritikusok az általa használt fogalmakat túlságosan általánosnak, az érvelését pedig empirikus bizonyítékok híján tudománytalannak tekintik (Locke, 2005; Eysenck, 2000). Elder (1996) is egyetért a Goleman munkájával szemben megfogalmazott kritikákkal, ugyanakkor elfogadja, hogy az érzelmeknek jelentős szerepük van az emberi életben, és hozzájárulásuk az általános intellektushoz. Goleman elmélete mellett az érzelmi intelligencia fogalma általánosságban is komoly vitát váltott ki a létezésével és érvényességével (Murphy, 2006; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2009). Locke (2005) rámutat arra, hogy az érzelmi intelligencia számos megfogalmazása létezik és mindegyik meghatározás újabb adalékokkal szolgál; a legtöbb definíció annyira széles körű, hogy a fogalmat érthetatlenné, megfoghatatlanná teszi. Locke az érzelmi intelligencia fogalmát az általános intelligencia félreértésének tekinti, és azt sugallja, hogy az érzelmi intelligencia az általános intelligencia alkalmazása az érzelmek kezelésében. Cherniss (2010) összhangban Locke gondolataival a kritikákat három fő pontban foglalja össze: ellentmondó modellek és meghatározások, a mérési eszközök és kiértékelésük megbízhatósága és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti folyamatokban. A kritikai észrevételek feloldására javaslatokat is megfogalmaz: javasolja az érzelmi intelligencia (EI) és a vegyes modellek (ESC emotional and social competencies) elkülönítését és a vizsgálatok külön-külön történő folytatását. A mérési módszerek fejlesztése és tesztelésére vonatkozóan további kérdőívek kidolgozását és tesztelését látja szükségesnek. Ami a harmadik kritikát illeti, számos bizonyíték van arra, hogy az érzelmi intelligencia hatással van a szervezetek működésére, eredményességére (pl.: Newman, Joseph, & MacCann, 2010; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Noha az érzelmi intelligenciát jelentős kritikák érték, látni kell, hogy jelentős hatást is gyakorolt az üzleti életre és az oktatásra egyaránt (lásd például Mersino, 2007; Cherniss & Goleman, 2001). Austin és Durr (2016) arról számol be, hogy az egyesült államokbeli üzleti iskolák felvételi eljárása során rendszeresen értékeli az érzelmi intelligenciát. Douglas (2015) érvelésében hangsúlyozza az érzelmi intelligencia fejleszthetőségét. Amellett érvel,

hogy minden érzelmiintelligencia-modellnek a megtanulható készségekre kell összpontosítania, ahelyett, hogy az érzelmi intelligenciát veleszületett és megváltoztathatatlanak tekintik. Van Rooy és munkatársai (2005) munkájukban az eltérő megközelítések eltérő hasznára és használhatóságára hívják fel a figyelmet. Azt sugallják, hogy az eltérő megközelítések eltérő környezetben érvényesülhetnek. Így például a képességalapú modell lehet a megfelelőbb a munkavállalók fejlesztésére. Brackett és társai (2011) azzal érvelnek, hogy noha ezen a területen a kutatás még a kezdeti szakaszában van, az eddigi eredmények ígéretesek: az érzelmi intelligencia objektíven mérhető, előre jelzi a fontos élet eredményeket, és úgy tűnik, hogy a konstrukciót alkotó készségek megtanulhatók.

Számos tanulmány bizonyította az érzelmi intelligencia és egyéb pszichológiai konstruktumok közötti kapcsolatot (vö.: Extremera & Rey, 2015; Brackett, Rivers, & Salovey, 2011; Balázs, 2012; Sánchez-Álvarez, Extremera, & Fernández-Berrocal, 2015), sőt, az érzelmi intelligenciáról kimutatták, hogy pozitív hatással van a munkavégzésre (O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011). A nemzetközi szakirodalomban az érzelmi intelligencia pedagógiai irányultságú elemzése is nagy népszerűségnek örvend, problémacentrikus (Roberts, MacCann, Matthews, & Zeidner, 2010) és összefoglaló jellegű munkákat egyaránt találhatunk (Mortiboys, 2005; Coetsee & Jansen, 2007). Pauwlik és Margitics (2008) pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciáját vizsgálta Bar-On megközelítését alapul véve, megállapították, hogy a pedagógusjelöltek leginkább az interperszonális képességeket, legkevésbé az adekvát stresszkezelést tartják magukra jellemzőnek. Baracsi (2013) munkájában a pedagógusok érzelmiintelligencia-mintázatát vizsgálta (N=700). Eredményei szerint a vizsgálatban részt vevő pedagógusok főképp az érzelmek felismerésében és szabályozásában mutatnak rosszabb teljesítményt. A kapcsolati készségek terén hatékonyabbak a tanárnők, a pályájukon legrégebben lévők és a munkájukkal elégedett pedagógusok, a törődés legkevésbé a gimnáziumi tanárookra jellemző. Az érzelmek szabályozása a közepgeneráció, illetve a szakoktatók számára okoz inkább nehézségeket. Összességében a vizsgálati eredmények arról tanúskodnak, hogy az érzelmi intelligencia kulcsszerepet játszik a személyes és a munkával kapcsolatos eredményekben is.

Figyelembe véve az eddigi kutatások által felsorakoztatott bizonyítékokat – a korábban ismertetett kritikák ellenére –, az érzelmi intelligencia eltérő megközelítéseit, amelyek fontos szerepet játszanak a munkavégzés során és az élet más területein, nem szabad teljesen kiküszöbölni, tovább kell tanulmányozni. Jelen tanulmány keretei között az érzelmi intelligencia Bar-On által kifejlesztett modelljéhez kívánok újabb adalékokkal szolgálni.

A kiégés

A kiégési szindróma fogalmát megalkotó Herbert J. Freudenberger (1974) a kiégést a fáradtság és frusztráció állapotaként határozta meg, amelyet viszonzatlan elkötelezettségek váltanak ki, és ami végül a munkaha-

tékonyosság csökkenéséhez vezet. A jelen tanulmányban a kiégés szociálpszichológiai irodalomból vett fogalomra támaszkodok, szemben a klinikai meghatározással és magyarázattal. Maslach és Jackson (1981) megállapítása szerint a kiégés egy többdimenziós konstrukció, amely érzelmi kimerültségből, deperszonalizációból és a személyes teljesítmény csökkenésének észleléséből áll. Az érzelmi kimerültség a kimerült érzelmi erőforrásokra vonatkozik, amelyek a feladatkövetelmények kezeléséhez szükségesek – feszültség és frusztráció érzéseit okozza. A kiégés második dimenziója, a deperszonalizáció/személytelenedés akkor fordul elő, amikor az egyén elhatárolódik az általa végzett tevékenységtől, elveszíti az irányítást, önmaga életének külső megfigyelőjévé válik. A csökkent személyes teljesítmény, a kiégés harmadik dimenziója, amely a kompetenciák korlátozottságának érzésében, valamint a munka eredményességének hiányában nyilvánul meg. A csökkent szakmai hatékonyság csökkentheti a munkahelyi felelősségvállalás iránti elköteleződést is. Összességében a kiégés – a krónikus környezeti/munkahelyi stresszre adott pszichológiai válasz – érzelmi kimerültséget, deperszonalizációt és csökkent munkavégzést eredményez (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Fontos hangsúlyozni, hogy mindig *egyéni* stresszérzékelésről van szó, még akkor is, ha az egyén stresszérzékelését a környezeti tényezőkkel és a társas kapcsolatokkal összefüggésben vizsgáljuk. Lazarus a stresszhez való személyes viszonyulás jelentőségét emelte ki és bevezette a potenciális stresszor fogalmát. Lazarus elméleti modellje a kognitív pszichológiai megközelítésből táplálkozik és a kognitív értékelési folyamat lépéseit a következőképpen írja le: a potenciális stresszorról való találkozáskor az egyén először végrehajt egy elsődleges értékelést, azaz megítéli, hogy számára pozitív vagy negatív jelentőséggel bír-e a stresszor. A másodlagos értékelés során pedig arról dönt, hogy képesnek érzi-e magát arra, hogy az adott stresszorral megbirkózzon. A kiégés azért alakul ki, mert az egyént tartósan olyan hatások érik a környezet részéről, amelyek felemésztik a pszichés energiáit. Minél érettebb és minél nagyobb autonómiával rendelkezik egy személyiség, annál objektívebben képes megítélni a helyzet valódi nehézségét és a saját megküzdési kapacitását (Balázs & Szalay, 2016).

A kiégési szindrómával küzdő egyéneknek csökken a munkavállalási kedve és a szervezeti elkötelezettsége (Lee & Ashforth, 1996), ami negatívan befolyásolja a teljesítményt (Maslach et al., 2001). A kiégés negatívan befolyásolja az egyén azon képességét, hogy várakozásait kontrollálja. Ennek a kontrollnak a hiánya negatívan befolyásolja az egyén szerepkörrel azonos tevékenységét (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Sirén és munkatársai vizsgálatokkal is alátámasztják, hogy a vezető kiégése nemcsak a vezetőre van káros hatással, hanem hátrányosan befolyásolhatja a cég teljesítményét is (Sirén, Patel, Örtqvist, & Wincen, 2018). E megállapítás megerősíti Shanafelt és Noseworthy (2018) eredményét, miszerint a vezető sajátosságai, vezetési stílusa befolyásolják a szervezeti tagok jólétét és elégedettségét.

A vezetők kulcsszerepet játszanak a megfelelő szervezeti kultúra, környezet kialakításában, csakúgy, mint a szervezeti tagok mentális egészségének fenntartásában, a kiégés csökkentésében. Sijbom és munkatársai (2018) vizsgálattal igazolták, hogy a vezető motivációja és teljesítményorientációja, mely túlmutat a munkavállalók egyéni motivációján, pozitív kapcsolatban van a munkavállalók kiégésével. Az eredmények alátámasztják, hogy a vezető mentális egészsége meghatározó tényezője a szervezeti tagok munkahelyi elégedettsége, jóléte szempontjából. A vezető által teremtetett munkahelyi kultúra és légkör befolyásolja a szervezeti tagok produktivitását és bizonyos esetekben hozzájárulhat a kiégési szindróma kialakulásához.

A szociális támogatás csökkentheti a kiégés tüneteit a munkahelyen és a magánéletben egyaránt. A munkatársak és a felettesek támogató viselkedése segíthet a problémák megoldásában és az érzelmi stressz csökkentésében (Glass & McKnight, 1996), ami hozzájárulhat a kiégés szintjének csökkenéséhez (Brouwers, Tomic, & Boluijt, 2011). Azok a tanárok, akik pozitívan élik meg munkatársaikat, feleltesséket és tanulóikat, alacsonyabb pontszámokat érnek el a kiégési skálán (De Caroli & Sagone, 2012).

Összegzőként elmondható, hogy a kiégés kialakulása szorosan kapcsolódik a munka és a munkahely jellemzőihez. Elsősorban azokat a munkahelyeket érinti, ahol a szakembereknek érzelmileg terhelő helyzetekkel kell foglalkozniuk. Empirikus bizonyítékok szerint a kiégés gyakrabban fordul elő többek között az emberi kapcsolatokra épülő szakmáknál, mint például a tanároknál (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). A tanároknak naponta kell foglalkozniuk az oktatás, tanítás mellett személyes konfliktusokkal, elvárják, hogy adminisztratív feladatokat lássanak el ugyanakkor erőforrásaik hasonlóan más szakmabeliekhez, korlátozottak (Fernet, Guay, Senécal, & Austin, 2012).

Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolata

Több korábbi vizsgálat eredménye bizonyította, hogy az érzelmi intelligencia növekedése csökkenti a fogékonyt a munkahelyi stresszre, a negatív hangulat szintjére és erősíti a pozitív érzelmi állapotok megtapasztalását (Keefer, Parker, & Saklofske, 2009; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2012). Egy 2016-ban végzett vizsgálat alátámasztotta, hogy kapcsolat van az érzelmi intelligencia és a munkával szemben támasztott egyéni attitűdök között (Miao, Humphrey, & Qian, 2016). Ju és munkatársai olyan adatokkal szolgáltak, melyek alátámasztják a munkahelyi támogató környezet pozitív hatását a stresszre való fogékonyt szemben. Következtetésük alapján a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező tanárok fogékonyabbak a támogató környezet észlelésére, ezáltal csökkentik a kiégésre való fogékonytjukat (Ju, Lan, Li, Feng, & You, 2015). Számos tanulmány kiemelte a szociális támogatás jelentőségét a kiégés enyhítésében (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman, & Moyle, 2006). A magas érzelmi intelligencia pozitívabban másokkal való köl-

csonhatáshoz és támogatóbb iskolai környezethez vezet (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes, & Salovey, 2010; Vesely, Saklofske, & Leschied, 2013), ami a korábbi állításoknak megfelelően csökkent a kiégésre való fogékonyt. Mindez alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy az érzelmi intelligencia és a kiégés tünetegyüttese közötti kapcsolat az érzelmek megfelelő kezeléséből adódó támogató jelenlétben, valamint a közvetlenebb emberi kapcsolatokban érhető tetten.

Az eddig ismertett eredmények arról tanúskodnak, hogy kapcsolat azonosítható az érzelmi intelligencia mértéke és az egyén munkahelyi kiégésre való fogékonytja között. Azonban nem tisztázott, hogy az érzelmi intelligencia fogalmának eltérő meghatározása és mérésének eltérő módszerei miként különböztetik meg a kiégési tünetegyüttesre való fogékonyt, ugyanis az egészségre, a jólétre és a teljesítménymutatókra vonatkozó érzelmi intelligencia-elemzések eltérő eredményeket hoztak a különböző típusú érzelmi intelligencia-tesztok alkalmazásával (Joseph & Newman, 2010; Miao, Humphrey, & Qian, 2016). Jelen tanulmányban ismertett vizsgálat az érzelmi intelligencia kompetencia- és készségalapú értelmezésének alkalmazásával kíván adalékként szolgálni a kiégés és érzelmi intelligencia közötti kapcsolat pontosabb megértéséhez, a hatásmechanizmus logikai hátterének feltárásához.

A vizsgálat módszertana

Az érzelmi intelligencia és a kiégés tünetegyüttes vizsgálatára két kérdőívet alkalmaztam. Az érzelmi intelligencia vizsgálatára Bar-On (2006) érzelmi intelligencia-skáláját használtam. A magyar változatot korábban már alkalmazták kutatásokon (Majoros, 2008; Kun, 2011; Balázs, 2013). Az érzelmi intelligencia-skála 121 állításból áll. Összesen öt főtenyezőt azonosítanak a kérdések: inter- és intraperzonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia.

A kiégést a BO-SE kérdőívvel (Hennig & Keller, 1995) mértem, amely az MBI módosított változata (Maslach & Jackson, 1981), kifejezetten a tanárok számára. A kérdőív magyar adaptációját a Győr-Moson-Sopron megye Pedagógiai Intézet készítette. A BO-SE kérdőív a kiégés négy szintjének mérésére szolgál: lelki, érzelmi, testi és szociális. A kérdőív mindegyik alszála hat elemet tartalmaz. Az egyes elemekre ötpontos Likert-skála segítségével lehet válaszolni. Minden alszála 0 és 24 közötti pontot eredményez. A négy részszála szereplő összesített pontszám meghatározza a kiégés/stressz érzékenységmutatóját, amely 0-96 között lehet (Jagodics & Szabó, 2014).

A vizsgálati minta

A vizsgálatban összesen 306 fő oktató vett részt. A megkérdezés papíralapon történt. Az ellenőrzés során kizártam azokat a kérdőíveket, amelyek kitöltése hiányos volt, így 292 kitöltő válasza képezte a végső adathalmazt. Az adatokat SPSS 13.0 for Windows programcsomagban dolgoztam fel. A válaszadók között 129 (44,2%) férfi és 163

(55,8%) nő volt, 12 fő (4%) 25 évnél fiatalabb 70 fő (26%) 26–35 év, 76 fő (28%) 36–45 év, 64 fő (24%) 46 és 55 év közötti, míg 47 fő (17%) 56 évnél idősebb korosztályból került ki.

A vizsgálat és eredményei

A kutatás hipotézise: az érzelmi intelligencia védőfaktor-ként azonosítható a kiégés tünetegyüttesével szemben, azaz az érzelmi intelligencia mértéke negatívan befolyásolja a kiégés tünetegyüttesre való fogékonyságot. Az EQ 15 metatényezőjére és a kiégési szindróma szintjeire alkalmazott korrelációs számítás eredménye szerint a két konstruktum között szignifikáns kapcsolat azonosítható ($f < 0,01$). Ahogy azt az 1. táblázat szemlélteti több relációban azonosítható negatív, közepes korrelációs érték ($r = -0,439 - -0,676$), valamint az önmegvalósítás és a kiégés tünetegyüttes lelki szintje között magas korrelációs érték ($r = -0,710$) mutatkozik.

1. táblázat

Az érzelmi intelligencia metatényezői és a kiégés tünetegyüttes szintjei közötti korrelációs értékek
($f < ,01$)

	Lelki szint	Érzelmi szint	Testi szint	Szociális szint	Stresszre és kiégésre való fogékonyság
Magabiztosság	-,478**	-,338**	-,201**	-,289**	-,386**
Értudatosság	-,439**	-,337**	-,100	-,313**	-,348**
Önbecsülés	-,617**	-,611**	-,376**	-,470**	-,640**
Függetlenség	-,303**	-,331**	-,202**	-,296**	-,348**
Önmegvalósítás	-,710**	-,643**	-,445**	-,528**	-,676**
Empátia	-,434**	-,236**	-,134*	-,273**	-,335**
Társas felelősségtudat	-,564**	-,338**	-,310**	-,391**	-,467**
Interperszonális viszony	-,573**	-,453**	-,274**	-,370**	-,487**
Valóságérzékelés	-,558**	-,490**	-,314**	-,370**	-,511**
Rugalmasság	-,500**	-,525**	-,496**	-,544**	-,638**

Forrás: saját szerkesztés

Figyelembe véve a korrelációs eredményeket a regresszióelemzést az érzelmi intelligencia fő tényezői és a kiégés szindróma négy szintje és a kiégésre való fogékonyság között két lépésben végeztem el.

- Először az adatokat az egyszerű lineáris regresszió alkalmazásával, „enter” módszerrel vizsgáltam, ahol a függő változó a kiégés tünetegyüttes, a független változó pedig az érzelmi intelligencia volt. A modellálás során az egyes szintekre külön-külön elemzést futtattam.
- Másodszor az adatokat többszörös lineáris regresszióval elemeztem, „stepwise” módszerrel. A függő és a független változó beállítások ugyanazok maradtak.

A második modell eredményeit figyelembe véve megvizsgáltam a modell egyes elemeinek logikai kapcsolatát, az egyes tényezők esetleges moderáló és mediáló funkcióját a kiégés tünetegyüttesre gyakorolt hatásban.

Első modell

Az első elemzés eredményei azt mutatták, hogy a modell (egyszerű lineáris regresszió „enter” módszerrel), a kiégésszindróma szintjeivel, mint függő változóval és az érzelmi intelligencia főtényezői, mint független változók magyarázzák a kiégés variabilitását. A modell tesztelésénél a függőváltozót megváltoztattam és elvégeztem a kiégés tünetegyüttes mindhárom szintjére, valamint a kiégésre való hajlamosság értékekre is. A modell 29–53 % közötti magyarázó értéket mutat (Korrigált R^2 : 0,298–0,537) az egyes kiégési szintek tekintetében, ahogy ezt a 2. táblázat is szemlélteti.

2. táblázat

Az első modell összefoglaló táblázata
– lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Modellösszesítő					
Modell	R	R^2	Korrigált R^2	Becslés standard hibája	Durbin-Watson
Lelki szint	0,741	0,550	0,537	1,90873	1,721
Érzelmi szint	0,689	0,475	0,462	2,64173	2,033
Testi szint	0,601	0,362	0,346	2,99136	1,880
Szociális szint	0,563	0,317	0,298	2,7111	2,301
Fogékonyság	0,741	0,55	0,537	7,66938	1,956

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatból leolvasható, hogy az egyes kiégési szintekre futtatott modellezés, az EQ, mint független változó hatása a kiégés különböző szintjeire, valamint a kiégésre való fogékonyságra szignifikánsak ($f < ,01$).

Az első modell építésének utolsó táblázata az együtthatók vizsgálatát, azaz az egyes kiégési szintekre gyakorolt hatás mértékét és a modellben szereplő független változók szerepét szemlélteti. Ahogy azt korábban láthattuk, az első modellben az EQ változásával bekövetkező kiégési szintekre való fogékonyság magyarázó értéke jelentős. A lelki szint esetében két főtényező maradt a modellben, melyek 53%-os magyarázó érték (Korrigált $R^2 = 0,537$) mellett is szignifikáns hatást eredményeznek. A kiégés lelki szintjére az intraperszonális (Béta = $-0,361$) és interperszonális (Béta = $-0,207$) készségek gyakorolnak hatást. Az érzelmi szintre (Korrigált $R^2 = 0,462$) az intraperszonális készségek (Korrigált $R^2 = -0,231$), a stresszkezelés (Béta = $-0,214$), az általános hangulat (Béta = $-0,18$) gyakorolnak hatást. A testi (Korrigált $R^2 = 0,346$) és szociális szintre (Korrigált $R^2 = 0,298$) a stresszkezelés (Béta = $-0,340/-0,248$), az általános hangulat (Béta = $-0,362/-0,208$) fejtik ki hatásukat. A stresszre és a kiégésre való fogékonyságra (Korrigált $R^2 = 0,537$) is a stresszkezelés (Béta = $-0,317$) és az általános hangulat (Béta = $-0,240$) tényezők vannak hatással.

3. táblázat

Az első modell ANOVA táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

ANOVA						
Modell		Négyzetek összege	df	Négyzetek átlaga	F	Szig.
Lelki szint	Regresszió	786,960	5	157,392	43,201	,000
	Reziduál	644,854	177	3,643		
	Összesen	1431,814	182			
Érzelmi szint	Regresszió	1225,626	5	245,125	35,125	,000
	Reziduál	1353,874	194	6,979		
	Összesen	2579,500	199			
Testi szint	Regresszió	1004,187	5	200,837	22,444	,000
	Reziduál	1771,749	198	8,948		
	Összesen	2775,936	203			
Szociális szint	Regresszió	623,222	5	124,644	16,958	,000
	Reziduál	1345,064	183	7,350		
	Összesen	1968,286	188			
Fogékonyság	Regresszió	12277,314	5	2455,463	41,746	,000
	Reziduál	10058,121	171	58,819		
	Összesen	22335,435	176			

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Az első modellegyütthatók vizsgálata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Együtthatók						
Modell		Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.
		B	Std. hiba	Béta		
Lelki szint	(Konstans)	24,687	1,579		15,631	,000
	EQ_Intrapersonális készségek	-,301	,069	-0,361	-4,343	,000
	EQ_Interperszonális készségek	-,164	,055	-0,207	-2,976	,003
Érzelmi szint	(Konstans)	31,29	2,089		14,976	0
	EQ_Intrapersonális készségek	-0,254	0,094	-0,231	-2,692	0,008
	EQ_Stresszkezelés	-0,198	0,092	-0,214	-2,144	0,033
	EQ_Általános hangulat	-0,178	0,086	-0,18	-2,068	0,04
Testi szint	(Konstans)	26,113	2,343		11,145	,000
	EQ_Stresszkezelés	-,327	,106	-0,340	-3,099	,002
	EQ_Általános hangulat	-,362	,097	-0,362	-3,748	,000
Szociális szint	(Konstans)	20,603	2,192		9,4	0
	EQ_Stresszkezelés	-0,202	0,101	-0,248	-1,994	0,048
	EQ_Általános hangulat	-0,182	0,09	-0,208	-2,024	0,044
Fogékonyság	(Konstans)	99,308	6,394		15,531	,000
	EQ_Stresszkezelés	-,890	,294	-0,317	-3,026	,003
	EQ_Általános hangulat	-,721	,261	-0,240	-2,761	,006

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján elmondható, hogy a modell fontos a kiégés szindróma megelőzésében. A kiégés különböző szintjeit, valamint a stresszre és kiégésre való fogékonyságot vizsgálva a modell magyarázó értéke 29–53 % (Korrigált $R^2=0,298-0,537$) között található. Az érzelmi intelligencia fejlesztése – különös tekintettel a stresszkezelés és az általános hangulat főkomponensekre – csökkenti a kiégés

tünetegyüttes értékeit, azaz a kiégésre való fogékonyságot (Béta=-0,208 – -0,361).

A második modell

A második modell eredményei (többszörös regresszió a „stepwise” módszerrel) a korábban már alkalmazott függő és független változók használatával azt mutatják, hogy

az érzelmi intelligencia fő tényezőinek változása 26–53%-ban magyarázza a kiégésre való fogékonyság csökkenését. A függő változókra külön-külön elvégzett modellezés összefoglalója az 5. táblázat.

5. táblázat

A második modell összefoglaló táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Modellösszesítő					
Modell		R	R ²	Korrigált R ²	Becslés standard hibája
Lelki szint	1	0,676	,457	,454	2,07241
	2	0,72	,519	,514	1,95587
	3	0,737	,544	,536	1,91063
Érzelmi szint	1	0,625	,390	,387	2,81876
	2	0,671	,450	,445	2,68286
	3	0,682	,466	,457	2,65181
Testi szint	1	,538 ^a	,289	,286	3,12508
	2	,579 ^b	,335	,328	3,03034
	3	,592 ^c	,351	,341	3,00232
Szociális szint	1	0,515	0,266	0,262	2,78039
	2	0,554	0,307	0,3	2,70803
Fogékonyság	1	,690 ^a	,476	,473	8,18041
	2	,733 ^b	,538	,532	7,70435

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázatban látható, hogy az egyes kiégési szintekre futtatott modellezés, az EQ, mint független változó hatása a kiégés különböző szintjeire, valamint a kiégésre való fogékonyságra továbbra is szignifikánsak.

A modellépítés utolsó összefoglaló 7. táblázata az egyes kiégési szintekre gyakorolt hatás mértékét és a modellben megmaradt független változók szerepét szemlélteti. Ahogy azt a 7. táblázat is mutatja az egyes modellek magyarázó értéke jelentős. A lelki szint esetében három főtényező maradt a modellben, melyek 53%-os magyarázó érték (Korrigált R²=0,536) mellett is szignifikáns hatást eredményeznek. A kiégés lelki szintjére az intraperszonális (Béta=-,381) és interperszonális (Béta=-,238) készségek, valamint a stresszkezelés (Béta=-,231) gyakorolt hatást. Az érzelmi (Korrigált R²=0,457) és testi szintre (Korrigált R²=0,341) a stresszkezelés (Béta=-,335/-,439), az általános hangulat (Béta=-,231/-,370) és az intraperszonális készségek (Béta=-,200/201) gyakorolnak hatást. A szociális szintre (Korrigált R²=0,3), valamint a stresszre és kiégésre való fogékonyságra (Korrigált R²=0,532) a stresszkezelés (Béta=-,340/-,468), az általános hangulat (Béta=-,269/-,333) fejt ki hatását.

6. táblázat

A második modell ANOVA táblázata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

ANOVA							
Modell		Négyzetek összege	df	Négyzetek átlaga	F	Szig.	
Lelki szint	1	Regresszió	654,444	1	654,444	152,378	,000
		Reziduál	777,371	181	4,295		
		Össz	1431,814	182			
	2	Regresszió	743,235	2	371,618	97,144	,000
		Reziduál	688,579	180	3,825		
		Össz	1431,814	182			
	3	Regresszió	778,372	3	259,457	71,074	,000
		Reziduál	653,442	179	3,651		
		Össz	1431,814	182			
Érzelmi szint	1	Regresszió	1006,310	1	1006,310	126,653	,000
		Reziduál	1573,190	198	7,945		
		Össz	2579,500	199			
	2	Regresszió	1161,548	2	580,774	80,689	,000
		Reziduál	1417,952	197	7,198		
		Össz	2579,500	199			
	3	Regresszió	1201,213	3	400,404	56,940	,000
		Reziduál	1378,287	196	7,032		
		Össz	2579,500	199			
Testi szint	1	Regresszió	803,173	1	803,173	82,240	,000
		Reziduál	1972,763	202	9,766		
		Össz	2775,936	203			
	2	Regresszió	930,164	2	465,082	50,646	,000
		Reziduál	1845,773	201	9,183		
		Össz	2775,936	203			
	3	Regresszió	973,151	3	324,384	35,987	,000
		Reziduál	1802,785	200	9,014		
		Össz	2775,936	203			
Szociális szint	1	Regresszió	522,669	1	522,669	67,611	,000
		Reziduál	1445,617	187	7,731		
		Össz	1968,286	188			
	2	Regresszió	604,264	2	302,132	41,199	,000
		Reziduál	1364,021	186	7,333		
		Össz	1968,286	188			
Fogékonyság	1	Regresszió	10624,599	1	10624,599	158,768	,000
		Reziduál	11710,836	175	66,919		
		Össz	22335,435	176			
	2	Regresszió	12007,306	2	6003,653	101,145	,000
		Reziduál	10328,129	174	59,357		
		Össz	22335,435	176			

Forrás: saját szerkesztés

A második modellegyütthatók vizsgálata – lineáris regresszió, EQ független változó, kiégés függő változó

Együtthatók							
Modell			Nem standardizált együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Szig.
			B	Béta	Béta		
Lelki szint	1	(Konstans)	19,008	1,234		15,401	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,563	,046	-,676	-12,344	,000
	2	(Konstans)	22,844	1,411		16,191	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,423	,052	-,508	-8,140	,000
		EQ_Interperszonális készségek	-,238	,049	-,301	-4,818	,000
	3	(Konstans)	23,739	1,408		16,858	,000
		EQ_Intrapersonális készségek	-,317	,061	-,381	-5,184	,000
		EQ_Interperszonális készségek	-,189	,051	-,238	-3,714	,000
Érzelmi szint	1	(Konstans)	25,087	1,694		14,805	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,577	,051	-,625	-11,254	,000
	2	(Konstans)	28,993	1,819		15,940	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,386	,064	-,418	-6,040	,000
		EQ_Általános hangulat	-,317	,068	-,321	-4,644	,000
	3	(Konstans)	29,551	1,813		16,298	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,310	,071	-,335	-4,367	,000
		EQ_Általános hangulat	-,229	,077	-,231	-2,964	,003
		EQ_Intrapersonális készségek	-,220	,092	-,200	-2,375	,019
Testi szint	1	(Konstans)	22,645	1,890		11,983	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,518	,057	-,538	-9,069	,000
	2	(Konstans)	25,901	2,031		12,753	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,339	,074	-,352	-4,610	,000
		EQ_Általános hangulat	-,284	,076	-,284	-3,719	,000
	3	(Konstans)	25,301	2,031		12,458	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,423	,082	-,439	-5,134	,000
		EQ_Általános hangulat	-,371	,085	-,370	-4,338	,000
Szociális szint	1	(Konstans)	17,231	1,691		10,191	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,421	,051	-,515	-8,223	,000
	2	(Konstans)	20,064	1,853		10,829	,000
		EQ_Stresszkezelés	-,278	,066	-,340	-4,217	,000
		EQ_Általános hangulat	-,235	,071	-,269	-3,336	,001
Fogékonyság	1	(Konstans)	82,413	5,075		16,241	,000
		EQ_Stresszkezelés	-1,938	,154	-,690	-12,600	,000
	2	(Konstans)	94,082	5,356		17,566	,000
		EQ_Stresszkezelés	-1,315	,194	-,468	-6,773	,000
		EQ_Általános hangulat	-1,002	,208	-,333	-4,826	,000

Forrás: saját szerkesztés

Moderátorok és mediátorok azonosítása

A moderátorok és mediátorok elemzéshez Preacher és Hayes (2008) többszörös mediátor modelljét, a későbbiekben pedig a Hayes (2013) által ismertetett feltételes folyamatmodellezés (conditional process modelling) módsze-

rét, és az általa készített komputációs eszközt (PROCESS v3.5 makró) használtam.

Többszörös mediátorelemzés célja, hogy a korábbi elemzésekből nyert adatok közötti logikai összefüggéseket feltárjam, azaz az érzelmi intelligencia tényezőinek

logikai struktúráját meghatározzam a kiégésre gyakorolt hatásban. A korrelációvizsgálat és a modellek eredményei alapján a *mediáló hatás* feltételeinek (Baron & Kenny, 1996) eleget tevő tényezőket elemeztem. Az alábbiakban kizárólag a szignifikáns, értelmezhető adatokat és modelleket ismertetem, fókuszálva a legnagyobb magyarázó értéket mutató modellekre.

A *lelki szintre* vonatkozó szignifikáns eredmények szerint (a modell magyarázó értéke: 35%, $F(1,193)=107,54$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás is szignifikánsnak bizonyult (rendre: $c=-0,453$ $p=0,00$; $c'=-0,118$ $p=0,033$; $ab_{össz}=-0,335$ 95% BCa bootstrap CI: -0,469 – -0,213). Ennek megfelelően a stresszkezelés közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés lelki szintjére az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,211$ 95% BCa bootstrap CI: -0,318 – -0,115) és interperszonális ($ab_{inter}=-0,124$ 95% BCa bootstrap CI: -0,205 – -0,054) készségeken keresztül.

A kiégés *érzelmi szintjére* gyakorolt hatás vizsgálatánál három szignifikáns mediáló modellt is sikerült azonosítani:

1) A stresszkezelés hatása a kiégés érzelmi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 41%, $F(1,216)=154,50$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,6006$ $p=0,00$; $c'=-0,3315$ $p=0,0$; $ab_{össz}=-0,269$ 95% BCa bootstrap CI: -0,286 – -0,156). Ennek megfelelően a stresszkezelés közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére az általános hangulaton ($ab_{hang}=-0,098$ 95% BCa bootstrap CI: -0,185 – -0,015) és az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,171$ 95% BCa bootstrap CI: -0,282 – -0,063) készségeken keresztül.

2) Az általános hangulat hatása a kiégés érzelmi szintjére szintén szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 33%, $F(1,216)=109,81$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,5722$ $p=0,00$; $c'=-0,1597$ $p=0,029$; $ab_{össz}=-0,4125$ 95% BCa bootstrap CI: -0,550 – -0,284). Az eredmények alapján az általános hangulat közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére a stresszkezelésen ($ab_{str}=-0,228$ 95% BCa bootstrap CI: -0,328 – -0,134) és az intraperszonális ($ab_{intra}=-0,184$ 95% BCa bootstrap CI: -0,300 – -0,070) készségeken keresztül.

3) Az intraperszonális készségek hatása a kiégés érzelmi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 39%, $F(1,216)=142,07$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,698$ $p=0,00$; $c'=-0,2851$ $p=0,016$; $ab_{össz}=-0,4129$ 95% BCa bootstrap CI: -0,5522 – -0,2758). Az intraperszonális készségek közvetlen hatása mellett közvetett hatását is kifejti a kiégés érzelmi szintjére a stresszkezelésen ($ab_{str}=-0,282$ 95% BCa bootstrap CI: -0,399 – -0,169) és az általános hangulaton ($ab_{hang}=-0,130$ 95% BCa bootstrap CI: -0,241 – -0,215) keresztül.

A kiégés *testi szintjére* gyakorolt hatás vizsgálata során két tényező maradt a modellben: stresszkezelés és általános hangulat.

1) A stresszkezelés hatása a kiégés testi szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 20%, $F(1,240)=63,08$

$p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,4374$ $p=0,00$; $c'=-0,3252$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,1122$ 95% BCa bootstrap CI: -0,2109 – -0,0306).

2) Az általános hangulat hatása a kiégés testi szintjére szintén szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 16%, $F(1,240)=46,02$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,3881$ $p=0,00$; $c'=-0,1716$ $p=0,020$). A stresszkezelésen keresztül érvényesülő hatás is szignifikáns: $ab=-0,2165$ 95% BCa bootstrap CI: -0,314 – -0,113.

A *szociális szintre* gyakorolt hatás vizsgálatánál – hasonlóan a testi szinthez – két tényező modellálására került sor.

1) A stresszkezelés hatása a kiégés szociális szintjére szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 27%, $F(1,219)=82,85$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,4279$ $p=0,00$; $c'=-0,3214$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,1066$ 95% BCa bootstrap CI: -0,1957 – -0,027).

2) Az általános hangulat hatása a kiégés szociális szintjére szintén (a modell magyarázó értéke: 20%, $F(1,219)=57,82$ $p=0,0$) mind a teljes, a közvetlen és a közvetett hatás vonatkozásában (rendre: $c=-0,3842$ $p=0,00$; $c'=-0,1672$ $p=0,008$). A stresszkezelésen keresztül érvényesülő hatás is szignifikáns: $ab=-0,2170$ 95% BCa bootstrap CI: -0,319 – -0,125.

A *stresszre és kiégésre való fogékonyság* vizsgálatánál is az általános hangulat és a stresszkezelés került bele a modellbe.

1) A stresszkezelés hatása a kiégésre való fogékonyságra szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 47% $F(1,205)=152,99$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-1,887$ $p=0,00$; $c'=-1,401$ $p=0,0$). Az általános hangulaton keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,485$ 95% BCa bootstrap CI: -0,7783 – -0,2063).

2) Az általános hangulat hatása a kiégésre való fogékonyságra szignifikáns (a modell magyarázó értéke: 33%, $F(1,205)=101,72$ $p=0,0$) mind a teljes, mind a közvetlen hatás vonatkozásában (rendre: $c=-1,708$ $p=0,00$; $c'=-0,750$ $p=0,0003$). A stresszkezelésen keresztül megvalósuló teljes indirekt hatás is szignifikánsnak bizonyult ($ab=-0,9582$ 95% BCa bootstrap CI: -1,3084 – -0,6379).

A többszörös mediátorhatás elemzésével szignifikáns eredményeket kaptam az érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatásának logikai összefüggéseiről. Láthattuk, hogy az érzelmi intelligencia kiégésre gyakorolt hatása – mélyítve a regresszió elemzést – milyen közvetlen és közvetett, indirekt formában valósul meg. Ezen elemzés eredményei hozzájárulnak ahhoz, hogy közelebb kerüljünk az érzelmi intelligencia és a kiégés közötti kapcsolat pontosabb leírásához.

A *moderátorok vizsgálatánál* az életkor és a nem moderáló hatását vizsgáltam az érzelmi intelligencia kiégés tünetegyüttes egyes szintjeire gyakorolt hatásában. Az elemzést a korrelációs eredmények, valamint a regresszió-

számításból nyert adatok alapján az érzelmi intelligencia mind az öt főténytörőjére elvégeztem. Alább a korábbi gyakorlatnak megfelelően csak a szignifikáns eredményeket ismertetem. A 8. táblázat szemlélteti a *nem* moderáló hatásának elemzéséből származtatott adatokat. A szignifikáns moderáló hatásból (interakcióból) láthatjuk, hogy a válaszadók nemi hovatartozása befolyással van az érzelmi intelligencia kiegészítésre tett hatására több vonatkozásban: a lelki szint esetében mind az öt érzelmiintelligencia-tényező, a testi szintnél az intraperszonális készségek, a szociális szint esetében az intraperszonális készségek, míg a stresszre és a kiegészítésre való fogékonyságnál az intraperszonális készségek és a stresszkezelés hatását moderálja, befolyásolja a válaszadó neme.

Az adatok alapján elmondható, hogy a táblázatban szereplő magas érzelmiintelligencia-értékek esetén a két csoport (férfiak, nők) nem különülnek el egymástól, mindkét esetben alacsony a kiegészítés mértéke. Megjegyzendő, hogy a szignifikáns eredményt mutató EQ-tényezőknél a férfiak kisebb EQ-értéknél már alacsonyabb kiegészítési szintet észlelnek. Ugyanakkor az alacsony érzelmiintelligencia-értékek fogékonyabbá teszik a férfiakat a kiegészítésre, mint a nőket. Az 1. és a 2. ábra a vizsgált tényezők közül két példát szemléltet. A többi tényező ábrázolásai is hasonló képet mutatnak, azonos értelmezést engednek meg – a többi ábra bemutatásától a rendelkezésre álló terjedelmi korlátok miatt eltekintek.

8. táblázat

A nem moderáló hatásának vizsgálata az érzelmi intelligencia és a kiegészítés kapcsolatában

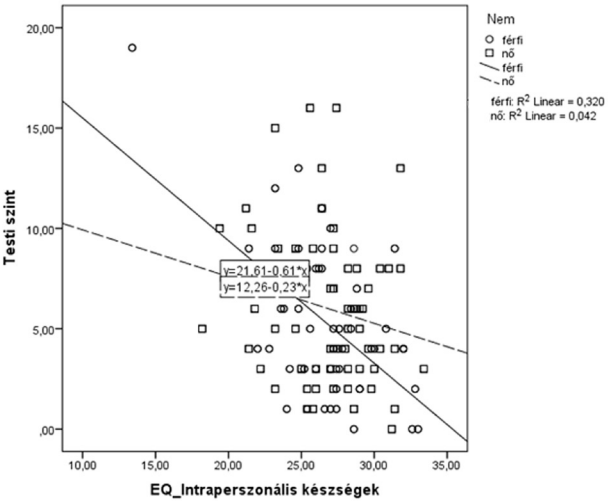
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,5175	0,2678	7,7614	26,2105	3	215	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	32,0995	3,9888	8,0474	0	24,2356	39,9633	
	Intrapersonális	-1,006	0,1482	-6,7895	0	-1,2981	-0,7139	
	Nem	-7,7277	2,5046	-3,0854	0,0023	-12,6655	-2,7899	
	Int_1	0,2623	0,0931	2,8172	0,0053	0,0787	0,4459	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,6354	0,4037	5,2989	48,5176	3	215	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	35,0231	4,426	7,913	0	26,2992	43,7471	
	Interperszonális	-0,995	0,141	-7,0555	0	-1,2729	-0,717	
	Nem	-10,2053	2,9309	-3,4819	0,0006	-15,9824	-4,4282	
	Int_1	0,3322	0,0912	3,6423	0,0003	0,1524	0,512	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,629	0,3956	6,2497	46,4792	3	213	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	29,4009	4,1902	7,0166	0	21,1414	37,6604	
	Stresszkezelés	-0,741	0,1278	-5,7998	0	-0,9929	-0,4892	
	Nem	-6,8334	2,7746	-2,4628	0,0146	-12,3027	-1,3641	
	Int_1	0,1885	0,0843	2,2367	0,0263	0,0224	0,3546	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,5475	0,2998	6,4021	30,6801	3	215	0

Lelki szint	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	29,1488	4,9664	5,8692	0	19,3597	38,938	
	Alkalmazkodóképesség	-0,7455	0,1541	-4,8379	0	-1,0492	-0,4418	
	Nem	-7,1985	3,1391	-2,2932	0,0228	-13,3859	-1,0111	
	Int_1	0,1987	0,0978	2,0315	0,0434	0,0059	0,3915	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0134	4,1269	1	215	0,0434		
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,6396	0,409	5,971	50,5293	3	219	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	31,9921	4,1798	7,654	0	23,7543	40,2299	
	Általános hangulat	-0,8545	0,1314	-6,5035	0	-1,1134	-0,5955	
	Nem	-8,2808	2,7454	-3,0163	0,0029	-13,6915	-2,8701	
	Int_1	0,2477	0,0854	2,9005	0,0041	0,0794	0,416	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0227	8,4131	1	219	0,0041		
Testi szint	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,4166	0,1736	11,431	16,8035	3	240	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	30,9684	5,6282	5,5023	0	19,8813	42,0555	
	Intraperszonális	-0,9892	0,2102	-4,7056	0	-1,4033	-0,5751	
	Nem	-9,3557	3,5045	-2,6696	0,0081	-16,2592	-2,4521	
	Int_1	0,3781	0,1308	2,89	0,0042	0,1204	0,6359	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0288	8,3522	1	240	0,0042		
Szociális szint	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,5175	0,2678	7,7614	26,2105	3	215	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	28,0211	4,78	5,8622	0	18,5994	37,4427	
	Intraperszonális	-0,8931	0,1775	-5,0331	0	-1,2429	-0,5434	
	Nem	-7,7765	2,9916	-2,5995	0,01	-13,6731	-1,88	
	Int_1	0,2786	0,1112	2,5053	0,013	0,0594	0,4978	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0214	6,2766	1	215	0,013		
Fogékonyság	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,6626	0,439	78,6425	52,4367	3	201	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	125,7013	15,3761	8,1751	0	95,3822	156,0204	
	Intraperszonális	-3,9867	0,5727	-6,9607	0	-5,116	-2,8573	
	Nem	-31,6004	9,6462	-3,2759	0,0012	-50,6212	-12,5797	
	Int_1	1,1999	0,359	3,3422	0,001	0,492	1,9078	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0312	11,1705	1	201	0,001		

Fogé- konyság	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,6688	0,4473	78,2568	55,8316	3	207	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	117,2203	15,0551	7,7861	0	87,5393	146,9012	
	Stresszkezelés	-3,0358	0,4596	-6,6053	0	-3,9418	-2,1297	
	Nem	-24,6229	9,9049	-2,4859	0,0137	-44,1503	-5,0956	
Interakció	Int_1	0,79	0,301	2,6242	0,0093	0,1965	1,3835	
		R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0184	6,8863	1	207	0,0093		

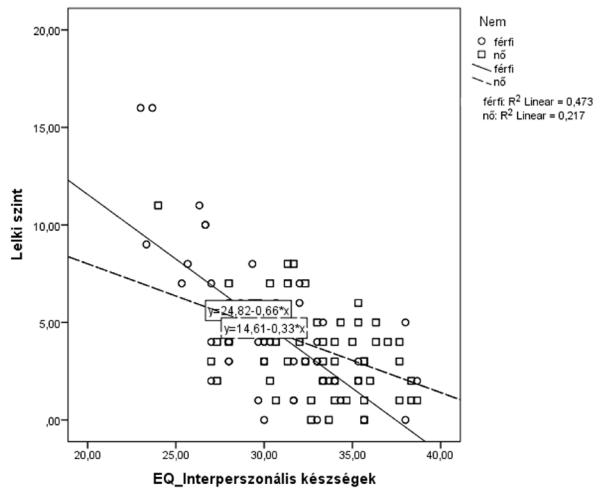
Forrás: saját szerkesztés

1. ábra
Az intraperszonális készségek hatása a kiégés testi szintjére és a nem mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

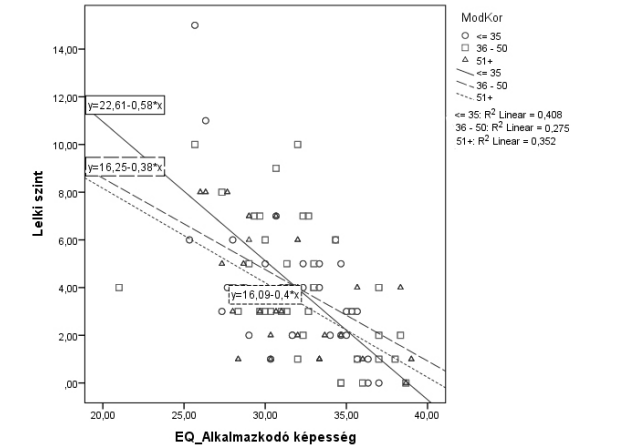
2. ábra
Az interperszonális készségek hatása a kiégés lelki szintjére és a nem mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

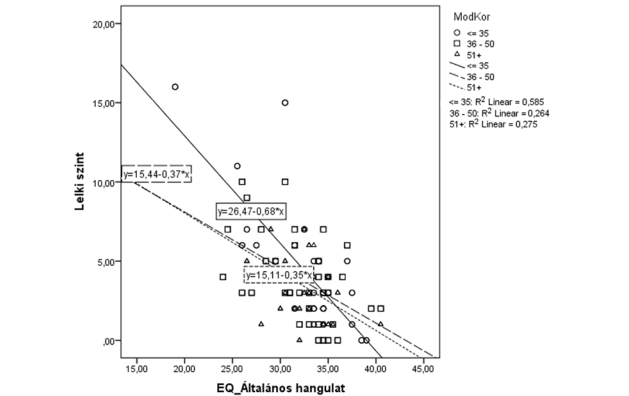
A 9. táblázat szemlélteti a *kor* moderáló hatását. Láthatjuk, hogy a válaszadók kora két modell esetében befolyással van az érzelmi intelligencia kiégésre tett hatására: a lelki szint esetében az alkalmazkodóképesség és az általános hangulat hatását moderálja, befolyásolja a válaszadók kora.

3. ábra
Az alkalmazkodó képesség hatása a kiégés lelki szintjére és a kor mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra
Az általános hangulat hatása a kiégés lelki szintjére és a kor mint moderátor ábrázolása



Forrás: saját szerkesztés

A kor moderáló hatásának értelmezéséhez a válaszadókat kor szerint három közel egyenlő méretű csoportba osztottam, majd az így kapott eredményt a nem vizsgálatához hasonlóan pontdiagramon jelenítettem meg. A 3. és 4. ábra szemlélteti a kor moderáló hatását.

Látható, hogy a magas érzelmiintelligencia-értékek esetén a három csoport nem különül el egymástól, mindháromban alacsony a kiégés mértéke. Az érzelmi intelligencia tényezőinek alacsony értéke esetén az idősebb (35+) válaszadók kevésbé fogékonyak a kiégésre, mint a fiatalabb válaszadók.

kapcsolatot, sikerült a *nem* és *életkor* moderáló szerepét, valamint az érzelmi intelligencia hatásmechanizmusának logikai hátterét is feltárni. Nincs tudomásom olyan korábbi munkáról, mely hazai mintán vizsgálta volna a két tényező kapcsolatát. Megemlítendő, hogy a kiégésre gyakorolt hatás logikai struktúrájának és moderátorainak elemzése plusz adalékként szolgál a két vizsgált tényező közötti kapcsolat megértésében.

A korábbi vizsgálatok eredményeimmel összhangban állnak (vö.: Lazányi, 2009; Vlachou et al., 2016; Hanafi, 2016; Mérida-López & Extremera, 2017), alátámasztják,

9. táblázat

A kor moderáló hatásának vizsgálata az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatában

Lelki szint	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,592	0,3505	4,8212	35,0764	3	195	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	30,1563	5,5325	5,4508	0	19,2451	41,0675	
	Alkalmazkodóképesség	-0,7921	0,1724	-4,5945	0	-1,1322	-0,4521	
	Életkor	-0,2793	0,1227	-2,2763	0,0239	-0,5213	-0,0373	
	Int_1	0,008	0,0038	2,0852	0,0384	0,0004	0,0156	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0145	4,3482	1	195	0,0384		
	Modellösszesítő	R	R ²	MSE	F	df1	df2	P
		0,6497	0,4221	5,0079	48,9458	3	201	0
	Modell							
		coeff (Béta)	se	t	p	LLCI	ULCI	
	konstans	34,4437	4,6782	7,3626	0	25,2191	43,6683	
	Általános hangulat	-0,8959	0,1443	-6,2093	0	-1,1804	-0,6114	
	Életkor	-0,3651	0,1095	-3,3331	0,001	-0,5811	-0,1491	
	Int_1	0,0102	0,0034	2,9804	0,0032	0,0034	0,0169	
	Interakció	R ² változása	F	df1	df2	P		
		0,0255	8,8828	1	201	0,0032		

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, összegzés

Tanulmányomban az érzelmi intelligencia, mint a kiégéssel szembeni védőfaktor fejlesztésének jelentősége mellett foglaltam állást. A regressziós elemzés eredményei azt mutatták, hogy az érzelmi intelligencia befolyásolhatja a munkahelyi kiégés teszten elért pontszámot, azaz az érzelmi intelligencia mértéke előrevetíti a kiégésre való fogékonyág mértékét. Megállapítottam, hogy minél magasabb az érzelmi intelligencia mértéke, annál alacsonyabb a kiégésre való fogékonyág. Az érzelmi intelligencia legmarkánsabb hatást megjelenítő tényezői az általános hangulat és a stresszkezelés főtenyezőik voltak. Amellett, hogy hazai mintán mutattam ki a két konstruktm közötti

hogy a munkavállalók érzelmi intelligenciájának mértéke negatívan befolyásolja a kiégés szindrómára való fogékonyágot. Zeidner és munkatársai (2012) igazolták az érzelmi intelligencia jótékony hatását a munkahelyi stresszre, a negatív hangulat szintjére és a pozitív érzelmi állapotok megtapasztalására. Látható, hogy az érzelmi intelligencia mértéke, fejlesztése jótékonyan befolyásolja az egyén munkahelyi eredményességét.

Számos kutatás alátámasztja, hogy a vezető hiedelmének, magatartásának (Schein, 2004; Trice & Beyer, 1991) meghatározó hatása van a szervezeti kultúra alakulására. Schein (2004) a vezetés legfontosabb funkciójának és feladatának a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását tartja. A kultúra kialakítása, fenntartása három pilléren

nyugszik. E pilléreket a szervezet alapítójának hiedelmei, értékei és előfeltevései mellett a csoport (szervezeti tagok) által megtapasztalt események, valamint az új szervezeti tagok és vezetők által hozott hiedelmek, értékek és előfeltevések alkotják. Egészséges ember tud egészséges kultúrát teremteni, képes adekvátan reagálni a környezet ingereire. A környezetre adott reakció milyenségét a környezeti események értelmezése határozza meg, valamint az egyén szubjektív megélése, mely utóbbinak milyensége az egyén lelki állapotától függ – a szervezeti kultúra interpretatív megközelítését Primecz (2018) részletezi munkájában. Éppen ezért ahhoz, hogy a szervezeti kultúra kialakulásának és fenntartásának folyamata optimálisan alakuljon, fontos, hogy a vezetők, a szervezet tagjai kevésbé legyenek fogékonyak a kiegészésre, valamint ne szenvedjenek a kiegésző tüneteitől.

A szervezeti kultúra és a kiegésző kapcsolatának vizsgálata során Jackson et al. (1986) szoros, pozitív összefüggést talált az érzelmi kimerültség és a szerepkonfliktus, az egyéni hatékonyság (személyes teljesítmény) és az alkalmazottak teljes számának nyújtott támogatás, valamint a negatív hozzáállás (deperszonalizáció) és az egyéni támogatás hiánya között. Haghani, Bahrami és Sarkhosh (2012) megállapították, hogy a részvételen alapuló, a vállalkozói és a misszió típusú szervezeti kultúrák szignifikáns, negatívan kapcsolatot mutatnak a munkahelyi kiegészővel. Farzianpour és munkatársai (2016) szignifikáns kapcsolatot azonosítottak Hofstede egyes kultúradimenziói – maszkulin/feminin, individualizmus/kollektívizmus, bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság – és a kiegésző tünetegyüttes között. Következtetésükben amellel érvelnek, hogy fontos vezetők kultúraformáló képességének tudatosítása és annak alakítása egy egészségesebb környezet megteremtése érdekében. Ezt részletezik Trice és Beyer (1991) munkájukban: a szervezeti kultúrára gyakorolt hatás szempontjából megkülönböztetnek kultúrafenntartó vezetői viselkedést és a kultúramegújító magatartást. Mindkét viselkedési formánál olyan személyes jellemzőket, képességeket sorolnak fel, melyek részét képezik vagy közvetlenül függenek az érzelmi intelligencia mértékétől. Úgy mint az önbizalom, a meggyőző készség, a motivációra való képesség, bizalom adása a csoportnak vagy a katalizáló képesség. Az ismertetett szakirodalmi megállapításokból, valamint jelen kutatás eredményeiből kitűnik, hogy amellel, hogy az érzelmi intelligencia védőfaktorként szolgálhat a kiegészővel szemben, annak fejlesztése közvetett módon befolyásolja a szervezeti kultúra alakulását, a szervezeti tagok eredményességét. A vezető és a szervezet tagjainak érzelmi intelligenciája a kiegészőre való fogékonyág befolyásolásával hatást gyakorol az egészségesen működő szervezeti kultúra kialakítására és fenntartására.

Összegezve, a jelen tanulmány eredményei alátámasztják azt az eredeti feltételezést, miszerint az érzelmi intelligencia negatív kapcsolatban van a kiegésző tünetegyüttesrel. Láthattuk, hogy az érzelmi intelligencia és a kiegésző különböző szintjei között közepes és erős korrelációt mutathatunk ki, az érzelmi intelligencia közvetlen, negatív hatást gyakorol a kiegésző tünetegyüttes egyes

szintjeivel szembeni fogékonyagra. Sikertült azonosítani a mediáló és moderáló tényezőket, melyek közelebb visznek a kapcsolat természetének megértéséhez. Szakirodalmi eredményekkel támasztottam alá felvetésemet, miszerint az érzelmi intelligencia fejlesztése a kiegészőre való fogékonyág csökkentésével (is) hatást gyakorol a szervezeti kultúra alakulására. A vizsgálati eredmények tükrében megjegyezhetjük, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése egyre inkább hasznos módszernek tekinthető a stressz-ellenálló képesség kialakítására.

Felhasznált irodalom

- Austin, D. & Durr, R. (2016). Emotion regulation for lawyers: A mind is a challenging thing to tame. *Wyoming Law Review*, 16(2), 387–411. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2699330
- Bakacsi, Gy. (1998). Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. In *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak, 1-3, III. kötet* (pp. 2162–2172). Budapest: BKÁE.
- Balázs L. (2013). *A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatának vizsgálata az iskolában* (PhD-értekezés). PTE, BTK, Pécs.
- Balázs, L. (2012). Az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázatok kapcsolódási lehetőségei. In G. Balázs, L. Kovács & V. Szőke (Eds.), *Hálózatkutatás: Interdiszciplináris megközelítések* (pp. 79–88). Budapest: Inter Nonprofit Kft., Magyar Szemiotikai Társaság, Bolyai Műhely, ELTE Eötvös Kiadó.
- Balázs, L. (2015). *Organizational culture and emotional intelligence in school*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.
- Balázs, L., & Szalay, Gy. (2016). A tanári reziliencia fejlesztésén alapuló módszertani megújulás a közoktatásban. In K. Károly & Z. Homonnay (Eds.), *Kutatások és jó gyakorlatok a tanárképzés tudós műhelyeiből* (pp. 48–61). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Baracsi, Á. (2013). Pedagógusok érzelmi intelligenciája. In J.T. Karlovitz & J. Torgyik (Eds.), *Vzdelávanie, Výskum A Metodológia*. (pp. 480–488). Komárno: Intern. Research Inst.
- Baron, M. B. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bodó, P. (2012). Szalutogén vállalkozásvezetés: a válságkezelés „pszichikai” lehetőségei. *Magyar Coachszemle*, 1(2), 8–12.
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary school-teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406–417. <https://doi.org/10.1002/pits.20478>

- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Brouwers, A., Tomic, W., & Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17–39. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.103>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Cherniss, C. & Goleman, G. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coetzee, M., & Jansen C. A. (2007). *Emotional Intelligence in the Classroom*. Cape Town: Juta and Company Ltd.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- De Caroli, M. E., & Sagone, E. (2012). Professional self representation and risk of burnout in school teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5509–5515. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.466>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Douglas, S. (2015). Incorporating Emotional Intelligence in Legal Education: A Theoretical Perspective. *E-Journal of Business Technology and Scholarship of Teaching*, 9(2), 56–71. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1167356.pdf>
- Elder, L. (1996). Critical thinking and emotional intelligence. *Inquiry: Critical Thinking Across the Disciplines*, 16(2). <https://doi.org/10.5840/inquiryctnews199616211>
- Extremera, N., & Rey, L. (2015). The moderator role of emotion regulation ability in the link between stress and well-being. *Frontiers in Psychology*, 6(Oct), 1632. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01632>
- Eysenck, H. J. (2000). *Intelligence: A New Look*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Farzianpour, F., Abbasi, M., Foruoshani, A. R., & Pooyan, E. J. (2016). The Relationship between Hofstede Organizational Culture and Employees Job Burnout in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences 2014-2015. *Materia socio-medica*, 28(1), 26–31. <https://doi.org/10.5455/msm.2016.28.26-31>
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Glass, D. C., & McKnight, J. D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence. *Psychology and Health*, 11(1), 23–48. <https://doi.org/10.1080/08870449608401975>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Dell.
- Haghani, M., Bahrani, P., & Sarkhosh, S. (2012). The Relationship among Organizational Culture and Occupational Burnout in Personnel of TVTO Organization, Arak City. *Journal of Educational and Management Studies*, 2(4), 89–96. Retrieved from [http://jems.science-line.com/attachments/article/14/J.%20Educ.%20Manage.%20Stud.,%202\(4\)%2089-96,%202012.pdf](http://jems.science-line.com/attachments/article/14/J.%20Educ.%20Manage.%20Stud.,%202(4)%2089-96,%202012.pdf)
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hanafi, A. (2016). The effect of emotional intelligence on burnout and the impact on the nurses' service quality. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 19(1), 69–78. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i1.530>
- Hayes A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hennig, C. & Keller, G. (1995). *Anti-Stress Programm für Lehrer*. Donauwörth: Auer.
- Herriford O. S. (2002). *High-technology organizational culture and emotional intelligence* (PhD-értékezés). University of Phoenix, Phoenix.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. and Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630>
- Jagodics, B., & Szabó, É. (2014). Job demands versus resources: workplace factors related to teacher's burnout. *Practice and Theory in Systems of Education*, 9(4), 377–390.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51(Oct), 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.06.001>
- Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M., & Moyle, L. L. (2006). Emotional social support and

- job burnout among high-school teachers: Is it all due to dispositional affectivity? *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 793–807.
<https://doi.org/10.1002/job.397>
- Karácsonyi A. (2006). *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében* (PhD-értekezés). Budapest: BCE.
- Keefer, K. V., Parker, J. D. A., & Saklofske, D. H. (2009). Emotional intelligence and clinical disorders. In J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 219–237). New York: Springer.
- Kiss, E. (2012). A személyiség pozitív erőforrásai. In E. Kiss, & L. Polyák (Eds.), *Egészség rehabilitációs füzetek II: A személyes és társas tényezők szerepe a rehabilitációs munkában* (pp. 107–120). Budapest: Oriold és Társa Kiadó.
- Koman, S., & Wolff, S. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75.
<https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Kun B. (2011). *Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktív-szerhasználatban* (PhD-értekezés). ELTE, Budapest.
- Lazányi, K. (2009). *Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők. Érzelmi munka az onkológiában*. (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425–431.
<https://doi.org/10.1002/job.318>
- Majoros K. (2008). *Koedukált sportolás: Partnerkapcsolat a versenytáncban* (PhD-értekezés). Semmelweis Egyetem, Budapest.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mérida-López, S., & Extremera N. (2017). Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 85, 121–130.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.07.006>
- Mersino, A. (2007). *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*. New York: AMACOM Books.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 1–26.
<https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mortiboys, A. (2005). *Teaching with Emotional Intelligence*. London, United Kingdom: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Murphy, K. R. (2006). Four conclusions about emotional intelligence. In Murphy, K.R. (Ed.), *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?* (pp. 345–354). New York, NY: Routledge.
- Newman, D. A., Joseph, D. L. & MacCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: the importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial & Organizational Psychology*, 3(2), 159–164.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01218.x>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.
<https://doi.org/10.1002/job.714>
- Pauwlik, Zs. & Margitics, F. (2008). Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája. *Új pedagógiai Szemle*, 2008. június–július. Retrived from <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/pedagogusjeloltek-erzelmi-intelligenciaja>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(August), 879–891.
<https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Primecz H. (2018). Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, 106–107, 41–55.
<https://doi.org/10.32564/106-107.3>
- Primecz H., Toarniczky A., Kiss Cs., Csillag S., Szilas R. F., Milassin, A., & Bácsi K. (2016). Information and Communications Technology’s Impact on Work–life Interference: Cases of ‘Employee-friendly Organizations’. *Intersections: East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 61–83.
<https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.158>
- Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews G., & Zeidner, M. (2010). Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 821–840.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00277.x>
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), 388–399.
<https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(March), 185–211.
<https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>

- Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2015). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology, 11*(3), 1–10.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058968>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (J-B Warren Bennis Series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J.H. (2018). Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. *Mayo Clinic Proceedings, 92*(1), 129–146.
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Sijbom, R., Lang, J., & Anseel, F. (2018). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality, 87*(3), 702–714.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning, 51*(6), 953–971.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002>
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science, 2*(2), 149–169.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>
- Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Pluta, P. (2005). An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence? *Human Performance, 18*(4), 445–462.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_9
- Vesely, A. K., Saklofske, D. H., & Leschied, A. D. (2013). Teachers—The vital resource: The contribution of emotional intelligence to teacher efficacy and well-being. *Canadian Journal of School Psychology, 28*(1), 71–89.
<https://doi.org/10.1177/0829573512468855>
- Vlachou, E. M., Damigos, D., Lyrakos, G., Chanopoulos, K., Kosmidis, G., & Karavis, M. (2016). The Relationship between Burnout Syndrome and Emotional Intelligence in Healthcare Professionals. *Health Science Journal, 10*(5), 1–9. Retrieved from <https://www.hsj.gr/medicine/the-relationship-between-burnout-syndrome-and-emotional-intelligence-in-healthcare-professionals.pdf>
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R.D. (2009). *What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*. Cambridge: The MIT Press.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed? *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*(1), 1–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x>

MTA GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG 2019. ÉVI PÁLYAMŰDÍJAZOTTJA ÉS PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJAZOTTJAI

A 2018-2020-as akadémiai ciklusa a Bizottság megújított elismerési rendszert fogadott el: a tárgyévét követő évben mindhárom albizottsága Nívódíjjal ismeri el egy-egy könyv, magyar nyelvű folyóiratcikk és külföldön megjelent folyóiratcikk szerzőit, emellett évente az életpálya átfogó mérlegelésével Pályaműdíjjal ismeri el a gazdálkodástudományok egy kiemelkedő képviselőjének munkásságát.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság 2019. évi Pályaműdíjazottja

A Bizottság ezévben a Pályaműdíjat Bélyácz Iván professzornak (PTE) adományozza.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság albizottságainak 2019. évi publikációs nívódíjai

Ipar- és Vállalatgazdasági Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Dobos Imre** (egyetemi tanár, DSc, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem), **Gelei Andrea** (egyetemi tanár, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem – a Nívódíj Munkabizottság vezetője), **Heidrich Balázs** (egyetemi tanár, rektor, PhD, Budapesti Gazdasági Egyetem), **Karsai Judit** (tudományos főmunkatárs, CSc, MTA KRTK KTI), **Kenesei Zsófia** (egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem), **Papanek Gábor** (professor emeritus, DSc, Eszterházy Károly Egyetem), **Szerb László** (egyetemi tanár, DSc, Pécsi Tudományegyetem – az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság vezetője)

A bírálati folyamat: 1) A díj meghirdetésére tavasszal került sor, többször e-mailen keresztül, idegen és magyar nyelvű folyóiratcikk és könyv kategóriában. 2) A beérkezett pályázatokat a Nívódíj Munkabizottság tagjai rangsorolták és azt indokolták. 3) A rangsor egyeztetését követően szükség szerint szóbeli egyeztetésre került sor: ebben az évben egyértelmű eredmény volt, szóbeli egyeztetésre nem került sor. 4) Írásban a Munkabizottság vezetője tájékoztatta a bizottsági tagokat, visszajelzést kérve az eredményről. 5) Az egyértelmű eredményt megerősítő, támogató visszajelzések érkeztek (aki érintett valamely kategóriában, az ott nem szavaz).

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Dobos Imre & Vörösmarty Gyöngyi (2019). Inventory-related costs in green supplier selection problems with Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Production Economics*, 209, 374-380. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.022>

2. Hazai folyóiratcikk:

Szabó Zsolt Roland, Horváth Dóra & Hortoványi Lilla (2019). Hálózati tanulás az ipar 4.0 korában. *Közgazdasági Szemle*, 66(1), 72-94. <http://real.mtak.hu/89733/>

3. Szakkönyv:

Az albizottság nem adott ki díjat

Marketingtudományi Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Balaton Károly** (egyetemi tanár, DSc, Miskolci Egyetem), **Berács József** (egyetemi tanár, DSc, Budapesti Corvinus Egyetem), **Dinya László** (professor emeritus, CSc, Szegedi Tudományegyetem), **Lehota József** (egyetemi tanár, DSc, Szent István Egyetem), **Reketye Gábor** (professor emeritus, DSc, Pécsi Tudományegyetem), **Törőcsik Mária** (egyetemi tanár, CSc, Pécsi Tudományegyetem), **Veres Zoltán** (egyetemi tanár, CSc, Pannon Egyetem – a Bíráló Bizottság elnöke).

A bírálati folyamat: 1) A marketingoktatók nyár elején jelölnek szavazásra publikációkat a megelőző év megjelenéseiből. 2) Előszűrés a magasabb besorolású közlemények kiválasztásával. 3) A bizottság első körös szavazása a három kategóriában (a tagok számára megengedett, hogy a szűrés utáni listán kívüli publikációra szavazzanak, továbbá aki érintett valamely kategóriában, az ott nem szavaz). 4) A bizottság második körös szavazása a végső sorrend eldöntésére.

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Szakály Zoltán, Kovács Sándor, Pető Károly, Huszka Péter & Kiss Marietta (2019). A modified model of the willingness to pay for functional foods. *Appetite*, 138(July), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.03.020>

2. Hazai folyóiratcikk:

Nagy Ákos, Kemény Ildikó, Szűcs Krisztián, Simon Judit & Kehl Dániel (2019). A véleményformáló magatartás mint másodrendű látens változó modellezése PLS-alapú strukturális egyenletek módszerével. *Statistikai Szemle*, 97(9), 827-854. <https://doi.org/10.20311/stat2019.9.hu0827>

3. Szakkönyv:

Rekettye Gábor (2019). *Value Creation 4.0: Marketing Products in the 21th Century*. London, Egyesült Királyság: Transnational Press, 253 p.

Vezetés és Szervezéstudományi Albizottság publikációs Nívódíjai – 2019

A Bíráló Bizottság tagjai: **Bakacsi Gyula** (egyetemi tanár, CSc, Budapesti Gazdasági Egyetem), **Balaton Károly** (egyetemi tanár, DSc, Miskolci Egyetem – a Bíráló Bizottság elnöke), **Dobák Miklós** (egyetemi tanár, CSc, Budapesti Corvinus Egyetem), **Gelei Andrea** (egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem), **Veres Zoltán** (egyetemi tanár, CSc, Pannon Egyetem).

A bírálat folyamata: 1) A pályázatra beérkező munkákat a bizottság tagjai egymástól függetlenül értékelték és javaslatot tettek a díjazandó publikációkra. 2) A szavazatok összesítése alapján az Elnök állapítja meg a díjazottakat, szükség szerint konzultálva a tagokkal.

1. Külföldön megjelent folyóiratcikk:

Horváth Dóra & Szabó Zsolt Roland (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting & Social Change*, 146(Sept), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>

2. Hazai folyóiratcikk:

Csedő Zoltán, Zavarkó Máté & Sára Zoltán (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>

3. Szakkönyv:

Gelei Andrea & Dobos Imre (2019). *Bizalomkutatás üzleti kapcsolatokban - Egy diadikus adatelemzési megközelítés*. Budapest: Typotex Kiadó. https://www.typotex.hu/book/10442/gelei_dobos_bizalomkutatás

SZERZŐI ÚTMUTATÓK

A Vezetéstudomány szakfolyóirat (ISSN 0133-0179) a gazdálkodástudomány és a vezetéselmélet meghatározó tudományos lapja, ami egyaránt közöl empirikus kutatási eredményeket és szakirodalmi összefoglaló munkákat.

A folyóiratban megjelenő cikkek a szervezetek működésének számos aspektusát vizsgálják: a struktúra, a folyamatok és a teljesítmény vonatkozásai mellett egyforma figyelmet szentelve a kulturális, magatartási és technológiai kérdéseknek. A Vezetéstudomány fontos értékének tartja multidiszciplináris háttérét, a gazdálkodástudomány nézőpontja mellett épít a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politikatudomány és a kommunikációelmélet eredményeire is.

Folyóiratunkba egyformán várunk a személyek, csoportok, szervezetek vagy a szervezetek működési környezetét jelentő hálózatok elemzési szintjén készített tanulmányokat. A lap empirikus kutatásokat és elméleti összefoglalókat is közöl, ám a módszertani precizitást minden műfajban megköveteli.

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kara által kiadott, az MTA Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság által „B” kategóriába sorolt lektorált (peer-reviewed) tudományos folyóirat. A folyóirat évente két angol és tíz magyar nyelvű lapszámot jelentet meg.

Kérjük, hogy új kézirat benyújtása előtt, tájékozódjon a honlapról a formai és tartalmi elvárásokkal kapcsolatban.

A folyóirathoz tanulmányként csak a szerző(k) eredeti tudományos munkája alapján elkészített kéziratok küldhetők be, amelyeket még nem jelentettek meg, illetve máshol sem állnak bírálat alatt.

A tanulmányokat a folyóirat workflow rendszerének feltöltési felületén keresztül kell beadni, ami egyszeri regisztrációt követően érhető el. A tanulmányok bírálatok nyomán átdolgozott változatait ugyanezen felületen, a már elindított bírálati ügymeneten belül (ugyanazon a sorszámon) kell leadni.

A bírálati folyamat során a nemzetközi elvárásoknak megfelelő dupla vakbírálati rendszert (double blind review) alkalmazunk, ezért kérjük szerzőinket, hogy anonimizálják a Workflow felületre feltöltött kéziratot. Fontos, hogy ebben ne szerepeljen a szerző neve, munkahelye és beosztása, sem más olyan utalás, amiből következtetni lehetne a szerző kilétére. Kérjük, ügyeljenek arra is, hogy a kézirat fájl "tulajdonságok" mezőjéből is töröljék a szerző esetleges megnevezését. A köszönetnyilvánításokat nem szükséges a kézirat első verziójába csatolni, ezek megjelenítésére a publikációs folyamat későbbi fázisában lesz lehetőség.

A tanulmányok szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 6000-9000 szó. A tanulmányok formai követelményei: DOC (DOCX), RTF vagy ODT kiterjesztés; Times New Roman betűtípus, 12-es betűméret 1,5-es sortávolsággal, 2,5-es margókkal. A szöveg kiemeléséhez dőlt szedés használható, aláhúzás és félkövér betű nem.

A kéziratnak tartalmaznia kell egy magyar és egy angol nyelvű összefoglalót (absztrakt) 100-150 szót nem meghaladó terjedelemben, valamint a cím angol nyelvű fordítását és a tanulmány fő témaköreit megnevező legfeljebb 5 kulcsszót. A workflow rendszerbe történő feltöltéskor a tanulmány nyelvével megegyező nyelvű absztraktot és címet kell rögzíteni.