The background of the cover is a vibrant, stylized illustration. At the top, a large, glowing sun with a yellow and orange gradient is partially obscured by a blue, wavy shape. Below the sun, there are blue, layered mountain ranges. In the middle ground, a dense green forest is situated on a rocky outcrop. A blue, ornate, cross-like symbol is superimposed over the forest. Below the forest, a blue river flows, and a large, detailed fish is depicted in the water. The overall color palette is dominated by blues, greens, and yellows, with a textured, painterly style.

TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI ALKALMAZKODÁS A XXI. SZÁZADBAN

Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
oktatóinak tanulmányaiból

Szerkesztette:
Tánczos Tamás
Csugány Julianna

Líceum Kiadó
Eger, 2026

**Társadalmi és gazdasági alkalmazkodás
a XXI. században**

*Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
oktatóinak tanulmányjaiból*

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Társadalmi és gazdasági alkalmazkodás a XXI. században

*Válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
oktatóinak tanulmányaiból*

Szerkesztette:
Tánczos Tamás
Csugány Julianna


LÍCEUM
KIADÓ
Eger, 2026

Lektorálták:

Dr. habil. Bozsik Norbert
főiskolai tanár

Prof. dr. Sárkány Péter
egyetemi tanár

Nyelvi lektor:

Báthory Kinga

ISBN 978-963-496-322-6 (print)

ISBN 978-963-496-323-3 (PDF)

*A borítón Herczeg István: Tengeremlék című festménye látható
(olajgrafika, 2016)*

A kiadásért felelős
az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem rektora
Megjelent az EKKE Líceum Kiadó gondozásában
Kiadóvezető: Dinnyés Patrik
Felelős szerkesztő: Kusper Judit
Borítóterv, tördelés: Csombó Bence

Megjelent: 2026-ban

Készítette: az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem nyomdája
Felelős vezető: Kérészy László

Tartalom

Szerkesztői előszó	7
VÁRHELYI TAMÁS	
A fenntarthatósághoz igazodó változások szükségessége a világgazdaság rendszerében	9
GYURKÓ ÁDÁM, NÉMEDINÉ KOLLÁR KITTI	
A környezeti terhelés regionális mintázatai Magyarországon a keletkezett települési hulladék alapján	21
DOMJÁNNÉ NYIZSALOVSKZI RITA, MISIK TAMÁS, KOVÁCS TIBOR, NAGY ZOLTÁN	
A GreenTea projekthez kapcsolódó jogyakorlatok a fenntartható turizmusban ...	37
PÉCSEK BRIGITTA	
A kertturizmus fejlesztési lehetőségei és kihívásai Magyarországon	51
SOMODI-TÓTH ORSOLYA	
A turisztikai attrakciók és élményelemek megőrkítésének hatása a múzeumlátogatók utazási döntéseire és elégedettségére – A turista élménybefogadásának szempontjai egy vizualitásfókuszú korban	65
CSORBA LÁSZLÓ	
A normális eloszlás létrejöttének és fennmaradásának problematikája a kapcsolódó kockázatok és döntések halmozódásának tükrében	83
VERMES KATALIN	
A reziliencia szomatikus forrásai – Fenomenológiai perspektívák	99
DOBÓ MARIANNA	
A méltányosság és a hatékonyság elvének használata a települési önkormányzatok döntési folyamataiban	111
ROMÁN RÓBERT	
Reziliencia a házassági vagyoni jogi szabályozásban	123
SÁPI-DUDUK ILDIKÓ	
A vállalati reziliencia tényezői és vizsgálata pénzügyi mutatószámokon keresztül	135
TARISZKA ÉVA	
Szervezeti reziliencia és vállalati kultúra	155
PACSUTA ISTVÁN	
Közösség a felsőoktatásban	169
MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA, SZÁNTÓ ÁKOS	
Jóllét a munkában és a szabadidőnkben – Szubjektív jóllét az egyetemisták körében	181

SZÁNTÓ ÁKOS, MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA	
Az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Egri Campus hallgatóinak stressz-szint-mérése – Stresszkutatás és egészségtudatosság	203
ENDRÉDY BALÁZS, NAGY JOHANNA	
Utazás a szorongás középpontja felé.....	217

Szerkesztői előszó

A XXI. század első évtizedei olyan gyors és sokrétű gazdasági, társadalmi és környezeti változásokat generálnak, amelyek alapvetően kérdőjelezik meg a korábbi működési modellek, intézményi keretek és társadalmi berendezkedések stabilitását. A globalizáció és deglobalizáció, az integráció és dezintegráció, a klímaváltozás egyre érzékelhetőbb hatásai, a technológiai fejlődés felgyorsulása, valamint a gazdasági és társadalmi bizonytalanságok erősödése egyaránt hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkalmazkodás és a reziliencia fogalma a gazdaság- és társadalomtudományok központi elemévé váljon. Ezek a folyamatok nem csupán globális szinten értelmezhetők, hanem lokális, szervezeti és egyéni dimenziókban is meghatározó jelentőséggel bírnak.

A tanulmánykötet e komplex kihívásrendszerre reflektálva kíván átfogó képet nyújtani az alkalmazkodás különböző formáiról és szintjeiről a gazdaság- és társadalomtudományok területén. A kötetben szereplő tanulmányok közös kiindulópontja az a felismerés, hogy a fenntartható fejlődés, a gazdasági stabilitás és a társadalmi jóllét nem értelmezhetők pusztán növekedési vagy hatékonysági szempontok mentén. Egyre inkább előtérbe kerülnek azok a tényezők, amelyek a rendszerek ellenálló képességét, megújulási potenciálját és hosszú távú működőképességét határozzák meg. A kötet tanulmányai multidiszciplináris megközelítésben vizsgálják az alkalmazkodás gazdasági, társadalmi, jogi és szervezeti aspektusait. Kiemelt figyelmet kap a fenntarthatóság kérdésköre, amely a környezeti terhelés, a klímaváltozás és a zöld gazdaság témáin keresztül jelenik meg. Ezek az elemzések rávilágítanak arra, hogy a környezeti kihívások nem csupán ökológiai problémák, hanem szorosan összefonódnak a gazdasági működéssel, a területfejlesztéssel és a társadalmi egyenlőtlenségekkel is. A környezeti terhelés regionális mintázatainak, valamint a fenntartható gazdasági és turisztikai gyakorlatoknak a bemutatása jól érzékelteti, hogy az alkalmazkodás térben és társadalmi csoportonként eltérő módon valósul meg. A gazdasági és szervezeti alkalmazkodás kérdései szintén hangsúlyos szerepet kapnak a kötetben. A vállalati reziliencia, a pénzügyi mutatók, a szervezeti kultúra és a kockázatvállalás elemzései azt mutatják, hogy a gazdasági szereplők számára az alkalmazkodás nem egyszeri válasz, hanem folyamatos tanulási és átalakulási folyamat. A jogi és intézményi keretek vizsgálata rámutat arra, hogy a szabályozás miként képes elősegíteni vagy éppen gátolni az egyének és szervezetek alkalmazkodóképességét, legyen szó önkormányzati döntéshozatalról, vállalati működésről vagy magánjogi viszonyokról. A kötet az alkalmazkodás társadalmi és egyéni dimenzióit is bemutatja, a jólléttel, mentális egészséggel, stresszel és közösségi működéssel foglalkozó tanulmányok rávilágítanak arra, hogy a gazdasági és szervezeti alkalmazkodás csak akkor lehet sikeres, ha figyelembe veszi az emberi tényezőket is. A munka és a magánélet egyensúlya, a közösségek szerepe,

valamint az egyéni megküzdési stratégiák mind olyan elemek, amelyek meghatározzák a társadalom hosszú távú alkalmazkodóképességét.

A tanulmánykötet célja nem csupán az aktuális kihívások leírása, hanem azok mélyebb összefüggéseinek feltárása és a lehetséges válaszok bemutatása is. A kötetben szereplő tanulmányok elméleti és empirikus megközelítései egyaránt hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkalmazkodás kényszer mellett lehetőségként is értelmezhető legyen.

Bízunk benne, hogy a kötetben szereplő 15 tanulmány hasznos és informatív olvasmány minden érdeklődő számára.

A szerkesztők

A fenntarthatósághoz igazodó változások szükségessége a világgazdaság rendszerében

VÁRHELYI TAMÁS

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Egészségház u. 4., Eger 3300
varhelyi.tamas@uni-eszterhazy.com

A világ józanul gondolkodó része tisztában van azzal, hogy a környezetvédelmi problémák a legfontosabbak az emberiség jövője szempontjából. Gazdasági berendezkedésünk, a kapitalizmus alapja azonban a gazdasági növekedés. Abban ugyan lassan konszenzus lesz, hogy a jelenlegi folyamatok fenntarthatatlanok, és környezetünk pusztulásához, a Föld élhetetlenné válásához vezetnek, de azt a következtetést csak nagyon kevesen vonják le, hogy a folyamatos gazdasági növekedés, valamint a népesség növekedése összeegyeztethetetlen az emberiség mai értelemben vett életének fenntarthatóságával.

A multinacionális cégekre és a piaci versenyre alapozott kapitalizmus a legsikeresebb modell a gazdasági növekedés tekintetében – de a gazdasági növekedés, illetve ez a modell komoly korrekciók, korlátozások nélkül a Föld megóvása szempontjából tarthatatlan. Így bár a legtöbben fenntartható fejlődésről beszélnek, valójában olyan nincs, hogy ennek a folyamatos gazdasági növekedés is a része legyen.

Egy korábbi tanulmányban (Várhelyi, 2024) bemutattam a világunkra leselkedő környezetvédelmi veszélyek négy fő csoportját, valamint azt, hogy hiába ismerték fel ezt időben szakemberek és politikai vezetők, mégsem sikerült hatékony lépéseket tenni a katasztrófa elkerülése érdekében. Ebben a tanulmányban ezt a kérdést is tovább vizsgálom, elsősorban a közgazdasági, klímavédelmi és ökológiai szempontok alapján, és igyekszem azonosítani az eredendő közgazdasági okokat.

A technológiai fejlődés, az ipar 4.0 megteremtheti a lehetőségét annak, hogy a környezetszennyező termelés helyett környezetkímélő megoldások terjedjenek el, de ehhez új világgazdasági szabályozási környezet szükséges. Ma a multinacionális cégek versenye, ezek tulajdonosainak, illetve részvényeseinek érdeke nem teszi lehetővé, hogy a szükséges módon működjenek, hiszen ha a hatékonyságuk csökken, ezzel nemcsak arányos profitsökkenésre, hanem a versenyhátrányból következő piacvesztésre is számíthatnak. Így hiába környezettudatos, illetve felelősen gondolkodó

az egyén, ha tulajdonos, részvényes vagy menedzser, kénytelen úgy dolgozni, ahogy a piaci verseny megköveteli.

A nemzetközi szervezetek jogosítványai nem jelentősek, így a nemzeti kormányoknak kellene egységesen lépni. A probléma azonban ez esetben is a verseny – ha egy ország a Föld érdekében szükséges szabályozásokat hoz, korlátozásokat vezet be, akkor az ott működő cégek drágábban tudnak termelni, és a multinacionális tőke nem ott fektet be. Márpedig az elmúlt évtizedekben az országok eladósodottsága drasztikusan megnőtt, és ezzel a mozgásterük meglehetősen leszűkült. Egy új tényező, a mesterséges intelligencia jelentőssé válása azonban újra fogja rendezni a gazdasági és társadalmi viszonyokat – ezt a fenntarthatóság szempontjából lehetőségnek kellene tekinteni, és a mindkét trendformáló erőre adott globális választ egyben lenne célszerű kezelni.

Kulcsszavak: fenntartható gazdaság, mesterséges intelligencia, alapjövedelem, multinacionális kapitalizmus, fenntarthatatlanság

1. A fenntarthatósági problémák azonosítása

Egy korábbi elemzés alapján a környezettel, Földdel kapcsolatos fenntarthatósági problémákat négy fő kategóriába soroltam: klímapolitikai veszélyek (és ennek részeként a globális felmelegedés), a gazdaság számára fontos erőforrások (anyagok) elfogyása, kimerülése, a környezet elszennyezése (hulladékfelhalmozódás és általános szennyezés, ide értve az ivóvízkészlet és egyéb vizek, tengerek elszennyezését is), valamint a szükséges mennyiségű energia biztosításának ellehetetlenülése (Várhelyi, 2024). A téma vizsgálatát a különböző, e kérdésekkel összefüggő tudományterületek jeles képviselőinek munkáit felhasználva, mintegy tágabb kontextust teremtve igyekszem tovább vizsgálni annak érdekében, hogy egyrészt a problémák mélysége jobban kidomborodjon, illetve az állítások jobban alá legyenek támasztva, másrészt azért, hogy a megoldási javaslatok megalapozottabbak legyenek. Amíg korábban a problémák azonosításán és kategorizálásán túl a fő célom annak bizonyítása volt, hogy a felismerések ellenére a megoldás irányába tett lépések elégtelenek, ebben a tanulmányban a mögöttes gazdasági okokra, illetve az ezeket meghatározó érdekekre és összefüggésekre helyezem a fókuszot.

A problémák súlyosságának kvantitatív számításokkal is alátámasztott tömör leírását a hazai szakirodalomban elsősorban Gelencsér András levegőkémikus professzor könyvében találhatjuk meg (Gelencsér, 2023), aki rektorként, akadémikusként a médiában is kellő súllyal tudta képviselni a sokak számára megdöbbentő tényeket és azt a következtetést, hogy „vesztébe rohan a világ, és a fenntarthatónak címkézett megoldások globális léptékben történő erőltetése csak felgyorsítja az összeomlást”. Ez a könyv a kritikus nyersanyagok

gyors fogyásának tényétől inspirálódva lényegében a ma zöld átállásnak is nevezett megoldás kritikáját is megfogalmazza, bemutatva, hogy egyrészt éppen az akkumulátorgyártás felfutása vezet egyes anyagok gyors elfogyásához, másrészt hogy ezek energiamérlege mennyire kérdéses. A könyvben levezetésre kerül, hogy az ipar számára szükséges anyagok előállítása mennyi energiát igényel, valamint az, hogy dacára a Napból érkező, éves fogyasztásunkat hatezerszer meghaladó energiának, miért nem tudjuk ennek segítségével megoldani a problémáinkat. Emellett tárgyalásra kerül az a tény is, hogy a ma zöld átállásnak nevezett folyamat éppen az energiaigénye miatt nem megoldás, hiszen minden anyagi beruházást igénylő fejlesztésnek és a létrejövő infrastruktúra-fejlesztések fenntartásának is komoly energiaigénye van. A könyvben szereplő egyik érdekes adat, hogy például a napelemek esetén a teljes életciklusuk alatt megtermelt energia egynegyede az előállításukra megy el, azaz mintegy hat éven keresztül csak visszatermelik azt az áramot, amit előállításukhoz már felhasználtak. Ha a napelemekhez a másfél napos áramtermelésüket tárolni tudó akkumulátort is társítunk, akkor az energiamérleg negatívvá válik, azaz előállítása több energiát igényel, mint amennyit a teljes élettartama alatt megtermelni képes. Természetesen ez az egyéneknek így is gazdaságos lehet, amennyiben támogatási programok segítségével finanszírozzák a felszerelést, csak az kérdőjelezhető meg, hogy fenntarthatósági szempontok alapján szabad lenne-e ilyen beruházásokat támogatni.

A megújulóenergia-termelés felfuttatása tehát nagyon energiaigényes, és a technikai korlátok (állandó áramtermelés hiánya) miatt ez csak részleges megoldás. Bizonyos körben természetesen komoly segítség, így az épületeken elhelyezett napelemek sok háztartásnak, kis cégnek segítenek, és ez például értelmessé teszi a zöld átállás keretében terjedő, egyébként nem kellően átgondolt elektromos autókra történő áttérést is. Tulajdonképpen nagyon nem mindegy, hogy elektromos autóink a saját magunk által napelemekkel termelt árammal vagy szén-dioxid-kibocsájtással járó erőművi árammal működnek. Sajnos tény, hogy a világon a fosszilis energiák felhasználása folyamatosan növekszik – és ebből következik, hogy a nem a saját magunk termelte árammal töltött elektromos autók fosszilis erőművekben termelt árammal működnek, mert az energiaszükséglet növekedése gyakorlatilag ezt jelenti. Ez egyben azt is jelenti, hogy a házban lakó, tehetősebb polgárok tudják jobban csökkenteni az energiaszámlájukat – ez az egyenlőtlenség azonban ezúttal legalább környezeti szempontból hasznos.

Érdekesség, hogy Gelencsér András a bécsi Természettudományi Múzeum kiállításán kapta könyvéhez az inspirációt, ahol szemléletesen be lett mutatva, hogy az egyes ma nélkülözhetetlen ipari nyersanyagfémek bemutatása mellett szerepelt azon évek száma is, amennyi idő alatt a jelen, illetve tervezett felhasználási ütem mellett az ismert készletek kimerülnek. Mivel a legnagyobb szám is 25 év körül volt, adódott a következtetés, hogy a jelenlegi technológiai civilizációnk ebben a formában már középtávon sem fenntartható. Tekintettel arra, hogy hazánkban jelenleg folyik a természettudományos múzeum Debrecenbe költöztetése, illetve új épületének tervezése, adódik a lehetőség,

hogy ennek fókusza is a fenntarthatóság kérdésköre legyen. Számos munka foglalkozik a múzeumok hatásával, látogatóinak összetételével, attitűdjével (pl. *Schultz – Somodi-Tóth*, 2021), így ezt kellően megalapozottan meg lehetne tenni.

Fontos aspektusa lenne a fenntarthatóságnak a biodiverzitás hatékonyabb védelme, hiszen anélkül a természet egyensúlya alapvetően képes megbomlani. Ez az élelmszer-termeléstől az éghajlatig és az emberi rekreációig számos dologgal összefügg, de gazdasági vonatkozásai nem annyira közvetlenek, hogy a jelen tanulmányban érdemes legyen részletesebben foglalkozni vele. Azt azonban ki kell emelni, hogy egyes esetekben nem tudjuk még pontosan azt, hogy a környezet- vagy természetkárosítás milyen mechanizmusokon keresztül okoz problémákat, de nagy valószínűséggel problémákat fog okozni, és a biztonságos magatartás ennek megelőzése. Érdemes figyelembe venni a rendszerökológiai szempontokat is: így pl. Jordán Ferenc szerint az ökológiai rendszerek fenntartása fontosabb egy-egy kedvelt állat- vagy madárfaj fenntartásánál, és a zöldterületek környezeti értéke erősen függ az ökológiai egyensúlyoktól (*Jordán*, 2023) – így nem mindegy, hogy milyen elapróztak ezek. Célszerű lenne tervezett visszazöldítések indítása, az egyes természetközeli területek között zöldfolyosók létrehozása. Azonban nem célszerű mindenhol az eredeti állapot fenntartása, visszaállítása: a mostani, illetve várható éghajlati viszonyoknak megfelelő ökoszisztémák fejlesztését érdemes támogatni.

A klímaváltozás, illetve a fenntarthatóság megítélése természetesen nem egységes. Vannak olyan „klímaoptimisták”, akik elismerik a problémák súlyosságát, de biztosak benne, hogy az emberiség meg fogja ezeket oldani. Ezek pesszimistának tartják a csak a tényekből kiinduló kutatókat, és azt mondják, hogy nem is szabad riogatni az embereket, nehogy azt érezzék, hogy már úgymint tehetetlenek vagyunk. Vannak egyoldalúan vagy felszínesen gondolkodók, akik még mindig tagadják a klímaváltozás tényét vagy az ökológiai lábnyom fogalmának értelmét. És léteznek olyanok, akik radikálisan állnak a kérdéshez, és úgy gondolják, éppen a riogatás - vagy szerintük inkább a szembesítés – vezethet cselekvéshez. Erre jó példa az író és filozófus Jonathan Safran Foer munkája, a *Globális öngyilkosság* (Foer, 2020). Ebben az ember által okozott éghajlatváltozásból adódó „hatodik tömeges kihalás” elkerülési lehetőségeiről ír. Nagyon fontosak azok a gondolatai, amelyek szerint bár nagyon sokan elfogadják a tényszerű valóságot (azaz hogy elpusztítjuk a bolygót), képtelenek elhinni, hogy ez valóban megtörténik, csak élnek az életüket, mintha ez nem rájuk tartozna. A fenntarthatatlanság pszichológiai vonatkozásai kétségkívül lényegesen fontosabbak lehetnek, mint azt az éghajlatkutatók és általában a természettudósok képzelik. Persze ez sem csak az egyének hozzáállásától, hanem a gazdasági rendszertől és az ebből következő vállalati magatartástól is függ, amit szerintem egyértelműen alátámaszt egy, a szerző által idézett adat: „2018-ban, jóllehet minden addiginál többet tudtunk az ember okozta éghajlatváltozásról, az emberiség több üvegházhatású gázt bocsátott ki, mint valaha, a népességnövekedést háromszor meghaladó mértékben”. Ez mindenképpen elgondolkodtató, hiszen már maga a népességnövekedés

üteme is riasztó (a népesség növekedését más kontextusban korábban már részletesebben elemeztük [Várhegyi – Árva, 2023]). Az okok között természetesen az is szerepel, hogy a legtöbb földlakó úgy szeretne élni, mint a jómódúak, és a gazdasági fejlődéssel, illetve a globalizációval népességnövekedés nélkül is növekszik az átlag ökológiai lábnyoma.

Vannak, akik összeesküvés-elméletekben hisznek, és ilyen alapon nem tartják valósnak a problémát. Az egy érdekes logika, hogy a gátlástalan multik találták ki az egészet, hogy ebből is profitot csináljanak: kétségtelen, hogy a multinacionális cégek profitot csinálnak a zöld átállásól, és megpróbálják a lakossági felelősséget erősíteni az ezt propagáló civil szervezetek támogatásával, elhallgatva azt, hogy az egész jelenségért a túlnépesedés mellett gyakorlatilag az ő közegük, a multinacionalista kapitalista rendszer az első számú felelős. Érdekes kérdés, hogy a konteóhívók körében mikor esik le a tantusz: mivel a többségük által is kárhozottatott globalizáció a felelős, és mivel a multinacionális cégek tényleg torzítják a valóságot, ez akár meg is történhet. Mindenesetre az én véleményem az, hogy érdemes feltárni a valóságot és az összefüggéseket, mert a ma élő és döntési pozícióban lévő emberek jelentős része felelősen gondolkodhat, legalább azért, mert az ő gyerekei, unokái életéről, jövőéről van szó.

Bár a fentiek alapján reálisan nem remélhetjük, hogy a problémák igazán súlyossá válása előtt az emberiség meg tudja oldani ezeket, nyilván nem mindegy, hogy a Föld élhetetlenné válása mikor következik be, és ez pontosan mit jelent. Fontos kérdés, hogy az egyes problémákra fel tudunk-e készülni, képesek leszünk-e a legsúlyosabb, legkritikusabb problémákra fókuszálni, tudunk-e a nehezedő életfeltételeket javító, a problémákat enyhítő alternatív megoldásokat találni.

2. Gazdasági megközelítés

Egy előző tanulmányban már elemeztük (Várhegyi – Árva, 2023), hogy a korábban inkább pozitív szerepet játszó (vagy legalábbis a közgazdászok által pozitívnak tekintett) globalizáció ugyan a világ gyors gazdasági fejlődése szempontjából hatékony, de a környezetvédelmi problémák drasztikus növekedése, a fenntartható fejlődés ellehetetlenülése miatt egyes elemeiben tarthatatlan. A XX. század végére a munkaerő vált a legfontosabb termelési erőforrássá, és a nemzetközi vállalatok az összes vállalati profit maximalizálása érdekében arra törekedtek, hogy a viszonylag képzetlen munkaerőt igénylő tevékenységeket oda telepítsék a világban, ahol az olcsó munkaerő nagy mennyiségben található (Krugman, 2018). Ez ma már ebben a formában tarthatatlan, hiszen helyi érdekeket sért (ami ellen pl. a jelenlegi amerikai vezetés a korábbi világkereskedelmi egyezményeket és elveket súlyosan megsértve drasztikusan fellép), a sok szállítással és egyes nem szigorú szabályozású területeken folytatott termeléssel szennyezi a környezetet, továbbá a hosszú termelési, ellátási láncok a bizonytalanabbá váló világban növekvő

kockázatot jelentenek. Márpedig a fenntarthatatlanság jeleinek, következményeinek erősödésével ez a bizonytalanság csak fokozódni fog. Ráadásul mind nyilvánvalóbb, hogy a növekedés érdekében (vagy a növekedési kényszer miatt) folytatott verseny már nem lehet cél egy olyan világban, amely közelít az erőforrásai elfogyasztásához.

Bemutattuk, hogy a rendszer fenntartása nyilvánvalóan a profitérdekelt, profit-maximalizációs kényszerben lévő multinacionális cégeknek, illetve ezek tulajdonosi körének az érdeke, és hogy a probléma nem elsősorban ezen cégek vezetőinek erkölcsi színvonalából eredeztethető, hanem a gazdasági rendszerből rájuk is ható kényszerekből. Azaz nem ezek a multinacionális cégek „gonoszak”, hanem a rendszer a versenyfeltételek miatt nem tud másként működni. Most ezt azzal egészítem ki, hogy a versenykényszer az országokra, az országok kormányaira is igaz. Így pont azoknak kell a növekedésük, adóbevételeik, illetve a foglalkoztatási szint tartása miatt a multinacionális cégek kegyeit keresni, esetenként beruházásaikat igen jelentős közpénzekkel támogatni, akiknek ezeket a cégeket korlátozni kellene.

Látni kell, hogy különböző okokból az országok meglehetősen nagy mértékben eladósodtak. Az adósságot ebben a világgazdasági rendszerben csökkenteni nemigen lehet, többnyire inkább a GDP növelésével próbálják arányaiban kezelhető szinten tartani. Ez azonban nem járható út már középtávon sem.

Az eladósodottság mértéke a GDP arányában

Country	Last	Previous	Reference	Unit
Sudan	272	260	Dec/24	%
Japan	237	240	Dec/24	%
Singapore	173	170	Dec/24	%
Eritrea	164	164	Dec/24	%
Lebanon	164	192	Dec/24	%
Venezuela	164	138	Dec/24	%
Greece	154	164	Dec/24	%
Italy	135	135	Dec/24	%
Bahrain	134	123	Dec/24	%
United States	124	122	Dec/24	%
Cuba	119	117	Dec/22	%
France	113	110	Dec/24	%
Canada	111	108	Dec/24	%

Forrás: <https://tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp>

1. ábra: A legeladósodottabb országok

A működőképességért, versenyképességért felelős kormányok azonban kénytelenek a korábban a multinacionális cégek működéséből következő növekedési kényszer további fenntartására, a hosszú távú szükségszerűségek helyett rövid távú célok követésére. Ezen csak a választópolgári tudatosság növelése, a választói nyomás erősödése esetén fognak változtatni. Nyilván probléma, hogy a fenntarthatóságot csak globálisan lehet megteremteni, illetve a versenyt és az esztelen növekedést is csak nemzetközi együttműködés keretében lehet korlátozni, azaz a választópolgári nyomásnak a nemzetközi kapcsolatok alakítására is ki kell terjedni. E jelen gazdasági modell szerint a felelősen cselekvők versenyhátrányba kerülnek, és ez egyaránt igaz a cégekre és az országokra. A mai rendszerhez képest óriási változásnak azért lehet esélye, mert egyrészt az emberek tömegei fogják hamarosan a saját bőrükön megtapasztalni a fenntarthatatlanság kellemetlen következményeit, másrészt a vezetők jelentős része tisztában van a helyzettel, és szívesen cselekedne a Föld és a túlélés szempontjából helyesen, ha a verseny szabályozói megváltoznának.

Az is be lett mutatva, hogy az eddigi nemzetközi szervezetek keretében történt erőfeszítések elégtelenek. 2030-ban ez végképp egyértelművé fog válni, hiszen az ENSZ által kitűzött célok értékelésekor ki fog derülni, hogy maradéktalanul egyik sem teljesül, és környezetvédelmi vonatkozásokban a jellemző az, hogy a helyzet tovább romlik. Ráadásul nézetem szerint 2030 után mind egyértelműbbek és gyakoribbak lesznek a fenntarthatatlanság első jelei, valamint egyes nyersanyagok elfogyásának jól jelezhető tényei.

Vannak figyelmeztető és riasztó jelek: az, hogy gyakoribbak a hőhullámok és a szélsőséges időjárási jelenségek, illetve hogy egyre több faj jut el a kihalás határára, és drasztikusan csökken az egyedszámuk, valamint a biodiverzitás, még csak figyelmeztető jelnek számít. Ha azonban a hőhullámok miatt nem fogja bírni az elektromos hálózat a túlterhelést, vagy a szélsőségesse váló időjárás miatti katasztrófákban tömegesen hálnak meg emberek, illetve ha a tengerek vízszintje olyan mértékben kezd emelkedni, ami rövid távon veszélyeztet szigetországokat és tengerparti városokat, az már riasztó lesz. Ha bizonyos, a napi életünkhöz, szokásainkhoz szükséges termékek hiánya alakul ki, és/vagy az ára megfizethetetlené válik, az már olyan riasztó jel lehet, amely a fenntarthatóság kérdését minden más elé helyezheti az emberek fejében.

Ezért reálisan lehet számolni azzal, hogy 2030 és 2040 között érdemi intézkedések fognak történni, illetve létrejön a választópolgári többség az ilyen intézkedések mögött. Azonban nagyon fontos, hogy ekkorra a tudósok és a változást irányító szakemberek kellően felkészültek legyenek, és rendelkezünk tudományosan is megalapozott stratégiákkal a cselekvéshez. Enélkül a populista politikusok ígéretesei, a gazdasági szereplők közvetlen érdekei könnyen félrevehetik a cselekvés irányát. Mindenképpen fontosnak érzem a zöldnek beállított, valójában profitorientált, partikuláris érdekek által vezérelt projektek kielemezését és a különböző képzettségű emberek számára ennek érthető bemutatását, valamint a szükségesnek ítélt közgazdasági, jogi változtatások alapjainak kidolgozását, ezek mögött legalább tudományos konszenzus kialakítását.

A fentiek nem azt jelentik, hogy okos emberek megfelelően kiválasztott halmaza képes elkészíteni egy olyan stratégiát, amely majd magában hordozza a megoldást, amelynek szükségességét csaknem mindenki el fogja fogadni. Azt sem hiszem, hogy a változás egyik pillanatról a másikra be fog következni – inkább a folyamatos javulásban, az egyre jobb lokális és globális projektekben, illetve ezek egyre szorosabb összehangolásában lehet gondolkodni. Éppen ezért nem lehet az optimális megoldás kimunkálására várni, hanem egyrészt most meg kell tenni, amit lehet, másrészt éppen ezeknek a projekteknek a tanulságából lehet építkezni. Lényegében emellett érvelt már korábban is a szakemberek egy része, így Szlávik professzor, amikor a „Túlélés szellemi kör” alakulásakor született vitairat kapcsán összefoglalta gondolatait (Szlávik, 2014). Eszerint nem lehet valamiféle felvilágosult „Világállam” létrejöttére várni, csak fenntartható projekteken keresztül alakítható fenntarthatóvá a társadalmi-gazdasági-politikai rendszer. Leírja a fenntartható környezet- és erőforrás-gazdálkodás irányába mutató szükséges lépéseket is, amelyek jelentős része jelenleg nem piacokonform – a gazdasági szabályozók változásával azonban a legtöbb esetben azzá tehetők.

E tanulmány első részében említett energiahíányból is közgazdaságilag súlyos dolgok fognak következni. Évekkel ezelőtt fizikusoktól hallottam olyan számításokról, hogy a rendelkezésünkre álló energia az energiaigény növekedésének ütemét látva csak mintegy harminc évre lesz elegendő, bár ez természetesen nem azt jelenti, hogy onnantól nem lesz, csak azt, hogy nem lesz elég. Közgazdaságilag pedig, ha valamiből nincs elég, az drágul, ha nagy a hiány, akkor pedig extrém mértékben drágul. Természetesen a dráguló javak iránti kereslet csökken, amennyiben azonban azok szükségesek életformánk lényegi elemeinek fenntartásához, az árugalmasság meglehetősen nagy tud lenni – így az üzemanyagok drágulása az elmúlt években nem okozta az üzemanyag-fogyasztás ehhez fogható mértékű csökkenését. Egy melegező világban a lakosság nagy ütemben telepít légkondicionáló berendezéseket – hazánkban talán az idei év volt e téren kifejezetten jelentős, ami a jövő évben várhatóan a statisztikákban és az áramfogyasztás mértékében is megjelenik. Környezetünket is egyre inkább temperálják – Washingtonban például olyan hűvös a metró, hogy az ehhez nem szokott európai embereknek az már egészségügyi kockázatot jelent. Néhány évtized múlva ezek üzemeltetésére egyszerűen nem lesz pénz, és a légkondicionálók hálózati áramról történő működtetése az átlagos fogyasztó számára elérhetetlen luxussá válik. Ez természetesen komoly szociális és urbanisztikai kérdéseket fog felvetni: még nagyobb lesz a szakadék a gazdagok és az átlag életminősége között, és aki teheti, menekülni fog a nagyvárosok lakásaiból.

3. A mesterséges intelligenciával kapcsolatos vonatkozások

A mesterséges intelligencia és a robotizáció elterjedése miatt a közeljövőben mindenképpen a világgazdaság rendszerének komoly változására számíthatunk. Egy változó rendszert könnyebb úgy alakítani, hogy a fenntarthatósági célok is jobban belekerüljenek, ha ehhez lesz politikai akarat, illetve választópolgári nyomás. A változások elemi erejük lesznek, hiszen az ember jelentős mértékben ki fog szorulni a termelésből, így sokaknak munkából nem lesz jövedelmük, így fogyasztani sem tudnak. Valamiféle alapjövedelem bevezetése elkerülhetetlen lesz, amelyet értelemszerűen az állam, illetve az állam által létrehozott szervezetek tudnak adni. Ehhez viszont az államnak több forrás kell, és a mainál sokkal nagyobb lesz az újraelosztó szerepe, miközben az egyik forrása, a személyi jövedelemadó drasztikusan lecsökken. A forrást a termelésből lehet biztosítani, új szabályozás, adórendszer és egyéb mechanizmusok révén.

Emellett azonban vélhetően célszerű hozzányúlni az elavuló rendszerben felhalmozódott vagyonokhoz is, egyrészt vagyonadó, másrészt örökösödési adó révén. Bár ezek ma gyakran „szent tehenek”, valójában van rá működő példa: a vagyoni értékkel (legalábbis jövedelemtermelő képességgel) bíró szerzői jogok, szabadalmak is egy idő után elévülnek, és közkinccsé válnak. Így felvethető (és különböző formában fel is vetődik), hogy a felhalmozott vagyonokkal is ez legyen a helyzet: az örökösök csak a méltányolható jó élethez szükséges vagyonrészét örökölhessék. A korábbi felvetések indokaival szemben (vagy azok mellett) én ezt a kialakuló alapjövedelmi rendszerrel indokolnám. Mind e rendszer, mind a Föld élhetően tartása az állam és/vagy egyéb választópolgárok által legitimált szervezetek erősödésének, egyfajta államkapitalista rendszer kialakulásának irányába mutat. Kétségtelen, hogy ennek korábban voltak nagyon negatív tapasztalatai is, de azt is láthatjuk, hogy Kína sikere kapcsán lehet ez gazdaságilag működőképes. Ennek leírása, vizsgálata azonban értelemszerűen nem ennek a tanulmánynak a tárgya.

Az információs társadalom, illetve az ipar 4.0 kialakulása már sok szempontból digitálissá tette a gazdaságot. Már ezek kialakulásakor is látszott, hogy az internet nem elsősorban a demokratizálódást segítette, mert a szabad információáramlás lehetősége mellett a hatékonyabb befolyásolás, manipulálás eszköze is lett. Befolyásolni pedig pénzzel lehet, azaz ismét az állam és a multinacionális vállalatok erősödtek az egyénekekkel, illetve a civil szervezetekkel szemben. Ahogy Pogátsa Zoltán közgazdász, szociológus is kiemeli (Pogátsa, 2024), „a digitális kapitalizmus nem más, mint a neoliberális korszak folytatása más eszközökkel. A neoliberalizmus az a politikai mozgalom, amely több piaci versenyt hirdet, ám amikor kormányra kerül, a nagyvállalati szektort hozza helyzetbe, csökkentve, sőt gyakran teljesen megszüntetve a piaci versenyt”. Ez pedig a témánk szempontjából azt jelenti, hogy ettől a rendszertől nem várhatjuk, hogy a Föld érdekében a kikényszerítettétnél jobban korlátozza ezeket a nagyvállalatokat.

A könyv transzhumanizmust vizsgáló alfejezetében a szerző is említi, hogy a mesterséges intelligencia napjainkban tapasztalt rohamos fejlődése miatt csak idő kérdése, hogy mikor válik kritikusan fejletté, mikor következik be az úgynevezett technológiai szingularitás, amely szélsőséges esetben azt is jelentheti, hogy nemcsak a fejlesztésekben, hanem a történelemben is átveszi a vezető aktor szerepét. Ez komoly veszély annak ellenére, hogy én sem hiszem azt, hogy a mesterséges intelligencia belátható időn belül az emberiség ellen fordulna – egyszerűen egy idő után nem fog tudomást venni rólunk. Tanulmányunk szempontjából azonban az a lényeg, hogy a nagyvállalati szektortól és a versengő kormányoktól ugyanúgy nem várható a fejlesztések felelős korlátozása, a mesterséges intelligencia biztonságos ellenőrzése, mint a fenntarthatóság biztosítása, és ugyanabból az okból.

Véleményem szerint rövid és középtávon a környezetvédelem profitálni fog a mesterséges intelligencia jelenlegi exponenciális gyorsaságú fejlődéséből. Azontúl, hogy segítségével a termelés tisztább, környezetbarátabb lehet, várhatóan remek, ellenőrizhető fenntarthatósági modelleket és előrejelzéseket lehet vele készíteni. Ez segíthet meggyőzni a kételkedők és közömbösök, a választópolgárok többségét is arról, hogy messze ez, azaz a fenntarthatóság irányába tett drasztikus lépések sora a következő években az emberiség, a nemzetek és a nemzetek kormányainak legfontosabb feladata.

4. Konklúzió

A cikkben vizsgált, publikált gondolatok, illetve ennek továbbgondolása alapján egyértelmű, hogy fenntartható fejlődés a Föld jelenlegi állapotában valójában már nem létezik, illetve az, ami a világgazdaságban folyik, egyértelműen nem fenntartható. Bár a multinacionális cégekre és a piaci versenyre alapozott kapitalizmus a legsikeresebb modell volt a gazdasági növekedés tekintetében – de a gazdasági növekedés, illetve ez a modell komoly korrekciók, korlátozások nélkül a Föld szempontjából tarthatatlan. A próbálkozások, pozitív kezdeményezések ellenére addig, amíg nem sikerül olyan korlátokat, gazdasági szabályozókat találni, amelyek megváltoztatják a gazdaságban a játékszabályokat, ebben nem is fog bekövetkezni érdemi változás.

Az, hogy egy-egy vállalat a termelését a világban földrajzilag a saját haszna maximalizálásának érdekében optimalizálja, oly módon, hogy az alacsony hozzáadott értékű tevékenységeket az olcsó munkabérű országokba telepíti ki, és ennek révén nagy volumenű terméket szállít világszerte, ökológiailag már nem fenntartható. Fontos lenne olyan külön környezeti adókat kivetni a nemzetközi vállalatokra, amelyek visszaszoríthatnák a termékek nagy volumenű szállítását. Ugyancsak gazdasági szabályozással lehetne elérni, hogy ezeknek a vállalatoknak ne érje meg olyan helyen termelni, ahol nem veszik komolyan a környezetvédelmi normákat. Emellett a konszenzussal megállapított

környezetvédelmi minimumot nem teljesítő országokat, illetve vállalatokat ki kellene zárni a világkereskedelem rendszeréből. Sürgős beavatkozást igényelne a mesterséges keresletgenerálás, a fogyasztást ösztönző reklámok visszafogása, betiltása (ideértve az influencerek ilyen jellegű tevékenységét is), hiszen ez a felesleges túlfogyasztás elsőszámú közvetlen oka.

A robotizáció és a mesterséges intelligencia elterjedése miatt előbb-utóbb a világgazdaság rendszerének komoly változására számíthatunk. A változások elemi erejűek lesznek, hiszen az ember jelentős mértékben ki fog szorulni a termelésből, így sokaknak munkából nem lesz jövedelmük, így fogyasztani sem tudnak. Valamiféle alapjövedelem bevezetése elkerülhetetlen lesz, amelyet értelemszerűen az állam, illetve az állam által létrehozott szervezetek tudnak adni. Ehhez viszont az államnak több forrás kell, és a mainál sokkal nagyobb lesz az újraelosztó szerepe, miközben az egyik forrása, a személyi jövedelemadó drasztikusan lecsökken. A forrást a termelésből lehet biztosítani, új szabályozás, adórendszer és egyéb mechanizmusok révén. Ez viszont alkalmat ad a világgazdaság rendszerének a fenntarthatóságnak is megfelelő megváltoztatására.

Különböző okokból a világ országainak többsége meglehetősen nagy mértékben eladósodott. Az adósságot ebben a világgazdasági rendszerben csökkenteni nemigen lehet, többnyire inkább a GDP növelésével próbálják arányaiban kezelhető szinten tartani. A kormányok azonban így kénytelenek a cégekhez hasonlóan a növekedési kényszer további fenntartására, a cégek korlátozása helyett azok befektetéseiért történő versenyzésre, a hosszú távú szükségszerűségek helyett rövid távú célok követésére támaszkodni. A jelenlegi gazdasági modell szerint a felelősen cselekvők versenyhátrányba kerülnek, és ez egyaránt igaz a cégekre és az országokra is. A mai rendszerhez képest óriási változásnak azért lehet esélye, mert az emberek tömegei fogják hamarosan a saját bőrükön megtapasztalni a fenntarthatatlanság kellemetlen következményeit.

A mesterséges intelligencia az elmúlt néhány évben robbant be a világba olyan szinten, hogy már várhatóan egy-két évtizedes távlatban átalakítja a gazdaságot, a gazdasági világrendszert és a társadalmat. Mivel ez az időtáv a fenntarthatatlanság jeleinek érezhetővé válásával is egybeesik, törekedni kell a két kérdés együttes kezelésére. Ráadásul a problémák nem megfelelő kezelésének veszélye is hasonló: a multinacionális cégek közötti, illetve az országok közötti verseny nehezíti az egységes, hatékony fellépést, késlelteti a szükséges lépések megtételét.

Hivatkozások

- ENSZ FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK: *ENSZ fenntartható fejlődési célok*.
<https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg->
https://jak.ppke.hu/uploads/collection/546/file/Vilagunk_atalakitasa.pdf
- FOER J. S. (2020): *Globális öngyilkosság*. Helikon Kiadó, Budapest.
- GELENCSÉR A. (2023): *Ábrándok büvöletében. A fenntarthatóság korlátai*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634548584>
- JORDÁN F. (2023): *Az ember vége, a természet esélye*. Open Books, Budapest.
- KRUGMAN P. (2018): *Globalization: What Did We Miss?*
https://www.gc.cuny.edu/CUNY_GC/media/LISCenter/pkrugman/PK_globalization.pdf
- POGÁTSZA Z. (2024): *A digitális kapitalizmus*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- SCHULTZ É., SOMODI-TÓTH O. (2021): A magyarországi múzeumok, mint attrakciók a Tripadvisor belföldi látogatói véleményeinek tükrében a koronavírus idején. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6. 4. sz.
<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.04.06>
- SZLÁVIK J. (2014): Lépések a fenntartható gazdálkodás irányába. *Magyar Tudomány*, 2014. 1. sz.
- VÁRHELYI T., ÁRVA L. (2022): Az új, post-Covid közgazdaságtan felé. *Európai Tükör*, 24. 4. sz. 107–120. <https://doi.org/10.32559/et.2021.4.6>
- VÁRHELYI T., ÁRVA L. (2023): Világ gazdaság a pandémia után, tekintettel a technológiai fejlődésre és a jelenkor kríziseinek tanulságaira. In: Szlávik J., Csugány J. (szerk.): *Válság, kilábalás, fenntarthatóság*. EKKE GTK, Líceum Kiadó, Eger.
<https://doi.org/10.46403/Valsag.2023.31>
- Várhelyi T. (2024): Fenntarthatatlan fejlődés és a problémák kezelésének kísérletei. In: Csugány J., Szlávik J. (szerk.): *Globális, lokális kihívások és válaszok: válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiból*. EKKE GTK, Líceum Kiadó, Eger. <https://doi.org/10.46403/Globalis.2024.39>

A környezeti terhelés regionális mintázatai Magyarországon a keletkezett települési hulladék alapján

GYURKÓ ÁDÁM^A, NÉMEDINÉ KOLLÁR KITTII^B

^AEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Turizmus Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300
gyurko.adam@uni-eszterhazy.hu

^BMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Vidék- és Területfejlesztési Tanszék
Páter Károly utca 1., Gödöllő 2100
Nemedine.Kollar.Kitti@uni-mate.hu

A tanulmány célja Magyarország LAU1-es, járási szintű környezeti terhelésének vizsgálata a települési hulladéktermelés területi sajátosságain keresztül. A társadalmi-gazdasági fejlődés növekvő környezeti igénybevétellel jár együtt, ami indokoltá teszi a környezeti terhelés térbeli különbségeinek vizsgálatát a fenntartható területfejlesztési és környezetpolitikai döntéshozatal megalapozása érdekében. A kutatás során egy kompozit index mutató szolgált a környezeti terhelés értékelésének alapjául. A mutatószám három indikátor – az elszállított települési hulladék teljes mennyisége, az ezer főre, valamint az egy négyzetkilométerre vetített hulladékmenyiség – alapján készült, majd ezek súlyozott kombinációjával jött létre. A kompozit index alkalmazása lehetővé tette a torzítások csökkentését és a környezeti terhelés komplexebb értelmezését. Az eredmények alapján markáns területi különbségek azonosíthatók Magyarországon, a legmagasabb terhelést az urbanizált regionális központok (pl.: Debrecen, Győr, Miskolc, Szeged, Pécs), a budapesti agglomeráció és a turisztikai célterületek mutatják. Ezzel szemben a periférikus térségekben alacsonyabb értékek figyelhetők meg, ugyanakkor itt rejtett környezeti problémák (pl. illegális hulladéklerakás) is jelen lehetnek. A vizsgálat eredményei fontos alapot nyújthatnak területileg differenciált hulladékgazdálkodási és környezetpolitikai intézkedések megalapozásához.

Kulcsszavak: ESG, hulladékgazdálkodás, környezeti terhelés, környezetpolitika, ökológiai nyomás

1. Bevezetés

A társadalmi-gazdasági fejlődés napjainkban egyre nagyobb ökológiai nyomással párosul, különösen az urbanizált térségekben. A fejlettség és a környezeti terhelés közötti kapcsolat a területfejlesztés, a környezetpolitika és a hulladékgazdálkodás gyakorlati tervezése szempontjából is kiemelkedő jelentőségű (Németh-Durkó, 2020). A települési hulladék keletkezése egyike azon tényezőknek, amelyek jól tükrözik a lakossági fogyasztás volumenét, az infrastruktúra terheltségét, valamint a fenntarthatóság korlátait (Szabó – Végh, 2023). A hulladéktermelés térbeli mintázatainak feltárása ugyanakkor nem korlátozódhat pusztán mennyiségi mutatók értékelésére. Az egy főre, illetve egy területegységre jutó fajlagos értékek fontos kiegészítő dimenziót adnak a vizsgálathoz. A térségi környezetterhelés megértése ezért integrált megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a lakónépesség, a gazdasági aktivitás és az infrastrukturális adottságok együttes hatását.

A tanulmány célja egy kompozit környezeti terhelési mutató kialakítása, amely a települési hulladék képződésére vonatkozó három különböző típusú indikátor – az abszolút mennyiség, az ezer főre jutó fajlagos érték és az egy négyzetkilométerre vetített terhelés – súlyozott egyesítésével komplex képet ad a járási szintű környezeti nyomásról Magyarországon. A vizsgálat célja nem pusztán a területi eltérések feltárása, hanem annak értékelése is, hogy a különböző térségtípusok – urbanizált központok, agglomerációk, turisztikailag frekvenciált és periférikus járáások – milyen jellegű és intenzitású környezeti kihívásokkal szembesülnek a hulladékgazdálkodás területén. A kompozit index alkalmazásával lehetőség nyílik célzott környezetpolitikai beavatkozási pontok meghatározására.

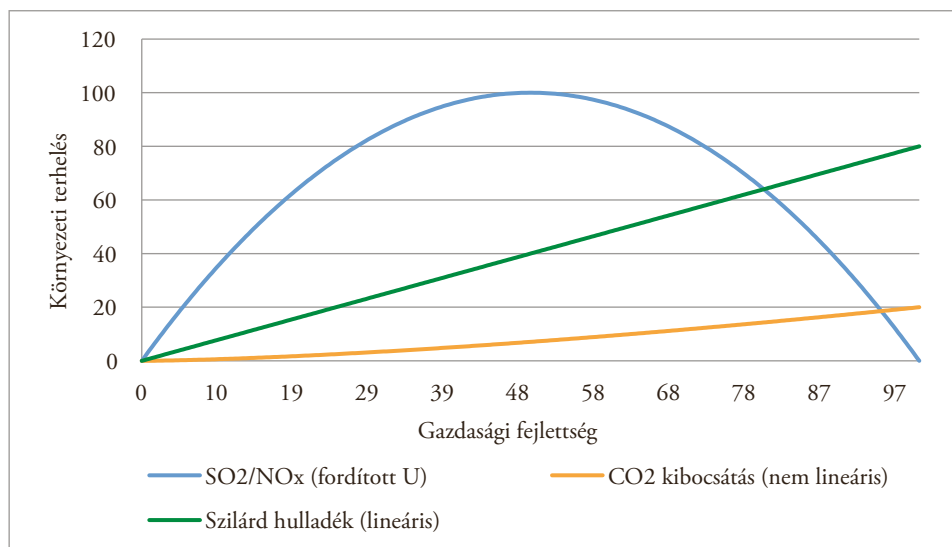
2. Szakirodalmi áttekintés

A társadalmi-gazdasági fejlettség és a környezeti terhelés közötti összefüggések vizsgálata régóta a regionális gazdaságtani vizsgálatok fókuszában áll. Ezen tanulmányok gyakran kihangsúlyozzák, hogy a jövedelmi egyenlőtlenségek térbeli mintázatai szoros összefüggést mutatnak a környezeti terhelés regionális különbségeivel (Stern *et al.*, 1996; Giddings *et al.*, 2002; Németh-Durkó, 2020; Tánczos *et al.*, 2023). Az egyértelmű és egyirányú kapcsolat feltételezése abban mutatkozik meg, hogy a gazdasági növekedés magával vonzza az erőforrások intenzívebb felhasználását és a fogyasztási igények növekedését, melyek együttesen jelentős környezeti terheléssel is járnak (Németh-Durkó, 2020). A térségek eltérő gazdasági súlya, foglalkoztatottsága és jövedelmi pozíciója

alapvetően befolyásolja a térbeli fejlődési potenciált (Csorba, 2019) és ezen keresztül a környezeti terhelés formáit és mértékét is. A társadalmi jólét és az életszínvonal emelkedése ugyanakkor nem függetleníthető a környezeti állapot változásaitól, hiszen a légszennyezés, a hulladéktermelés vagy az ökoszisztéma-degradáció közvetett módon visszahat a gazdasági és társadalmi alrendszerre is (Dombi – Málovics, 2015).

A kapcsolat értelmezésére számos közgazdaságtani modell is született. Ezek közül az egyik leggyakrabban emlegetett a környezeti Kuznets-görbe (EKC), melynek értelmében a gazdasági növekedés kezdeti szakaszában a környezetszennyezés mértéke emelkedik, azonban egy bizonyos jövedelmi szint elérése után csökkenő tendencia érvényesül (Németh-Durkó, 2020). A csökkenő tendencia az ipari szerkezetváltás és a technológiai fejlődés révén következik be (Zhonghua et al., 2017; Yi et al., 2019; Kovács et al., 2023), ugyanakkor a szerzők meggyőződése alapján nagymértékben a környezettudatosság természetes módon való növekedése is indokolja. Egy társadalom ugyanis, amely magas hozzáadott értékű gazdasági termelést képes fenntartani, idővel természetes módon felismeri, hogy a környezetvédelem nem mellékes szempont, hanem a fenntartható jólét kulcstényezője.

A fentiekben leírt folyamat a Kuznets-görbe (EKC) példáján „fordított U” alakú görbét eredményez, melyre a gyakorlatban kevés példa emelhető ki (1. ábra). Tehát az elméleti megközelítés, hogy a magas gazdasági teljesítmény növeli a környezettudatosság általános szintjét, csak néhány esetben igazolható, a nitrogén-oxidok és a kén-dioxid kibocsátása lehet erre példa.



Forrás: saját szerkesztés Kerekes (2018) alapján

1. ábra: Különböző szennyezőanyagok és a jövedelemszint közötti kapcsolat, a Kuznets-görbe

Napjaink fejlesztélméletei azt hangsúlyozzák, hogy a gazdasági növekedés nem szükségszerűen fenntartható, és a gazdasági növekedés ára gyakran a környezeti erőforrások kizsákmányolása, az ökológiai egyensúly felborulása (Gyurkó – Csegődi, 2024; Várhelyi, 2024). Vannak azonban olyan növekedési elméletek (pl.: zöld növekedés, decoupling), melyek a gazdasági teljesítmény és a környezeti terhelés szétválasztását hangsúlyozzák (Ward, 2016; Haberl et al., 2020). Ugyanakkor a gyakorlatban azzal találkozhatunk, hogy az intenzívebb fogyasztás és urbanizáció a fejlettebb térségekben gyakran fokozott ökológiai nyomással jár. Ez a jelenség különösen igaz a háztartási hulladékképződés terén, amely a jövedelmi szinttel és a lakosság koncentrációjával mutat szoros kapcsolatot (Tisserant, 2017; Szabó – Végh, 2023).

A társadalmi-gazdasági fejlődés tehát nem csupán előnyökkel jár, hanem növekvő környezeti felelősséggel is (Németh-Durkó, 2020; Várhelyi, 2024). Az összefüggés ebben az esetben viszont nem lineáris (2. ábra), a terhelés mértéke nagyban függ az infrastrukturális fejlettségtől, az intézményi kapacitásoktól, a szolgáltatások mennyiségi, minőségi elérhetőségétől, de a lakossági magatartásformáktól is. A társadalmi-gazdasági fejlettség és a környezetterhelés összefüggései nem minden térségben azonos természetűek. A periférikus térségekben – a statisztikák ellenére – nem evidens a környezeti káresemények kisebb volumene (Kovács, 2019). Sok esetben ugyanis rejtett terhelések azonosíthatók az elmaradottabb térségekben, például az illegális hulladéklerakás, mely sok esetben empirikus vizsgálatok révén azonosítható csak, ezek viszont nehezen számszerűsíthetők.

A fenntarthatóság az utóbbi években egy új, átfogó szemléletmóddal gazdagodott. Az ESG egy angol mozaikszóából eredő rövidítés (Environmental, Social, Governance – környezeti, társadalmi és irányítási). A keretrendszer eredetileg a vállalati fenntarthatóság, a felelős befektetési döntések megalapozását szolgálta, ám alkalmazási területe mára túlnyúlik a pénzügyi világon, és a regionális környezeti hatások értékelésében is egyre hangsúlyosabb szerepet kap (Nikolaeva – Berendeeva, 2024; Huang et al., 2025).

Az ESG innovatív szerepköre abban érhető tetten, hogy a klasszikus környezeti indikátorok – pl.: CO₂-kibocsátás, hulladék mennyisége – továbbra is kulcsszerepet játszanak a környezeti nyomás értékelésében, de rávilágít arra is, hogy ezek a klasszikus mutatók nem képesek jól reprezentálni a fenntarthatóság összetett strukturális hátterét (Besenyey – Budai, 2023). Regionális vizsgálatok esetén ez az összetettség tovább gyarapodik. Ugyanis azon fokozott környezeti terhelést elszenvedő térségeknek, melyek erős társadalmi kohézióval, jól működő közintézményekkel és átlátható irányítási rendszerekkel jellemezhetők, a fenntarthatósági kilátásai hosszabb távon kedvezőbbek lehetnek, mint az olyan régiókban, ahol a környezeti értékek látszólag jobbak, de a társadalmi vagy kormányzási szféra gyenge színvonalú (Varjú, 2006).

Az ESG-jellemzők közül a társadalmi és kormányzási komponensek magasabb előre jelző erővel bírnak például az éghajlati kockázatok vagy a fenntarthatósági teljesítmény szempontjából, mint pusztán a környezeti mutatók (Naffa et al., 2021). Ennek

értelmében a fenntarthatóság valójában nem kizárólag környezeti kérdés, továbbá az ESG-indexek alkalmasak lehetnek regionális fejlettségek komplex értékelésére is (Nurgaliyeva, 2025). Az ESG további előnye, hogy nem kizárólag az aktuális állapotokat képes leírni, hanem indikátoraival előre is jelezheti, hogy mely térségek képesek hosszabb távon a fenntarthatósági kritériumokhoz adaptálódni.

Az ESG tehát egyfajta innovációként értelmezhető a környezeti terhelés meghatározásában, hasonlóan ahhoz, ahogyan a GDP mellé alternatív jóléti mutatók kerültek. Míg a GDP és a klasszikus környezeti indikátorok statikus, egydimenziós képet adnak, addig az ESG-keretrendszer komplex problémákra kínál integrált, rendszerszintű válaszokat.

3. Kutatási módszerek

A környezeti terhelés regionális különbségeinek feltárása járási (LAU 1) szinten, három, az összes elszállított települési hulladékkal kapcsolatos indikátor statisztikai és térbeli elemzésén alapult. A vizsgálat során az alábbi mutatók kerültek felhasználásra:

- az elszállított települési hulladék teljes mennyisége (tonna),
- az ezer főre jutó hulladékmennyiség (tonna/1000 fő),
- az egy négyzetkilométerre jutó hulladékmennyiség (tonna/km²).

A három indikátor külön-külön történő értelmezése torzító hatású, mivel eltérő módon tükrözik a népsűrűség, a területnagyság vagy az ideiglenes népességváltozások hatásait. Ezért a mutatók együttes, súlyozott formában történő integrálása valósult meg egy kompozit környezeti terhelési index formájában. Az alkalmazott súlyozás az alábbiak szerint alakult:

- teljes hulladékmennyiség (abszolút érték): 40%;
- ezer főre vetített hulladékmennyiség: 30%;
- 1 km²-re jutó hulladékmennyiség: 30%.

Nagyobb súlyérték az abszolút értékre került, mivel ez a mutató érzékelteti leginkább az urbanizációs nyomást, gazdasági aktivitást és térségi népességsűrűséget. A fajlagos mutatók a fogyasztási intenzitás és térbeli koncentráció feltérképezését szolgálták.

A kompozit index számítása az alábbi képlettel történt:

$$K_i = 0,4 \times Z_{1i} + 0,3 \times Z_{2i} + 0,3 \times Z_{3i}$$

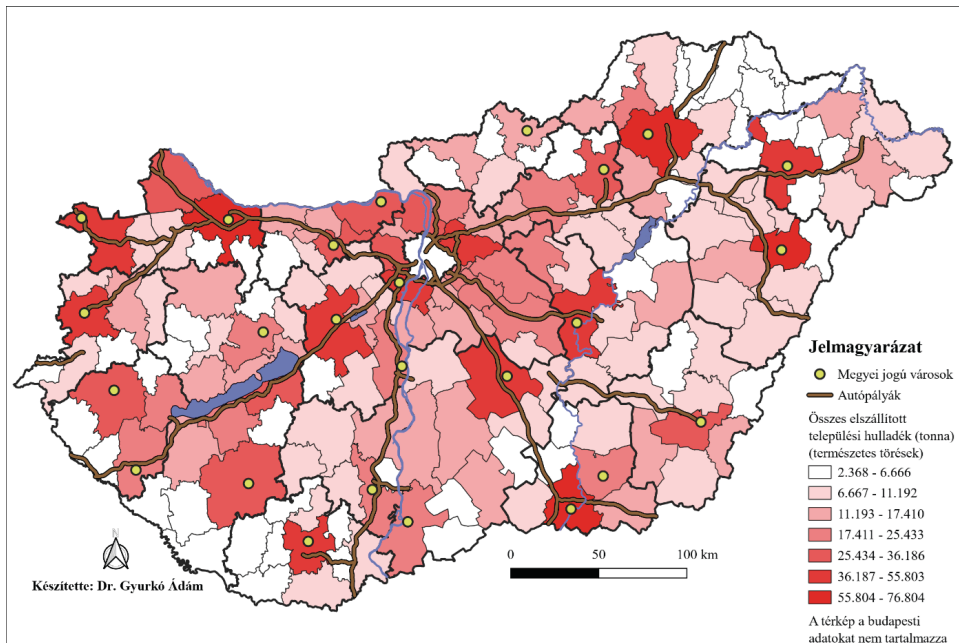
ahol:

- Z_{1i}: az összes hulladékmennyiség,
- Z_{2i}: az ezer főre vetített hulladékmennyiség,
- Z_{3i}: az egy km²-re jutó hulladékmennyiség.

A feldolgozás alapját a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Tájékoztatói Adatbázisából származó adatok képezték. Az adatelemzés Microsoft Excel programmal történt, beépített függvények és statisztikai eszközök felhasználásával. A tematikus térképek QGIS szoftverrel készültek, a kategóriák képzése a természetes törések (Jenks Natural Breaks) módszerével történt. Az értékelés Budapest nélkül készült, mivel a főváros rendkívüli gazdasági és népességsűrűségi dominanciája torzította volna a regionális szinten végzett elemzést.

4. Eredmények

A környezeti terhelés mértéke és jellege a társadalmi-gazdasági fejlettség szerves része, a gazdasági teljesítmény és jólét nem értelmezhető függetlenül attól az ökológiai kontextustól, amelyben létrejön. A környezeti erőforrások túlzott igénybevétele, továbbá a környezetet érő terhelések térbeli egyenlőtlensége hosszú távon alááshatja a fenntarthatóságot és a társadalmi-gazdasági stabilitást is. A környezeti terhelés vizsgálata tehát a fejlettségértékelésnek nem kiegészítő, hanem elengedhetetlen eleme.



Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, 2025

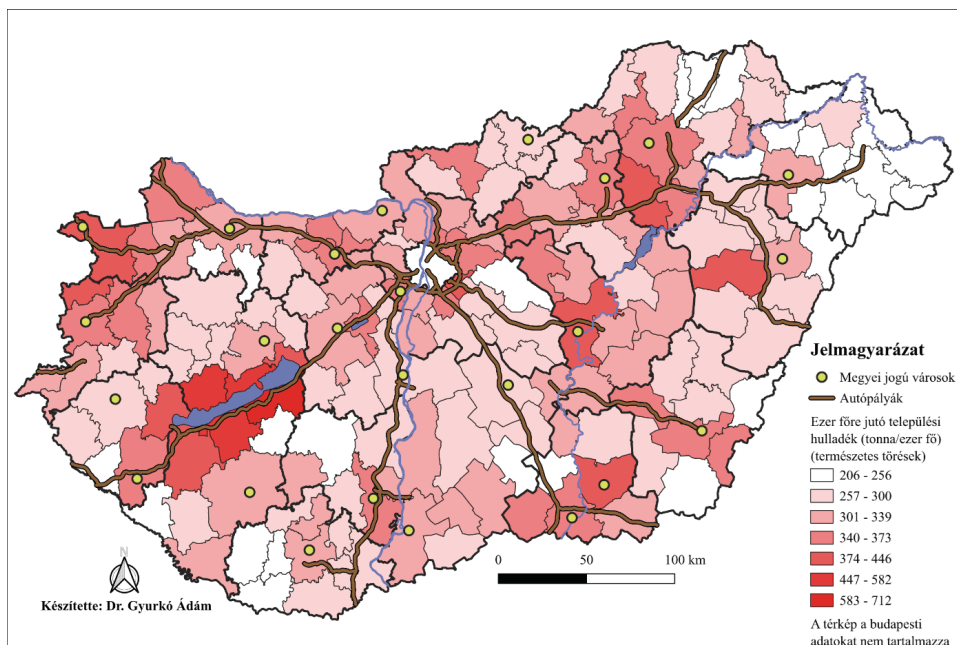
2. ábra: Az összes elszállított települési hulladék mennyisége (tonna) Magyarországon járásainban, 2023-ban

A 2023-as adatok alapján jelentős regionális különbségek figyelhetők meg az összes elszállított települési hulladék mennyiségében Magyarország járásaiban, amelyek alapvetően a gazdasági teljesítmény, az urbanizáció mértéke és az infrastrukturális adottságok mentén rajzolódnak ki (2. ábra). A legtöbb hulladékot termelő térségek közé tartozik a Miskolci (76 804 tonna), a Debreceni (71 631 tonna), a Győri (66 483 tonna), valamint a Szegedi járás (68 280 tonna). Ezek a járások az ország legurbanizáltabb térségei, ahol az átlagot jócskán meghaladó az ipari és a szolgáltató szektor jelenléte, és ennek következtében magasabb a fogyasztási szint is.

A Budapest környéki agglomerációs járások, mint az Érdi, Szigetszentmiklósi, Dunakeszi, Gödöllői és Vecsési járások szintén kiemelkedő értékeket mutatnak. Az agglomerációs térségekben a települések közötti napi ingázás, a szolgáltatások koncentráltasága és a növekvő népesség is hozzájárul a hulladékképződés fokozódásához. A turisztikailag frekvenciált járások, mint például Siófok (36 186 tonna) vagy a Balaton térségének más részei is szintén magas értékeket mutatnak. A vendégforgalom ezen térségekben megsokszorozza a fogyasztást és ezzel egyenes arányban a hulladéktermelést. A Balaton térsége ezért különösen érzékeny a hulladékgazdálkodási kapacitások tervezése szempontjából.

A hulladék abszolút mennyisége a 2023-as országos járási átlag alapján 14 596 tonna értéket mutat, ezen térségek településszerkezeti szempontból rendkívül heterogén csoportot alkotnak. A mezőnyben egyaránt megtalálhatók megyei jogú városokhoz tartozó térségek (pl. Baja, Szekszárd), valamint kisebb, vidéki központokkal rendelkező járások is (pl. Ózd, Tapolca). E sokszínűség következtében a hulladéktermelést befolyásoló tényezők – a népességszám vagy a gazdasági aktivitás – hatása eltérő mértékben érvényesül, így messzemenő következtetések levonása e csoport esetében korlátozott. Mindez arra utal, hogy a hulladékmennyiség önmagában nem elegendő indikátor a térségi környezetterhelés komplex értékeléséhez.

Alacsony abszolút hulladékmennyiség jellemzi a perifériális térségeket, különösen az északkeleti és dél-dunántúli régiók egyes járásait. Ezekben a térségekben alacsonyabb a népsűrűség, a fogyasztási szint, valamint a gazdasági aktivitás, ugyanakkor nem zárható ki a rejtett környezeti terhelések jelenléte sem, mint például az illegális hulladéklerakás, amely a hivatalos statisztikákban nem jelenik meg. A térképi ábrázolás vizuálisan is megerősíti, hogy a környezetterhelés térszerkezete koncentrált, különösen a városiasodott és agglomerációs térségekben, míg a kevésbé fejlett, rurális térségek alacsonyabb terhelési értékeket mutatnak. Azonban fontos hangsúlyozni, hogy az abszolút hulladékmennyiség nem feltétlenül tükrözi a valós környezeti kockázatot, mivel nem veszi figyelembe a lakosság számát, a szolgáltatási színvonalat vagy az ellátórendszerek kapacitását.



Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, 2025

3. ábra: Az ezer főre jutó összes elszállított települési hulladék mennyisége (tonna/ezer fő) Magyarország járásaiban, 2023-ban

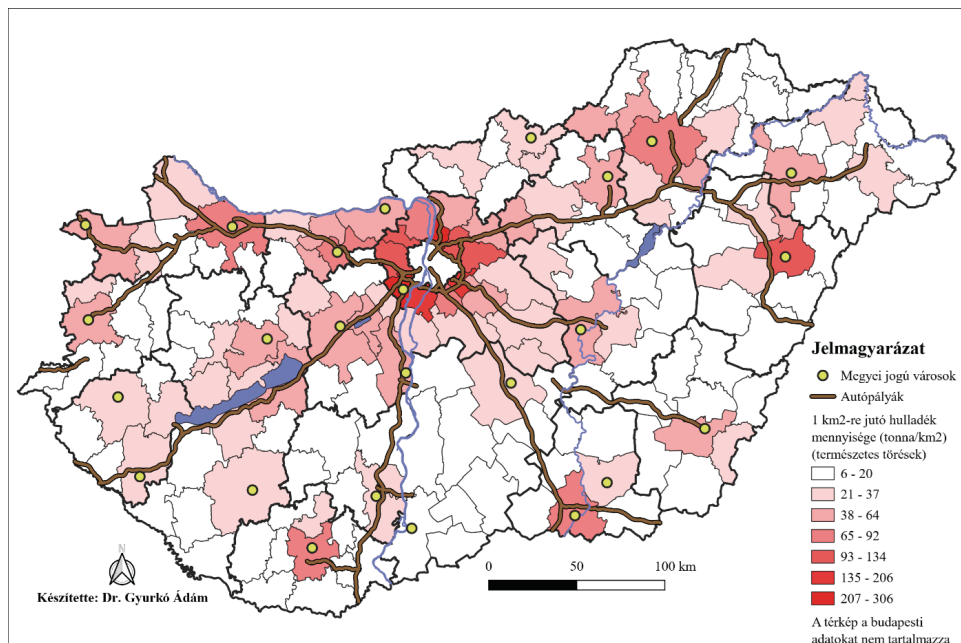
Az ezer főre jutó hulladékképződés fontos indikátora a környezeti terhelésnek, mivel a pusztán mennyiségi mutatókkal szemben jobban képes tükrözni a fogyasztási intenzitást. Emellett különösen alkalmas arra is, hogy feltárja azokat a térségeket, ahol például az idegenforgalom időszakosan jelentős többletterhelést gyakorol a helyi hulladékgazdálkodási rendszerekre. A 2023-as adatok alapján a mutató értékei országos szinten jelentős szórást mutatnak, és egyértelmű regionális koncentrációk figyelhetők meg (3. ábra).

A 2023-as adatok alapján az ezer főre jutó települési hulladék mennyiségének tekintetében az öt legmagasabb értéket produkáló járás kivétel nélkül a Balaton térségéhez tartozik. A rangsort a Siófoki járás vezeti (712,18 tonna/ezer fő), majd sorrendben a Fonyódi (582,33), Balatonfüredi (522,04), Tapolcai (472,95) és Balatonalmádi járás (446,15) következik. Ezek az értékek egyértelműen a nyári hónapokban tapasztalható, jelentős vendégforgalom következtében megnövekvő hulladékképződéssel magyarázhatók, amely fajlagosan rendkívül magas terhelést jelent a térség hulladékgazdálkodási kapacitásaira nézve. Szintén magas értékek figyelhetők meg az idegenforgalmilag aktív, de alacsony állandó népességű járásokban, mint például a Hajdúszoboszlói (409,8) vagy a Keszthelyi járás (396,33). Ezen járások esetében is feltételezhető a turizmus okozta terhelés dominanciája. Emellett a Vecsési járás (415,58) kiemelkedő értéke az ott

működő repülőtérhez kapcsolódó logisztikai és szolgáltató tevékenységekhez köthető, amelyek nemcsak tranzitforgalmat, hanem jelentős nem lakossági hulladéktermelést is generálnak.

A nagyobb városokhoz tartozó térségek közül a Szegedi járás (349,67), a Miskolci (344,58) és a Debreceni (331,82) is átlag feletti értékeket mutatnak, ami a városias életmód és a koncentrált fogyasztási szerkezet következménye. A budapesti agglomeráció több járásában is magas az egy főre jutó hulladék mennyisége (pl. Érdi, Dunakeszi, Szigetszentmiklósi), ami részben a nagyobb háztartási kapacitásokkal rendelkező kertvárosias településszerkezet, részben a szolgáltatások koncentráltasága révén magyarázható.

A középmezőny értékei 300–350 tonna/ezer fő körül szóródnak, és heterogén összetételű térségeket foglalnak magukban. Ez a csoport kevésbé mutat markáns területi mintázatot, ahogy az az abszolút értékeknél is tapasztalható volt. A legalacsonyabb mutatókkal rendelkező járasok, mint a Cigándi (206,5), a Csengeri (217,1) vagy a Gönci járás (218,2), túlnyomórészt Északkelet-Magyarország és a Nyírség elmaradott térségeiben található. Ezekre jellemző az alacsony jövedelemszint, a gyenge infrastruktúra, valamint az is, hogy a tényleges környezeti terhelés egy része nem kerül regisztrálásra – például az illegális hulladéklerakás vagy a közszolgáltatásokhoz nem csatlakozó háztartások magas aránya miatt.



Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, 2025

4. ábra: Egy négyzetkilométerre jutó összes elszállított települési hulladék mennyisége (tonna/km²) Magyarország járásaiban, 2023-ban

Az egy négyzetkilométerre jutó elszállított hulladék mennyisége (tonna/km²) olyan fajlagos mutató, amely a területi sűrűség mentén vizsgálja a környezeti terhelést, ezáltal különösen alkalmas az urbanizált térségek és a ritkán lakott, nagy kiterjedésű járások közötti különbségek kimutatására. A 2023-as adatok alapján jelentős területi eltérések rajzolódhatnak ki Magyarországon (4. ábra). A legmagasabb értékek egyértelműen a budapesti agglomerációs övezetekben koncentrálnak. A Dunakeszi járás vezet a rangsort (305,88 tonna/km²), amelyet az Érdi (263,84 tonna/km²), a Szigetszentmiklósi (206,25 tonna/km²) és a Vecsési járás (175,29 tonna/km²) követ. Ezekben a térségekben a nagy népsűrűség, a kis területi kiterjedés, valamint a Budapesthez való szoros funkcionális kapcsolat indokolja a kiemelkedő fajlagos értékeket. Az ilyen járásokban a háztartási fogyasztás koncentráltasága és az intenzív szolgáltatási struktúra nagymértékben növeli az egy négyzetkilométerre vetített hulladékterhelést.

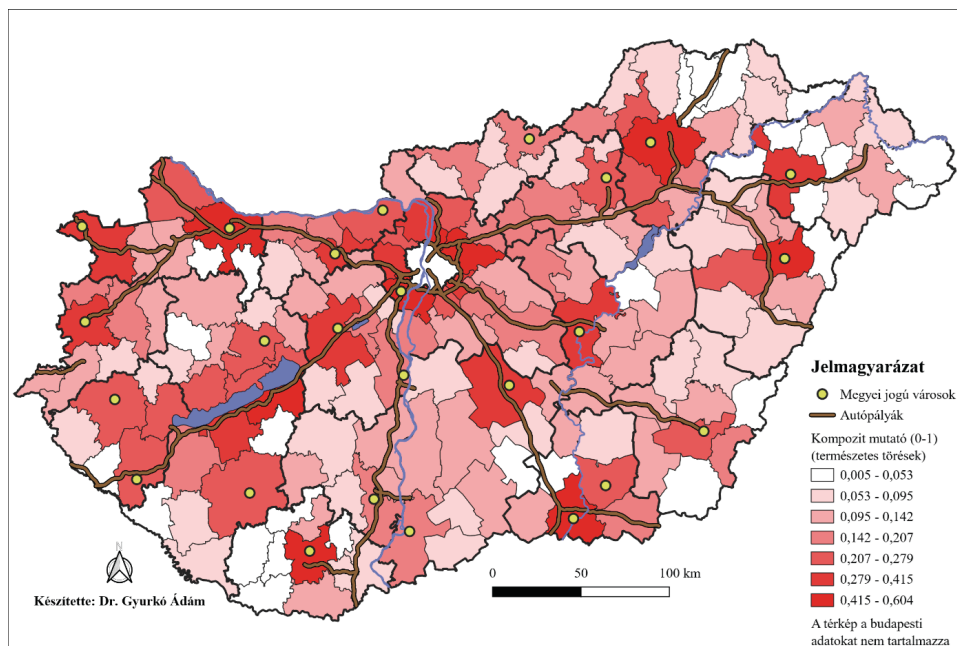
Az 1 km²-re jutó települési hulladék mennyisége alapján a regionális központok közül Debrecen járása emelkedik ki a legmagasabb fajlagos értékkel (134,87 tonna/km²), ami jelentős környezeti terhelésre utal. Debrecen a Pécsi járás követi (85,97 tonna/km²), majd sorrendben a Miskolci (78,95 tonna/km²), a Győri (73,59 tonna/km²) és a Nyíregyházi járás (64,42 tonna/km²) következik. Ezen térségekben közös jellemző a magas népsűrűség, a regionális ellátóközponti szerep és a jelentős városi infrastruktúra-koncentráció, amelyek együttesen növelik a fajlagos hulladékterhelést.

A Balaton térségének egyes járásai (pl. Siófok 55,07 tonna/km², Balatonalmádi 50,23 tonna/km², Balatonfüred 37,24 tonna/km²) szintén előkelő helyen szerepelnek, ami ismételten igazolja, hogy az idegenforgalmi nyomás nemcsak a lakosságszámhoz, hanem a területi egységhez viszonyítva is jelentős hulladékterhelést eredményez. A nyári időszakban drasztikusan megnövekvő népességkoncentráció és az ideiglenes tartózkodók fogyasztása nemcsak intenzív, hanem erősen szezonális jellegű terhelést ró a térségre, az ellátórendszerek – elsősorban a hulladékgyűjtés és -kezelés – működtetésére.

A legalacsonyabb értékeket jellemzően az elnyújtott, ritkán lakott és/vagy alacsony gazdasági aktivitású térségek generálják, ilyen például a Sellyei (6,06 tonna/km²), a Csurgói (6,86 tonna/km²), a Tabi (6,86 tonna/km²) járás. Ezekben a járásokban az alacsony népsűrűség, a szerény fogyasztási szint, valamint a gazdasági aktivitás alacsony szintje mind hozzájárulnak a környezeti terhelés területarányos visszafogottságához. Fontos azonban itt is megjegyezni, hogy az alacsony fajlagos érték nem zárja ki a rejtett környezeti problémák meglétét, például az illegális hulladéklerakást vagy a hulladékgazdálkodási infrastruktúra hiányosságait.

A környezeti terhelésre vonatkozó kompozit mutató – amely az összes, az ezer főre és az egy négyzetkilométerre jutó elszállított települési hulladék mennyiségéből képzett súlyozott mutató – átfogóbb képet ad a hulladékterhelés térbeli különbségeiről, mint az önálló indikátorok. A háromdimenziós megközelítés lehetővé teszi, hogy a sűrűn lakott, intenzív gazdasági és turisztikai tevékenységű térségek, valamint a rejtett vagy

nem számszerűsített környezeti kockázatokat hordozó perifériák egyaránt értékelhetők legyenek. Az 5. ábrán szemléltetett eredményekből az alábbi négy markáns térségtípus azonosítható.



Forrás: saját kutatás alapján, saját szerkesztés, 2025

5. ábra: Az elszállított települési hulladék alapján számított kompozit környezeti terhelési mutató Magyarország járásaiiban, 2023-ban

A regionális központokban jelentős és komplex terhelés azonosítható, Debrecen (0,58), Miskolc (0,55), Győr (0,48), Pécs (0,42), Nyíregyháza (0,39) esetében a magas kompozit értékek strukturális eredetű terhelésre utalnak. A megyeszékhelyek ipari, közlekedési és közigazgatási szerepe, valamint a környező agglomerációs gyűrűből származó napi ingázás jelentős hulladéktermelő tényező. Ezek a városok a lakónépességhez és területhez viszonyítva is stabilan magas értékeket produkálnak, jelezve a rendszerszintű és állandó környezeti nyomást. A fejlesztéspolitikai válasz itt elsősorban az infrastruktúra korszerűsítését, a digitalizált hulladék-nyilvántartási rendszerek bővítését, valamint a regionális logisztikai központok integrációját igényli.

A főváros körüli agglomerációs gyűrű több járása is a legmagasabb kompozit értékű térségek közé tartozik: Érdi (0,60), Dunakeszi (0,56), Szigetszentmiklósi (0,50), Gödöllői (0,49), Vecsési (0,39), Budakeszi járás (0,33). Ezen térségekben a nagy népsűrűség és az egyre fokozódó szuburbanizáció következtében a hulladéktermelés intenzitása magas. Utóbbi folyamat velejárója, hogy szórt térbeli szerkezet a jellemző, melynek

eredményeképpen a lakott területek, a funkcionális központok, a szolgáltatások és a lakóövezetek nem kompakt módon, hanem széttagoltan, mozaikszerűen helyezkednek el. A hulladékszállítás és egyéb közszolgáltatások szervezése így nehézségekbe ütközhet, mert nincs egyetlen központi sűrűségű városmag, mint például egy tömören beépített településen.

A turisztikai térségek közül, ahol szezonális és koncentrált nyomás azonosítható, leginkább a Balaton térségének járásai – különösen a Siófoki (0,53), Fonyódi (0,34), Balatonfüredi (0,28), Tapolcai (0,25), Balatonalmádi (0,24) – emelhetők ki a kompozit értékek alapján, az eredmények jól példázzák a szezonális turizmus által indukált időben koncentrált környezeti terhelést. Az éves lakónépességhez viszonyított fajlagos hulladékértékek itt erőteljesen torzítanak, hiszen a nyári hónapokban a térség ideiglenes népessége a többszörösére nő. A települési infrastruktúra – különösen a hulladékgyűjtési és -kezelési rendszerek – csak korlátozottan képes alkalmazkodni a szezonálitáshoz. A magas kompozit mutató ebben az esetben a turizmus és a helyi kapacitások közötti feszültséget is tükrözi.

A periférikus térségek azok, melyek rejtett környezeti kockázatokat hordozhatnak. A legalacsonyabb kompozit értékeket jellemzően vidéki, infrastruktúrában gyengén ellátott térségek mutatják, a Cigándi (0,00), a Csengeri (0,01), a Letenyei (0,01), a Sarkadi (0,01), a Gönci járás (0,01). Ezekben a járásokban a hivatalos statisztikák alapján alacsony hulladéktermelés mérhető, ugyanakkor nem zárható ki a rejtett környezeti terhelések jelenléte sem. A közszolgáltatások részleges lefedettsége, az illegális hulladéklerakók megléte torzíthatják a mutató eredményeit. A kompozit index ilyen esetekben nem a tényleges környezetterhelés hiányát, hanem inkább annak láthatatlanságát jelzi.

5. Konklúzió, javaslatok

A hulladéktermelés térbeli mintázatai jól tükrözik Magyarország társadalmi-gazdasági szerkezetét, egyúttal rávilágítanak a környezeti terhelés regionális különbségeire. Az egyes indikátorok (az összes, az ezer főre és az egy négyzetkilométerre jutó hulladékmennyiség) külön-külön torzító hatással bírnak, ezért kompozit mutatóba való integrálásuk nélkülözhetetlen volt a valós kép megismeréséhez.

Az elemzés alapján három jól elkülönülő térségtípus azonosítható. Az urbanizált központok (pl. Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged) magas kompozit értékei elsősorban a sűrűn lakott, gazdaságilag aktív környezetből fakadó mennyiségi túlterhelést tükrözik. A turisztikai célterületeken, különösen a Balaton környékén, a szezonálisan koncentrált vendégforgalom eredményez kiugró fajlagos értékeket, ami speciális kihívásokat jelent a hulladékgazdálkodás számára. Ezzel szemben a periférikus térségekben (pl. az északkeleti, kelet-magyarországi járásokban) alacsony mutatók figyelhetők meg, ám ezek mögött gyakran rejtett környezeti problémák, például illegális hulladéklerakások állhatnak.

A kompozit mutató térbeli értelmezése alapján világossá vált, hogy a környezeti terhelés nem kizárólag mennyiség, hanem térbeli és szerkezeti dimenziókkal is jellemezhető. Ennek megfelelően a hulladékgazdálkodás hatékonyságának növeléséhez differenciált, térségspecifikus beavatkozásokra van szükség. Az infrastrukturálisan túlterhelt térségekben kapacitásbővítés, míg a rejtett problémákkal küzdő régiókban feltáró és megelőző intézkedések indokoltak.

A tanulmány eredményei keretet adhatnak a területi alapú hulladékgazdálkodási és környezetpolitikai döntéshozatal megalapozásához. A strukturális túlterhelések, a szezonális ingadozások és a láthatatlan környezeti hatások integrált vizsgálata elengedhetetlen a fenntartható és igazságos hulladékgazdálkodás megvalósításához, amely a jövőbeni hatékony területfejlesztés alapjául is szolgálhat.

Köszönetnyilvánítás

A Kulturális és Innovációs Minisztérium EKÖP-MATE/2024/25/M kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



Hivatkozások

- BESENYEI M., BUDAI L. (2023): A Lean-től a Green-en keresztül az ESG-ig. In: Szegedi K. (szerk.): *Alkalmazott kutatással a gazdasági és társadalmi hatásért*. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, 28–38. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4_3
- CSORBA L. (2019): A kontraszelekció és a negatív szelekció problematikája és típusai. *Hitelintézeti Szemle*, 18. 2. sz. 88–116. <https://doi.org/10.25201/HSZ.18.2.88116>
- DOMBI J., MÁLOVICS GY. (2015): A növekedésen túl – egy új irányzat hozzájárulása a fenntarthatóság vitához. *Közgazdasági Szemle*, 62. 2. sz. 200–221.
- GIDDINGS B., HOPWOOD B., O'BRIEN G. (2002): Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10. 4. sz. 187–196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- GYURKÓ Á., CSEGŐDI T. L. (2024): Fenntartható turizmus és területfejlesztés a Balaton térségében. In: Csugány J., Szlávik J. (szerk.): *Globális, lokális kihívások és válaszok: válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiból*. Líceum Kiadó, Eger, 55–72. <https://doi.org/10.46403/Globalis.2024.55>

- HABERL H., WIEDENHOFER D., VIRÁG D., KALT G., PLANK B., BROCKWAY P., FISHMAN T., HAUSKNOST D., KRAUSMANN F., LEON-GRUCHALSKI B., MAYER A., PICHLER M., SCHAFFARTZIK A., STREECK J., CREUTZIG F. (2020): A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions, part II: Synthesizing the insights. *Environmental Research Letters*, 15. 6. sz. 1–42.
<https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab842a>
- HUANG C., HAO S., MA L. (2025): The impact of ESG advantages on the economic development of neighboring regions. *Energy Economics*, 145. 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108431>
- KOVÁCS A. D. (2019): Az új környezeti paradigma egyes fontos tényezői hazánk vidéki településein. In: Kőszegi I. R. (szerk.): *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció*. Neumann János Egyetem Kertészeti és Vidékfejlesztési Kar, Kecskemét, 23–28.
- KOVÁCS M., BÁRÁNY E., DANCSA D., GYÖRÖSSY K., SIMONYI S. R., VLASZÁTSNÉ VANCZER D. (2023): Az ipari forradalmaktól a fenntarthatóságra nevelésig. In: Szlávik J., Csugány J. (szerk.): *Válság, kilábalás, fenntarthatóság: Válogatás az EKKE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányjaiból*. Líceum Kiadó, Eger, 207–220. <https://doi.org/10.46403/Valsag.2023.173>
- NAFFA H., DUDÁS F., JUHÁSZ K. (2021): ESG-szemponatok a klímakockázat előrejelzésében. *Vezetéstudomány*, 52. 8–9. sz. 18–33.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.02>
- NÉMETH-DURKÓ E. (2020): A gazdasági növekedés és a szén-dioxid-kibocsátás kapcsolatának vizsgálata a környezeti Kuznets-görbével. *Statisztikai Szemle*, 98. 12. sz. 1366–1397. <https://doi.org/10.20311/stat2020.12.hu1366>
- NIKOLAEVA E., BERENDEEVA A. (2024): ESG-transformation of Russian regions: theoretical aspects. *Journal of Regional and International Competitiveness*, 5. 2. sz. 27–36.
<https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-2-27-36>
- NURGALIYEVA K. (2025): Evaluating the impact of ESG on regional development in Kazakhstan: Empirical analysis. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 69. 1. sz. 5–17. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v69i1.459>
- STERN D. I., COMMON M. S., BARBIER E. B. (1996): Economic growth and environmental degradation: The environmental Kuznets curve and sustainable development. *World Development*, 24. 7. sz. 1151–1160.
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00032-0](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00032-0)
- SZABÓ T., VÉGH SZ. (2023): A jóllét és a háztartási hulladék kapcsolatának vizsgálata a magyar településszerkezet kontextusában. *Economica*, 14. 1–2. sz. 32–40.
- TÁNCZOS T., CSUGÁNY J., EGRI Z. (2023): A jövedelemegyenlőtlenségek elemzése különböző módszertani megközelítésben. In: Szlávik J., Csugány J. (szerk.): *Válság,*

kilábalás, fenntarthatóság: Válogatás az EKKE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiból. Líceum Kiadó, Eger, 99–127.

<https://doi.org/10.46403/VALSAG.2023.101>

TISSERANT A., PAULIUK S., MERCIAI S., SCHMIDT J., FRY J., WOOD R., TUKKER A. (2017): Solid waste and the circular economy: A global analysis of waste treatment and waste footprints. *Journal of Industrial Ecology*, 21. 3. sz.

<https://doi.org/10.1111/jiec.12562>

VÁRJÚ V. (2006): Kormányzás a fenntarthatóságért (Egy nemzetközi kutatási program margójára). *Tér és Társadalom*, 20. 4. sz. 161–167.

<https://doi.org/10.17649/TET.20.4.1084>

VÁRHELYI T. (2024): Fenntarthatatlan fejlődés és a problémák kezelésének kísérletei. In: Csugány J., Szlávik J. (szerk.): *Globális, lokális kihívások és válaszok: válogatás a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar oktatóinak tanulmányaiból.* Líceum Kiadó, Eger, 39–53. <https://doi.org/10.46403/Globalis.2024.39>

WARD J., SUTTON P., WERNER A., COSTANZA R., MOHR S., SIMMONS C. (2016): Is decoupling GDP growth from environmental impact possible? *PLoS ONE*, 11. 10. sz. 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>

YI M., WANG Y., SHENG M., SHARP B., ZHANG Y. (2019): Effects of heterogeneous technological progress on haze pollution: Evidence from China. *Ecological Economics*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106533>

ZHONGHUA C., LIANSHUI L., JUN L. (2017): The emissions reduction effect and technical progress effect of environmental regulation policy tools. *Journal of Cleaner Production*, 149. 191–205. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.105>

A GreenTea projekthez kapcsolódó jógyakorlatok a fenntartható turizmusban

DOMJÁNNÉ NYIZSALOVSKI RITA^A, MISIK TAMÁS^B,
KOVÁCS TIBOR^C, NAGY ZOLTÁN^D

^AEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Turizmus Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
nyizsalovski.rita@uni-eszterhazy.hu

^BEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Természettudományi Kar
Környezettudományi és Tájökológiai Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
misik.tamas@uni-eszterhazy.hu

^CMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Turizmus-Vendéglátás Tanszék
Páter Károly u. 1., Gödöllő 2100
kovacs.tibor@uni-mate.hu

^DEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Turizmus Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
nagy.zoltan2@uni-eszterhazy.hu

A turizmus az elmúlt évtizedekben a világ egyik leggyorsabban növekvő gazdasági ágazatává vált, ami jelentős gazdasági hasznot hozott számos desztináció számára. A nemzetközi turizmus növekedése – amely 2019-ben rekordszámú nemzetközi vendégérkezést regisztrált – a 2020–22-es Covid19-világjárványt követően új lendületet kapott, és 2024-re már csaknem utolérte a 2019-es bázisét. A turizmusban részt vevők és a vendégérkezések számának növekedésével párhuzamosan, folyamatosan bővült és bővül az úti célok, desztinációk száma is. Ugyanakkor ez a gyors növekedés és az újabb desztinációk bekapcsolódása súlyos környezeti és társadalmi problémákat is okozott: túlterhelt infrastruktúra, környezetszennyezés, helyi közösségek kiszorítása, valamint a természeti és kulturális értékek pusztulása. E kihívásokra válaszul egyre nagyobb hangsúly helyeződik a fenntarthatóságra, amely a turizmus hosszú távú működésének és a desztinációk megőrzésének alapfeltétele. A fenntartható turizmus célja, hogy a gazdasági előnyöket a társadalmi és környezeti hatásokkal összehangolja. Ebben kulcsszerepet játszanak a jógyakorlatok: olyan bevált módszerek és kezdeményezések, amelyek más régiókban is alkalmazhatók. A jógyakorlatok és azok disszeminálása hozzájárul ahhoz, hogy a turizmus ne kizsákmányolja a desztinációkat, hanem értéket teremtsen, miközben védi azokat a jövő generációi számára.

Kulcsszavak: fenntartható turizmus, jógyakorlatok, szemléletformálás

1. A fenntarthatóság és a turizmus

1.1. A fenntarthatóság jelentősége a turizmusban

A fenntarthatóság napjaink egyik legtöbbet használt fogalma a turizmussal kapcsolatban. A fenntartható, zöld turizmus egyre fontosabb szerepet játszik a globális turizmusban, mivel mind az utazók, mind pedig a turisztikai iparág felismerik a turizmus környezeti, társadalmi és gazdasági hatásainak hosszú távú következményeit. Az elmúlt évtizedekben a turizmus növekedése komoly nyomást gyakorolt a természeti erőforrásokra, az ökoszisztémákra és a helyi közösségekre.

A turisztikai desztinációkra nehezedő egyre nagyobb nyomás számos kérdést vetett fel a turizmussal foglalkozó szakemberek és kutatók számára is. A turizmus és a környezetre gyakorolt hatásainak kapcsolatrendszerét először *O'Reilly* (1986) vizsgálta, aki a biológiai-ökológiai hatások mellett a turizmus gazdasági-társadalmi hatásait is számbavette, és a turizmus teherbíróképességével kapcsolatos aggodalmát fejezte ki (*Vargáné Csobán*, 2010; *Ásványi* 2022). A fenntartható turizmus pozitív megközelítését *Bramwell* és *Lane* (1993) fogalmazták meg először, mely szerint célja a turizmusipar szereplői, azaz a szolgáltatók, a látogatók, a környezet és a helyi közösségek közötti komplex interakciók által keltett feszültségek és súrlódások csökkentése. „Ez olyan megközelítés, amely magában foglalja mind a természeti, mind a humán erőforrások hosszú távú életképességét és minőségét. Nem növekedéssel, de elismeri, hogy a növekedésnek vannak határai” (*Bramwell – Lane*, 1993; *Ásványi*, 2022).

Az Egyesült Nemzetek 2015 szeptemberében fogadták el a Fenntartható Fejlődési Célokat (Sustainable Development Goals – SDGs), amelyek a 2030-ig tartó időszakra vonatkoznak. A 17 cél egy átfogó keretet biztosít a fenntartható fejlődéshez, amely magában foglalja a gazdasági, a társadalmi és a környezeti szempontokat is (1. ábra). A turizmus általánosan mindegyikben szerepel, de kifejezetten a 8., 12. és 14. pontoknál határozták meg a turizmus fejlődése számára fontos részleteket (ENSZ, 2016).



Forrás: *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030* (UNWTO, 2018)

1. ábra: A fenntartható fejlesztés célkitűzései

A fenntarthatóság gondolatának jelentőségét mutatja, hogy az Egyesült Nemzetek Szervezetének 70. közgyűlése 2017-et a Fenntartható Turizmus Fejlődésért Nemzetközi Évnek nyilvánította (UNWTO, 2017). Az UNWTO a témakörhöz kapcsolódóan két összefoglaló munkát is kiadott 2018-ban az általános jellemzőket magában foglaló *Tourism and development I.: Key areas for Action* és *Tourism and development (Kulcsfontosságú cselekvési területek)* (UNWTO, 2018a) és II.: *Good Practices (Jó gyakorlatok)* címmel (UNWTO, 2018b). Az UNWTO kiadványaiban az alábbi módon határozta meg a fenntartható turizmus fogalmát: „Olyan turizmus, amely teljes mértékben figyelembe veszi jelenlegi és jövőbeli gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait, figyelembe véve a látogatók, az ipar, a környezet és a fogadó közösségek igényeit” (UNWTO, 2019).

1.2. Jógyakorlatok szerepe a fenntarthatóságban

A fenntartható turizmus célja a turizmus olyan irányú fejlesztése, amely közben megőrzi a természeti és kulturális erőforrásokat, támogatja a helyi közösségeket, és minimalizálja a negatív környezeti hatásokat. A jógyakorlatok – azaz a bevált, eredményes, mások által is adaptálható módszerek – kulcsszerepet játszanak e célok elérésében. Ezek a gyakorlatok nemcsak irányt mutatnak, hanem lehetőséget teremtenek a tudásmegosztásra és az innovációra is, szerepük térségi, országos, de akár kontinensre kiterjedő hatással is bírhat. A jógyakorlatok megismerésének és átvételének fontos szerepe lehet a turizmus fejlesztése terén egy adott régióban, természetesen az adott jógyakorlat helyi adottságokhoz való adaptációjának segítségével.

Az UNWTO által 2018-ban készített fenntartható turizmusról szóló tanulmány II. kötete kimondottan a jógyakorlatok szerepével foglalkozik. Ebben olyan jógyakorlatokat mutatnak be a világ minden részéről, amelyek megfelelnek annak a 2015-ben megfogalmazott 17 általános fenntarthatósági célnak, amelyeket adaptálva a turizmusra egyértelmű iránynak szabnak meg az iparág számára, pl. SDG 1.: „A szegénység minden formájának megszüntetése mindenhol: A turizmus jövedelmet biztosít a helyi és közösségi szintű munkahelyteremtésen keresztül. Összekapcsolható a nemzeti szegénységcsökkentési stratégiákkal és a vállalkozói szellemmel. Az alacsony képzettségi követelmények és a helyi toborzás felemelheti a hátrányosabb helyzetű csoportokat, különösen a fiatalokat és a nőket.” A jógyakorlatok ezen célokból általában több pontot is integrálnak.

Napjainkban a fenntarthatóság már nemcsak a természeti környezet értékeinek, a természeti erőforrások megőrzésének fontosságát hangsúlyozza, hanem a gazdasági méltányosság mellett egyre nagyobb szerepet kap a társadalmi méltányosság/igazságosság is, azaz hogy a turisztikai desztináció társadalmi befogadó közegének fenntarthatósági igényeit is szem előtt tartjuk (foglalkoztatás, társadalmi-kulturális értékek megőrzése stb.).

A fenntarthatósághoz kapcsolódó tevékenységek/jógyakorlatok minősítő szervezete a Green Globe, amelynek története visszanyúlik az ENSZ 1992-ben, Rio de Janeiróban

rendezett „Környezet és Fejlődés” csúcstalálkozójaig. Itt fogalmazták meg a fenntartható fejlődés Agenda 21 alapelveit. A Green Globe program eredeti célja az volt, hogy támogassa a fenntartható működésre törekvő turisztikai szolgáltatókat a környezeti hatásuk mérésében, illetve a negatív hatásokat mérséklő stratégiák kidolgozásában és végrehajtásában (Rátz, 2023). 2004-ben indult útjára a londoni World Travel Market nemzetközi utazási szakvásár keretében átadott felelősségteljes turizmus díj (Responsible Tourism Awards). A díjjal azoknak a turisztikai szolgáltatóknak és desztinációknak a jógyakorlatait ismerik el, amelyek érdemi eredményeket érnek el a turizmus fenntarthatóvá tételében azáltal, hogy felelősséget vállalnak a turizmus negatív hatásainak csökkentéséért és a pozitív hatások növeléséért (Goodwin, 2018). A felelősségteljes turizmus díjak jelentősége abban rejlik, hogy bemutatják és népszerűsítik a jógyakorlatokat, illetve segítenek a látogatóknak és a turisztikai vállalkozásoknak abban, hogy vásárlási döntéseik során képesek legyenek megkülönböztetni a ténylegesen hatékony, felelősen működő szervezeteket azoktól, amelyek csupán a „greenwashing” eszközével élnek, azaz elhítetik a fogyasztókkal és a közvéleménnyel, hogy a valóságosnál jóval többet tesznek a környezetért (Rátz, 2023).

A jógyakorlatok értékének elismerése nemcsak a díjazottak számára jelent presztízs, hiszen nő a vállalkozásuk ismertsége (gazdasági előnyökkel is jár), megerősítést kapnak, hogy jó irányba haladnak, hanem más szolgáltatók felé is üzenetet jelent és példát mutat. A turisztikai jógyakorlatokra/innovációkra – amelyek értelmezhetők a meglévő problémák megoldására adott új válaszként – általában jellemző az, hogy könnyen másolhatók, az ágazat sajátosságaiból adódóan (Hjalager, 2010). A könnyű másolhatóság miatt viszont egy-egy innovatív megoldás csak rövid ideig tudja növelni az adott szolgáltató versenyképességét, mivel a sikeres gyakorlatokat, kevés kivétellel, viszonylag könnyen le tudják másolni a versenytársak (Williams, 2014). Viszont a jógyakorlatok adaptálása akár eltérő környezeti feltételek esetén is összességében javítja a szektor alkalmazkodóképességét, és előmozdíthatja a fenntarthatósági törekvéseket (Rátz, 2023).

Milyen típusú jógyakorlatok lehetnek a fenntartható turizmusban?

A jógyakorlatokat kategorizálhatjuk a turisztikai ágazatokhoz való kapcsolódásuk alapján, pl. ökoturizmus, kulturális és örökségturizmus, aktív turizmus stb., illetve olyan módon is, amely a turisztikai tevékenység 1-1 kulcsmozzanatára (pl. utazás/közlekedés) vagy küldetésére (pl. szemléletformálás) koncentrál. A kategóriákat 1-1 példával szeretnénk alátámasztani.

1. Közösségi alapú turizmus

A közösségi részvétel és az alulról szerveződő turisztikai kezdeményezések erősítik a helyi identitást és növelik a bevételek helyi megtartását. Példa erre a thaiföldi Mae Kampong falu, ahol a turisták helyi családoknál szállnak meg, részt vesznek a mindennapi tevékenységekben, így nemcsak hiteles élményt kapnak, de közvetlenül támogatják a közösséget is (UNWTO, 2019).

2. Környezeti menedzsment

A természeti értékek védelme elengedhetetlen, hiszen több turisztikai ágazat számára ezen értékek telepítőtényezőkként jelennek meg. De ide kapcsolhatóak az energiahatékonyságot szolgáló és a megújuló energiák hatékonyabb kihasználását jelentő jogyakorlatok is. A Galápagos-szigeteken kvótákat és szigorú belépési szabályokat alkalmaznak a turisták számának szabályozására, a látogatómenedzsmentre, megőrizve az ökoszisztémák sérülékeny egyensúlyát (<https://www.galapagos.org>). Hasonlóan, a Costa Rica-i ökoházak példamutatóan integrálják az ökológiai építkezést és a megújuló energiaforrásokat (Jampol, 2014).

3. Fenntartható közlekedés és mobilitás

A turizmus egyet jelent a helyváltoztatással, és a közlekedés az elmúlt évtizedekben jelentősen hozzájárult a turizmus karbonlábnyomának dinamikus növekedéséhez. Mind a desztináció megközelítésének, mind pedig a desztinációban való mozgásnak a fenntarthatóbbá tétele fontos szempont a turizmusban. A városi turizmusban különösen is kiemelt jelentőségű a fenntartható mobilitás. A koppenhágai kerékpárosbarát fejlesztések, illetve a tömegközlekedés előtérbe helyezése példát mutat arra, hogyan csökkenthető a turizmus ökológiai lábnyoma (Biczók, 2023).

4. Oktatás és tudatosságnövelés

A jogyakorlatok közé tartozik az utazók és szolgáltatók szemléletformálása. A „Green Key” (a turisztikai létesítmények környezetvédelmi teljesítményét és kezelését igazolja) és „Blue Flag” (strandok, kikötők és fenntartható turisztikai hajók minőségét és környezetvédelmi kritériumoknak való megfelelését tanúsítja) minősítések nemcsak minőségi elvárásokat támasztanak, de a fenntarthatósági tudatosságot is növelik (<https://www.fee.global/>). Spanyolországban a Lanzarote művészeti, kulturális és turisztikai központ hálózata a művészeti ágak bevonásával növeli a tudatosságot és előmozdítja a fenntarthatóságot, összhangban a művészet és a természet tökéletes harmóniában való együttélésének jövőképevel (UNESCO, 2018).

5. Digitális eszközök alkalmazása

A digitális megoldások – például fenntarthatósági appok vagy virtuális túrák – lehetővé teszik az utazási szokások alakítását, és csökkenthetik a fizikai jelenlét szükségességét, támogathatják a látogatómenedzsmentet. A Visit Finland „Sustainable Travel Finland” programja jó példa az integrált digitális és oktatási eszközökre (Visit Finland, 2023).

A jogyakorlatok nem csupán eszközök a fenntarthatóság megvalósításához, hanem példák, amelyek inspirálhatják a turisztikai szereplőket világszerte. Az átláthatóság, az együttműködés és az adaptáció képessége kulcsfontosságú a jogyakorlatok sikeres átvételéhez.

2. Jógyakorlatok és a GreenTEA projekt

2.1. A GreenTEA projekt bemutatása

A GreenTEA projekt (Improving the educational background of Green Tourism in higher education by developing alternative educational materials and learning opportunities -2023-1-HU01-KA220-HED-000156471) négy ország – Magyarország, Finnország, Portugália és Horvátország – hat intézményének – Eszterházy Károly Katolikus Egyetem (Eger, Magyarország), Satakunta University of Applied Sciences (Pori, Finnország), Polytechnic Institute of Bragança (Bragança, Portugália), PortugalNTN (Mirandela, Portugália), Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka (Rijeka, Horvátország) és Institute of Agriculture and Tourism (Porec, Horvátország) – részvételével valósul meg 2023–2026 között.

A projekt motivációja egy olyan zöld turisztikai e-tanulási platform létrehozása (E-learning Platform), amely a felsőoktatás és a nagyközönség számára biztosítja a szükséges ismereteket, készségeket és forrásokat ahhoz, hogy a turizmus fenntarthatóbbá és környezetbarátabbá váljon. Az e-learning-tananyag összeállítása során külön figyelmet fordítottunk arra, hogy minden résztvevő ország olyan turizmustípusokkal kapcsolatos jógyakorlatokat mutasson be, amelyek meghatározóak az adott ország turisztikai kínálatában. A magyar partner a kulturális turizmusban, az ökoturizmusban és a vendéglátás ágazatban vállalta, hogy jógyakorlatokat mutat be a projektben (Domjánné Nyizsalovszki, 2025). Az alábbiakban ezeket szeretnénk ismertetni.

2.2. Jógyakorlatok

2.2.1. Kulturális turizmus

GarázsSasvár – rendezvényhelyszín Parádsasváron (Domjánné Nyizsalovszki Rita) A projekt összefoglalása

A Dumasínház Kft. a stand-up előadó műfajhoz kapcsolódó vállalkozás, amely egy vidéki hátrányos helyzetű településen valósította meg a legújabb projektjét GarázsSasvár néven. Parádsasváron a leromlott állapotú egykori iparterületen a Dumasínház Kft. 2022-ben megvásárolta az egykori gyár egyik épületét, ott rendezvényteret alakított ki, és létrehozta a DumaSasvár rendezvényt (2. ábra). A projekt célja, hogy a vállalkozásnak a fenntartható vállalkozásfejlesztésben eddig elért eredményeit itt is kamatoztathassa, és a településen a közösségi összefogás motorjaként elősegítse a szemléletformálást és a fenntartható turizmusfejlesztést.

A projekt céljai

A Dumasínház vállalkozás 2003-ban indult, és a vállalkozás működése során egyre fontosabb céllá vált a fenntarthatóság előtérbe helyezése személyes és rendszerszintű okokból is. Legfontosabb céljai:

- A vállalkozás karbonlábnyomának csökkentése
A vállalkozás tudományos alapú (Science based target initiative, <https://sciencebasedtargets.org/>). célkitűzéseket tesz, hogy elérje a zéró kibocsájtást. A célok elérése érdekében úgynevezett témaéveket hoznak létre, amelyeknek az a lényege, hogy minden évben 1-1 témát próbálnak projektként megoldani és utána természetesen továbbvinni:
- Anyag- és energiatakarékosság,
- A szemléletformálás elősegítése a humor segítségével,
- Mobilitási projekt,
- Közösségépítés és szemléletformálás a településen: közönségből közösség.



Forrás: Gulyás István

2. ábra: A GarázsSasvár rendezvényhelyszíne az egykori üvegyár garázsja

Hatásai

A karbonlábnyom csökkentése: A vállalkozás az elmúlt években számos minősítést szerzett meg a fenntarthatósági törekvések során: Green Office minősítés, Green Destination minősítés, SBTi carbon footprint certificate (folyamatban). Karbontudatosabb étkezési kínálat kialakítása a Dumasasvárban.

Mobilitási projekt: Kedvezményrendszer kialakítása a Dumasasvár rendezvényeire, IT-fejlesztés a BKK, az Interticket, az NMFR Zrt. bevonásával (online vásárolható jegy, amit a Dumasasvár tud támogatni, ugyanakkor nyomon követhető, ki használta), ugyanezen rendszer kiterjesztése a MÁV-Volánbusz csoportra, és az ezt segítő kommunikációs projekt elindítása.

Anyag- és energiatakarékosság: Ez elsősorban a víztakarékos és az energiatakarékos beruházásokat foglalja magába, de egy vizes élőhely kialakítása is megtörtént a projekt területén.

A szemléletformálás elősegítése a humor segítségével: A vállalkozás igyekszik nyitottabbá tenni az embereket a klímaváltozás problematikájára és inspirálni őket a jógyakorlatokra. Ezt a célt több csatornán is igyekeznek elérni: „Zöld válasz” podcastsorozat (<https://dumaszinhas.hu/podcastok/>), Bookline Green podcast (<https://dumaszinhas.hu/podcastok/>) és zöld tematikájú stand-up-műsorok, -előadások segítségével.

Közösségépítés és szemléletformálás a településen: A cél, hogy közönségből olyan közösséget építsenek, amelyik részben helyben, másrészt pedig a saját közösségében motorja tud lenni a fenntarthatósági törekvéseknek. A munka során a különböző programok segítségével bevonják a helyi közösséget és a nézőket a fenntarthatósági kérdésekbe, helyi ügyekbe és természetvédelmi kérdésekbe a DumaSasvár rendezvény kiegészítő programjaként. Igyekeznek fellendíteni és fejleszteni a helyi turizmust az Innotime Hungary bevonásával. A közösségépítést a „Sasvári történetek podcast” formájában erősítik, itt helyi történetek rögzítése és megosztása történik a saját podcastcsatornákon, illetve a történetek helyszínén QR-kód kihelyezésével valósul meg a turisták közti népszerűsítés. Ezáltal a település lakói is elkötelezettebbé válnak a saját természeti-kulturális értékeik megőrzésére.

2.2.2. Vendéglátás

Iszkor étterem, Mályinka és Sulyom étterem, Sarud (Misik Tamás és Nagy Zoltán)

A projekt összefoglalása

Az Iszkor étterem a Mátra–Bükk turisztikai térségben elhelyezkedő Mályinkán, egy kis hegyi faluban nyílt meg, a Sulyom étterem pedig a Tisza-tó partján, a Debrecen és térsége turisztikai térséghez tartozó Sarud településen található. Közös jellemzőjük, hogy mindkét étterem 2021-ben nyílt meg, és olyan településen, amely bár a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 által kijelölt 11 turisztikai térséghez tartozik, azonban e települések nem tartoztak a desztinációk turizmusának húzótelepülései közé. Mindkét étterem az átlagosnál rövidebb, de változatos, regionális, szezonális alapanyagokból készült étlapot dolgozott ki, amely támaszkodik a helyi termelőkre, és a rövid ellátási láncokat részesíti előnyben.

Mit jelent ma fenntartható étteremnek lenni? A fenntartható vendéglátás nemcsak a negatív környezeti hatások csökkentését jelenti, hanem kiterjed a társadalmi és gazdasági fenntarthatóságra is, többek között a helyi közösségek támogatására és az erőforrások felelős felhasználására (*Namkung – Jang*, 2013). Az éttermek fenntarthatósági stratégiái a helyi alapanyagok minél nagyobb arányú használatát, az energiatakarékos technológiák alkalmazását, a hulladékcsökkentési módszerek bevezetését és a fogyasztói tudatosság növelését egyaránt magukba foglalják (*Kovács*, 2013). A két étteremnek kiküldött GreenTEA kérdőív legfontosabb eredményeit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

étterem	energiahatékony infrastruktúra (igen/nem)	étel- és italösszetevők megoszlása származás szerint (%)	milyen összetevők érkeznek fenntartható gazdálkodásból	hulladékcsökkentési módszerek
Iszkor	új ablakok: nem szigetelt tető: n. szigetelt falazat: igen kondenzációs kazán/ használati melegvítároló: n.	ÉTEL hazai: 90 külföldi: 10 ITAL hazai: 90 külföldi: 10	bor: 80% húsok zöldségek: 80%	Nose-to-tail módszer
Sulyom	új ablakok: igen szigetelt tető: i. szigetelt falazat: i. kondenzációs kazán/ használati melegvítároló: nem	ÉTEL hazai: 98 külföldi: 2 ITAL hazai: nincs adat külföldi: n. a.	sajtok zöldségek gyümölcsök	komposztálás, a zöldhulladékok másik részét megkapja a helyi állatkert

1. táblázat: Az Iszkor és a Sulyom étterem legfontosabb fenntarthatósági paraméterei a GreenTEA kérdőív alapján

A projekt céljai

Az éttermek egyik legfontosabb környezetvédelmi célkitűzése a keletkező összhulladék mennyiségének minimalizálása és különösen az élelmiszerhulladékok csökkentése. A nyitvatartási idő optimalizálásával igyekeznek költséghatékonyabb működést, kisebb környezetterhelést elérni. A modernizált és folyamatosan fejlesztett épületekkel a jövőben ugyancsak kisebb rezsi-költséggel, alacsonyabb szén-dioxid-kibocsátással üzemeltethetőek az éttermek. Jövőbeli célja mindkét étteremnek, hogy napelempanelék felszerelésével jelentős rezsi-költség-csökkentést tudjanak elérni. A térségben meghatározó szereplővé váló éttermek nem titkolt célja az is, hogy a felhasznált étel- és italösszetevők minél nagyobb arányban országhatáron belülről, sőt lehetőleg a térségből érkezzenek. Továbbá minél több termék fenntartható gazdálkodásból származzon.

A projekt hatásai

Szigorú anyaggazdálkodást folytatnak a vizsgált vendéglátóipari egységek, csak az el nem fogyasztott élelmiszerek kerülnek hulladékba. A Sulyomban a szerves anyagok egy részét komposztálják, a zöldhulladékot pedig a közeli állatmenhelynek adományozzák. A két étterem nincs a hét minden napján nyitva. A nyitvatartási időt a várható nagyobb vendégforgalomhoz igazítják. Elsősorban a hétvégékre fókuszálnak, és a nyári szezonban a hét több napján van nyitva például az Iszkor étterem, mint a téli szezonban. A vizsgált éttermek részben szigetelt falakkal és tetővel, valamint alacsony hőátbocsátási tényezőjű (U érték, W/m²K) nyílászárókkal rendelkeznek. A zöld gyakorlatokat folytató éttermek

az étel- és italösszetevők minimum 90%-át Magyarországról szerzik be. Az Iszkor esetében a fűszerek egyenesen az étterem melletti kiskertből érkeznek. A húsok, sajtok és zöldségek 80-90%-a helyi termelőktől, gyakran fenntartható gazdálkodásokból kerülnek beszerzésre. Mind a két étterem esetében elmondható, hogy igyekeznek 50 km sugarú körön belülről beszerezni az ételek elkészítéséhez szükséges alapanyagokat, így is támogatva a helyi gazdálkodókat.

2.2.3. Ökoturizmus és szemléletformálás

Éden projekt – Bodelva, Cornwall (Kovács Tibor)

A projekt összefoglalása

Az Éden projekt a világ legnagyobb üvegháza, egy 50 hektáros botanikus kert. A projekt 1996-ban indult, és közösségi kezdeménnyel egy használaton kívüli agyagbányát gondoltak újra Cornwallban. Tim Smit, az ötletgazda és egyik társalapító olyan nagyobb léptékű projektet keresett, amely újra összekapcsolná az embereket a növényekkel és a természettel, és hozzájárulna az ökológiai tudatosság és oktatás fejlesztéséhez. Az Éden projekt egyszerre globális kert, oktatási jótékonyági szervezet és szociális vállalkozás. Egy gyönyörű és szimbolikus átalakulás során a korábban kopár tájat lenyűgöző, 24 hektáros kortárs szabadtéri kertté (a többi az ikonikus biokupolák és létesítmények területe) alakították át. (<https://www.greatgardensofcornwall.co.uk/eden-project/>)



Forrás: <https://www.edenproject.com/visit>

3. ábra: Éden projekt (Bodelva, Cornwall)

A projekt céljai

Az Éden projekt fő célja nem csupán a természetvédelem, a tudatosság és a megértés fejlesztése, hanem annak feltárása is, hogy az emberi tevékenység hogyan integrálható a különböző ökoszisztémákba anélkül, hogy környezeti kockázatot jelentene.

Ezért a növények tekintetében kutatásokat végeznek a növények ételkészítés-, gyógyászati, energia- és építési célokra való felhasználásának feltárására (<https://www.tomorrow.city/the-eden-project/>).

- A természethez fűződő kapcsolat helyreállítása
Smit: „Ha azt akarjuk, hogy az emberek vonzódjanak a természethez, és a gyerekek is csatlakozzanak a bolygó megmentéséhez, a legjobb, amit tehetünk, hogy ösztönözzük bennük a kalandvágyat.”
- A környezeti kutatás és oktatás előmozdítása
Ez a vízió lehetővé tette az Éden projekt számára, hogy jelentős hatást gyakoroljon az Egyesült Királyság oktatására. A helyszín évente nemcsak 50 000 diákot fogad, hanem a kutatók az ország egész területén együttműködnek a tanárokkal az oktatási tanterv kidolgozásában.
- Elkötelezettség a fenntarthatóság iránt
A komplexum 2001 óta folyamatosan fejlődik. Ha az első években a természet iránti csodálat és tisztelet volt az eredeti inspiráció, az idő múlásával az Éden projekt mögött álló emberek a fenntarthatóságra összpontosították erőfeszítéseiket. Erre példa az Éden által bevezetett, megújuló energiaforrásokon alapuló energetikai megoldások használata, pl. egy geotermikus erőmű építése (<https://www.edenproject.com/mission>).

Hatásai

Az Eden Project kezdeti költsége meghaladta a 140 millió fontot, de évente 15-20 millió fontra van szükség a karbantartási költségek fedezésére. Az Éden projekt 2017-ig több mint 1 milliárd fonttal járult hozzá a cornwalli gazdasághoz. 2019-ben 1 000 095 látogatót fogadott, 2022-ben pedig több mint félmilliót (a Covid miatti időleges visszaesés okán).

A környezeti fenntarthatóság az Éden projekt küldetésének része. A kupolák és kertek elősegítik annak megértését, hogy az emberiségnek hogyan kell(ene) gondoskodnia a bolygóról, együttműködni a természettel, csökkenteni a légkörben található CO₂ mennyiségét és megőrizni a biológiai sokféleséget.

Az elhagyott agyagbánya „globális kertté” alakításának részeként a mérnökök, építészek és tervezők fenntarthatósági szakértőkkel együttműködve dolgoztak azon, hogy a helyszín a lehető legergiahatékonyabb és legfenntarthatóbb legyen (energiahatékonyság, megújuló energiaforrások használata, saját talaj előállítás) (<https://www.edenproject.com/about-us/annual-and-sustainability-reports/annual-review-2022-23>).

3. Konklúzió, javaslatok

Az elmúlt évtizedekben a turizmus növekedése komoly nyomást gyakorolt a természeti erőforrásokra, az ökoszisztémákra és a helyi közösségekre. Ugyanakkor a globális klímaváltozáshoz kapcsolódó közvetlen és közvetett hatások is kihívások elé állították az ágazatot. Ennek következtében a turizmusipar fenntarthatóbbá tétele nem csupán lehetőség, hanem szükségszerűség is a jövő nemzedékei számára. A fenntartható turizmus jelentősége tovább fog növekedni az elkövetkező években, ahogy az utazók egyre inkább tudatosabbá válnak az ökológiai lábnyomukkal kapcsolatban. A turizmusiparnak alkalmazkodnia kell ehhez a trendhez, és olyan innovatív megoldásokat kell kínálnia, amelyek egyensúlyt teremtenek a turisták igényei és a környezeti, társadalmi hatások között.

Összességében a zöld turizmus nem csupán egy múló trend, hanem egy olyan elengedhetetlen lépés, amely biztosítja a turizmus jövőjét, és hozzájárul a Föld természeti és kulturális kincseinek megőrzéséhez. A szemléletformálás és ehhez kapcsolódóan a jógyakorlatok terjesztése és a fenntartható turisztikai szemléletmód előmozdítása mindannyiunk közös érdeke. A jógyakorlatoknak komoly ösztönző szerepe van a szemléletformálásban, nemcsak a vendégek, hanem a szakma felé is. A felsőoktatási intézmények a fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztás mellett a turizmus szektor stakeholdereihez való kapcsolódással szintén elősegítői lehetnek a jógyakorlatokhoz kapcsolódó szemléletformálásnak.

A három ismertetett jó példában csak egy az – az Éden projekt –, ami már hosszabb ideje működik, így mérhető hatásai vannak a szemléletformálásban, a másik két turisztikai ágazathoz kapcsolódó jógyakorlatok még rövid ideje működnek ahhoz, hogy a hatásuk jól mérhető legyen. Azonban elmondható, hogy ennek ellenére ezek a projektek/vállalkozások hamar népszerűvé, turisztikai szempontból is elismertté váltak, és befoglaló településeiket feltették a turisztikai térképre. Katalizátor szerepük elvitathatatlan. Az elkövetkező évek kutatásaiban szándékozunk majd visszatérni ezekhez a projektekhez, hogy megvizsgáljuk, vajon hosszabb távon milyen hatással tudtak lenni ezek a jógyakorlatok a szűkebb-tágabb környezetükre.

Hivatkozások

- ÁSVÁNYI K. (szerk.) (2022): *Fenntarthatóság a turizmusban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547860>
- BICZÓK P. (2023): A jövő városa a(z) elektromos kerékpárra és a gyalogos közlekedésre optimalizál. <https://g7.hu/elet/20230714/a-jovo-varosa-az-elektromos-kerekparra-es-a-gyalogos-kozlekedesre-optimalizal/>

- BRAMWELL B., LANE B. (1993): Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1. 1–5. <https://doi.org/10.1080/09669589309450696>
- DOMJÁNNÉ NYIZSALOVSZKI R. (2025): Projektbeszámoló a GreenTEA pályázathoz. Kézirat, Eger.
- EDEN PROJECT: Annual and sustainability reports. <https://www.edenproject.com/about-us/annual-and-sustainability-reports/annual-review-2022-23> (letöltve: 2025. 06. 26.)
- EDEN PROJECT: Great Gardens of Cornwall – Eden Project. <https://www.greatgardensofcornwall.co.uk/eden-project/> (letöltve: 2025. 06. 26.)
- ENSZ (2016): Fenntartható Fejlődési Célok. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (letöltve: 2025. 06. 26.)
- FOUNDATION FOR ENVIRONMENTAL EDUCATION: <https://www.fee.global/>
- GALAPAGOS CONSERVANCY: Sustainable tourism. <https://www.galapagos.org/travel/sustainable-tourism/>
- GOODWIN H. (2018): World RT Awards. <https://responsibletourismpartnership.org/world-rt-awards/> (letöltve: 2025. 06. 26.)
- HJALAGER A.-M. (2010): A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- JAMPOL G. (2014): History in brief: Ecotourism in Costa Rica. Global Ecotourism Network. <https://www.globalecotourismnetwork.org> › History
- KOVÁCS GY. (2013): A fenntarthatóság vizsgálata a magyar éttermek körében. *Modern Geográfia*, 1. 37–50.
- NAMKUNG Y., YANG S. S. (2013): Effects of restaurant green practices on brand equity formation: Do green practices really matter? *International Journal of Hospitality Management*, 33. 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.06.006>
- O'REILLY A. M. (1986): Tourism carrying capacity: Concept and issues. *Tourism Management*, 7. 4. 254–258. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(86\)90035-X](https://doi.org/10.1016/0261-5177(86)90035-X)
- RAMOS J. (2021): Az Eden Projekt: Mi ennek a fenntartható városnak a célja? <https://www.tomorrow.city/the-eden-project> (letöltve: 2025. 06. 26.)
- RÁTZ T. (2023): *Felelősségteljes turizmus. Lehetőségek és kihívások a poszt-Covid korszakban*. Budapest: Kodolányi János Egyetem.
- UNWTO (2017): Discussion paper on the occasion of the international year of sustainable tourism for development. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2018a): *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2018b): *Tourism for Development – Volume II: Good Practices*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2019): Fenntartható fejlődés. <https://www.unwto.org/sustainable-development> (2019. augusztus 12.)

- VARGÁNÉ CSOBÁN K. (2010): A fenntartható turizmus vidékfejlesztési összefüggései az Észak-Alföldi régió példáján. Doktori értekezés tézisei, Debrecen. [https://dea.lib.unideb.hu › bitstreams › download](https://dea.lib.unideb.hu/bitstreams/download) (letöltve: 2025. 06. 26.)
- VISIT FINLAND (2023): Sustainable Travel Finland Programme. <https://travel-trade.visitfinland.com/en/contacts/news/state-of-sustainable-tourism-2023/>
- WILLIAMS A. M. (2014): Tourism Innovation. In: Lew A. C., Hall C. M., Williams A. M. (eds.): *The Wiley Blackwell Companion to Tourism*. John Wiley & Sons, Chichester, 168–178. <https://doi.org/10.1002/9781118474648.ch13>

A kertturizmus fejlesztési lehetőségei és kihívásai Magyarországon

PÉCSEK BRIGITTA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Turizmus Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
pecsek.brigitta@uni-eszterhazy.hu

Magyarországon kétezer természeti és kulturális értékkel rendelkező park és kert található, ennek ellenére a hazai kertturizmus vizsgálata csak a közelmúltban került a kutatók homlokterébe. A kutatás a kertturizmus elméleti lehatárolását, valamint a hazai kertturizmus állapotfelmérését válogatott szakirodalom alapján végezte el. A terepmunka Szingapúrban zajlott 2024 nyarán, ahol az 1960-as évektől kezdve szisztematikusan egy kertvárosi metropolisz épül. A kutatás rámutatott, hogy a kertturizmus egy komplex és fenntartható termék, mely több generációnak, valamint ép és megváltozott képességű látogatóknak is élményt nyújthat, valamint más turisztikai vonzerőkkel szinergikus kölcsönhatásba is léphet. Budapest nemzetközi trendekkel összecsengő példái is alkalmasak a rövid városlátogatás fenntarthatóbbá tételére, mivel a látogatókat lelassulásra ösztönzi. A kutatás újszerűsége a zöld turisztikai kínálat holisztikus megközelítésében rejlik, mely túlmutat a klasszikus kerteken és parkokon, bizonyítva, hogy a biofilikus elemek mennyire sokrétűen alkalmazhatók. Továbbá a kertturizmus elősegítheti a lassú turizmus kialakulását a felgyorsult városi térben is, valamint a kevésbé népszerű úti célok fenntarthatóságához is hozzájárulhat.

Kulcsszavak: kertturizmus, fenntartható turizmus, lassú turizmus, Budapest, Szingapúr

1. Bevezetés

Az Ószövétség szerint az emberiség kezdete is egy kerthez, az Édenkerthez köthető. Az európai irodalom is tele van kertleírásokkal, a Gilgames-eposztól kezdve az Odüsszeiáig. Görögországban a gyógytemplom-kert-fürdő-szanatórium komplexek (Asclepieion)

már i. e. 350-ben is léteztek. A középkori Grand Tour idején is megszorodtak a kertlátogatások, ahogy Michel de Montaigne, XVI. századi francia filozófus esszéiben is olvasható (*de Montaigne*, 2020).

Sokan sokféleképpen ideologizálták az ember és természet közti kapcsolatot. A biofilia elmélete ma is széles körben elfogadott, mely szerint az emberiség mentális fejlődéséhez és egészségéhez szüksége van a más fajokhoz és a természethez fűződő mély és kiegyensúlyozott kapcsolatára (*Wilson*, 1986; *Kellert-Wilson*, 1995).

Kortárs tudósok és orvosok vallják, hogy ennek a harmonikus viszonyoknak a megszűnésére vezethető vissza számos betegség. *Louv* (2005) szerint minél fejlettebb technológiailag a társadalmunk, annál több természetre van szükségünk. Napjainkban a négy fal közötti tartózkodásnak és a mozgáshiányos életnek komoly társadalmi és egészségügyi következményei vannak. *Louv*, „helyvakság” elmélete azt bizonyította, hogy a kint töltött rövid idő miatt sokan a digitális világot tartják valósnak az őket körülvevő környezet helyett. Ez vezet el a szenzoros anesztéziához, mivel nem érzékeljük a kinti világot, így alkalmazkodni sem tudunk a változásokhoz. Az online világ megfoszt minket a más fajokkal való érintkezéstől is, melyet egy házi kedvenc nem tud pótolni.

A kertlátogatás nemcsak az ember alapvető igénye, de gazdasági és társadalmi hatásai sem elhanyagolhatóak. A látogató tartózkodási idejének meghosszabbítása mellett hozzájárul a természeti környezet megőrzéséhez is, mivel növelheti egy település bevételét, melyet környezetvédelemre fordíthat (*Gastal et al.*, 2018). Brit és japán példák bizonyítják, hogy egy kistelepülésen egy időben megnyitott magánkertek újraéleszthetik a helyi gazdaságot a korlátozott anyagi lehetőségek ellenére is (*Hirata – Son*, 2015; *Kim et al.*, 2022).

A kertturizmus több szempontból is a fenntartható turizmushoz kapcsolható, mivel a zöldfelületek a városi tér lelassításában elengedhetetlen szerepet játszanak (*Pécsék*, 2015b), beleértve a hagyományos csendhelyeket, mint például a temetőkertet és kálváriadombokat (*Pécsék*, 2021, 2023) vagy épp a városi állatkerteket is. Ezek a zöldfelületek lakóhelyeink közelében is megtalálhatóak, így a kertturizmus magában hordozza a lassú turizmus elemeit is. Nem igényel jelentős beruházást sem, hiszen az alapot a természet szolgáltatja. Következésképpen a kertturizmus egyik alapfeltétele a természeti környezet megóvása, ellentétben például a repülő rövid városlátogatással, mely a természet számára rendkívül megterhelő.

A primer kutatás helyszíne Szingapúr, a világ első „kertvárosi metropolisza”, melynek példái párhuzamba állítódnak a budapesti fejlesztésekkel. A kutatás nem tér ki sem a közösségi kertekre, sem a helyieket kiszolgáló létesítményekre (kórházak), mivel nincs a turizmushoz közvetlen kapcsolódásuk.

2. Módszertan

A kutatás két módszertani pilléren nyugszik. Először a válogatott szakirodalom feldolgozásával a kertturizmus elméleti lehatárolása történik meg. A hazai kertturizmus állapotfelméréséhez a Nemzeti Turisztikai Ügynökség (MTÜ) kutatásai és a Magyar Kertörökség Alapítvány (MKA) szakmai anyagai szolgáltatják az alapot. A szingapúri látogatás és a helyszínek bejárása 2024 júliusában zajlott, míg a budapesti helyszínek felmérése folyamatosan történt. Szingapúrra azért esett a választás, mivel ez a világ első biofilikus városa, mely évtizedek óta tervszerűen áll hozzá a fenntarthatóság és az urbanizmus kérdéséhez. A város zöldítése az 1960-as években kezdődött, mely 2012-től a „Város a kertben” projekt néven fut.

Budapesten az utóbbi évtized fejlesztései mutatnak erőteljes biofilikus elemeket, melyek párhuzamba állíthatók a szingapúri példákkal. Különböző típusú turisztikai helyek kerülnek elemzésre: repülőterek, melyek a múltban tipikus nemhelyek voltak, biofilikus szállodák és éttermek, melyek fontos infrastrukturális szolgáltatásként közvetlenül is hozzájárulnak egy utazás elégedettségéhez, valamint a kapcsolódáshoz köthető helyszínek.

3. A kertturizmus helyzete

3.1. A kertturizmus kategóriái

A parkok és kertek a városi ember legközelebbi kapcsolatai a természettel, de mivel emberi beavatkozás által jöttek létre, jellegüket az ember formálja, aki a gazda szerepét tölti be. Bár a kertek az emberi civilizációval egy időben alakultak ki, a díszkertek a szabadidő megjelenésével terjedtek el (Alföldy, 2023). A kertturizmus egy gyűjtőfogalom, és számos zöldfelület látogatását foglalja magában. Az alábbi táblázat csak a turisztikailag fontos tereket kategorizálja.

Kategóriák	Példa
Kastélykertek	Széchenyi-kastély, Nagycenk
Arborétumok/Botanikus kertek	Szarvasi Arborétum, Szarvas
Nemzeti parkok	Bükki Nemzeti Park
Városi parkok	
– klasszikus parkok	Angolkert, Tata
– múzeumkertek	Nemzeti Múzeum, Budapest
– etnikai kertek	Japán kert, Szentendre

Kategóriák	Példa
Etnikai kertek	
– szállodai kertek	Mala Garden, Siófok
– magánkertek	Zöld pagony, Budapest
– oktatási intézmények kertjei	Varga Márton Kertészeti és Földmérési Technikum és Kollégium
– múzeumkertek	Hopp Ferenc Ázsiai Művészeti Múzeum
Eseményközpontú magánkertek	Keramikus kertje, Gödöllő
Egyházi jellegű kertek	
– Kolostor- és templomkertek	Magyarok Nagyasszonya-templom, Keszthely
– Temetőkertek	Fiumei sírkert, Budapest

Forrás: saját kutatás, 2025

1. táblázat: Kertkategoróriák hazai példákkal

A tanulmány az arborétumot és a botanikus kertet egy kategóriába sorolta, mivel az előbbi a fás szárú növényekre szakosodik, így a botanikus kert egy fajtájának tekinthető. A Magyar Arborétumok és Botanikus Kertek Szövetsége (MABOSZ honlapja) botanikus kertet és arborétumot tart nyilván, melyek közül néhány egyetemek gondozásában van (Eger, Gödöllő, Szeged, Pécs, Sopron), míg mások egyházi intézmények felügyelete alá tartoznak (Zirc és Pannonhalma). Pannonhalma gyógykertje is messze földön híres, ahol a növényekből teák és egyéb termékek készülnek. Külön alkategóriát jelentenek a kastélyokhoz tartozó arborétumok, mint a Fehérvárcurgói Arborétum és Károlyi Kastélypark. Néhány botanikus kert az állatkert része (Debreceni Állat- és Növénykert és a Fővárosi Állat- és Növénykert). A nemzeti parkoknál egyértelműbb a besorolás, hivatalosan 10 bejegyzett park található az országban.

A városi környezet parkjai szintén egy vegyes kategóriát képviselnek. A városi park szövetébe ágyazódnak be a múzeumkertek, erre eklatáns példa a Néprajzi Múzeum vagy a Magyar Zene Háza kertje, de a margitszigeti japán kert is ez a kategória. Ugyanakkor az etnikai kertek egy része múzeumkert is, például a Hopp Ferenc múzeum ázsiai kertje, illetve lehet magánkert is, mint a japán kert Szentendrén. A templomkertek is lehetnek egy temető részei, de önálló terek is. A hazánkban is népszerűvé vált tematikus szállodák kertjei szervesen az épülethez kapcsolódnak, ugyanakkor élményt növelő látványosságok is, ilyen például a Session Hotel Ráckeve vagy a Mala Garden ázsiai típusú kertje.

Elsősorban az angol gyakorlatot követve hazánkban is szárba szökken a látogatható magánkertek mozgalma. Van köztük hagyományos virágoskert, teakert, levendulakert, zöldség-gyümölcs kert és művészetekkel kombinált kertek, mint a keramikus kertje (látogatható magánkertek honlapja). A brit, provence-i és japán kertek egyértelműen az etnikai kertek csoportjába sorolhatóak, a különböző tevékenységeket kínáló kertek viszont önálló kategóriát képeznek, mivel gyakran hiánypótló tevékenységeket kínálnak.

Erre példa a Vác melletti teaültetvény, ahol az előadás és kóstoltatás is a program része. Az etnikai kertek közül még említésre méltó a japán kertek népszerűsége Magyarországon, melyeket találunk magánbirtokon, iskolai intézmények kezelésében és botanikus kertek részeként is.

Jól elkülöníthető csoportot alkotnak az egyházi jellegű kertek. A kolostor- és templomkertek a kezdetektől meditációs helyszínt jelentettek, és számos közülük gyógykertként is funkcionált. A legkorábbi, 800 tájáról származó és egy bencés monostor ideális elrendezését bemutató tervrajzon is szerepel a gyógyfüveskert, ahol a szerzetesek élelemforrása mellett a gyógyításhoz szükséges növényeket is megtermelték. A Pannonhalmi Főapátság kertjének kialakítása különösen jól dokumentált: a magyarországi kolostorkertekben hazai vadnövényeket is termesztettek.

A temetők zöldfelületei csak a közelmúltban kerültek a turisták látóterébe, holott az urbanizáció következtében számos temető földrajzilag már belvárosi környezetben található. A Fiumei nemzeti sírkert valójában a város egyik legnagyobb kertje a maga 56 hektárjával, és a népszerű sétaprogramoknak köszönhetően a helyiek egyik kedvenc parkjává vált (*Pécsek, 2021*).

3.2. A kertturizmus kereslete

A kertlátogatások motivációi sokrétűek. A látogatók elcsendesülés, gyógyulás, esztétikai, történelmi, design-, építészeti, tanulási vagy éppen társasági programok helyszínékként is felkeresik (*Connell, 2005; Silva et al., 2013; Kempiak et al., 2017; Gastal et al., 2018*). Egy átlagos kertlátogató fél napot tölt el az adott zöldterületen (*Gülzen, 2020*), mely így a városi tereken történő turistaforgalom terelésére, valamint a kevésbé népszerű úti célok turisztikai bevonására is alkalmas.

A Garden Tourism Alliance (APGA) adatai szerint 2022-ben az USA-ban közel 120 millió volt a kertlátogatók száma, ami 2023-ban 130 millióra nőtt. Célcsoportkutatás Európára vetítve csupán a brit szakirodalomban lelhető fel. (*Benfield, 2020*) három nagy célcsoportot különböztet meg, ahol a kertturizmusra kereslet észlelhető. Az elsődleges keresletet az idősebbek, a 60 év feletti generációja jelenti, elsősorban nők, magas végzettséggel és jövedelemmel. Hozzájuk kapcsolódnak a kertészkedés iránt érdeklődők kortól függetlenül, akik háztulajdonosok, vagyis van lehetőségük otthon kertészkedni. Szintén az elsődleges kereslethez tartoznak az iskolai csoportok kortól függetlenül. Az ő érdeklődésük elsősorban az iskolai tantervben szereplő zöld programokból fakad, és remélhetőleg a természettel való kapcsolat egész életüket végigkíséri majd. Végül meg kell említeni a hazai és külföldi egynapos kirándulókat, akik között egyre gyakoribb kifejezetten egyetlen park vagy kert meglátogatása.

A brit kutatás alapján a másodlagos keresletbe tartozik az X generáció kerttulajdonosi része, akik gyerekei már önállóak, így jelentős szabadidővel és pénzügyi kerettel rendelkeznek. Az Y generáció azon tagjai is keresletet jelentenek, akik a kevésbé aktív

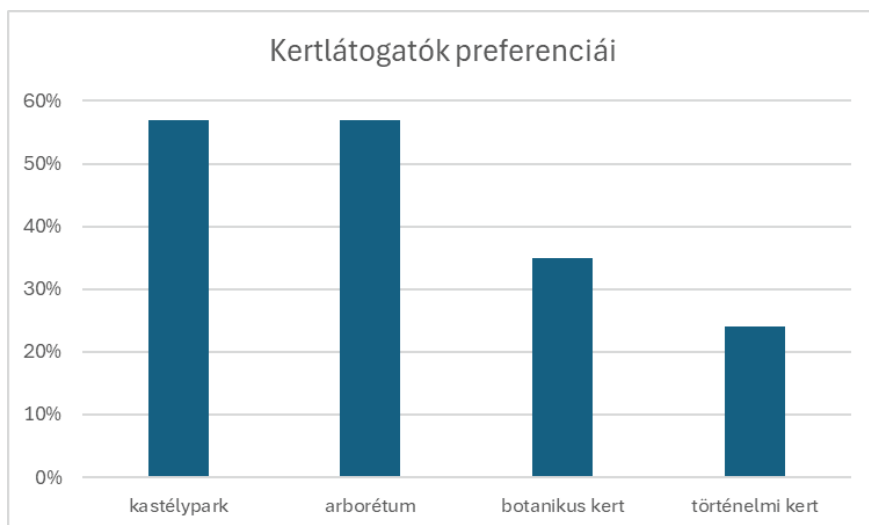
kinti tevékenységeket kedvelik. Végül a 25 év feletti új háztulajdonosok csoportja is megjelenik, akik a kertet is személyre szeretnék szabni (Benfield, 2020).

A kertturizmus hazai keresletét a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) mérte fel, melynek következtetése, hogy bár a látogatók csupán ötödének elsődleges motivációja a kertlátogatás, a helyszín kiválasztásához a kertek és parkok 70%-ban járulnak hozzá. További fontos megállapítás, hogy szinte minden kertlátogató (93%) összeköti látogatását más programmal is (MTÜ honlapja).



Forrás: MTÜ kutatása alapján saját szerkesztés, 2024

1. ábra: A kertlátogatók utazási motivációi



Forrás: MTÜ kutatása alapján saját szerkesztés, 2024

2. ábra: A kertlátogatók preferenciái

A motivációs vizsgálat (1. ábra) egyik meglepő eredménye, hogy minden 2. kertlátogató városlátogatással kötötte össze a zöld programját, mely megelőzi a természetjárást, vagyis a kertlátogatókat hiba lenne automatikusan az ökoturisták kategóriájába sorolni. Következésképp a rövid városlátogatásra érkezők is fontos célcsoport, akiket a túlszűfolt városi terekről a zöldterületek felé lehet terelni, ami a helyiek és a turisták komfortérzetét is emelné.

Magyarországon a MTÜ kutatása alapján (2. ábra) a kastélyparkok és arborétumok voltak a leglátogatottabb parktípusok 2024-ben, ami nem meglepő, hiszen közel 2000 kastély és kúria található az országban, melyek parkjai ingyen is látogathatók. Az arborétumok teljes árú belépői is csupán 2000–2700 forint között mozognak, azaz kis összegből informatív és szórakoztató kikapcsolódást kaphatnak az érdeklődők.

3.3. Új célcsoport: sérült gyerekek és felnőttek

Az ENSZ Egészségügyi Világszervezete (WHO) szerint a föld lakosságának közel 16%-a él valamilyen fizikai vagy szellemi sérüléssel, és ez az arány az átlagéletkor emelkedésével fokozatosan növekedni fog. Ennek következtében az akadálymentes turizmus potenciálja elérheti a 134 milliárd dollárt évente (WHO honlapja). A fogyatékosok mértéke és az érzékszervek épsége szerint különböző csoportoknak más és más komplex ajánlat segít optimalizálni a kertlátogatás élményét (Benfield, 2020).

A Budapesten található Vakok kertje a Városligetben kifejezetten látássérült személyek számára készült. Hátránya, hogy csak jogosultsággal lehet belépni, kivételt képeznek a kísérők és a vakvezető kutyák, vagyis nem tartják a turistákat potenciális célcsoportnak, ami a közösségi oldalak negatív kritikáiban is olvasható. Pedig a park a multiszenzoros fejlesztés jó példája. A növényágakban illatos gyógy- és fűszernövények sorakoznak, a korlátokon Braille-feliratos magyarázatok, tapintható társasjátékok, sakk és kártya is rendelkezésre állnak. A megfizethető kávé zamata az ízlelőbimbókat ingerli, míg a természet zaja, a növények susogása a szélben, a rovarok zümmögése, a szökőkút robaja egyszerre relaxál, és segíti a látogatók hallásának élesedését.

A kert azt példázza, hogy a fogyatékosok számára a Pine és Gilmore (2011) élménygazdaság-elméletét alkalmazva lehet könnyen kertet kialakítani. A kutatópáros aktív (tanulás és aktív bevonódás) és passzív (szórakoztatás és esztétika) élményeket határozott meg. A konkrét példa esetében az aktív élményt a sportolási lehetőség biztosítja, mely javítja a koordinációt. A kertben speciális pingpongasztal, tandemkerékpár és lengőteke érhető el az érdeklődők számára. A kisebbeket a játszótér homokozóval, fészekhintával, rugós mérleghintával és kültéri zenélő eszközökkel várja. A parkos környezetben a tudás tárháza áll rendelkezésre a környezet, virágok, fák és kisállatok formájában. A látogatók társas kapcsolatai is gazdagodnak, hiszen lehetőség nyílik ismerkedésre, barátkozásra, a kert tehát nemcsak a sérült gyerekeknek és felnőtteknek, de a kísérőjük számára is egy támogató környezetet biztosít.

3.4. Kertturizmus és szinergiái

A hazai programok közül kiemelkedik a Virágos Magyarország, ahol évente öt kategóriában választják meg a legszebb településeket. Nemzetközi párja az 1975-ben indult nemzetközi Entente Florale Europe, mely a hazaihoz hasonlóan márkázási problémákkal küzd, 2024-ben mindössze 7 ország 11 települése nevezett, ami még mérsékelt sikernek sem nevezhető.

A hazai parkok és kertek népszerűsítésében mérföldkőnek tekinthető a Zöld Turizmus 2007 kampány, melynek keretében rendezték meg első alkalommal a Magyar Nemzeti Parkok Hete rendezvényt. 2005 óta szintén hagyománnyá vált a Csend napja a Fiumei nemzeti sírkertben, mely az utóbbi évtizedben a kétnyelvű tematikus sétáinak köszönhetően kiemelkedő kulturális vonzerővé vált. A fehérvárcsurgói Károlyi-kastély parkjában konferencia keretében évente rendezik meg az Európai Dísznövény és Kertművészeti Napokat, mely rangos turisztikai esemény és nemzetközi szakmai összejövetel is egyben. Egyre gyakoribbak a magánkertek kezdeményezései is, ahol a kertlátogatás mellett kreatív tevékenységek és gasztronómiai élmények is várják a látogatókat (látogatható magánkertek honlapja).

4. Biofilikus trendek városi tereken

Ebben a fejezetben a Szingapúrban végzett terepmunka példáival párhuzamosan budapesti hasonló fejlesztések kerülnek bemutatásra, ahol szisztematikusan megjelennek a biofilikus elemek. A koncepció minden közvetlen és közvetett környezeti ingert magában foglal, mely a környezettel, hellyel kapcsolatba hozható, legyen az fény, víz, levegő, növények vagy természetes anyagok összjátéka (*Gillis – Gatersleben, 2015; Kellert – Calabrese, 2015*).

4.1. Nemhelyek zöld desztinációvá válása

Augé (1992) nemhelyeknek nevezte azokat a helyszíneket, ahol kényszerből, átmeneti jelleggel tartózkodunk, ilyenek a pályaudvarok és a repterek is. Napjainkban néhány repülőtér azonban turisztikai attrakcióvá lépett elő, melyeket a helyiek is szívesen keresnek fel. Szingapúr Changi repülőtere (*3. ábra*) egy trópusi őserdő parkokkal, vízeséssel, mely arra ösztönzi az utazót, hogy több órát is eltöltsön a helyszínen. A Liszt Ferenc repülőtér új szárnya is a természetből merített, azonban a zöldfelületek helyett inkább a fa természetes anyaga került fókuszba.



Forrás: szerző felvétele, 2024
 3. ábra: Changi repülőtér, Szingapúr

4.2. Biofilikus szállodák és éttermek

Az utóbbi években a zöldiesítés egyre nagyobb szerepet játszik a vendéglátóhelyek kialakításában is, éttermek és kávézók sokasága próbál hírnevet szerezni az egyedi megjelenéssel, és a növények elhelyezése egy nem konfrontatív és kevésbé beruházásigényes mód a fizikai környezet esztétikumának növelésére. A szállodai kertek és lobbik mint tájépítészeti értékek mindig is fontos szerepet tölthettek be (Lee, 2019), ahol a biofilikus elemek nagyban befolyásolják a vendégek pozitív érzetét. A vendégek szívesen időznek a zöld szállodai tereken, többet költenek kiegészítő szolgáltatásokra, ezáltal elégedettebben is távoznak (Nanu et al. 2023; Lee, 2019). Napjaink egyik belsőépítészeti trendje a kint és bent összemosódásának egyik megnyilvánulása, a szállodák falain végigfuttatott függőkert (4. ábra).

Számos szálloda saját veteményeskerttel rendelkezik, amivel a megváltozott fogyasztói igényt hivatottak követni. Egyre többen fordulnak vissza a természethez, és keresik a természetes alapanyagokból készült, kevésbé feldolgozott ételeket. A „kertből az asztalra” trend nemcsak az éttermek trendjeiben fedezhető fel, hanem a szállodai gasztronómiában is, ennek egyik eklatáns példája Szingapúrban a Parkroyal Collection Pickering szállodája (5. ábra), ahol a tetőtéri kert szolgáltatja az éttermi alapanyagokat.



Forrás: szerző felvétele, 2024
 4. ábra: Oasia hotel, Szingapúr



Forrás: Parkroyal honlapja

5. ábra: A Parkroyal Pickering tetőtéri kertje

Magyarországon a fővárosi szállodákra nem jellemző a saját veteményes, de vidéken már évek óta megfigyelhető a trend, például a Mezőtúron a Hercegasszony birtokon.

4.3. A szórakozás zöld terei: biodóмок

A turizmus területén a szórakoztatás trendjeiben is megfigyelhetőek biofilikus fejlesztések. Az állatkertek erre a klasszikus példák, hiszen tájépítészeti szempontból mint parkok is megállják a helyüket. Napjaink trendje a biodóмок terjedése, melynek két világhírű példája a szingapúri két biodóмок. Míg az egyik, a Cloud Forest, az erdőkre összpontosít, a másik, a Flower Dome, inkább a trópusi növényeket helyezi előtérbe. A virágos biodóмок sikere a tematikus időszakos kiállításainak (Monet kertje 2024-ben) is köszönhető, mely a belföldi visszatérő vendégekkel biztosítja a rentabilitást. A dóмок évek óta a városállam leglátogatottabb helyszínei. A budapesti biodóмок az állatkerthez kapcsolódik földrajzi értelemben és tematikájában is, mely megnyitása után komplex élményt kínál majd az érdeklődőknek.

4.4. Történeti temetőkertek

Ezen a területen a magyar példa előrébb jár a szingapúrinál, ahol a temetők még nem kerültek az utazók látókörébe. Pedig számos tematikus temető is megtalálható, melyek élő történelemlékvényként jól kiegészíthetnék a kulturális kínálatot. A Bukit Brown temető több mint százezer kínai sírral egy 233 hektáros őserdő 90 madárfajjal, mely közel negyede az összes védett fajnak. A japán temető a térség legnagyobbja, sok behurcolt utcalány és katona nyughelye, míg a muszlim temető a híres maláj államférfiak sírjáról nevezetes.

A Fiumei úti sírkert utóbbi évtizede turizmus szempontjából igazi sikertörténet. A magyar nyelvű tematikus séták népszerűsége töretlen, a helyiek számára klasszikus

staycation úti cél (*Pécsek*, 2021), melyhez nem kell sokat utazni. A városi temető mint vonzerő csökkenti a túrturizmust és erősíti a hely iránti kötődést. A séták nemcsak témák alapján, hanem közlekedési eszköz szerint is bonthatók gyalogos, kerékpáros és kisvontatos sétákra, így a részvétel kortól és egészségi állapottól függetlenül is lehetséges.

5. Konklúzió és javaslatok

A kutatás a hazai kertturizmus témájában egy feltáró elemzés, mely hibrid módszertannal, szakirodalom-elemzéssel és terepmunkával alapozza meg a jövőbeni kutatásokat. Mivel a téma Magyarországon még kevésbé kutatott, nagyrészt angol elmélet és hazai helyzetfelmérés adta ki a kutatói munka első részét, míg a terepmunka két országra terjedt ki. Szingapúrra azért esett a választás, mivel a koncepcionális fejlesztés már az 1960-as évekre nyúlik vissza, számos jó példával és tanulsággal. A hazai kutatási eredmények rámutattak, hogy a kertturizmus iránti kereslet kitapintható, és bár keveseknek ez az elsődleges utazási motivációja, a turisták jelentős arányban keresnek fel parkokat és kerteket.

Az összehasonlító elemzés megállapította, hogy napjainkban a zöldiesítés a hagyományos parkokon és tereken túlmutatva olyan felületekre is kiterjed, melyek hagyományosan nem voltak a kirándulók és turisták látóterében. Ez egy olyan tanulság, melyet a városfejlesztőknek és turisztikai szakembereknek is figyelembe kell venniük, akár elsődleges úti cél a zöldfelület, akár egyéb turisztikai szolgáltatásokhoz kapcsolódik (étterem, kávézó), vagy mint a temetők esetében, a természetes környezet segíti a hely turisztikai felértékelődését. Szingapúr legfontosabb tanulsága, hogy még a legsűrűbben lakott városi tereken is lehetséges természetközeli élet, mely jelentős ország- és városmárka-építő tényezővé válhat, és egy fenntarthatóbb turizmus fejlesztéséhez vezethet.

A kertturizmus mint önálló márka Magyarországon nem létezik, aminek egyik következménye az alacsony elsődleges motiváció a turisták körében. Ehhez hozzájárul a nemzetközi, országos és helyi rendezvények nem megfelelő promóciója. Egy adott évben elszigetelt események sorozata zajlik, és nincs egy életélmény, amely alá a konferenciákat, kulturális eseményeket és magánakciókat lehetne rendezni. A kertturizmus saját márkává fejlesztésének első lépése a különböző éves események összegyűjtése, az érintettek feltérképezése és a magyar kertmárka kidolgozása lenne, és csak ezután lehetséges a fejlesztési irányok meghatározása.

Hivatkozások

- ALFÖLDY G. (2023): A kert mint párbeszéd. *Irodalmi Magazin*, 9. 3. sz. 5–11.
- BENFIELD R. W. (2020): *New directions in garden tourism*. CABI Digital Library. <https://doi.org/10.1079/9781789241761.0009>
- CONNELL J. (2005): Managing gardens for visitors in Great Britain: a story of continuity and change. *Tourism Management*, 26. 185–201. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.10.002>
- DE MONTAIGNE M. (2020): Michel de Montaigne. https://en.wikipedia.org/wiki/Michel_de_Montaigne (letöltve: 2025. 02. 24.)
- GASTALL S., BEBER A. M. C., CÉSAR P. A. B. (2018): Garden tourism e jardins históricos: a natureza patrimonializada. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4. 3. sz. 109–119.
- GILLIS K., GATERSLEBEN B. (2015): A review of psychological literature on the health and wellbeing benefits of biophilic design. *Buildings*, 5. 3. 948–963. <https://doi.org/10.3390/buildings5030948>
- GÜLSEN I. (2020): Lessons learned from garden tourism – How garden tourism can benefit Expo and legacy development and operation. <https://aiph.org/wp-content/uploads/2020/03/Lessons-Learned-from-Garden-Tourism-Ibo-Gulsen-final.pdf> (letöltve: 2025. 01. 16.)
- KELLERT S. R., WILSON E. O. (1995): *The biophilia hypothesis*. Island Press, Washington DC.
- KELLERT S., CALABRESE E. (2015): *The practice of biophilic design*. Terrapin Bright Green, New York.
- KEMPIAK J., HOLLYWOOD L., BOLAN P., McMAHON-BEATTIE U. (2017): The heritage tourist: an understanding of the visitor experience at heritage attractions. *International Journal of Heritage Studies*, 3. 4. 375–392. <https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1277776>
- KIM S. L., SUNG J., HAMM Y. S., CHO S. A. (2022): A garden network system for sustainable garden tourism in South Korea. *Urban Forestry & Urban Greening*, 74. 127662. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2022.127662>
- LÁTOGATHATÓ MAGÁNKERTEK: <https://latogathatomagankertek.hu/> (letöltve: 2024. 05. 15.)
- LEE S. H. (2019): Effects of biophilic design on consumer responses in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 83. 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.006>
- LOU R. (2005): *Last child in the woods: Saving our children from nature-deficit disorder*. Algonquin Books, Chapel Hill, NC.

- MARC A. (1992): *Non-places: introduction to an anthropology of supermodernity*. Verso, London.
- MAGYAR ARBORÉTUMOK ÉS BOTANIKUS KERTEK SZÖVETSÉGE: <https://mabotkertek.hu/intezmenyi-tagok/> (letöltve: 2025. 02. 12.)
- MAGYAR TÜRISZTIKAI ÜGYNÖKSÉG: <https://mtu.gov.hu/> (letöltve: 2025. 01. 30.)
- NANU L., RAHMAN I. (2023): The biophilic hotel lobby: Consumer emotions, peace of mind, willingness to pay, and health-consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 113. 103520. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103520>
- PÉCSEK B. (2015a): City cemeteries as cultural attractions: Towards an understanding of foreign visitors' attitude at the National Graveyard in Budapest. *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 7. 1. 44–61. <https://doi.org/10.32725/det.2015.004>
- PÉCSEK B. (2015b): The role of slow design elements in managing tourist flow on the example of Bruges, Belgium. *Hungarian Geographical Bulletin*, 64. 2. 143–154. <https://doi.org/10.15201/hungeobull.64.2.5>
- PÉCSEK B. (2021): The transformation of the Budapest Fiumei Road Cemetery into staycation. In: *Változó világ, változó turizmus*. Széchenyi István University, Győr, 323–336.
- PÉCSEK B. (2023): Sustainable mini pilgrimage in urban spaces: suburban calvaries in Budapest. In: *Prospects and challenges of global pilgrimage tourism and hospitality*. IGI Global, Hershey, PA, 33–51. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4817-5.ch003>
- PINE B. J., GILMORE J. H. (2011): *The experience economy*. Harvard Business Press, Cambridge, MA.
- SILVA S., CARVALHO P. (2013): Os jardins históricos: da dimensão patrimonial ao seu potencial turístico. *Turismo & Sociedade*, 6. 3. 605–625. <https://doi.org/10.5380/tes.v6i3.30655>
- THE GARDEN TOURISM ALLIANCE: <https://www.garden-tourism.com/why-our-mission> (letöltve: 2025. 04. 02.)
- WHO: https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1 (letöltve: 2025. 04. 12.)
- WILSON E. O. (1986): *Biophilia*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

A turisztikai attrakciók és élményelemek megörökítésének hatása a múzeumlátogatók utazási döntéseire és elégedettségére

A turista élménybefogadásának szempontjai egy vizualitásfókuszú korban

SOMODI-TÓTH ORSOLYA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Turizmus Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

toth.orsolya@uni-eszterhazy.hu

A tanulmány a turisztikai attrakciók és élményelemek vizuális megörökítésének hatását vizsgálja a múzeumlátogatók utazási döntéseire és elégedettségére, különös tekintettel a közösségi média, elsősorban az Instagram szerepére. A múzeumok kulturális turisztikai desztinációként és közösségi térként betöltött funkcióját elemezve a kutatás rávilágít a látogatói motivációk – különösen az élménykereső identitás – és a vizuális tartalmak kapcsolatára. A szakirodalom alapján a fotózás és megosztás nemcsak az élmények dokumentálására szolgál, hanem aktívan alakítja a turisztikai döntéseket és növeli a látogatói bevonódást. Az Instagram platform vizsgálata kiemeli, hogy a képek megosztása párbeszédet teremt a látogatók, a múzeum és a közösségi háló között, miközben a szolgáltatástervezés és a részvételalapú élménytervezés új lehetőségeket kínál a múzeumi elégedettség fokozására. A kutatás a vizuális kultúra és a turizmus összefüggéseit feltárva hangsúlyozza a modern múzeummarketing stratégiái jelentőségét.

Kulcsszavak: múzeummarketing, turisztikai döntések, elégedettség, közösségi média, Instagram

A múzeumok turizmushoz való kapcsolódása speciális jegyeket mutató tématerület, melynek vizsgálatával a MúzeumokMa 2020 országos hatókörű, jelentős iparági összefüggéseket bemutató múzeumi kutatás is foglalkozott. Majdhogynem természetes, hogy a múzeumokra kulturális turisztikai attrakcióként tekintünk, mely gondolat helyességét erősíti, hogy az említett vizsgálat eredményei szerint „a múzeumigazgatók jelentős többsége turisztikai desztinációként tekint az intézményére, igaz ez az országos múzeumokra és az országos szakmúzeumokra” egyaránt (magyarmuzeumok.hu). Ugyanakkor „az igazgatók szerint az idegenforgalmi célponttá válásnál továbbra is fontosabb, hogy elsősorban közösségi központtá és szellemi műhellyé váljon/maradjon a múzeum” (magyarmuzeumok.hu). A kutatásiműhely-funkció természetszerű evidencia a múzeumok jellegzetes működéséből fakadóan, a közösségiközpont-funkció már izgalmasabb elemzésekre ad lehetőséget mint a közös időtöltésre alkalmas tér dimenziója. Ez a megközelítés rendkívül hangsúlyos a jelenkori szakirodalomban, és a modern közösségi tevékenységek tulajdonságai és a leggyakoribb közösségi magatartás-mintázatok mentén elvezet jelen tanulmány vizsgált problémájához is, a vizualításalapú utazási élménymegőrkítés és -megosztás, illetve a képeken alapuló turisztikai döntések kérdésköréhez. Azonban ennek a résztématerületnek a szakirodalomban még viszonylag alacsonyabb a feldolgozottsága, különösen a magyar nyelvű tanulmányokat tekintve.

„A társas interakciók gyakorlatilag minden múzeumi élmény középpontjában állnak” – írja John H. Falk nagy hatású, *The museum experience revisited* című, Lynn D. Dierkinggel írt könyvében (Falk – Dierking, 2013. 144. o.). „Néhány látogató kifejezetten azért keres fel egy múzeumot, hogy ott másokkal találkozzon” (Falk – Dierking, 2013, 149. o.). Kutatások azt is mutatják, hogy „az emberek jó részének figyelme azokra az emberekre irányul egy-egy látogatás során, akikkel érkeztek”. A szociális érintkezéseknek pedig az élmény felidézésében is szerep jut, ugyanis „a látogatás társas tevékenységgel kapcsolatos részeire ritkán nem emlékeznek a látogatók, ezt az aspektusát a látogatásnak az elsők között tudják felidézni” (Falk – Dierking, 2013, 148. o.).

A látogatások társasági természetéből fakadóan a tartalom, az adott kiállítás, a programok és a kapcsolt médiaeszközök is inkább háttérbe szorulnak, a fő hangsúly a szociális interakciókon van, melyek kibontakozásához szolgáltatnak támogató hátteret a tartalmat alkotó és alakító fent említett tényezők (Falk – Dierking, 2013).

A kortárs muzeológiáról is az olvasható a szakirodalomban, hogy annak mai valósága már nem csupán egy konkrét helyhez kötődik, hanem kapcsolatok és tapasztalatok változása mentén bonyolódik (Berényi, 2022).

A látogatással való elégedettség és az utólagos megítélést, valamint az esetleges hosszabb távú emlékek milyenségét tehát rendkívüli módon meghatározhatja az, hogy kivel érkezik a látogató a helyszínre, illetőleg kikkel találkozik a vizit során – legyen az szakember vagy társlátogató.

Azonban már a múzeum felkeresésének indokai is rendkívül izgalmasak, ezen motivációk között is érdemes vizsgálni. Ezek természetesen a döntés megszületése utáni konkrét látogatói élményt is nagymértékben befolyásolhatják. Falk 5 tényezőt különít el a *The Learning Tourist: The Role of Identity-Related Visit Motivations* című cikkében, melyeket identitásalapú motivációs faktorokként határoz meg: Felfedező, Segítő, Szakértő, Élménykereső, Feltöltődő (Falk, 2011). Ezen tényezők vizsgálata sokkal közelebb vihet a látogatók megismeréséhez vezető úton, mintha csupán egyszerű demográfiai adatokkal dolgoznánk. A motivációs tényezők ráadásul többretegű megközelítést tesznek lehetővé. Tekintheünk rájuk eszközként, mellyel mintegy igazolni is tudja önmaga számára a látogató, hogy miért éri meg neki a látogatás. Ezzel szorosan összefügg a második réteg, mely nézőpontból a látogatás értelmet is nyer számára. A harmadik réteget is megvizsgálva pedig (és ha úgy tetszik, a termékmagya mintájára, a látogatóra is tekintheünk úgy, mint akit a több rétegben előforduló¹ és megismerhető motivációi tesznek teljessé) belátható, hogy a motivációtól nagyban függ az is, hogyan szervezi meg a látogató az útját (a múzeumhoz is), illetve egyúttal, hogy hogyan bonyolódik végül maga a látogatás, és ez mennyire szolgálja az utólagos elégedettségét, mennyire értékeli a látogatást értékesként az elvárásaihoz viszonyítva.

A Segítő motivációval érkező látogatók vizsgálata értékes kutatási eredményeket hordozhat magában, tekintve a kapcsolódási pontot a korábban vázolt erős közösségi élmény múzeumi funkcióval. Ebbe a motivációs típusba sorolhatók ugyanis a szülők, akik gyerekeiket segítik hozzá látogatásukkal az élményhez, vagy az iskolás csoportok kísérői, nemkülönben bárki, aki más felnőttek kísérőjeként valamely családi vagy baráti társasággal, illetve persze felnőttoktatási intézmény köréből érkezők segítőjeként is funkcionálhat látogatása közben. Ebben az esetben azonban természetesen főként a kísért személy(ek) elégedettségének segítésén van a hangsúly.

A szakirodalmi megállapítások alapján az 5 tényező közül leginkább az Élménykereső motivációval rendelkező látogatók jelennek meg turistaként a múzeumi térben, persze ez nem kizárólagos (Duplessis, 2011). Ugyanakkor a választott témához illeszkedő eredményekkel kapcsolatos várakozásaimnak is az felel meg leginkább, ha a továbbiakban ezt az identitásalapú motivációt vizsgálom tovább.

¹ A különböző rétegek a különböző tájékozottságú és képzettségű látogatók számára szükséges kínálati paletta tervezésénél is kiemelten vizsgálandók, amely kapcsán a szakirodalom a technológia szerepét hangsúlyozza: „A múzeumok általában egy általános képzettséggel rendelkező látogatót vesznek alapul a kínálat tervezésekor. Problémát okozhat azonban, hogy valójában nagyon különböző ismeretekkel rendelkező látogatók léteznek. Az előképzettség hiányának veszélye mellett (...) ugyanakkor az is előfordulhat, hogy valaki előzetes tájékozódás eredményeképpen éppen, hogy több információval rendelkezik az átlagnál, és ebből következően unalmas lehet számára a látogatás. A technológia szerepe (...) hangsúlyos, még hozzá a kihelyezett eszközök révén, melyek képesek az eltérő tájékozottságú rétegek ismeretének megfelelő információval szolgálni.” (Somodi-Tóth, 2019. 122. o.)

Az Élménykereső motivációval érkező látogató fő célja az élménygyűjtés. Ehhez annak igénye kapcsolódik legtöbbször, hogy kipipálja egyes desztinációkat, épületeket vagy ikonikus helyeket, hogy ott már volt, vagy azt már ő is megtette azon a bizonyos, vágyott helyen (*Duplessis*, 2011). Általában igaz rájuk, hogy a múzeumra egy „látni kell” (must see) úti célként tekintenek (*Falk – Dierking*, 2013). Az Élménykeresők gyakran turisták, de jellemző emellett az is, hogy olyan helyiek, akik valami szórakoztató elfoglaltságra vágnak egy hétvége alkalmával (*Duplessis*, 2011).

De mi alapján döntenek arról, hogy mi fogja számukra az élményt megadni?

Az információgyűjtés mikéntje néhány évtized leforgása alatt gyökeres változásokon ment keresztül, ami nyilvánvalóan az utazási döntés előtti tájékozódást is teljesen új alapokra helyezte.

Nagyjából a 2000-es évek elejéig szinte egyáltalán nem tartozott az elvárások közé a képalapú információhoz való hozzáférés. Szálláshelyválasztás tekintetében is inkább illusztrációs jelleggel láthatott a potenciális utazó egy-egy képet arról (jó esetben), hogy hozzávetőleg milyen jellegű szobában tölti a vakációját, az ezzel kapcsolatos részletgazdag bemutatás igénye mára már alapvetővé vált. Ugyanúgy igaz ez a meglátogatott desztinációban elhelyezkedő látnivalókkal kapcsolatos előzetes információkra is.

A képalapú tájékozódásban rejlő lehetőségek természetesen az időközben lezajlott nagyszabású technológiai fejlődés révén bővültek ki számottevően. „A digitalizáció fontossága az új turizmus korszakában már megkerülhetetlen tényező” – hangzott el a Digitális Turizmus Workshopon is (turizmus.com, 2023a). „A Business Wire által közzétett jelentés szerint pedig a millenáris korosztály (1981–1996 között születettek) 62%-a szívesebben használja a vizuális keresést minden más új technológiánál.” (marketingprofesszorok.hu) Ez a trend nagy valószínűséggel a legtöbb korosztály esetében megfigyelhető már napjainkban.

Michalkó Gábor „az okostelefon-alapú digitális képrögzítést kihasználó közösségi média turizmusra gyakorolt hatását” A turizmus esszenciája című könyvében egyenesen sorsdöntőnek nevezi a *totális turizmus2* kialakulásához vezető úton (*Michalkó*, 2023).

² „A turizmustörténetnek – a katonai szakirodalomból kölcsönzött – totális kifejezéssel illetett harmadik szakaszában olyan, már korábban megkezdődött változások érnek be és válnak a korszak motorjává, amelyek jelentősen kitágítják és számos ponton módosítják a turizmus értelmezését.” A totális turizmus definiálása nem egyszerű, a jelenség rendkívül összetett: „figyelembe kell venni az önkormányzatok, az államok, sőt a nemzetközi szervezetek turizmusfejlesztésre fordított erőforrásainak látványos növekedését, illetve a turizmusban rejlő lehetőségek kiaknázásának fokozódó szorgalmazását; a szociálpolitikai támogatások utazásösztönzésben testet öltő bővülését; a turisztikai mobilitás terének mikro- és makroszinten egyaránt megjelenő kiszélesedését. A turizmus horizontálisan és vertikálisan is abba a fázisba lépett, amelyben az erőforrások az adott desztináció (legyen az egy városrész vagy akár egy egész kontinens) versenyképességének mindenáron történő megteremtését, fenntartását és növelését szolgálják, ezzel azonban a környezet teherbíró képessége kezdi határértékeiket elérni. A már nem kívánatos mértékű turisztikai kereslet (overtourism) és a turistáknak a helyi lakosság életterébe

A technológia lehetővé teszi, tehát majdnem mindenhol és mindent lefényképez a ma embere, de az utazási szektorban ez tényleg rendkívül intenzíven alakítja a folyamatokat – erősíti meg egy másik szerző is a korábbiakban vázoltakat (*Chlebus-Grudzień*, 2018, 10. o.).

A múzeumi világ 21. századi történetéhez tartozó hangsúlyos irányzatként említi Berényi Marianna disszertációjában az elméleti megújulásra épülő szakmai mozgalmak egyikét, a képi fordulatot: ez az irányzat „a digitális forradalom következményeit felmérve a vizualitás által totálisan uralt kultúra lehetőségeit vizionálta, utalva arra, hogy világunkat és identitásunkat nemcsak leképezik, hanem egyre inkább alakítják is a bennünket körülvevő képek”. (*Berényi*, 2022, 50. o.) Az idézett állítás tökéletesen hozzáilleszthető a turisztikai döntések gyakorlatának jelenkori alakulásához. Egy másik kulturális iparág, a fesztiválok kutatási irodalma is foglalkozik a jelenséggel, mely esetében természetesen szintén megfigyelhető a selfie-ket és élményeket bemutató fotók megosztása, melyek alakítják az utazási szokásokat, célokat, motivációkat. Ezek útján pedig nyilvánvalóan rányomják a bélyeget a kulturális programmenedzsmentre és a turisztikai vonzerők fejlesztési lehetőségeire (*Iványi*, 2017). Iványi Tamás tanulmányában *Xiang* és munkatársai (2015) kutatását is említi, akik 2007 és 2012 közti adatok összevetésekor kiemelkedő növekedési rátát találtak a fotó- és videómegosztó oldalak utazási döntésre vonatkozó befolyásoló erejére vonatkozóan. A vizsgálat szerint 5 év alatt 2,8%-ról 10,9%-ra nőtt az utazási döntésre gyakorolt hatóereje ezen oldalaknak. Egy későbbi magyar kutatás is alátámasztja az összefüggést, így a tendencia folytatódása és a magyar vonatkozás is igazolhatónak látszik: *Orliczki és Kovács* (2023) 180 fős megkérdezés eredményeképpen vonták le azt a következtetést, „hogy akik jelen vannak valamely közösségi médián, nagy valószínűséggel az ott látott tartalmak, impulzusok befolyásolják a turisztikai döntéseik meghozatalát”. (*Orliczki – Kovács*, 2023, 82. o.) A közösségi oldalakon jelen levőkről azt az érdekességet is említi a tanulmány, hogy akár tudtuk nélkül is szerezhetnek inspirációt az ott közzétett képekből és videókból. Tehát más célú közösségi oldalon végzett tevékenység során is kaphat utazási motivációt ezen felületekről az egyén. Kiemelném még a kutatásból azt, hogy említést tesz kifejezetten a közösségi oldalak turisztikai programokra vonatkozó imázsnövelő hatásáról is, továbbá hogy egy turisztikai szolgáltatónak ma már egyre inkább az is feladatai közé tartozik, hogy a kínálata „Instagram-kompatibilis” legyen.

„Az utazókkal nagyon gyakran előfordul, hogy azt mennek el megnézni, amit már képen láttak” (*Chlebus-Grudzień*, 2018, 10. o.). Az utazástervezés gyakori mozzanata, hogy a potenciális turista rákattint pl. a Tripadvisor oldalára szobafoglalás előtt, és megnézi az oda feltöltött fotókat a szálláshelyről (*Turizmus online*, 2023). Természetesen ugyanezt megteheti a desztinációban fellelhető attrakciók kapcsán is. Illetve

történet túlzó benyomulása következtében kialakult ellenállás (anti-tourism) jelentős kihívás elé állítja a desztinációk irányítóit, és a turizmusbiztonságért felelős szervezeteket” (*Michalkó – Rátz*, 2019).

igen magas a valószínűsége annak, hogy az utazási döntéséhez segítségül fog hívni közösségi oldal(aka)t is, ahol a döntésére jelentős hatással lehetnek a különböző vizuális hatásfokkal bíró megoldások.

Kiral'ova és Pavlicecka (2015) 2012-es kutatásukban arról adnak számot, „hogyan a Facebook-felhasználók több mint fele úgy nyilatkozott, hogy az utazási terveiket befolyásolta, hogy a barátai képeket osztottak meg az útjukról” (*Iványi, 2022, 50. o.*).

A további, kulturális turizmus számára releváns közösségi oldalakkal a tanulmány még később foglalkozik.

A szakma számára fontos szakirodalmi eredmények találhatók arról, hogy milyen aktivitást mutatnak az utazók a közösségi oldalakon utazás előtt, közben és után. *Choi és szerzőtársai* (2012) „megfigyelték a turisztikai fázisok közötti váltások során, hogy a pre-trip fázisban aktív közösségimédia-használók jelentős része az utazás közben egyáltalán nem használta a közösségi médiát. Ugyanakkor jelentős számban voltak olyanok is, akik továbbra is aktív használók maradtak a kapcsolattartás és az élménymegosztás miatt. Ezutóbbi felhasználók általában az utazás után is aktívak maradtak, de számos, az utazás közben nem-használó is újból aktívvá vált az utat követően” (*Iványi, 2022, 50. o.*).

Azokra vonatkozóan, akik az utazás közben nem használnak közösségi médiát, a szakirodalom már ismertet egy trendet, amelynek keretében az ilyen utazókat, azok szándékos viselkedése alapján ún. „sneaky euro trip”-en résztvevőkként nevezi meg. A Pénzcentrumon magyarul megjelent, a Huffpost cikkét idéző szakanyag szerint az ilyen magatartást követő utazót a titokban elutazás motivációja vezérli. Úgy éli meg az egyén ilyen esetben a nyaralását, mint egy titokzatos kalandot, amelyről a közösségi médiában ismerősei csak utólag szereznek tudomást, ezzel építve a váratlan és meglepő későbbi bejelentkezés és fotómegosztás hatásának erejére. Fontos összefüggés lehetőségére is felhívja a figyelmet az idézett cikk szerzője (Pooja Shah), méghozzá a Nevadai Egyetem kutatására hivatkozva: eredményei alapján kijelenthető, hogy a közösségi médiától való elszakadás jelentős mértékben hozzájárulhat az egyén jóllétéhez, illetve a pozitív érzések kialakulásához (*Shah, 2024*). Különös ellentmondás feszül tehát ezen trend kapcsán aközött, hogy a turista pont attól reméli elégedettségét, hogy hazaérkezését követően majd váratlanul meglepi ismerőseit élményei bizonyítékaival valamely közösségimédia-platformon képek formájában, miközben a legjobbat azzal teszi magának, ha utazása alatt nem foglalkozik ez irányú tevékenységgel.

Akárhogy is dönt, egy másik képalapú trend is nagyon valószínű, hogy hatással lesz a viselkedésére. Erről a jelenségről a Feröer-szigetek utazóknak szóló honlapján (visitfaroeislands.com) videó formájában informálják a potenciális látogatót: A különböző algoritmusok ugyanazokra a helyekre vezetik a turistákat. Még az olyan meglehetősen félreeső helyeken is, mint a Feröer-szigetek, a turisták ugyanazokra a helyekre vándorolnak, hogy fotókat készítsenek. Ez még több látogatót eredményez (hiszen ők megosztják és ugyanezeket a helyeket ajánlják ismerőseiknek), akik ugyanarra a helyre szeretnének menni,

hogyan elkészítsék ugyanazokat a fotókat. Tehát még több turistaérkezés várható ugyanott. Holott eredetileg pontosan az volt a turisták célja, hogy utazásuk nagyon egyedi legyen. Ez így kontraproduktív (Csorba, 2019). Ugyanaz a kép készül el, ugyanazzal a vízeséssel, amelyet lefotóz az oda látogató, minden oda látogató. (Az egyik utazókat informáló oldalon³ a leginkább ajánlott múzeumot a szigeteken épp egy vízeséssel a háttérben találhatjuk meg.) Az ebből (is) fakadó jól ismert probléma (a túlturizmus) ugyan nem képezi jelen tanulmány tárgykerét, de a turisztikai iroda által felvázolt megoldás tanulságos lehet a látogató elégedettsége szempontjából is: olyan túrákat ajánlanak a turistáknak, melyeken önvezető autó viszi végig őket. Pontosabban autót kölcsönözhetnek, de el kell fogadniuk, hogy az autó dönti el, hova viszi őket. Ha ezen bizonytalanság tudatában vállalja a látogató a kölcsönzést, olyan helyekre juthat el, ahova előtte kevesen. Ennek az élménynek a fenntartását azzal érik el, hogy minden autó máshová viszi az utasait. Így biztosítható a személyre szabott élmény. (visitfaroeislands.com) Ez egybeesik az olyan meghatározó és várhatóan tovább erősödő trendekkel napjainkban, mint az autentikus élménykeresés vagy a testre szabott szolgáltatások iránti igény (Schultz – Somodi-Tóth, 2021). A Felfedező típusú, kalandokat szerető utazók számára az iroda által felkínált lehetőség várhatóan különös elégedettséget hozhat, ami visszavezet a tanulmány elején részletezett látogatói motivációkhoz. Mind a Felfedező, mind az Élménykereső motivációval rendelkezők érdeklődésére számot tarthat egy ilyen jellegű program. Az ezalatt készített képek közösségi médián való megosztásától pedig sok „kedvelést” várhat az élménymegosztó. Ez az arra fókuszáló felhasználó-utazók számára pedig hozzátartozhat az úttal kapcsolatban megjelenő pozitív érzelmek és az elégedettség növeléséhez.

A szakirodalom áttekintése során érdekes analógiát fedeztem fel a fényképezés és a desztinációválasztás természete között, miszerint mindkettő választási folyamatként értelmezhető. A fényképész (akit mai értelmezésben már igazság szerint átlagembernek is nevezhetnénk: „Today we are all photographers” – Chlebus-Grudziń, 2018, 9. o.) egy fotó elkészítése előtt arról dönt, hogy mi az, ami megörökítésre érdemes, míg a turista utazási döntése előtt arról, hogy melyik az a desztináció, amely felkeresésre érdemes.

Szinte azt mondhatjuk, hogy annyira természetes dolognak számít új városok felkeresésekor vagy szabadidős céllal múzeumot felkeresni, mint amennyire valószínű, hogy ott fényképezni is fog a turista (vagy nem turista). És talán nem téved e sorok írója nagyot akkor, ha az utóbbi összefüggés bekövetkeztét nagyobb eséllyel bekövetkezőnek becsüli. A múzeumlátogatást ugyanis természetesen nem minden utazó választja egy adott desztináció programjai közül. Ugyanakkor ha már bekövetkezik a látogatás, nagyon valószínű, hogy lesz a látogató keze ügyében fényképezésre alkalmas eszköz, és azt használni is fogja. Ezt a gondolatot is alátámasztja a szakirodalom: „Kifejezetten természetellenesnek tűnik élvezetből utazni anélkül, hogy magunkkal vinnénk

³ https://utikritika.hu/dania/feroer-szigetek/latnivalok#google_vignette

a fényképezőgépet. A fényképek vitathatatlan bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy az utazás valóban megtörtént” (*Chlebus-Grudzień*, 2018, 10. o.). A múzeumi terek pedig hihetetlen módon ösztönzik a fotózást, sőt kijelenthető, hogy természetüknél fogva vizuális attrakcióknak tekinthetők („Museums are visual by nature” – *Chlebus-Grudzień*, 2018, 8. o.). „A vizualitás az egyik legfontosabb kérdéskör a múzeum életében” – jelenti ki egy másik szerző is (*Barák*, 2008), így meglehetősen egy irányba mutató ebben a témában a szakirodalmi véleményhalmaz. Így igen kontraproduktív döntés lehet az, ha napjainkban még egy múzeumban előfordul az, hogy nem engedélyezik felvételek készítését. A modern online múzeumi marketing egyik fontos eszköze, hogy: „Engedd, hogy fotózzanak” (*Tóth*, 2017, 48. o.).

Rendkívül erős üzenettel bír napjainkban az egyén szociális hálója irányába, ha pl. lehetősége van ellátogatni egy ikonikus helyszínre, épülethez vagy kiállításra. Ekkor az a teljesen logikus vágya fog keletkezni az utazónak, hogy fotó vagy selfie segítségével (akár azonnal) megmutassa a családjának, ismerőseinek, hogy eljutott oda. Múzeumi kontextusban erről így ír a szakirodalom: „Egyre inkább előforduló gyakorlat, hogy a múzeumi élményét a látogató meg szeretné osztani másokkal” (*Chlebus-Grudzień*, 2018, 8. o.). Ha pedig a megosztás vágya teljesül, az nagy részét képezheti az elégedettségének is. Ezzel az összefüggéssel foglalkozik Hou Ling doktori disszertációjában, aki a vizuális vonzerő iránti motivációt mutató látogatókkal kapcsolatban tárta fel, hogy örömet és elégedettséget éreztek, amely érzéseket kifejezetten az Instagram közösségi oldalra készített, kiválogatott és szerkesztett múzeumi élményfotók eredményeztek (*Hou*, 2021). Az Instagram közösségi oldal jelentőségére később tér ki a tanulmány. A korábbi gondolatmenetet folytatva, ha a megosztott fotón még valamit, tegyük fel, olvas is az illető, akkor az jelezheti az átlagnál nagyobb mértékű érdeklődését, bevonódását is. Nagyon hasznos lehet látogatói fotókkal találkozva arról is informálódni a múzeumi terek menedzsmentjének, hogy hogyan használják a kiállításon kívüli területeket (kávézó, ajándékbolt stb.), és milyen attitűdök jelennek meg ezekkel kapcsolatban. Ha úgy dönt a látogató, hogy megosztja közösségi médiában a múzeumban készült fotóit, az már önmagában jelzi érdeklődését a művészeti kultúra irányába. Egy másik érdekes megközelítés, ha például látható a fotón a készítés helye, ahol a múzeum található, annak az egyén online imázsát növelő értéke lehet számára (*Chlebus-Grudzień*, 2018).

A közösségi oldalak közül az Instagram részletes vizsgálata előtt fontos említést tenni a Tik-Tok erejéről is. A TikTok elképesztő mértékben befolyásolja az utazási döntéseket. A turizmus.com szakcikke szerint a platform már nemcsak az új úti célok felfedezésére szolgál, hanem a potenciális utazó számára szinte teljes körű turisztikamentedzsment-eszközként képes működni. Legnagyobb befolyásoló ereje pedig talán abban keresendő, hogy képes nem tervezett utazásokat is generálni (turizmus.com, 2023b). A cikk olvasása közben, ahogyan az kerül felsorolásra, mi mindent tud nyújtani a TikTok az utazni vágyó egyén számára, az az érzése az utazástervezésben járatos embernek, mintha ez a felület

vált volna az új Tripadvisorrá. Azonban jelen tanulmány nem a videós közösségi portál elemzésére szeretne fókuszálni. Ugyan az Instagram felületén is találhatunk videókat, ez a platform sokkal inkább a fényképes megjelenítések kiszolgálására jött létre, azoknak enged tág teret. Emiatt és ennek a múzeumi vizualitáshoz való jó illeszthetősége okán is úgy gondolom, a leginkább kutatásra érdemes online eszköz a múzeummarketingben.

A HVG is megkerülhetetlen eszközként hivatkozik a közösségi oldalra a turizmusban. Mint inspirációs forrás működik a lapnak nyilatkozó szakember szerint, olyannyira, hogy sokan a hagyományos keresőmotorok használata helyett információ gyűjtése céljából az Instagramon nézelődnek a szóba jöhető desztinációk hashtagjei között. Tehát megváltozott a fogyasztói magatartás is a keresés fázisában egy, a potenciális utazó számára vonzóbb technológiai megoldás révén. A cikk kiemeli a képek rendkívüli befolyásoló erejét a minőségi turizmus felé vezető út szempontjából is. Egy müncheni marketingügynökség ügyvezetőjét idézve egyszerűen így fogalmaz: „A képek ereje óriási. El is lehet magyarázni valamit, de még jobb megmutatni” (hvg.hu, 2023). Ez is magyarázza, hogy az oldalon miért sokkal hangsúlyosabb a képek szerepe, a kapcsolódó szöveg másodlagos jelentőségű csupán.

Az Instagram fő célcsoportja igaz, szűkebb a TikTok-énál, mely szinte valamennyi keresőképes korosztály figyelmére számot tarthat, amely potenciális utazóként megjelenhet, az Instagram különösen a millenniumi korosztály⁴ körében népszerű (hvg.hu, 2023).

Míg a #museum egy 2018-as tanulmány (Chlebus-Grudzieli, 2018) szerint 11.437.516 bejegyzést hozott az Instagram keresőjéből, addig ez ma (2025. 07. 29.) már 27,2 millió fényképes találatot hoz elő a felhasználónak, mely eredmény a felület múzeumi közegre való rendkívül jó adaptálhatóságát is tükrözi, nemkülönben a platform növekvő népszerűségét a muzeális helyszínek iránt érdeklődő látogatók körében. Ha a magyar múzeum szóra indítunk keresést, az 25.500 #-találatot hoz mai állapot szerint. Figyelemre méltó, hogy emellett például a #ludwigmuseum önmagában is képes volt 20.800 bejegyzést generálni, a #houseofmusic még ennél is sikeresebb az Instagramon 29.600 találattal. Igaz, ehhez az angol keresőszóra van szükség. Külföldi muzeális intézményekre rákeresve például a dubaji #museumofthefuture 186 ezer találattal szerepel, a New York-i #moma nem meglepő módon 2.600.000-rel. Érdekesség, hogy Bilbao kulturális vonzerejéhez illeszkedően a város #-jével az első képtalálaton is megtalálható már az ikonikus múzeumához szorosan kötődő „Puppy” nevű virágokkal borított kutyaszobor, a 3. találat pedig már magát a Guggenheim épületét ábrázolja. A #guggenheim egyébként 996.000 képtalálatot hoz, a múzeumkutató számára szintén nem meglepő eredménnyel.

Rendkívül érdekes kutatási eredményeket találni a platform és a múzeumok látogatói szemszögű vizsgálataiban a külföldi szakirodalomban. Egy svéd esettanulmány a gothenburgi természettudományi múzeumot tanulmányozva arra a megállapításra

⁴ 1981 és 1996 között születettek.

jutott, hogy a látogatók a célból használják az Instagramot, hogy segítségével változatossá tegyék részvételüket a kiállításokon, gazdagítja az élményüket. Sőt, az eszköz segítségével képesek szinte újrászervezni a kiállítást a saját nézőpontjuk szerint (*Weilenmann – Hillman – Jungselius*, 2013). Tehát a látogató úgy érezheti, hogy képes átvenni a kurátor szerepét. Ez egész biztos, hogy a legtöbb látogató számára inspiráló, elégedettség felé vivő lehetőség a kézben. Azt is olvashatjuk az esettanulmány következtetései között, hogy az eszköz segítségével kibővül a dialógus tere, az túlmutat ezáltal a múzeum fizikai helyszínén (persze ez valamennyi közösségimédia-eszköz esetén megvalósulhat). Felmerülhet az olvasóban, hogy milyen szereplők közötti dialógusról van itt szó. Jun és Lee 2014-es tanulmányában ismerteti a „Dialógus” koncepcióját, amely szerintük arra hivatott, hogy támogassa a látogató kreatív részvételét (*Jun – Lee*, 2014). A kreatív részvétel ideája és a látogatók részéről egyre inkább az ezt biztosító lehetőségek iránti igény is nagymértékben kapcsolódik az Instagram adta sokoldalúsághoz, mely megoldást és minőségi válaszokat kínálhat az ez irányba mutató elvárástömegre.

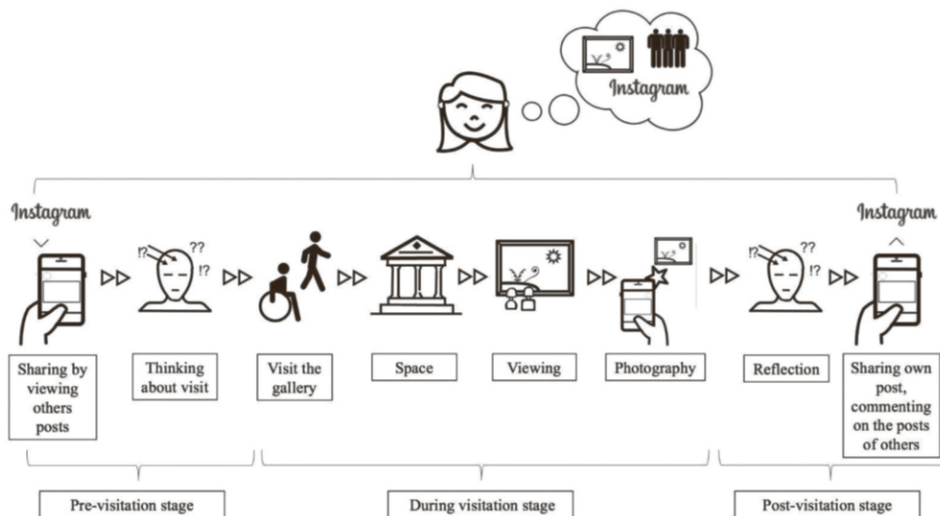
A dialogikus élményt, melyet nevezhetünk párbeszédszerű bevonódásnak is, „úgy tekinthetjük, mint ahol a hangsúly a kommunikáción van, mely a muzeális élmény különböző aspektusaiban figyelhető meg” (*Hou*, 2021, 30. o.). Az interaktív párbeszéd elméleti keretrendszerét 4 relációban írták le: „párbeszéd más résztvevőkkel, párbeszéd magukkal a látogatókkal (önreflexió), párbeszéd a múzeumi kontextussal, és párbeszéd az elvekkel (amelyeket a meglévő hiedelmek és értékek kritikai reflexiója hoz létre)” (*Hou*, 2021, 30. o.).

Suess (2014) is azt vizsgálta, hogy a látogatók miért használják az Instagramot, ő a queenslandi Gallery of Modern Art látogatói körében. Eredményei között szerepelt az Instagramon való képmegosztás promóciós hatása és az elégedettségéből fakadó ajánlással való kapcsolódás leírása kiállításokkal összefüggésben. Továbbá az eszközt mint elektronikus szájreklámot említi (a fogalom a modern magyar marketingtudományban is használatos már WOM⁵ és e-WOM kifejezésekkel), mely arra képes készíteni a potenciális látogatóközönséget, hogy maga is látogassa meg a fotón látott kiállítótérrel (*Suess*, 2014). Itt jegyezném meg, hogy bár a szájreklám legalapvetőbb formátuma a szöveges hozzászólás, természetesen a tanulmány tematikája szempontjából releváns képek is ide tartozónak tekinthetők sok egyéb mellett (*Szabó*, 2017). *Suess* további eredményei között különösen előremutató, hogy megkísérelte vizuálisan is illusztrálni a látogatók „instagramos” viselkedését, amelyeket hozzárendelt a látogatást megelőző, a látogatás alatti és utáni fázisokhoz (*Suess*, 2018).

Az első ábrán látható, hogy a különböző viselkedési mozzanatok a látogatás melyik szakaszához tartoznak a szerző szerint. A látogatás előtt mások posztjai közötti böngészés és – szimpátia esetén – a látogatáson való gondolkodás jellemző. A látogatás alatti

⁵ Word of Mouth és Electronic Word of Mouth angol fogalmak mozaikszavai.

tevékenységek sorába maga a múzeum felkeresése, a helyszínre érkezés (első benyomás), a megtekintés és a fotózás tartozik; míg a látogatást követő magatartáshoz az élmény megélése/megítélése először magunkban (visszatükröződés) és a saját kép posztolása, illetve a mások posztjaihoz való tapasztalatalapú hozzászólások tartoznak.



Forrás: Hou, Ling (2021), 52. o.

1. ábra: Látogatói Instagram-térkép

A tanulmány rámutat, hogy „az Instagram lehetővé teszi a látogatók számára, hogy túllépjenek a fizikai téren és kiterjesszék esztétikai élményüket” (Suess, 2018). Ez egybeesik a korábban vázolt kortárs muzeológia szemlélettel, mely leszámol a muzeális terek helyhez kötöttségével, és helyette a kapcsolatok és tapasztalatok változását hangsúlyozza. Ezentúl az „áramlások tere” koncepció is jól leírja a jelenséget: ennek lényege, hogy az információs korban az áramlások köré szerveződik a társadalom (Berényi, 2022). Ha úgy tetszik, az információ vagy akár a képek áramlása is érthető az összefüggés alatt. Továbbá az „újfajta tér” megfontolás is értelmezhető a múzeumlátogatói folyamat ez irányú alakulására, mely szerint már nem a földrajzi távolságok, hanem a hálózaton belüli elrendeződések a mérvadók (Berényi, 2022). A legszebb analógiát Suess gondolatára a „mobil múzeum” elméleti leírásánál találtam, melyről a szerző (egyébként rendkívül találó címmel – Falak nélkül maradt múzeum – ellátott doktori értekezésében) így ír: „Ma a múzeum dinamikus kulturális intézmény, amely újabb átalakuláson megy keresztül: (...) az élmény kikerül a múzeum falai közül, (...) és egy szétszórtabb, (poszt) modern térré alakul” (Berényi, 2022, 31. o.).

Egy másik kutatás (Arias, 2018) a dohai Iszlám Művészeti Múzeumot vizsgálta, mely során kifejezetten az Instagram felületére kikerült fotók trendelemzésével foglalkozott.

Az elemzés szintén hasznos eredményeket hozott: „egy Instagram-bejegyzés képes előítéleteket és elvárásokat teremteni a múzeumlátogatási élményekkel kapcsolatban. Felhasználható a látogatók elvárásainak alakítására mind a múzeum kínálatával, mind az élménnyel kapcsolatban, még a látogatás előtt”.

A szakirodalmi áttekintés során egyértelműen bebizonyosodott számomra, hogy a szakirodalomban „travel photography”⁶-nak vagy „social photography”-nak nevezett jelenség vizsgálata számos eredménnyel járhat a kulturális iparág és azon belül a múzeummarketing számára is. Alkalmas a látogatók bevonódásának, elkötelezettségének növelésére, különösen, ha ösztönözzük is a fotózási tevékenységet és a fotómegosztást. Továbbá nagyon jó terepet biztosít a motivációk és elvárások megértéséhez, ahogyan *Hou* (2021) is megállapítja. Emellett az élmények különböző látogatói feldolgozását is rendkívül jól reprezentálja vizuálisan a szakma számára, korábban soha nem látott mennyiségben és minőségben.

A kutatás folytatása céljából utánanéztam a leggyakoribb elemzési módszereknek is a témakörben.

Ahogyan az online vélemények feltérképezése során korábbi kutatásomban (*Somodi-Tóth*, 2024) felmerült az értékelési pontszám kontra szöveges vélemény dilemma, úgy ezúttal is kétoldalú megközelítés lehetséges: nagyon leegyszerűsítve, vagy a képeket analizáljuk, vagy a hozzájuk kapcsolt szövegeket. Ez utóbbiak lehetnek egyszerű képaláírások, hashtagek vagy hozzászólások. Ahogyan az online véleményeknél nem elegendő a teljes kép leszűréséhez a pontszámalapú összehasonlítás, és a szöveges hozzászólások elemzésével is érdemes foglalkozni (*Somodi-Tóth*, 2024), ugyanúgy ez esetben is, sok információt veszíthet a kutató, ha csak a képelemző szoftverekre hagyatkozik. Lényeges a szövegszerű analízis, „hogyan felfedezzük azokat a témákat és mintákat, amelyek az Instagram-képekhez tartozó feliratokból bontakoznak ki” (*Hou*, 2021, 55. o.). További kutatási módszereket a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem sorolok föl.

Helyette fontos hangsúlyozni, hogy ahogy a szakirodalom számos képviselője egyetért abban, hogy a jobb minőségű múzeumi élmények nagyobb elégedettséghez vezetnek (*Taxen*, 2004; *MacLeod et al.*, 2015; *Larson*, 2017; *Sabiescu*, 2018; *Mason*, 2018; *Hou*, 2021), úgy szükséges értékként kezelni a múzeumi szolgáltatások minőségelvű tervezését is. A szakirodalmi vélemények egy irányba mutatnak a tekintetben, hogy a részvételalapú múzeumi élmény biztosítása prioritásként kezelve nagyfokú elégedettséget eredményezhet. 2021. évi saját kutatási eredményeink (*Schultz – Somodi-Tóth*) is alátámasztották ezt a nézetet. (A tanulmány a budapesti és a vidéki muzeális intézményekről fellelhető

⁶Travel photography (turisztikai fotózás): a magyar turisztikai marketingben még kevésbé elterjedt fogalom, „a fotózásnak az a területe, ami egy meghatározott desztinációban élő embereket, a kultúrát, ill. a történelmet igyekszik lencsévégre kapni, bemutatni.” (*Mohith – Jose*, 2018, 206. o.) A modern „utazó fotózáshoz” szorosan hozzákapcsolódik a közösségi oldalakon való megosztás kultúrája.

online vélemények szisztematikus vizsgálatával foglalkozott.) A muzeális élménytervezés szakirodalma ezzel összefüggésben megkülönböztet látogatófókuszú (user-centred design) és részvételi (participatory design) típusú tervezést. Nem mindegy, hogy az intézmény szakemberei a látogatók igényeire szabják a kiállítást és a programokat, vagy velük együtt tervezik azt meg. Az utóbbi esetében a szakemberek értékelik annyira a látogatót, hogy képesnek tartják arra, hogy minőségi szinten hozzájáruljon akár különböző termékek és szolgáltatások kialakítási folyamatához is. Ez a szakirodalomban a klasszikus co-creation⁷ koncepciója, amely ritkán okoz elégedetlenséget, hiszen a látogatók megfelelő szinten képesek igényeik érvényesítésére (Csorba, 2022). Ennek magas színvonalú megvalósításában jó eszköz lehet az Instagram is.

A szolgáltató múzeum igénye látogatói oldalról szintén erősen megmutatkozott az imént hivatkozott saját kutatásban (Schultz – Somodi-Tóth, 2021). A szolgáltató múzeumi attitűd múzeumi nézőpontját így foglalja össze a mukk.skanzen.hu: „Az egyre nyitottabb színterekké váló múzeumoknak érdeke, hogy újrapozícionálják magukat, alaptevékenységük a kultúra közvetítés mellett a kor társadalmi és gazdasági változásait és igényeit figyelembe véve, olyan szolgáltatásokat nyújtsanak látogatóiknak, melyekkel passzív kultúrafogyasztókból involvált, aktív részeseivé válhatnak a múzeum életének.”

Ebből következően a tervezés is ehhez az attitűdhez kell illeszkedjen. Szerencsére létezik egy viszonylag új, rugalmasan fejlődő diszciplína, a szolgáltatástervezés (service design). Ez egy emberközpontú, stratégiai szemléletű, ismétlődésre épülő megközelítés (Meroni – Sangiorgi, 2011), amely alkalmas a turisztikai fotózás és a múzeumi élmény komplex összefüggéseinek, köztük a látogatói utaknak a vizsgálatára és kezelésére is (Hou, 2021).

A szolgáltatástervezés során a tervezők holisztikusan vizsgálják a látogatói élményt és interakciókat, valamint az ezek létrehozásához szükséges embereket, termékeket, információt és környezeti tényezőket (Sangiorgi – Prendiville, 2017; Sangiorgi, 2009).

„A szolgáltatási kapcsolódási pontok azonosítása és a szolgáltatók és a felhasználók közötti szolgáltatási interfészek megtervezése kulcsfontosságú a szolgáltatástervezés szempontjából a holisztikus szolgáltatási élmény megteremtése érdekében” (Secomandi – Snelders, 2011).

A szolgáltatástervezés mint felhasználó-központú megközelítés tangibilis és intangibilis médiumok segítségével teremt meg egy holisztikus szolgáltatást (Hou, 2021), melyet a látogatóval közösen tervez élményszerűvé tenni. Ilyen co-creation tevékenységre példa: „Yorkshire-ban a múzeum feladata az olajfestmények népszerűsítése volt. Klasszikus promóció helyett közzétettek egy felhívást: »Meséj nekünk a kedvenc festményedről!« Cserébe hazavihette, vagy legalább a másolatot megkaphatta a festményről a látogató. Ez a megoldás az emberi érzelmeket előhozó

⁷ Co-creation a marketingben azt jelenti, hogy valamely szolgáltató bevonja ügyfeleit a termékek, szolgáltatások vagy a marketingtartalom létrehozásába. (Study.com)

funkciója miatt is említésre méltó” (Somodi-Tóth, 2017, 48. o.) – ezzel együtt a bevonódás, az elköteleződés segítésére is kiválóan alkalmas megoldás. A látogató azt érzi, fontos a véleménye (ő is „szakértővé” válhat) egy általa kedvelt műalkotással kapcsolatban, melyet várhatóan sokak számára közvetíthet fotóval kiegészítve a közösségi médiában, miután a múzeum megosztja azt az oldalán. A múzeum pedig friss, autentikus, érdekes tartalomra tesz szert gyűjteményével kapcsolatban. És nem utolsósorban természetesen minőségi látogatói véleményeket is jelent a „mese”.

Konklúzió

A tanulmány átfogóan vizsgálta a turisztikai attrakciók és élményelemek vizuális megőrkítésének hatását a múzeumlátogatók utazási döntéseire és elégedettségére, különös hangsúlyt fektetve a közösségi média, elsősorban az Instagram szerepére. A kutatás rávilágított, hogy a múzeumok nemcsak kulturális turisztikai desztinációk, hanem közösségi és szellemi terek is, ahol a látogatói élményt jelentősen meghatározzák a társas interakciók és az identitásalapú motivációk, különösen az élménykereső attitűd. A vizuális tartalmak, például a múzeumi fotók megosztása nem csupán az élmények dokumentálására szolgálnak, hanem aktívan befolyásolják a turisztikai döntéseket, erősítik a látogatói bevonódást, és párbeszédet generálnak a látogatók, a múzeum és a digitális közösség között. Az Instagram mint a vizuális kultúra egyik legfontosabb platformja kulcsszerepet játszik a múzeumi élmények újradefiniálásában, lehetővé téve a látogatók számára, hogy kreatívan részt vegyenek az élmények alakításában, akár a kiállítások „újraszervezésével” is. A szolgáltatástervezés és a részvételalapú élménytervezés (co-creation) alkalmazása a múzeummarketingben új lehetőségeket nyit a látogatói elégedettség növelésére, miközben a modern technológiai trendek, mint a vizuális keresés és a közösségi média, elengedhetetlen eszközzé válnak a múzeumok versenyképességének fenntartásában. A turizmus modern trendjei, például az élményalapú és innovatív szolgáltatások iránti kereslet, tovább erősítik a vizuális tartalmak szerepét a látogatói döntések alakításában (Várhelyi, 2011). A kutatás eredményei hangsúlyozzák, hogy a múzeumoknak a vizuális kultúra és a digitális technológia adta lehetőségeket stratégiai szinten kell integrálniuk, hogy megfeleljenek a kortárs látogatói elvárásoknak, és hosszú távon növeljék a kulturális turizmus vonzerejét.

Gyakorlati ajánlások

A múzeumok a kutatás eredményeire építve hatékonyabban kiaknázhathatják a vizuális kultúra és a közösségi média lehetőségeit. Javasolt „Instagram-barát” terek és fotózási irányelvek kialakítása a látogatói tartalom megosztásának ösztönzésére. Az Instagram-posztok

(fotók, hashtagek, kommentek) elemzése segíthet a látogatói igények megértésében és a programok finomhangolásában. Célzott Instagram-kampányok, például „Oszd meg a kedvenc műtárgyad!” kihívások növelhetik az online elköteleződést. Végül, egyedi, személyre szabott élmények (pl. tematikus túrák) promotálása támogathatja a fenntartható élménytervezést és a túlturizmus mérséklését. Ezen lépések stratégiai alkalmazása erősítheti a múzeumok attraktivitását a modern látogatók körében.

Hivatkozások

- ARIAS M. P. (2018): *Instagram Trends: Visual Narratives Of Embodied Experiences At The Museum Of Islamic Art*. In: MW18: Museums and the Web Conference. Vancouver, 2018.
- BARÁK P. (2008): *Arculat és identitás*. Activum Kommunikációs Tervezőiroda, Budapest.
- BOGUNIA-BOROWSKA M., SZTOMPKA P. (2012): *Fotospoleczeństwo. Antologia tekstów z socjologii wizualnej*. Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
- In: Chlebus-Grudzień P. (2018): *Selfie at a Museum: Defining a Paradigm for an Analysis of Taking (Self-Portrait) Photographs at Museum Exhibitions*. *Turyzm/Tourism*, 28(1), 7–13. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.28.1.09>
- BERÉNYI M. (2022): *Falak nélkül maradt múzeum. A COVID-19-világjárvány hatása a magyar múzeumi közgyűjtemények online praxisára*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem, Bölcsészettudományi Kar.
- CHOI S., LEHTO X. Y., MORRISON A. M., JANG S. (2012): *Structure of Travel Planning Processes and Information Use Patterns*. *Journal of Travel Research*, 51(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/0047287510394191>
- In: Iványi T. (2022): *Turisztikai információgyűjtés és élménymegosztás a közösségi média korában*. *Turizmus Bulletin*, XXII(2), 46–54. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n2.5>
- CSONKA N.: Ezek lesznek 2020 legfontosabb e-kereskedelmi trendjei. <https://marketingprofesszorok.hu/e-kereskedelmi-trendek-2020-ra.html> Letöltve: 2025. 07. 22.
- CSORBA L. (2019): A kontraszelekció és a negatív szelekció típusai és problémái. *Hitelintézeti Szemle*, 18(6), 88–116. <https://doi.org/10.25201/HSZ.18.2.88116>
- CSORBA L. (2022): Az erősebb alkupozíció hatása a szerződés tökéletességére, illetve teljességére. *Hitelintézeti Szemle*, 21(3), 101–121. <https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/sw/static/file/hsz-21-3-t4-csorba.pdf>; <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.3.101>
- DUPLESSIS A. (2011): *The Five Minute Falk. A very brief explanation of John Falk's Visitor Identity Related Motivations*. iMuseum Symposium, Toronto, március 24–25.

- FALK J. H. (2011): *The Learning Tourist: The Role of Identity-Related Visit Motivations*. *Tourism in Marine Environments*, 7(3–4), 223–232.
<https://doi.org/10.3727/154427311X13195453163010>
- FALK J. H., DIERKING L. D. (2013): *The Museum Experience Revisited*. (1st ed.). Routledge.
- HOU L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience: Understanding Engagement and Communication Through a Mixed Methods Study Incorporating Service Design*. Doctoral Thesis. Loughborough University.
- HVG.HU (2023): Így alakítja át a világ turizmusát néhány Instagram-fotó. https://hvg.hu/élet/20230521_Igy_alakitja_at_a_vilag_turizmusat_nehany_Instagramfoto
 Letöltve: 2025. 07. 29.
- IVÁNYI T. (2017): Fesztiválélmények megosztása a közösségi médiában. 150–163. In: *Tavaszi szél 2017 Tanulmánykötet II*. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest.
- JUN S., LEE H.-K. (2014): *Dialogue and carnival: understanding visitors' engagement in design museums*. *Digital Creativity*, 25(3), 247–254.
<https://doi.org/10.1080/14626268.2014.904369>
- In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.
- KIRÁL'OVÁ A., PAVLIČEK A. (2015): *Development of Social Media Strategies in Tourism Destination*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 358–366.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1211>
- In: Iványi T. (2022): *Turizmus Bulletin*, XXII(2), 46–54.
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n2.5>
- MAKRANCZI Zs. (2021): Múzeumok és a turizmus. <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/muzeumok-es-a-turizmus>
 Letöltve: 2025. 07. 17.
- SANGIORGI D., MERONI A. (2011): *Design for services*. Gower Publishing Ltd. In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.
- MICHALKÓ G. (2023): *A turizmus esszenciája*. Akadémiai Kiadó, Budapest. https://mersz.hu/dokumentum/m1057atureb__51/#m1057atureb_49
 Letöltve: 2025. 07. 23.
- MICHALKÓ G., RÁTZ T. (2019): Turizmus 3.0 – Támpontok a turizmustörténet legújabb korának megértéséhez. In: Kátay Á., Michalkó G., Rátz T. (szerk.): *Turizmus 3.0. Turizmus Akadémia 10*. Orosháza–Budapest.
- MOHITH A., ANTONY J. K. (2018): *Travel photography on social media as a motivator to travel*. *Jetir*, 5(6), 206–213.
- MÚZEUMI OKTATÁSI ÉS MÓDSZERTANI KÖZPONT (2016): Szolgáltató múzeumok nyomában. <https://mökk.skanzen.hu/szolgaltato-muzeumok-nyomaban>
 Letöltve: 2025. 07. 31.

- ORLICZKI P., KOVÁCS T. (2023): Tanulmány a modern turizmusról, avagy a közösségi média utazásainkra gyakorolt hatása. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 2023/2. különszám, 81–103. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.KSZ.02.04>
- CHLEBUS-GRUDZIEŃ P. (2018): *Selfie at a Museum: Defining a Paradigm for an Analysis of Taking (Self-Portrait) Photographs at Museum Exhibitions*. *Turyzm/Tourism*, 28(1), 7–13. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.28.1.09>
- SHAH P. (2024): This ‘Sneaky’ Travel Trend Has Been Everywhere This Summer (But You Wouldn’t Know It). https://www.huffpost.com/entry/sneaky-euro-trip-travel-trend_l_66bb6f72e4b04b3eb2527ee2
- In: Pénzcentrum (2024): <https://www.penzcentrum.hu/szorakozas/20240828/elkepeszto-trend-hodit-a-kozossegi-mediaban-igy-nyaral-most-rengeteg-fiatal-mi-jarhat-afejukben-1155646> Letöltve: 2025. 07. 29.
- SANGIORGI D. (2009): *Building up a framework for Service Design research*. 8th European Academy of Design Conference, Aberdeen.
- SANGIORGI D., PRENDIVILLE A. (2017): *Designing for service: Key issues and new directions*. Bloomsbury Publishing Plc. <https://doi.org/10.5040/9781474250160>
- SECOMANDI F., SNELDERS D. (2011): *The object of Service Design*. *Design Issues*, 27(3), 20–34. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00088
- In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.
- SCHULTZ É., SOMODI-TÓTH O. (2021): A magyarországi múzeumok, mint attrakciók a Tripadvisor belföldi látogatói véleményeinek tükrében a koronavírus idején. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(4), 79–100. <https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.04.06>
- SOMODI-TÓTH O. (2019): Napjaink meghatározó hazai trendjeinek vizsgálata a múzeummarketingben. In: *#Turizmus #Szálloda #Vendéglátás*. EKE Líceum Kiadó.
- SOMODI-TÓTH O. (2024): A Csillagvizsgáló és Tudományos Élményközpont Google-értékeléseinek hangulatelemzése: Látogatói élmények online lenyomatai a Varázstoronyban. In: Csugány J., Szlávik J. (szerk.): *Globális, lokális kihívások és válaszok*. Líceum Kiadó, 227–238.
- SOMODI-TÓTH O. (2017): Az online marketing korszerű lehetőségei a vállalati gyakorlatban és a muzeális intézmények eszköztárában. *Marketingkaleidoszkóp 2017*, 38–49.
- SUESS A. (2014): *Art Gallery Visitors and Instagram*. University of London. In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.
- SUESS A. (2018): Instagram and Art Gallery Visitors: Aesthetic experience, space, sharing and implications for educators. *Australian Art Education*, 39(1), 107–122. In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.

- STUDY.COM: Video: Co-Creation in Marketing | Definition, Value & Examples. <https://study.com/academy/lesson/video/co-creation-of-value-in-marketing.html> Letöltve: 2025. 07. 31.
- SZABÓ G. (2017): Mi az az e-WOM? <https://mindsetpszichologia.hu/mi-az-az-e-wom-minden-amit-tudni-erdemes-az-online-szajreklamrol> Letöltve: 2025. 07. 30.
- TÓTH O. (2017): Az online marketing korszerű lehetőségei a vállalati gyakorlatban és a muzeális intézmények eszköztárában. 38–49. In: *Marketingkaleidoszkóp 2017*. Miskolci Egyetem.
- TURIZMUS.COM (2023a): METU & CheckINN workshop A digitalizáció ma már megkerülhetetlen a turizmusban. <https://turizmus.com/cikk/archiv/metu-checkinn-workshop-a-digitalizacio-ma-mar-megkerulhetetlen-a-turizmusban> Letöltve: 2025. 07. 23.
- TURIZMUS.COM (2023b): A TikTok elképesztő mértékben befolyásolja az utazási döntéseket. <https://turizmus.com/cikk/archiv/a-tiktok-elkepeszto-mertekben-befolyasolja-az-utazasi-donteseket> Letöltve: 2025. 07. 28.
- TURIZMUS ONLINE (2023): Tripadvisor: Budapest szállodáinak elemzése. https://turizmusonline.hu/cikkek/egyeb/tripadvisor__budapest_szallodai_a_legszinvonalasabbak_a_regioban.html Letöltve: 2025. 07. 25.
- ÚTIKRITIKA: https://utikritika.hu/dania/feroer-szigetek/latnivalok#google_vignette Letöltve: 2025. 07. 31.
- XIANG Z., WANG D., O'LEARY J. T., FESENMAIER D. R. (2015): *Adapting to the Internet: Trends in Travelers' Use of the Web for Trip Planning*. Journal of Travel Research, 54(4), 511–527. <https://doi.org/10.1177/0047287514522883>
- VISIT FAROE ISLANDS: <https://vimeo.com/1099278882?fl=pl&fe=vl> In: <https://visitfaroeislands.com/en> Letöltve: 2025. 07. 31.
- VÁRHELYI T. (2011): Világtrendek és hazai alkalmazásuk az egészségturizmus menedzsmentjében. *Economica*, 4(12), 14–20.
- WEILENMANN A., HILLMAN T., JUNGSELIUS B. (2013): *Instagram at the Museum: Communicating the Museum Experience through Social Photo Sharing*. In: CHI Conference Proceedings. <https://doi.org/10.1145/2470654.2466243>
- In: Hou L. (2021): *An Exploration of Social Photography in a Visitor Museum Experience*. Loughborough University.

A normális eloszlás létrejöttének és fennmaradásának problematikája a kapcsolódó kockázatok és döntések halmozódásának tükrében

CSORBA LÁSZLÓ

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalkozás-gazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
csorba.laszlo@uni-eszterhazy.hu

A normális eloszlás létrejötté a központi határeloszlás tételére vezethető vissza, amely lényegében azt jelenti, hogy a releváns gazdasági tevékenység kockázatai összességében kellően kicsik, sokrétűek és kiegyenlítettek. Ez egybevághat a reziliens gazdasági szereplő meghatározásával, vagyis érdemes megvizsgálni, hogy a tevékenységei, jellemzői tekintetében normális eloszlásokkal rendelkező szereplő szükségképpen reziliens-e. Másrészt azt is érdemes vizsgálni, hogy ha egy szereplő nem vagy alacsony mértékben reziliens, hogyan hathat a hozzá, illetve tevékenységeihez kapcsolódó eloszlások normalitására. Mint azt a tanulmány bemutatja, a központi határeloszlás tételét kielégítő kockázati struktúra felbomlása abból fakadhat, hogy egy vagy néhány kockázati tényező önmagában, illetve a többi tényezőhöz képest is immár aránytalanul nagy befolyást gyakorolhat a szereplő állapoti és tevékenységi jellemzőire. A reziliens szereplő önmagát és tevékenységeit újrakonfigurálva képes ennek a megbomlott kockázati egyensúlynak a helyreállítására, méghozzá olyan módon, hogy a kritikussá vált kockázati tényezőket képes kellően alacsony szintre visszaszorítani, miközben a kockázati tényezők sokszínűsége fennmarad. Amennyiben ez az erőfeszítése sikeres, úgy újra normális eloszlásokkal jellemezhetők az állapoti és a tevékenységi jellemzői. A normális eloszlások jelentős torzulásai vagy megszűnésük tehát a reziliencia tekintetében problémákra utalhatnak. Tartós fennmaradásuk a reziliencia meglétét, erősségét jelzi. Ugyanakkor a torzulások, illetve más eloszlások létrejötté utalhatnak arra is – lásd innovációk –, hogy egy új normális eloszlás létrejötté érdekében bomlik meg átmenetileg a korábbi – központi határeloszlás tételét kielégítő – kockázati struktúra. A normális eloszlás léte, jellege, változásának irányai tehát egyaránt fontos indikátorai lehetnek a szereplői rezilienciának.

Kulcsszavak: reziliencia, normális eloszlás, innováció, központi határeloszlás

1. Bevezetés

A kockázat, illetve a matematika, de különösen a statisztika közeli viszonyban állnak egymással. A kockázat (risk) mai értelemben vett fogalma – mint azt látni fogjuk – a távolsági kereskedelem új üzleti modelljével alakult ki, majd nyert teret Európában és a világban. Ezen üzleti modell alapvető fontosságú része volt a felek hasznának pénzügyi biztosítása – és itt a biztosítás ténylegesen biztosítási pénzügyi tevékenységet jelent. Emellett a pénzhelyettesítők létrejöttével, a bankok megalakulásával likviditásukat folyamatosan fenn kellett tartani, miközben kellő jövedelmezőségükről is gondoskodni kellett. Mindezek a mérnöki tudományoktól eltérő módon – mely évezredek óta a fő felhasználói terület volt – igényelték a matematika eszköztárát, és lényegében életre hívták, keltették a statisztika tudományterületét. Így a kockázat fogalmának kialakulása és a fenti iparágak által generált térhódítása tehát magától értődő szoros kapcsolatot feltételez a kockázatmenedzsment és a matematika, statisztika között.

A normális eloszlás haranggörbéje annak a kifejeződése, hogy bizonyos kellően nagy számú mérhető dolog esetében – ezek tevékenységek, folyamatok vagy események kimenetei – a számított átlag környezetében sűrűsödnek a kimeneti értékek, és az átlaghoz képest szélsőségesen kicsi vagy nagy értékek nagyon ritkán fordulnak elő. A teljesen szabályos normális eloszlásnál pontosan meghatározható, hogy az átlag 1, 2 vagy 3 szórás sugarú környezetében a mért dolgok mekkora hányada található. A normális eloszlásnak ezek a tulajdonságai teszik alkalmassá arra, hogy a jövő kimeneteinek vonatkozásában fennálló tudáshiányt – bizonytalanságot – csökkenteni lehessen. A jövő előrejelezhetősége szempontjából rossz hír, ha a normális eloszlás elveszíti a szimmetriáját az átlagra nézve, azaz torzul. Az is zavart okozhat – majd, mint látni fogjuk –, hogy az emberek sok esetben igyekeznek hosszabb időhorizontú terveket, előrejelzéseket készíteni, és ezekre alapozva döntéseket hozni. A környezeti feltételek is lényegesen megváltozva ugyancsak zavarokat okoznak. A normális eloszlás nemcsak torzulhat ilyen módon, de esetleg új normális vagy nem normális eloszlás is létrejöhet azáltal, hogy a kimenetek lényeges mértékben megváltoznak.

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a normális eloszlás alakja minek köszönhető, a szélsőséges értékek miért csak igen ritkán fordulhatnak elő a „normális eloszlások világában”. Másrészt amennyiben torzul a normális eloszlás, vagy új eloszlás jön létre, annak mik az előzetes jelei, illetve ezek a változások milyen okokra vezethetők vissza? Milyen szerepet játszanak a normális eloszlás tekintetében a gazdasági szereplő állapoti és kockázatvállalási jellemzői, illetve a kockázatokkal kapcsolatos döntései? Összefüggésben állhat-e a szereplői rezilienciával a gazdasági teljesítményének eloszlása?

A tanulmány első részében a kockázat fogalmi összefüggései kerülnek áttekintésre annak érdekében, hogy kibontásra kerülhessen, milyen egyéni jellemzők azok, amelyek a nemkívánatos következmények és/vagy azok bekövetkezési valószínűségeire hathatnak.

Ezt követően a normális eloszlás és a reziliencia fogalomköre kerül röviden bemutatásra. Végül a következtetések levonására kerül sor.

2. A kockázat és a reziliencia fogalmi összefüggésrendszere

A mai fogalmaink szerinti kockázati fogalom és kockázatvállalási koncepció – mint az majd részletesen bemutatásra kerül – egyáltalán nem nyúlik vissza hosszú időre, már amennyiben ahhoz viszonyítjuk, hogy a mai ember, a homo sapiens sapiens mintegy 45 ezer évvel ezelőtt kezdett szétvándorolni Afrikából (*Semino et al.*, 2000). A kockázat mai értelemben vett fogalmi körének – alább részletezett – megjelenését és elterjedését megelőzően azonban a veszély, balsors – mint gyakran az isteni gondviselés része –, illetve a balszerencse volt az, amivel az embereknek, a gazdasági szereplőknek számolniuk kellett akkor, amikor egyes tevékenységük eredményes, sikeres végrehajtását tervezték, és abban reménykedtek (*Boholm*, 2015).

A kockázat – rischio – kifejezés éppen azért és éppen azzal a jelentéstartalommal jelent meg az 1200-as évek közepétől Genovában, mert ekkor kezdtek el terjedni a már biztosításnak tekinthető konstrukciók a tengeri kereskedelemben (*Piccino*, 2016). Márpedig az ilyen konstrukciókban egy fél a szükséges befektetés okozta pénzügyi veszteséget vállalta, amelyet a jó esetben elért nyereségből honorálni kellett irányába. Ehhez pedig a lehető legpontosabb matematikai és statisztikai kalkulációkat volt szükséges végezni, hogy a befektetés utáni prémium – mint biztosítási díj – arányban álljon azzal, hogy milyen veszélyes, milyen nehéz volt az adott rakomány eljuttatása a célkikötőbe, célállomásra. Ilyen módon a kockázat kifejezés alapvetően olyan ütemben terjedt el Európában és a világban, ahogyan a tengeri kereskedelemhez kapcsolódó biztosítás jellegű konstrukciók elterjedtek. A biztosítási iparág kialakulása jelentős mértékben elősegítette a bankok létrejöttét is, kiváltképp, hogy mind a kettő rendkívül erős szállakkal kötődött a távolsági kereskedelemhez (*Piccino*, 2016). Egyes, tengeri kereskedelemhez nem kapcsolódó országokban így tehát a bankok megjelenésével, térhódításával nyert teret a kockázat szó használata és az azzal kapcsolatos gondolkodás.

Az új magyar etimológiai szótár (MTA, 2011–2022) szerint a kockáztat, „veszélynek tesz ki”, „veszélyeztet” értelemben 1677-ben jelent meg a magyar nyelvben, de mint a kockajátékhoz – melyet sokáig sok helyen tiltottak is – kapcsolódó fogalom. A rizikó kifejezés kezdetben még más formában, 1788-ban jelent meg abban az értelemben, hogy valaki rizikójára, felelősségére történik valami. A reszkíroz ige, vagyis „kétes helyzetben felelősséget vállal”, 1791-től fellelhető. Maga a rizikó már mint kockáztatás 1835-től fellelhető a magyar nyelvben. A hazard szó abban az értelemben, hogy szerencsejáték, vakmerőség, váratlan, véletlen eset, 1790-ben jelent meg. A hazardíroz, úgymint kockáztat (veszélyeztet), 1811-ben. Azonban sem a rizikó, reszkíroz, sem a kockázat,

kockáztat, sem a hazard, hazardíroz kifejezés nem szerepelt a Czuczor Gergely- és Fogarasi János-féle első átfogó magyar szótárban (1862–1874), azonban a veszély és balsors, illetve szerencse és balszerencse kifejezések igen. Tehát azok a magyar nyelvben nem nyertek teret, nem voltak ismertek, csak esetileg voltak néhány személy által használatban. A Pallas nagy lexikona (*Bokor József*, 1893-1900) azonban már mindegyik szót a mai értelmében tartalmazza, azaz a kockázat, illetve kockáztat kifejezések magukba olvasztották a rizikó, illetve reszkíroz szavak jelentéstartalmát. Ez utóbbiak ki is koptak azóta a mindennapi használatból, így a magyar nyelvben a kockázat, illetve kockáztat kifejezések feleltethetők meg a „rizq” kifejezésnek, miközben megtartotta a „veszélynek tesz ki”, „veszélyeztet” jelentéstartalmát is.

A továbbiakban a magyar kockázat, illetve kockáztat kifejezéseket a régi rizikó és reszkíroz értelemben – összhangban a kifejezések nemzetközileg elterjedt értelmezésével – használom, tehát mellőzve a „veszélynek kitett helyzet”, illetve „veszélynek tesz ki” jelentéstartalmakat (melyek nemzetközi viszonylatban a hazard, hazardíroz kifejezéseknek feleltethetők meg).

Figyelemmel a rizikó, illetve reszkíroz szó eredetére, azoknak a kereskedelmi, biztosítási és hitelintézeti iparágakhoz való kötődésére, egyáltalán nem meglepő módon *Knight* (1921) egyértelmű különbséget tett bizonytalanság és kockázat között. Kimondta, hogy egy tevékenységhez vagy folyamathoz kapcsolódó kockázat jelenléte esetén egyértelműen meghatározhatók a jövőbeni nemkívánatos következményi mértékek és azok bekövetkezési valószínűségei. A bizonytalanság esetében viszont nem. Mivel a kockázat ilyen módon pontosan meghatározható, így az különféle biztosítási konstrukciók révén lefedezhető *Knight* (1921) szerint. A kockázatok biztosítása esetében a gazdasági szereplő és a biztosítást végzők osztoznak nemcsak a kockázaton, de az elérhető profiton is. Sokan nem osztották, illetve osztják *Knight* fenti álláspontját, közöttük *Keynes* (1921) sem, aki érdekes módon pontosan *Knight*tal párhuzamosan jelentette meg szóban forgó művét. Az egyes kockázatok nemkívánatos következményi mértékei és azok valószínűsége *Keynes* (1921) szerint is meghatározhatók, azonban – és ez igen lényeges különbség a *Knight*-féle megközelítéssel szemben – ezeknek a következményi mértékeknek és azok valószínűségeinek a megbízhatósága 1%-tól 100%-ig terjed. Súlyosbítja a problémát, hogy gyakran még utólag sem lehet megállapítani, nemhogy előre, hogy mennyire megbízhatók ezek a kalkulált értékek: ez is egyfajta bizonytalanság, de ez a gazdasági életben megszokott. Ugyanakkor *Keynes* (1921) nem a bizonytalan helyzetek kiaknázásában látta a gazdasági profit esetleges megszerzésének lehetőségét, hanem a megfelelő kockázatvállalásban. Túl kevés kockázat vállalása legfeljebb a normál profit elérését teszi lehetővé, túl sok vállalása viszont túl nagy veszteségeket okozhat. Az a „művészet”, hogy egészséges mértékben tudjon kockázatot vállalni egy gazdasági szereplő (*Somodi-Tóth*, 2020).

Bár a közgazdaságtan különböző területei előszeretettel használják a valószínűség kifejezést minden olyan esetben, ahol a helyzet – jellemzően jövőbeni, de lehet múltbeli

is – nem egyértelmű, és bizonyos alternatívák fognak fennállni vagy állhattak fenn, valójában a valószínűség alatt kizárólag matematikai módszertanok által meghatározott számértékeket kellene érteni. Az, hogy kísérletek vagy egyéb megfigyelések során nyert kimeneti értékekből relatív gyakoriságot számolunk, még – matematikailag – nem „teljesen” valószínűség. A – nemnegatív – valószínűséget a relatív gyakoriságok határértékeként értelmezhetjük (Szász, 2011).

A reziliencia fogalma a pszichológia tudományában jelent meg, onnan került át a közgazdaságtan terminológiájába, már némileg módosult jelentéstartalommal, miközben eredetileg arra vonatkozott, hogy emberek, átélve súlyos kríziseket, traumákat, miként képesek ezeket úgy túlélni, hogy életük lényegében visszatér a régi kerékvágásba, helyreáll mentális és testi-szellemi kapacitásuk (Masten *et al.*, 2002). Reziliens szervezet a közgazdaságtanban már az, amelyik olyan adottságokkal, jellemzőkkel bír, hogy szélsőségesen negatív kríziseket, válságokat is úgy tud túlélni, hogy megőrzi kapacitásait, jövőbeni lehetőségeit. A közgazdasági fogalom már egyértelműen azt hangsúlyozza, hogy szélsőségesen negatív hatások bekövetkeztekor miként tudja a gazdasági szervezet a veszteségét minimalizálni annak érdekében, hogy a jövőben is kellő eredményességgel legyen képes majdani céljait is megvalósítani (Hallegatte, 2014). A reziliens gazdasági szervezet tehát olyan képességekkel, adottságokkal bír, amelyek által képes idő- és költséghatékonyan alkalmazkodni, a megbomlott normál működési módját helyreállítani, a külső sokkot, illetve váratlan, szélsőséges gazdálkodási viszonyokat megfelelő állapotban túlélni. A reziliencia tehát egy dinamikus fogalom, amely függ a szervezeti jellemzőktől csakúgy, mint az adott helyzettől. Míg például a hazai turizmus kellő gyorsasággal „visszapattant” a 2008–2009-es pénzügyi válságot, illetve a 2020–2021-es pandémiát követően (Gyurkó, 2023), ugyanez a hazai mezőgazdaságról nem mondható el a 2022-es rekordszintű aszályt követően (Pinke *et al.*, 2024).

3. A normális eloszlás mint a kockázatok megjelenési formája

Ahogy az már az előbbiekben bemutatásra került, a kockázat (risk) értelmezése a távolsági kereskedelemmel összefüggő biztosítási konstrukciókban, továbbá a hitelpénz és a bankok megjelenésében gyökerezik. Ez az a megkerülhetetlen ok, ami miatt a kockázat értelmezésének két fő pillére a lehetséges nemkívánatos következmények mértéke, illetve ezek bekövetkezésének valószínűsége. Ahogy az az új, biztosítási konstrukciókkal megerősített távolsági kereskedelmi üzleti modell terjedt, illetve ahogyan a hitelintézetek teret nyertek, úgy terjedt el a világban a kockázatnak ez az értelmezése, illetve a törekvés arra, hogy a kockázat minél inkább mérhetővé váljon. A kockázat mérhetőségére irányuló erőfeszítéseknek ezekben az iparágakban elsősorban az volt a célja, hogy tudatosan kerülhessen sor a kockázat vállalására, másrészt a lehető legpontosabban kalkulálható legyen

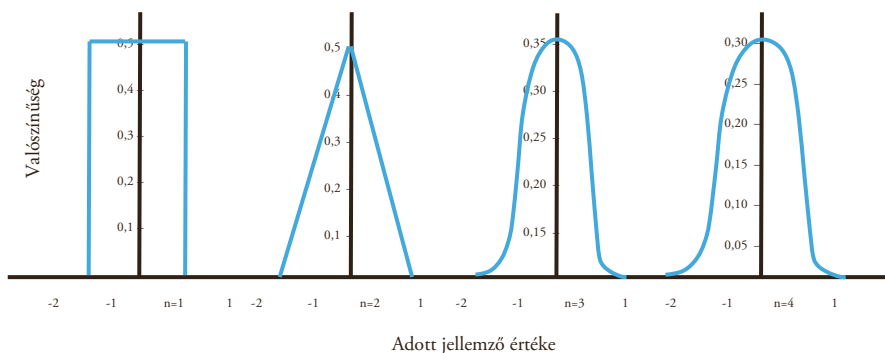
a kapcsolódó biztosítási díj, illetve alaptőke vagy tartalék. A kockázatok mögött megbúvó problémák kiemelt megoldási szándéka – mint új fő cél – csak a tömegtermelés térhódítását követően jelentkezett (Allen, 2006). A tömegtermelés a mérésügy ugrásszerű fejlődését is feltételezte, illetve eredményezte, így óriási tömegű adat összegyűjtésére és feldolgozása nyílt lehetőség. Mindezt annak érdekében, hogy a termelés kontrollálható, a megkívánt stabil minőség tartható legyen. Az adatok statisztikai feldolgozásának és elemzésének tehát a fő célja az lett, hogy egyrészt láthatóvá és számszerűsítetté tegye a hibákat, problémákat, de általában az eredményeket, másrészt segítséget nyújtson ezek okainak feltárásában. A tömeggyártásban ugyanis a lehető leghamarabb tanulni szükséges a hibákból, törekedni kell a kiküszöbölésükre, másrészt tudni kell a sikert is megismételni (Allen, 2006). A XIX. század második felétől – a tényleges tömeggyártás terjedésével egyidejűleg – egy sor adatgyűjtési és -feldolgozási, elemzési kihívásra kellett a statisztika tudományágának reagálni. Például ekkor szembesült az ír Guinness sörgyár egyik sörfőzője azzal a problémával, hogy tömegtermeléssel az összes beérkező alapanyagot, de még a többségét sem lehet immár hatékonyan ellenőrizni, így kis mintákból kell következtetni tudni bizonyos alapsokasági jellemzőkre, így született meg a Student-féle t-eloszlás (Lehmann, 1999). Sajátos módon a tömegtermeléshez kapcsolódó statisztika – szemben a kereskedelemhez, biztosításhoz és hitelintézetekhez kapcsolódóval – nem a kockázatokra fókuszál elsősorban, hanem a minőségügyi problémákra. Eközben természetesen a kockázatok is fontosak maradnak, de már „csak” mint a termeléssel és értékesítéssel közvetlenül vagy közvetetten összefüggő problémák okai (Allen, 2006). Ugyanis az előállított terméknek vagy szolgáltatásnak, illetve az előállításuknak az egyébként elkerülhető, de mégis megvalósult nemkívánatos jellemzői – azaz minőségi problémái – a kapcsolódó kockázatok realizálódásaként, megtestesüléseként foghatók fel. Ilyen módon a minőségügy nagyon szorosan kapcsolódik a kockázatok menedzseléséhez.

Deming neve jól ismert a minőségüggyel foglalkozó szakemberek körében, már csak azért is, mert a legrangosabb japán minőségügyi díj az ő nevét viseli. Ehhez képest is kevesen tudják, hogy Deming olyan, ipari termeléssel foglalkozó közgazdász volt, akinek a fő szakterülete a statisztika volt. A II. világháborút követően azért érkezett Japánba, hogy a győztes Egyesült Államok kiterjedt gazdaságfejlesztési programjának egyik tanácsadójaként elősegítse azt, hogy a japán ipar az Egyesült Államok iparához hasonlóan épüljön újjá, illetve működjön, fejlődjön. Deming ugyanakkor egy olyan statisztikai folyamat szabályozási módszertani rendszerrel ismertette meg az érdeklődő japán vezetőket, elemzőket, egyetemistákat, amely az Egyesült Államokban sem volt elterjedt (Kolesar, 1994). A japán „tanítványok” nagyon fogékonyak voltak az új minőség szabályozási lehetőség iránt, és nemcsak az ipar, de a tudomány képviselői is. Ugyanakkor Japánban az ipar és a tudomány nagyon szervesen kapcsolódtak – és kapcsolódnak mai is – egymáshoz, így az elméleteket ipari körülmények között volt mód tesztelni, tovább finomítani. A statisztikai folyamat szabályozásban fontos szerep jut a normális és egyéb eloszlásoknak, illetve az azoktól

való eltéréseknek. Deming nagy hatást gyakorolt a neves japán minőségügyi szakember, Ishikawa Kaoru munkásságára is, így az eloszlások sűrűségfüggvényeinek hisztogramon való megjelenítése, elemzése az egyik része a minőségügyi problémák 7 pontos megoldási módszertanának (Ishikawa, 1976). „Ishikawa 7 pontja” azért tud ma is időszerű lenni, mert egyszerre alkalmazza a statisztikai elemzési eszközöket – kiváltképp a normális eloszlás sűrűségfüggvényét – és a termelési mérnökök gyakorlati szaktudását, tapasztalatait. Ez utóbbi leginkább az úgynevezett halszálladiagramban testesül meg. Ebben kezdetben hét, majd később nyolc olyan lehetséges ok jelenik meg, melyek az esetek túlnyomó többségében felelősek a termék vagy szolgáltatás előállításánál keletkező hibákért: vagy a hibás termékért, szolgáltatásért, vagy azok értékesítési, illetve használati problémáiért. Az Ishikawa-féle halszálladiagramban megjelenített lehetséges problémaokok valójában a gazdasági szereplő adott tevékenységeinek az alapkockázati faktoraiként értelmezhetők (Rodgers – Oppenheim, 2019). A kockázati faktorok beazonosítását követően pedig mód nyílik azok lehetséges nemkívánatos következményi mértékeinek, illetve valószínűségeinek kalkulációjára. Lényeges, hogy a szóban forgó nyolc kockázati faktor – melyek többé-kevésbé minden kockázat esetében megjelennek – a hatását együttesen fejtik ki, ezért is szerepelnek együtt, egy hierarchikus diagramban.

A normális eloszlást létrejöttét általában a központi határeloszlás tételére vezetik vissza, amely úgy foglалható össze, hogy amennyiben X megfelelően sok és egyenként kis súlyú, független véletlen változó összege, úgy nem számít, milyen az egyes változók eloszlása, az összegük, azaz X eloszlása megközelítőleg normális lesz (Denny – Gaines, 2000). A központi határeloszlás tételének vonatkozásában hangsúlyozni szükséges azt, hogy az mennyiségek összegződéséről szól, például a kenyér várható súlya az összetevők – így liszt, víz, kovász, só és egyébek – külön-külön meghatározódó súlyainak összegeként adódik (Lyon, 2014). A természetben például nagyon sok mikroszkopikus folyamat eredményeképp határozódik meg egy makroszkopikus jellemző, ez az oka, hogy ott annyi normális eloszlással találkozhatunk (Leon-Garcia, 2008). A normális eloszlások jelentős számát ugyancsak az határozza meg, hogy egy sor, egyenként kis súlyú változó eredményeképp határozódnak meg bizonyos biztosítási, illetve pénzügyi jellemzők (Benning – Korolev, 2002). A normális eloszlás az evolúciós szempontból túlélők nézőpontjából azt jelenti, hogy általában átlagosak vagy átlag közeliek a folyamatok és állapotok, csak nagyon ritkán vannak extrém mértékű nemkívánatos következmények, ugyanakkor hasonlóan ritkán fordulnak elő extrém módon kívánatos következmények is (Beyer, 2001).

A központi határeloszlás tétele alapján meghatározódó eloszlás normalitása nagyon jelentős mértékben függ attól, hogy hány, egymástól független véletlen változó eredményeképp határozódnak meg azok a kimenetek, melyek eloszlásának vizsgálatáról van szó (Lyon, 2014). Minél nagyobb a mögöttes változók száma, annál inkább válik normális eloszlássá a kérdéses eloszlás, különös tekintettel a sűrűségfüggvény széleinek a megfelelő elvékonyodására (1. ábra).



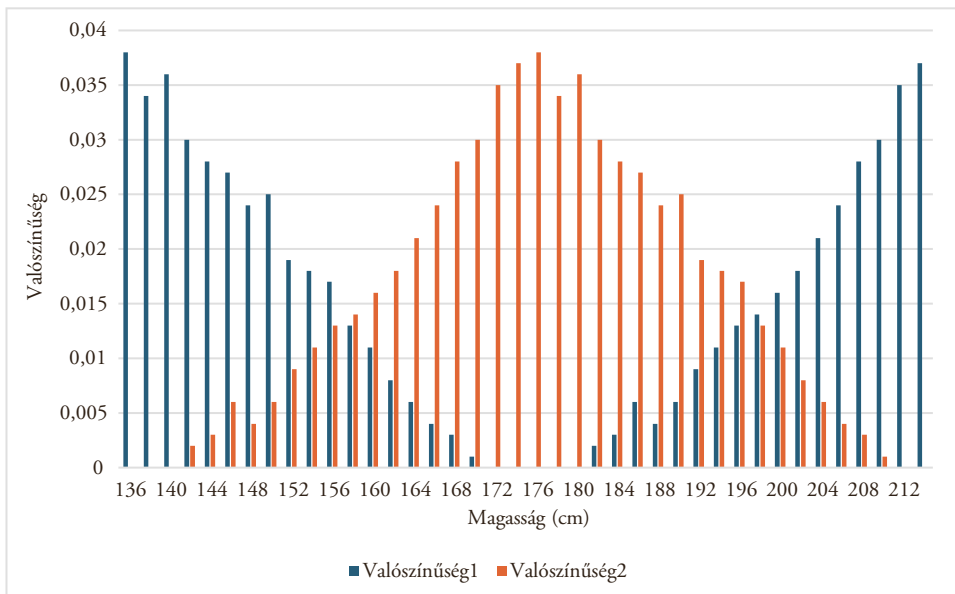
Forrás: Lyon, 2014, 625. o. alapján saját szerkesztés

1. ábra: A központi határeloszlás tételének érvényesülése a bevont változók száma szerint

A normális eloszlás mindennapi használatának egyik lehetséges hátránya, hogy a $(-\infty; +\infty)$ közötti tartományban minden értékhez pozitív valószínűségi sűrűséget rendel hozzá, miközben a gyakorlatban sok esetben negatív értékek elő sem fordulhatnak – például magasság, hosszúság esetében –, másrészt esetenként a pozitív tartomány is le van korlátozva – például kapható érdemjegyek tekintetében (Burkardt, 2014). Egyes szakértők szerint (Lyon, 2014) a valóságban talán nem is olyan gyakoriak a normális (Gauss) eloszlások, mint azt gondolnánk. Sok esetben valójában log-normális eloszlásokról lehet szó, ahol az X változó – a fenti példánkban a kenyér súlyának – logaritmus a normális eloszlású. Ezekben az esetekben log-normális eloszlás azért tűnhet normális eloszlásnak, mert amennyiben az X változó átlagához képest a szórás megfelelően kicsi, úgy ennek az eloszlásnak a sűrűségfüggvénye is jellegzetes haranggörbe alakot ölt (Lyon, 2014).

A normális eloszlás igényel bizonyos nagyságú mintát – ahogy korábban már volt szó a nagy számok törvényéről –, hiszen minél kisebb a minta elemszáma, várhatóan annál kevésbé képes megfelelő megbízhatósági szint mellett az alapsokaságra jellemző eloszlást megjeleníteni. Alapvetően – az időtényező nézőpontjából – kétféle módon tehetünk eleget a nagy számok törvényének: vagy horizontálisan, azaz egy időpontban nagyszámú folyamat kerül különböző helyeken megfigyelésre, vagy vertikálisan, azaz nagyszámú, egymást követő időpontban történik egymásra épülő folyamatok megfigyelése egy helyszínen. Nyilvánvalóan a két módszert lehet vegyíteni is. Ugyanakkor lényegi különbség van a kétféle alpmódszer között, és nem is a körülmények lehetséges időközbeni megváltozása miatt – hiszen egy időpontban is változatos körülmények lehetnek a különböző helyszíneken –, hanem amiatt, hogy az idő múlása lehetőséget ad arra, hogy a vizsgált folyamatot illetően lényeges hatású döntések szülessenek. Egyes döntések lényeges hatást gyakorolnak ugyanis nemcsak a tevékenységek és folyamatok szándékolt jellemzőire, hanem azok kockázataira is (Dobó, 2023). Ezekkel összefüggésben szintén döntések által határozódnak meg a mérési, számbavételi módszerek, ami

ugyancsak jelentős hatást gyakorolhat nemcsak a tevékenységek, folyamatok lefutására, hanem azok jellemzőinek mérési eredményeire is. Az alábbi ábrán látható, hogy egy nagy létszámú közösség magasságának eredendően normális eloszlása hogyan változik meg, hogyha a 176 cm-nél magasabbak eredményéből egyöntetűen levonunk 40 cm-t, miközben az ennél alacsonyabbak magasságához 40 cm-t hozzáadunk (Lyon, 2014). Az eloszlás sűrűségfüggvénye gyökeresen megváltozik, az új eloszlás immár bimodális (2. ábra). A természetben, ahol a nem biológiai jellegű folyamatok – például kőzetek képződése és átalakulása – során bizonyosan nincsenek döntések, a kimenetek normális eloszlása idővel azért alakulhat át bimodális eloszlássá, mert lényeges körülmények megváltoznak, de ez nem egyformán érinti a megfigyelt egységeket, és így lényegében már két különálló csoportról beszélhetünk (Holder *et al.*, 2019). Az új biológiai fajok (alfajok) kialakulása – testi jellemzők lényeges megváltozása – úgy érhető tetten statisztikai szempontból, hogy a normális eloszlás fokozatosan kezd bimodális eloszlássá alakulni, ami valójában két faj normális eloszlásából tevődik össze (Huber *et al.*, 2007). Mindez megfigyelhető a vállalatoknál is, például az átalakuló szervezeti kultúra vonatkozásában (Tariszka, 2017).



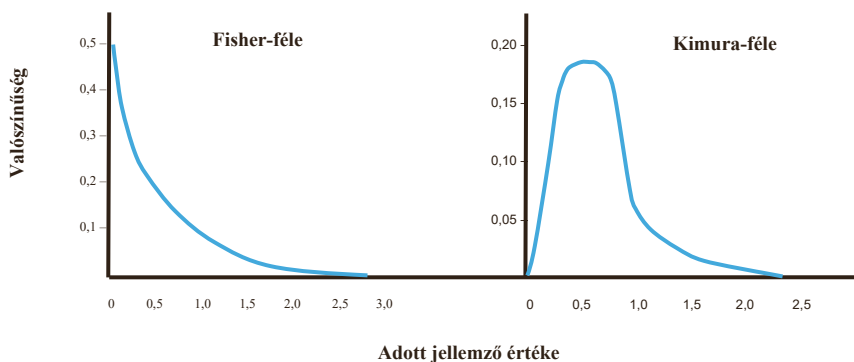
Forrás: Lyon, 2014, 635. o. alapján saját szerkesztés

2. ábra: A normális eloszlás és döntésalapú transzformációja

Egyes nézetek szerint a biológiai – tehát nem tudásalapú – alkalmazkodás során az új, sikeresebb csoport legtöbb egyedének lényeges tulajdonsága egy bizonyos releváns alkalmazkodási küszöbnél figyelhető meg, az ennél is jobb tulajdonságokkal rendelkezők

egyre ritkábbak (Fisher, 1930). Más nézetek szerint (Kimura, 1983) ez a küszöb nem ilyen „víváasztó”, már annak elérését megelőző szinten is lesznek az új csoportnak tagjai. Ezek az eloszlások az új csoport stabilizálódásával, növekedésével válnak majd normális eloszlássá. Lényeges, hogy a természetben bizonyos jellemzők – melyek eloszlását vizsgáljuk – nagysága nem vehet fel negatív értéket. Így a már kialakuló normális eloszlás sűrűségfüggvényének a bal oldalán – a haranggörbe elvékonyodó részén – a relatíve nagyon kicsi értékek szerepelnek mint „szélsőségek”.

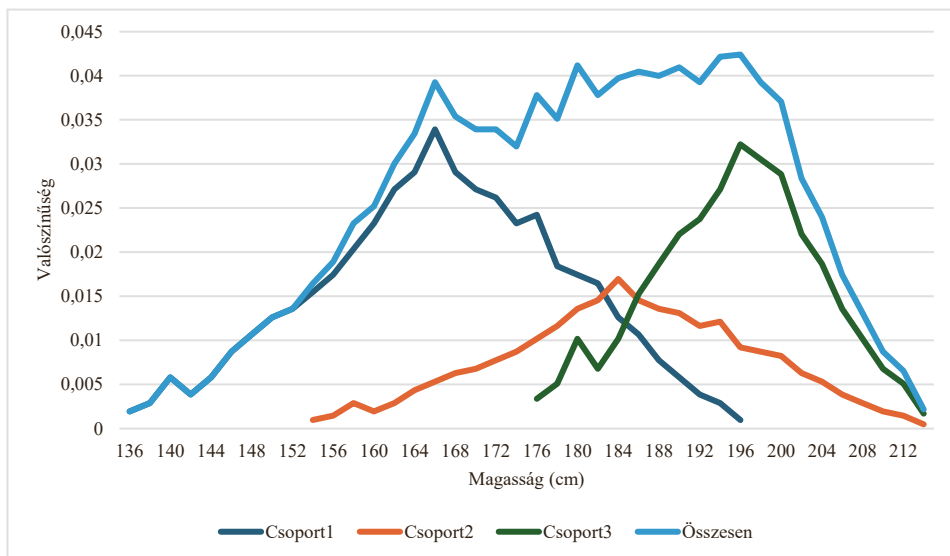
A biológiai alkalmazkodás a testi adottságok terén nem lehet tudatos az élőlények részéről, de az ember közreműködésével igen. Bár ilyenkor a mutációk létrehozásában van tudatosság – például génmódosítás –, azonban az új, sikeresebb csoportok bizonyos releváns tulajdonság szerinti eloszlása kezdetben továbbra is a Fisher, illetve Kimura szerinti mintázatot követi (3. ábra), majd később átalakul – a sikeres populáció növekedésével – normális eloszlássá (Orr, 2002). A mindennapi mérések által nyert adatok gyakrabban követnek nem normális eloszlást, mint azt várnánk (Lyon, 2014). Ennek oka részben az, hogy valóban, valamilyen okból – lásd a korábban tárgyalt új mutáció megjelenése vagy egyéb, később részletezett jellemzők miatt – az eloszlás más mintázatot követ, de sok esetben a nem normalitás csak látszólagos. Amennyiben ugyanis a valamely jellemzője szerint mért sokaság nem pusztán nem homogén, de egymástól jól elkülönülő alsokaságokból áll – melyek egyenként normális eloszlásúak –, úgy az alsokaságok összesített eredménye szerint egy markánsan nem normális eloszlást kell hogy kapjunk. Amennyiben a mérések időben vertikálisak, azaz a nagyszámú mérési adat alapvetően annak köszönhető, hogy sok időpontban került sor a mérésekre, a szóban forgó alsokaságok azért és abban is különbözhetnek egymástól, hogy különböző időpontokban a környezeti feltételek lényegesen eltérőek, miközben maguk alkotnak egymástól jól elkülöníthető csoportokat.



Forrás: Orr, 1998. 937. o. alapján saját szerkesztés

3. ábra: A normális eloszlás létrejötte előtti állapotok új populáció létrejöttekor

Az azonos időpontban vagy időintervallumban való sorozatos mérések esetében ugyanúgy csoportalkotó szerepet tölthetnek be az eltérő – például földrajzi (Zsótér, 2007) – körülmények, de gyakran valóban a mért sokasági tagok jellemzői alapján történhet a csoportképzés. Akárhogy is, de egymástól markánsan eltérő, ugyanakkor csoportokba, klaszterekbe rendezhető sokaság eloszlása nem lehet normális (4. ábra), miközben a szóban forgó alsokaságok eloszlásai önmagukban általában tényleg azok (Lyon, 2014). Mindez egy meghatározó alaplogika is a csoportok, klaszterek meghatározhatósága mögött.



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: A nem normális eloszlás mint a normális eloszlások összege

Az emberi tevékenységek esetében a nem normális eloszlás létrejöttét az úgynevezett Six Sigma elmélet annak tulajdonítja, hogy a folyamatok nem voltak megfelelően szabályozva, vagyis lényeges döntéseket nem megfelelően hoztak meg (Stamatis, 2003). A már elégséges, de még nem jó vagy kiváló szinten szabályozott tevékenység, folyamat eredményei már normális eloszlást követnek, amikor is a feladat az eloszlás sűrűségfüggvény ± 3 szigma tartományának minél inkább való beszűkítése (Stamatis, 2003). Tehát az olyan hatáspotenciálú kockázatok léte, mely a központi határeloszlás tétele alapján a többi kockázathoz képest aránytalanul nagy hatást képes gyakorolni a végső kimenetekre, azt túlrözi – akár szerepel a döntési fában döntési csomópont, akár nem –, hogy bizonyos döntéseket nem vagy rosszul hoztak meg. Elégséges szintű döntéseknél a kiugróan erős hatáspotenciállal rendelkező kockázatok ugyanis „megszelídülnek”, hatásuk a többi kockázat hatásaihoz válik hasonlónak, ilyen módon jöhet

létre a normális eloszlás. Amikor azonban a folyamat ellenkezőleg játszódik le, azaz a viszonylag kiegyensúlyozott kockázati struktúra úgy bomlik meg, hogy egyes kockázati tényezők hatásspektruma jelentősen megnő, a fenntarthatatlansági problémák erősödnek (Szlávik – Szép, 2022), miközben a korábbi normális eloszlás szétesik, torzul, más eloszlássá alakul át.

4. Következtetések

Az egyes szakkifejezések meghonosodott jelentéstartalmának lényeges jelentősége van az adott, kapcsolódó tudomány- és szakterület működése és fejlődése szempontjából. Magyarországon a kockázat kifejezésben egyszerre jelenik meg a tudatosan vállalt, számszerűsíthető, megfelelő döntésekkel kézben tartható rizikó (risk), illetve a nem vagy nehezebben számszerűsíthető, de saját döntésekkel nem vagy csak esetlegesen és alig befolyásolható hazárdírozás (hazard). A kockázatot kifejezésben is keveredik az, hogy a szükséges, elvárt siker nem biztos, de az elmaradt haszon vagy feleslegesen felhasznált erőforrások következményeként kezelhető marad a gazdasági szereplő helyzete. Másrészt az, hogy a szükségtelenül, indokolatlanul vállalt nem egyértelmű kimenetű helyzetek alapvetően veszélyeztetik a gazdasági szereplő túlélését. Ez a kettősség bizonyos értelemben jó is, hiszen így kifejeződik az is, hogy a kockázatok kezelése terén nagyfokú is lehet a bizonytalanság, a nem kontrollálhatóság, másrészt kedvezőtlen is, hiszen a kapcsolódó döntéshozatal jelentősége nem domborodik ki kellőképpen. Márpedig a kockázatok megjelenésének, kezelésének tekintetében alapvető fontosságú a kapcsolódó döntéshozatal minősége vagy egyáltalán léte (Dobó, 2024).

A kockázatok és a normális eloszlás jobban összefüggenek, mint azt elsőre gondolhatnánk. A normális eloszlásról sok közgazdásznak is csak az jut eszébe – egyébként –, hogy az átlagos vagy ahhoz közeli jellemzőkkel rendelkező sokasági elemek a leggyakoribbak, a szélsőséges jellemzőkkel bírók pedig kifejezetten ritkák. Hogy emögött valójában a releváns kockázati tényezők különböző halmozódásai állnak, arra már kevesebben gondolnak. Még a központi határeloszlás tétele is bizonyos kapcsolódó mennyiségi összetevők ingadozásaiból vezeti le a mért sokasági jellemző – esetleges, megfelelő feltételek mellett létrejövő – normális eloszlását. Pedig valójában a mennyiségi összetevők ingadozása mögött a kapcsolódó kockázatok lehetséges végső kimeneteinek sokféle, eltérő kombinációi állnak. A normális eloszlás szélei, a „szélsőségek” létrejötte annak köszönhető, hogy vagy az egyes, legrosszabb végső kockázati kimenetek, vagy az egyes legjobb számítók halmozódnak-e. A közöttük levő tartományban vegyesen kombinálódnak kedvezőbb és kedvezőtlenebb végső kimenetek, melyek viszont csak abban az esetben képesek úgy kompenzálni egymást annak érdekében, hogy a normális eloszlásnak megfelelő legyen az átlag elhelyezkedése és az akörüli tartomány, ha az egyes kockázati tényezők hatáspotenciálja nagyon hasonló

egymáshoz. Máskülönb a dominánsabb kockázati tényezők hatásait a többi nem képes megfelelően kompenzálni, így a normális eloszlás torzul, vagy más eloszlás jön létre.

Jó minőségű döntésekkel a kockázati tényezők hatáspotenciálja azonban egyöntetűbbé tehető, mégpedig úgy, hogy a nagy hatáspotenciálok csökkentésre kerülnek. Amint a hatáspotenciálok kellő – elégséges – mértékben homogénné válnak, a kapcsolódó folyamatok már minimálisan szabályozottnak minősülnek a Six Sigma elmélet szerint, létrejön a normális eloszlás. Amennyiben nem, úgy más eloszlásokkal kell szembenézni. Speciális esetekben nem is jöhet létre normális eloszlás, ugyanakkor általánosan döntő jelentősége a normális eloszlásnak van, pontosan azért, mert már egy elégséges szabályozottságot, a kapcsolódó folyamatok – és kockázatok – elégségesnek tűnő kézben tartását tükrözi. Ez megfelelő alap a további szabályozottság elérésére – például a Six Sigma irányzat keretében. Nem véletlen, hogy a legerjedtebb problémamegoldó módszertanok erősen alapoznak a statisztikai eszközökre, és kitüntetett módon a normális eloszlás létre-nem léte, illetve fennálló és elérendő jellemzőire.

Elméletben a központi határeloszlás tételének felételrendszerét kielégítő kockázati struktúrával rendelkező szervezet versenyképes, és nem fenyegeti olyan súlyos, negatív esemény, amellyel kapcsolatban a rezilienciája egyáltalán szóba kerülhetne, hiszen annak valószínűsége olyan elhanyagolhatóan csekély mértékű. Ugyanakkor a versenyképesség a reziliencia tekintetében alapvetően egy szükséges, de nem elégséges feltétel. A tartós versenyképesség, a versenyben való folyamatos helytállás által jöhet létre olyan tudás, illetve képességek, amelyek által lehetséges megfelelő anyagi erőforrások felhalmozása, tartálékolása is, melyek felhasználásával a szereplő megfelelő állapotban válhat túlélővé, túljutva szélsőségesen negatív helyzeteken is (Zsótér – Schmidt – Trandafir, 2014). Ehhez azonban még szükséges a lehetséges veszteségek megfelelő kezelésére irányuló szándék is, azaz a kellő elkötelezettség (Póznér – Kozák, 2025) és tudatosság (Csath, 2022), amelyek által a megfelelő tudás-, képesség- és erőforrásbeli készletek felhalmozására irányuló döntések megszületnek. Az ilyen elkötelezettség és tudatosság önmagában is egy fontos hajtóerő a reziliencia elérése felé, amely akár egy kis gazdasági szervezetet is erőssé, ellenállóvá tehet (Somodi-Tóth, 2019). A reziliens gazdasági szervezet látszólagosan ellentmondásos módon lehet egyúttal nem versenyképes is. Az a szervezet, amelyet ismételten elérnek ugyanolyan jellegű válságok, viszont rendre képes megfelelően helyreállítani működését és kapacitásait, valószínű, hogy nem rendelkezik olyan tanulási képességgel (Pirisi, 2023) és megfelelő belső kommunikációval (Tariszka, 2016, 2023), hogy ne váljon ismételten „áldozattá”, így kerül ismételten válságos helyzetekbe. Ez azonban nem lehet tartós, ezért csak látszólagos az ellentmondás.

Szemben tehát a magyar kockázat kifejezésben megbúvó nem kontrollálható veszélyeztetettséggel, a kapcsolódó kockázatok – szinte minden esetben – lényegesen csökkenthetők a kapcsolódó döntéshozatal létevel és annak minőségének emelésével. Ezek a döntések nyilvánvalóan, elsődlegesen a legnagyobb, kiugró hatáspotenciállal

rendelkező kockázati tényezőkre kell hogy irányuljanak. Akár a tevékenység lényegi megváltoztatása, vagy az attól való tartózkodás, vagy a kockázatok egyéb kezelése is döntési alternatíva lehet, de akárhogyan is, a minimális szabályozottság eléréséhez jó színvonalú döntéseket kell hozni, még hozzá időben. Nem lehet hazárdírozni, és a jó szerencsében bízni: abban, hogy a kockázati végső kimenetek számunkra kedvezően fognak halmozódni, kombinálódni.

Hivatkozások

- ALLEN T. T. (2006): *Introduction to Engineering Statistics and Six Sigma*. Springer-Verlag, London.
- ANDERSEN S. ET AL. (2009): Estimating subjective probabilities. Working paper No. 5-2009, Copenhagen Business School (CBS), Department of Economics, Frederiksberg. <https://hdl.handle.net/10398/7801>
- BENING V., KOROLEV V. (2002): *Generalized Poisson Models and Their Applications in Insurance and Finance*. VSP, Zeist. <https://doi.org/10.1515/9783110936018>
- BEYER H. G. (2001): *The Theory of Evolution Strategies*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- BOHOLM A. (2015): *Anthropology and Risk*. Routledge, Oxon – New York. <https://doi.org/10.4324/9781315797793>
- BURKARDT J. (2014): The truncated normal distribution. Florida State University. http://people.sc.fsu.edu/~jburkardt/presentations/truncated_normal.pdf
- CSATH M. (2022): Növekedési vagy fejlődési csapda. *Hitelintézet Szemle*, 21. 2. 152–174. <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.152>
- CZUCZOR G., FOGARASI J. (1862–1874): *A magyar nyelv szótára*. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- DENNY M., GAINES S. (2000): *Chance in Biology: Using Probability to Explore Nature*. Princeton University Press, Princeton.
- DOBÓ M. (2023): Teljesítményorientáltság az önkormányzatok döntéshozatalában. In: Szilávik J., Csugány J. (eds.): *Válság, kilábalás, fenntarthatóság*. Líceum Kiadó, Eger, 159–170. <https://doi.org/10.46403/Valsag.2023.161>
- DOBÓ M. (2024): Politikatudományi elméletek a közszolgáltatások támogatásában. *Szociálpedagógia*, 24. 78–91.
- FISHER R. A. (1930): *The genetical theory of natural selection*. Oxford University Press, Oxford. <https://doi.org/10.5962/bhl.title.27468>
- HALLEGATTE S. (2014): Economic resilience: definition and measurement. Policy Research Working Paper 6852, World Bank, Washington DC. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6852>

- HOLDER R. M. ET AL. (2019): Metamorphism and the evolution of plate tectonics. *Nature*, 572. 378–381. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1462-2>
- HUBER S. K. ET AL. (2007): Reproductive isolation of sympatric morphs. *Proceedings of the Royal Society B*, 274(1619). 1709–1714. <https://doi.org/10.1098/rspb.2007.0224>
- ISHIKAWA K. (1976): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, New York.
- KEYNES J. M. (1921): *A Treatise on Probability*. Macmillan, London.
- KIMURA M. (1983): *The neutral theory of molecular evolution*. Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511623486>
- KNIGHT F. H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. University of Illinois, Urbana-Champaign.
- KOLESAR P. J. (1994): What Deming told the Japanese in 1950. *Quality Management Journal*, 2. 1. 9–24. <https://doi.org/10.1080/10686967.1994.11918672>
- LEHMANN E. L. (1999): Student and small-sample theory. In: Rojo J. (ed.): *Selected Works of E. L. Lehmann*. Springer, Boston. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-1412-4_83
- LEON-GARCIA A. (2008): *Probability, Statistics, and Random Processes for Electrical Engineering*. Pearson Education, Upper Saddle River.
- LYON A. (2014): Why are normal distributions normal? *British Journal for the Philosophy of Science*, 65. 3. 621–649. <https://www.jstor.org/stable/26398398>
<https://doi.org/10.1093/bjps/axs046>
- MASTEN A. S. ET AL. (2002): Resilience in development. In: Lopez S. J., Snyder C. R. (eds.): *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, Oxford.
- MTA (2011–2022): *Új magyar etimológiai szótár*. MTA Nyelvtudományi Kutatóközpont, Budapest.
- ORR H. A. (2002): The population genetics of adaptation. *Evolution*, 56. 7. 1317–1330. <http://www.jstor.org/stable/3061605>
<https://doi.org/10.1111/j.0014-3820.2002.tb01446.x>
- PINKE Zs. ET AL. (2024): A magyar mezőgazdaság modernizációs törekvései. *Gazdálkodás*, 68. 3. 220–243. https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.68.3.t.pp_220-243
- PIRISI G. (2023): Resilience in urban development. *Polarities*, 1. 31–46. <https://doi.org/10.15170/PSK.2023.SI.03>
- PISSCINO L. (2016): Genoa, 1340–1620. In: Leonard A. B. (ed.): *Marine Insurance Origins and Institutions*. Palgrave, London, 25–46.
- PÓZNER B. M., KOZÁK A. (2025): Generation Z workforce expectations. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- RODGERS M., OPPENHEIM R. (2019): Ishikawa diagrams and Bayesian networks. *TQM Journal*, 31. 3. 294–318. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0184>
- SEMINO O. ET AL. (2000): Genetic legacy of Paleolithic Homo sapiens. *Science*, 290. 1155. <https://doi.org/10.1126/science.290.5494.1155>

- SOMODI-TÓTH O. (2019): Múzeummarketing trendek. In: *Turizmus Szálloda Vendég-látás*. EKE, Eger, 117–129.
- SOMODI-TÓTH O. (2020): Online marketing szerepe. *Vállalkozói Értésítő*, 3. 8. 9–18.
- STAMATIS D. H. (2003): *Six Sigma and Beyond*. St. Lucia Press, Florida.
- SZÁZ J. (2011): Valószínűség, esély, relatív súlyok. *Hitelintézeti Szemle*, 11. 4. 336–348.
- SZLÁVIK J., SZÉP T. (2022): Risk framework Industry 4.0. *World Futures*.
<https://doi.org/10.1080/02604027.2021.2012875>
- TARISZKA É. (2016): Informális kommunikáció. *Taylor*, 8. 1. 110–118.
- TARISZKA É. (2017): Szervezeti kultúra vizsgálata. *Taylor*, 9. 2. 75–81.
- TARISZKA É. (2023): Belső kommunikáció változása. In: *Válság, kilábalás, fenntarthatóság*. Eger, 89–100. <https://doi.org/10.46403/Valsag.2023.89>
- ZSÓTÉR B. (2007): Hotel Nonius. *Agrár- és Vidékfejlesztési Szemle*, 2. 2. 201–206.
- ZSÓTÉR B., SCHMIDT A., TRANDAFIR N. (2014): Customer satisfaction research. *Quaestus*, 5. 3. 107–114.

A reziliencia szomatikus forrásai

Fenomenológiai perspektívák

VERMES KATALIN

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Filozófia Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
vermes.katalin@uni-eszterhazy.hu

E tanulmányban a testi reziliencia témáját vizsgáljuk meg a fenomenológiai filozófia perspektívájából. A reziliencia szó használata, a téma kutatása az utóbbi évtizedekben futótűzként terjedt el számos diszciplínában az ökológiától a pszichológiáig, a gazdaságtudománytól a pedagógiáig, az episztemológiától az alkalmazott tudományokig. E tanulmányban először körvonalazzuk a rezilienciakutatásokban megjelenő ismeretelméleti szemléletváltást: hogyan képes e jelenség vizsgálata dinamikus rendszerekként összekötni természeti, társadalmi, illetve humán tudományos kutatásokat. A továbbiakban megmutatjuk, hogy a megélt test vizsgálata a fenomenológiai filozófia szerint hasonló ismeretelméleti jelentőséggel bír: testi lényként alanyi, tárgyi, természeti és társadalmi lények is vagyunk, a testtapasztalat fenomenológiai elemzése olyan „harmadik” dimenziót mutat fel, amely felszámolja a tudományos kutatás tudatot és természetet szétszakító karteziánus beidegződéseit. A testtapasztalatban megmutatkozó alkotóerő nemcsak a tudományos kutatások számára fontos, de alapvető forrása a jelentésképzésnek. A fenomenológia eszköztárával, konkrét elemzésekkel is bemutatjuk, hogy miképp működik a testi alkotás és jelentésképzés, amely a személyes és közösségi reziliencia forrása. Az utolsó részben felvázoljuk a humán kultúra testi fordulatának irányzatait és fő törekvéseit azt remélve, hogy a rezilienciakutatások kapcsolódni tudnak a testi fordulat filozófiáihoz, s e filozófiák is meríthetnek a reziliencia jelenségének dinamikus kutatásaiból.

Kulcsszavak: testi reziliencia, fenomenológia, testtapasztalat, alkotóerő

1. A reziliencia dinamikus fogalma

A reziliencia az Oxford English Dictionary egyik értelmezése szerint „az a tulajdonság vagy tényállás, amelynek fennállása esetén (valaki) képes gyorsan vagy könnyen felépülni egy szerencsétlenségből, sokkból, betegségből, vagy éppen képes ellenállni annak, hogy szerencsétlenség, sokk, betegség etc. érje”.¹ Lehetővé teszi, hogy egy személy kellemetlenségek, veszteségek után rövid időn belül regenerálódjon, jobban érezze magát.² A kifejezés eredetileg a mérnöki fizikából terjedt el gyorsan meghódítva számos tudományágat és alkalmazott tudományterületet (Békés, 2002, 217. o.). A fogalom a mérnöktudományban elsősorban statikai jelentéssel bír: például egy jól megtervezett épületnek ki kell bírnia kisebb földrengéseket, s rövid kimozdulás után helyre kell állnia korábbi egyensúlyának. Az élő és komplexebb rendszerek esetében azonban érdemes a reziliencia dinamikusabb fogalmaival dolgozni. Szokolszky és V. Komlói szerint a reziliencia kifejezetten rendszerjelenség, annak megmutatkozása, hogy működési zavar (perturbáció) esetén a komplex adaptív rendszerek hogyan tudják fenntartani önazonosságukat és funkcionális működésüket. A komplex adaptív rendszereknek meghatározó vonása az önszerveződés, ami azt jelenti, hogy a magasabb szinten megjelenő struktúra az alacsonyabb szinteken zajló lokális interakciókból bontakozik ki spontán módon (Szokolszky – V. Komlói, 2015b, 14. o.). E jelenség egyaránt megfigyelhető a természeti rendszerekben és a szociálisan, kulturálisan strukturált életvilágokban is. A spontán újraszerveződés nemcsak a korábbi egyensúly rekonstrukcióját jelentheti, de új típusú, fejlődő struktúrákat is létrehozhat. A komplex ökológiai, lélektani vagy társadalmi helyzetekben egyaránt előfordul, hogy szélsőségesen rossz helyzetek áldozatai meglepő öngyógyító, megbirkózó, fejlődő kapacitással rendelkeznek. E jelenség gyakran nem magyarázható meg egyetlen tudományos diszciplína keretrendszerében. Egyszerre utal komplexebb, összetettebb rendszerek működésére, ugyanakkor az egyedi helyzetekben megmutatkozó spontaneitásra is. A humán tudományok tapasztalata azt mutatja, hogy egy rezilienciens közösség vagy személy képes a belső „önszerveződésre”, kreatív válasszokra, új értelemadásra súlyosabb válságok idején is. Békés Vera megfogalmazásában: „A különösen reziliens személyiség átlagon felül hajlamos egy helyzetnek, eseménynek a jövőre nézve aluldeterminált voltát felismerni, a helyzetet újraértelmezni, és például a szükségből erényt kovácsolva a váratlan lehetőségeket megpillantani” (Békés, 2002, 7. o.). Példa nélküli új helyzetekben nem ragaszkodik görcsösen elővételezéseihez, kognitív elvárásaihoz, hanem saját forrásaira támaszkodva képes fellelni vagy megalkotni a sosem látott értelmes lehetőségeket.

¹ Oxford English Dictionary <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=resilience>

² https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/resilience

2. A testi reziliencia fenomenológiai fogalma

Az eleven testi tapasztalatok kétségkívül igen fontos szerepet játszanak a személyes reziliencia dinamikus kibontakozásában. A környezettel, amelyben élünk, társainkkal, akikkel világot alkotunk – már minden szimbolikus, nyelvi jelentésadás előtt – a testünkön keresztül kapcsolódunk, rezonálunk. Fenomenológiai szempontból azt mondhatjuk: mindent testünkkel, testünkből kiindulva érzünk, ugyanakkor testünk mélyen ki van téve környezetünk hatásainak, a kívülről felbukkanó váratlan körülményeknek. A testi reziliencia dinamikus, alkotó viszonyt jelent a megélt test és a környezeti események között (*Elbers – Baur – Winkel – Duyndam, 2021*). A pszichogenezisben az érettebb kognitív és érzelmi viselkedési mintákat megelőzik a szomatikus tapasztalatok, az érettebb szelférzetek és tárgyrepresentációk egész életünkben benne gyökereznek mozgó, érző, észlelő testi valónk megélésében s a testünkhöz való viszonyulásban (*Stern 2002/1985*). A társadalom, a kultúra magasabb szintű reprezentációi beágyazódnak a szomatikus élményvilágba, onnan táplálkoznak, miközben vissza is hatnak a testi jelenlétre (*Buckley – Pulkanem – Ogden, 2018*).

A testi reziliencia kifejezést e tanulmányban kifejezetten fenomenológiai értelemben használom. Egy olyan énéllapotot értek rajta, amely lehetővé teszi, hogy a szubjektum kapcsolatban tudjon maradni testi alkotóerőivel, táplálkozni tudjon a testi forrásaiból, támaszkodni tudjon a test megélt spontaneitására olyankor is, amikor megrendülnek a hétköznapi normák, bejáratott jelentésstruktúrák. Bárhogy is nevezzük meg a kort, amelyben élünk, az bizonyos, hogy nap mint nap át kell élnünk korábban stabilnak tűnő életkereteink elbizonytalanodását, fogalmaink, értékeink új értelmezési keretekbe kerülését. A reziliencia terminus divatosává válása az utóbbi évtizedekben valószínűleg éppen a széles körben megtapasztalt instabilitásnak köszönhető. Nagy szükségünk van saját forrásainkra, arra, hogy válságok idején is képesek legyünk újraalkotni személyes életünk, életvilágunk jelentésségét. E mentalizációs munka (*Allen – Fonagy – Bateman, 2008*) egyik lényegi forrása a saját észlelésekre, affekciókra való támaszkodás, a szomatikusan hitelesített tapasztalatok mozgósításának képessége: hinni a szemünknek, fülünknek, s kreatívan támaszkodni saját tapasztalatunkra.

A szomatikus értelemképződés a fenomenológiai irodalom szerint nem csak individuális folyamat: Maurice Merleau-Ponty a jelentésképzést interkorporális (testközi) erőterbe helyezte. Testi szubjektumként már minden szimbolikus vagy verbális értelmezés előtt meghatározzuk, alakítjuk egymás tapasztalatát, érezzük, megválaszoljuk mások szomatikus kifejeződését, s képesek vagyunk mozgósítani és összehangolni interkorporális alkotóerőnket hirtelen kihívások esetén. A saját tapasztalat mindig másokhoz képest artikulálódik sajátként, testi lényként beágyazottak vagyunk egy másokkal megosztott szomatikus szövedékbe.

3. A rezilienciagondolkodás: új tudományos paradigma?

Békés Vera 2002-ben megjelent tanulmányában (*Békés, 2002, 215–228. o.*) a reziliencia fogalmának multidiszciplináris elterjedését egy új tudományos paradigma kiépülésének jeleként üdvözölte: szerinte e fogalom megjelenése számos, egymástól távol eső diszciplínában egy új, ökológiai gondolkodásmód felépülése felé mutat.

„Úgy gondolom, hogy az itt vázlatosan bemutatott reziliencia-jelenség, amely több tudomány kutatási tárgya manapság, nem mérhető ki sem egy naturalizált, sem pedig egy szociologizáló ismeretelmélet alapján. Szükség van az episztemológia – mondjuk így – ökológizálására, egy olyan szemléleti fordulatra, amelynek nyomán az episztemológia képes megjeleníteni és mintegy szinkronizálni mindazt a szemléleti változást, ami az utóbbi negyedszázadban különböző, egymástól távol eső tudományokban kiérlelődött” (*Békés, 2002, 228. o.*).

A rezilienciakutatásokhoz kapcsolódó szemléleti fordulat nyomán a tudományos kutatások megszabadulhatnak évszázadok óta rögzült episztemológiai előfeltevéseiktől. A tudományos kutatást még ma is súlyosan polarizáló berögzülés számos öko-filozófiai elemzés szerint a karteziánus dualizmus redukcionizmusa (*Jonas, 2001*). E 17. századból örökölt szemléletmód kettéhasítja a tapasztalati valóságot, szétválasztva az ember kognitív, szellemi és testi, természeti mivoltát. Az emberi ént mint gondolkodó szubjektumot, res cogitans szembeállítja az úgynevezett res extensával, vagyis a „külső” dolgokkal (*Descartes, 2000/1637*). Ilyen szellem nélküli, külső dolognak tekinti a természetet, a környező társadalmi valóságot s a gépiesnek elképzelt, személyességétől megfosztott emberi testet. A tudatos szubjektum – amely e modellben kívül áll a természetén, s mintegy páholyból figyeli az eseményeket – a természeti, testi és szociális valóságot tárgyiasítja, matematizálja, medikalizálja, s minden lehetséges módon kontrollálja. E dualista episztemológiát a filozófiai gondolkodás fejlődése régen meghaladta, a 17. század óta számos kísérlet történt integráltabb szubjektum- és tudományfelfogás kidolgozására. Ennek ellenére a karteziánus törés még mindig jelen van a természettudományok és a humán tudományok közötti súlyos kommunikációs nehézségekben. Az úgynevezett „ténytudományok” úgy vizsgálnak természeti és társadalmi tényeket, adatokat, folyamatokat, viselkedési struktúrákat, hogy kevésbé reflektálnak a tényeket és adatokat generáló szellemi aktivitásra, a tudományos technikai univerzumot létrehozó tudós felelősségére. A szellemtudományok reflektálnak ugyan eme aktivitásra, elvesznek azonban az eszmék és irányzatok belterjes csatájában, s alulmaradnak a technokráciákat könnyebben kiszolgáló viselkedéstudományokkal szemben.

E felvezetés után fel kell tennünk a kérdést: vajon milyen szerepe lehet a tudományos gondolkodás megújításában a reziliencia fogalmának? Békés szerint számottevő: a rezilienciakutatások képesek lehetnek felülírni a természet- és társadalomtudományokat szétphasító episztemológiai reflexeket. A reziliencia „konszubstanciális fogalom”-má vált (*Békés, 2002, 227. o.*), olyan fogalommá, amely közös lényegi működést fedez fel

természeti és humán rendszerek működésében. E fogalom egymáshoz képest távoli tudományokban bukkant föl – például biológia, pszichológia, pedagógia –, s összehangolván természet- és humán tudományos vizsgálódásokat a gondolkodás új, ökológikus mintázatait rajzolja ki. „Egy-egy ilyen szerencsésen működésbe lendült fogalom mintegy átcsoportosítja a tudományok korábbi rendszerét, azon hasonló új vizsgálódási tárgyak, célok és módszerek alapján, amelyeket éppen az ő segítségével lehetett minden korábbinál határozottabban megragadni” (Békés, 2002, 218. o.).

Szokolszky Ágnes és V. Komlósi Annamária 2015-ben megjelent közös tanulmányában szintén a reziliagondolkodás episztemológiai jelentőségét hangsúlyozta: „A reziliencia-gondolkodás abból indul ki, hogy az ember elválaszthatatlan kölcsönhatásrendszerben áll természeti és társadalmi környezetével. Az emberi társadalmak az ökoszféra szerves részét képezve léteznek, és a természeti és társadalmi rendszerek komplex működését nem érthetjük meg, ha izoláltan tételezzük őket” (Szokolszky – V. Komlósi, 2015b, 26. o.). A „szociálökológiai” rendszerek komplexitásának vizsgálata a tudományos gondolkodás új mintázatait, új ismeretelméleti kérdések sorát mozgósítja. A tudomány elsődleges feladata – eltérően a karteziánus hagyománytól – immár nem a tökéletes kiszámíthatóság és a kontroll biztosítása, hiszen ez legfeljebb nagyon egyszerű, mechanikus, illetve mesterséges rendszerek esetében működik. Az élő, komplex rendszerekben nem mindig lehetséges a rendszer egyik elemét izolálni, elszigetelten vizsgálni s messzemenő következtetéseket levonni az eredményekből: az igaz az egész, egy kutatásnál tekintetbe kell venni a rendszer teljes komplexitását. Ráadásul egy komplex rendszer működésére nem is lehet kívülről, a teljes objektivitás igényével rápillantani, hiszen a megfigyelés folyamata, a megfigyelő aktivitása formálja, alakítja a megfigyelt tapasztalatot, így a megfigyelő maga is része a szituációnak.

4. Fenomenológia, testfenomenológia: episztemológiai lehetőségek

A természeti és társadalmi rendszerek összekapcsolt, dinamikus működésének filozófiai megragadása nem új gondolat a kulturális hagyományban, már a 19. századi filozófiát is kiemelten foglalkoztatta, mozgósítva például Schelling vagy Hegel gondolkodását. A 20. század elején pedig számos filozófiai, tudományfilozófiai mozgalmat hozott lendületbe eme episztemológiai kihívás. Mivel ezen irányzatok részletezése meghaladná e tanulmány kereteit, csak a testi reziliencia témájának szempontjából fontos iskola, az Edmund Husserl által alapított fenomenológia témájára fókuszálok.

Edmund Husserl a tudományos és filozófiai gondolkodás megújításának lehetőségét a fenomenológiai fordulathoz köthette. Azt gondolta, hogy a 20. század első harmadában megmutatkozó kulturális válság egyik fő oka a kultúra gerincét képező tudományos gondolkodás reflektálatlan működése (Husserl, 1998/1938.). A filozófiai és tudományos

gondolkodás rejtett előfeltevések, előzetes konstrukciók fogságába esett, s fejlődése ennek következtében eltorzult. A torzulás két fő formája a szemléletileg megalapozatlan fogalmi építkezés, illetve a tapasztalatok instrumentalizálása, naturalizálása, a teljesen objektív tudomány illúziója. A tudományos gondolkodás megújítása csak akkor lehetséges, ha „visszatérünk a dolgokhoz”, megvizsgáljuk, hogy magában a megélt tapasztalatban hogyan differenciálódik az átélt élmények szubjektív, illetve tárgyi pólusa.

A karteziánus dualizmus legyőzéséért való küzdelemben Husserl kiemelt jelentőséget tulajdonított a testtapasztalat fenomenológiai vizsgálatának. A saját testünk tapasztalata elkerülhetetlenül megjeleníti a szubjektívan megélt belső és a dologként szembejövő külső valóság kettősségét. A karteziánus dualizmus által szétszakított két dimenzió a testélményben együtt, összekapcsoltan jelenik meg. Husserl a *Karteziánus elmékedések* (Husserl, 2000/1929.) című munkájában írja le a testélmény kettősségének paradigmatis példáját. Ha jobb kezemmel megfogom a bal kezemet, sajátos megkettőződés jelenik meg tapasztalatomban: jobb kezem testi szubjektumként működik, bal kezem viszont tárgyként, ellenállásként jelenik meg érintő kezem számára. E viszonyt bármikor megfordíthatom. Mindent testünkkel érzünk, észlelünk (Leib), ugyanakkor saját testünk idegenként, külsőként, ellenállásként is megjelenik tapasztalatunkban (Körper). A testi önérzékelés elemi alany-tárgy, érző-érett differenciálódásban mutatkozik meg: egyik ujjunkkal érintjük a másikat, tenyerünkbe támasztjuk fejünket. Ez a magunkhoz való testi viszonyulás meghatározza létezésünk hogyanját: primordiális viszony önmagunkhoz, ugyanakkor elemi viszonyulás a külvilághoz – elemzésekor nem működik a gondolkodás és kiterjedés dualista szembeállítás.

Maurice Merleau-Ponty (2012/1945) *Az észlelés fenomenológiája* címmel megjelent művében a husserli gondolatokra támaszkodva kidolgozott egy rendszeres testfenomenológiát. Érvelése szerint *a tudományos gondolkodás megújításában kiemelkedő szerepet játszhat a megélt testi tapasztalatok elemzése*. Az észlelés és általában a testi tapasztalás fenomenológiai vizsgálata hidat képezhet a karteziánus szakadék fölött, feloldhatja a természettudományos és a humán tudományos vizsgálódások közötti módszertani ellentéteket. Testünk tapasztalata egyszerre hordozza természeti és társadalmi struktúrák lenyomatát. A két dimenzió olyannyira szétválaszthatatlan, mint egy levél színe és visszája. A megélt test egyfajta „harmadik dimenziót” képez, fenomenológiai vizsgálata kiszabadíthatja a megújuló gondolkodást a naturalista tudomány és reflexív tudatfilozófia börtönéből (Ullmann – Olay 2011, 206–207. o.). Merleau-Ponty filozófiájában „a természettudományos-pszichológiai és a fenomenológiai megközelítés egy közös terület felé konvergál, ami a tiszta szubjektumok és a tiszta objektumok világán túl megmutatja azt a harmadik dimenziót, ahol aktivitásunk és passzivitásunk, autonómiánk és függőségünk már nem mond ellent egymásnak”. A megélt test alkotó kapacitásának fenomenológiai vizsgálata a természeti és társadalmi rendszerek határvidékén felbukkanó spontán öngyógyító jelenségeket vizsgáló rezilienciakutatások számára is kulcsfontosságú lehet.

5. A testi alkotóerő mint a reziliencia forrása

A személyes reziliencia képessége kétségkívül benne gyökeredzik a test önreflektív kapacitásában, alkotóerejében. Fenomenológiai szempontból azt mondhatjuk: testünkkel élünk meg mindent: a saját testi tapasztalat minden egyéb tapasztalat élő horizontja. A környezettel, társainkkal testünkön keresztül rezonálunk: mindent testünkkel, testünkben kiindulva érzünk, ugyanakkor testünk mélyen ki van téve környezetünknek, a kívülről felbukkanó váratlan hatásoknak és körülményeknek (*Elbers és szerzőtársai, 2021*). Az eleven test nemcsak passzív fogadója e stimulusoknak, de saját alkotóerővel is rendelkezik, amellyel alakítja és megválaszolja a váratlan tapasztalatokat. A test-tapasztalatban keletkező értelem se nem tisztán szubjektív, se nem objektív, sokkal inkább kettős, illetve köztes dimenziót képvisel. *A testi reziliencia belső és külső valóság dinamikus viszonya, amelyet a testi alkotóerő bizonyos fokig alakítani tud.*

Testünk primordiális alkotóereje, megértő kapacitása elemi kiindulópontja, forrása a külvilág tapasztalatának. Térélményünk benne gyökeredzik a tapasztalatban: a saját testünk mindig „itt” van, térélményünk örökös 0 pontja, minden további távolság, tériség testünk léptékeire támaszkodva absztrahálható. A tér minden közeli vagy távoli aktualitása és lehetősége a saját testünk észlelő és mozgó origójához képest nyílik meg számunkra. A külvilággal való dinamikus viszony minősége, például hogy szűkösnek vagy tágasnak érezzük-e mozgásterünket, hogy áttekintünk-e egy téri szituációt, vagy begubózunk – eredetileg ezek is mind testi tapasztalatok. Ha fölállunk, jobban rálátunk a dolgokra, mint a kanapén ülve. Testtartásunk, lépéseink ritmusa, pillantásunk, lélegzésünk személyes minősége mélyen meghatározza azt, ahogy a külvilágot – a teret, az időt, a környező valóságot – érzékelni tudjuk magunk körül. Ha tesztek néhány lépést, megváltozik a világ.

Maurice Merleau-Ponty szerint észlelő, mozgó testi lényként alkotói és újraalkotói vagyunk belső és külső világunknak: az élő testeket s különösképpen az emberi testet ez különbözteti meg a fizikai testektől. A megélt test az élő jelentések magja: a testi önvonatkozás a legelemibb terepe az alkotásnak, forrása, alapja minden további megértésnek, szimbolizációnak. Letapogatja, látja, hallja, értelmezi környezetét, miközben mozgásban, érzésben, észlelésben viszonyul önmagához. A környezetéhez és önmagához való viszony egy egészen egyedi minőséggel, stílussal rendelkezik. E mozgásában, jelenlétében megmutató stílus az, ami miatt felismerjük ismerősünket egy apró mozdulatról még akkor is, ha nagyon régen láttuk: már egy apró mozdulat is kifejezi az önmagához és a külvilághoz való viszonyulásának alapvető minőségét. Merleau-Ponty azt gondolta, hogy saját testünk sokkal inkább rokonítható a műalkotásokkal, mint a fizikai testekkel (*Merleau-Ponty, 2012/1945, 174. o.*). Mint ahogy a műalkotás esetében a kifejezés módja nem választható el a kifejezett tartalomtól – egy Mozart-szonáta vagy egy Cézanne-kép lényegi minősége nem választható el a hangoktól vagy színektől –, hasonlóképpen az eleven

testi kifejeződés is redukálhatatlan minőséget, egyediséget hordoz. A testi alkotás bizonyos értelemben még eredetibb, mint a műalkotás: itt ugyanis nemcsak a kifejezés és a kifejezett tartalom esik egybe, de a kifejezés egzisztenciálisan összekapcsolt magával a kifejezővel is! „A test azért szimbolizálja az egzisztenciát, mert ő valósítja meg és ő maga az aktualitása” (Merleau-Ponty, 2012/1945, 188. o.).

5.1. A testi reziliencia spontaneitása

Mikor a jelentések szimbolikus univerzuma kimerül, elfárad, megtörik, különösen fontossá válnak a testi spontaneitás megújító forrásai. Mint ahogy egy újszülött pillantása megújítja egy lakás elfakult, megszokott világát, a friss, verbalizációt megelőző testi tapasztalatok új alapokra helyezik, friss értelemmel telíthetik a fogalmi gondolkodást. A személyes reziliencia mélyen benne gyökeredzik a saját testünkhöz való viszony dinamikájában. Készen kapjuk testünket és testi környezetünket mint adottságot, ugyanakkor mozgásunkban, testérzeteinkben viszonyulunk magunkhoz, és alakítói vagyunk a számunkra adódó tapasztalásnak. Krízishelyzetekben, mikor szokásos értelmezési kereteink, bevett fogalmaink értelmét nem találjuk, szükség lehet a mozgó, észlelő, értelmező test elemi tapasztalatainak mozgósítására. Ha testhelyzetet váltok, máshogy érzem magam a bőrömben. Ha másképp veszem a levegőt, megváltozik a külső és belső világ vonatkozása. Ha elfordítom a fejem, mást látok. Ha fölállok, magasabbról látom a dolgokat. Bármikor megrázhatom magam, perspektívát válthatok, kiléphetek egy helyzetből, megragadhatok más helyzeteket, és új nézőpontokat kereshetek. Mozgásommal reflektálhatom, átírhatom a személyes és személyközi szituációt.

A fenomenológus és pszichoterapeuta *Elisabeth Behnke* (2010) ír egy pácienséről, egy nagydarab emberről, akinek örökösen fáj a háta. A hátfájása kapcsán lassan jött rá egy alaphelyzetre: mióta felnőtt, nem szokott rendszeren kiegyenesedni. Nem szeret teljes vertikális kiterjedésében megjelenni, nehogy valaki fenyegetőnek lássa. A szegény családból származó kliens lassan értette meg saját testéhez való viszonyának mintázatait. Mikor aztán végre képessé vált önmagát kihúzni, öntapasztalása, interkorporális szituációja, szociális helyzetének percepciója is dinamikus változásnak indult. Nem oldódik meg minden bajunk, ha kihúzzuk magunkat természetesen, de új perspektívák lehetőségét nyithatja meg egy új szomatikus állapot. Pozíciót váltani nem kockázatmentes. „Ha valaki, egy egyén megváltoztatja testi létezésének stílusát, a változás visszaverődik/ tovább visszhangzik a helyi társadalmi szövetékben, és bizonyos feszültséget vezet be a status quo-ba” (Behnke, 2010). A szomatikus változástól megmozdulhatnak az életünket keretező dinamikus rendszerek.

5.2. Egy példa: a lélegzés

A személyes reziliencia testi forrásainak alkotó működését számos példán keresztül bemutathatjuk, az egyik ilyen a légzés tapasztalatának fenomenológiai leírása. A lélegzés fenomenológiai értelemben elemi önérzékelés, az önmagunkhoz való viszony egyik

legelembb tapasztalata. Ugyanakkor kívülről motivált, a külső és belső valóság átélése, találkozása elválaszthatatlan e tapasztalástól. Nehéz megmondani, hol végződik a lehelet, és hol kezdődik a szél. Meghatározó háttértapasztalatként egész életünkön át velünk van: minden lélegzetvétel belégzés és kilégzés, inspiráció és expiráció pulzálása, zenéje. Az egyik oldalon készen kapott, természeti adottság, biológiai meghatározottságunk egyik alapvető megtapasztalása. Nem tudunk nem lélegezni. Ugyanakkor légzésünk minősége a legelembb módon hordozza azt a nagyon személyes minőséget, ahogy belső valóságunk a külvilághoz viszonyul. Kétségtelenül van interszjektív, társadalmi vonatkozása is e szomatikus tapasztalatnak: kimondatlan, testi szinten hordozott társadalmi beidegződések szabályozzák, hogy milyen csoport helyzetben ki lélegezhet szabadon, ki az, akinek lélegzet-visszafojtva kell figyelnie másokra, ki mikor tud fellélegezni, kinek szabad és kinek nem sóhajtani, ásítani társas helyzetekben.

A légzés szomatikus szabályozása szerencsére nemcsak biológiai és társadalmi kényszerekhez kapcsolódik, de az önmagunkhoz való viszony primordiális tapasztalata is. Kapcsolatban lenni a légzésünkkel, szabályozni tudni a légzésünket a legelembb pszichoszomatikus önszabályozás lehetősége: minden fontos élethelyzetben a vizsgastressztől a gyermekszülésig segíthet a személyes reziliencia megőrzésében, fejlesztésében. Ha változtatni tudunk a saját testünkhöz való viszonyon, a szomatikus önvonatközás szintjén zajló változás hatásokat idézhet elő pszichés állapotunkban és társas kapcsolatainkban egyaránt. Az alulról induló spontán változásokra való nyitottság – mint láttuk – a reziliens rendszerek sajátossága. Az tud nehéz helyzetekből könnyen kilábalni, aki nem blokkolja le az alulról jövő változás, testi spontaneitás erőforrásait, aki képes kapcsolatba lépni a test alkotóerejével.

5.3. Test dinamikus értelmezése és a humán tudományok testi fordulata

A szomatikus érzékenység és önreflexió egzisztenciális adottság, ugyanakkor kulturális mintáink is meghatározzák, mennyire tudunk testünk alkotó energiáira támaszkodni. *Maxine Sheets-Johnstone* (2009) *Corporeal turn* című könyve szerint olyan kultúrában élünk, amely kifejezetten odafordul a testhez: testi fordulat zajlik kultúránkban. A humán tudományokban a 20. század folyamán két alapvető fogalmi átrendeződés ment végbe: a Saussure elméletére alapozó nyelvi fordulat, illetve a fenomenológiára építő „testi fordulat” (*Sheets-Johnstone*, 2009, 2. o.). A nyelvi fordulat fejleményeiből megtanulhattuk, hogy a nyelv nem csak passzív eszköze a gondolat kifejezésének; a nyelvnek s magának a beszédnek is aktív, konstitutív szerepe van a gondolatok, jelentések, eszmék létrejöttében. A testi fordulat filozófiai hasonlóképpen megmutatták: a test sem csak instrumentum, hanem konstitutív szerepet játszik az önérzékelés, az idegentapasztalat s általában a tapasztalat létrejöttében, megújításában.

A humán tudományok testi fordulata – mint láttuk – a fenomenológiával indult: a fenomenológiai filozófiában bontakozott ki a testi öntapasztalás és az idegentapasztalat

konstitutív szerepéről szóló rendszeres gondolkodás, felépítve egy többé-kevésbé koherens hagyományt (Vermes, 2023). A fenomenológiai fejleményekkel párhuzamosan zajlott a pszichoanalízis által megindított testi fordulat: a test az ösztönök hajtóerőin keresztül bejelentkezett a lélekbe, a psziché inentől kezdve nem függetleníthető teljesen a testi affektusok dinamikáitól. Számos szállal kapcsolódik a fenomenológiai és pszichoanalitikus gondolkodáshoz a szociális konstruktivizmus testi fordulata is, amely a testi önértékelés személyközi aspektusát hangsúlyozza, s a saját test, a materialitás percepcióját is társadalmi identitásképző és kirekesztő gyakorlatok termékeként értelmezi. Újabban a kognitív tudomány is kitermelte a maga testi fordulatát. Habár eredeti kiindulópontja az elme vizsgálata, felfedezte annak „megtestesült” – „embodied” – vonásait: az utóbbi évtizedekben az embodimentkutatások hallatlan prosperitásának lehetünk tanúi. A testi fordulat irányzatait áttekintve szóba kell hoznunk a pragmatizmus viszonylag friss fordulatát, a mind divatosabbá váló szómaesztétikát. Shusterman – támaszkodva Dewey filozófiájára – némileg leredukálta a fenomenológiai hagyomány és a dekonstrukció testfilozófiáit. Ugyanakkor Feldenkrais testtudati oktatóként szerzett tapasztalataira támaszkodva megpróbálta összekapcsolni az esztétikai elméleti kutatást a gyakorlati testtudati szemlélettel.

5.4. A testi reziliencia helyreállítása

A testi fordulat filozófiái általában meghaladni kívánják a test instrumentális, a tudattal szembeállított, karteziánus értelmezését. A test egyoldalú tárgyiasításával, elidegenítésével és racionális kontrollálásával nemcsak az a baj, hogy alapvető filozófiai és tudományos tévedésekhez vezet, de súlyos emberi szenvedéseket is okoz: saját önértékelésünk megcsonkításával, interkorporális érintettségünk eltüntetésével is együtt jár, s ezáltal lehetővé teszi, s megteremti a társadalmi kirekesztés változatos formáit. Habár egyéni és szociális jóllétünket mélységesen meghatározzák az érző testek személyes és személyközi dinamikái, a test a tömegkultúrában mégis személytelenített, tárgyiasított, instrumentálizált gyakorlatokban jelenik meg: medikalizálva, a teljesítményfokozás, a fogyasztás és csábítás médiumaként. Egy olyan korban, amikor a teljesítmény és fogyasztás fokozása még mindig korszakos evidenciának tűnik, óriási nyomás nehezedik az eleven testekre. Mivel a tömegkultúrát uraló praxisok elidegenítenek a testtapasztalás kreatív forrásaitól, a testi reziliencia helyreállítása külön erőfeszítéseket igényel.

A test alkotó kapacitásának reparálása nem csak a testi fordulat filozófiáinak s a fordulathoz kapcsolódó humán tudományoknak fontos: számos olyan szomatikus, testtudati technika, szomatoterápiás, mozgás- és táncterápiás módszer létezik, amely más-más úton, más-más szóhasználatban a testi alkotóerő feltárására, a testi reziliencia megújítására törekszik: ide tartozhat a légzéssel, a saját mozgás ritmusával, a súlyérzékeléssel vagy az interkorporális (testközi) társas tapasztalatokkal, például a távolság szabályozással való önreflektív munka. A Feldenkrais-módszertől a kontakt improvizációig, a Skinner release

technikától a Body Mind Centeringig számos praxis létezik, amely a testi önérzékelés különböző dimenzióit műveli. E kultúra célja nem a testi teljesítmény fokozása vagy a test külső átalakítása. Nem is a rövidere zárt testi élvezet. Sokkal inkább a testi megélés, a mozgás és észlelés önreflektív kapacitásának bővítése, a saját testtel való viszony javítása, a másokkal való összehangolódás érzékenyítése vagy a testhatárok, énhatárok reflexiója. Egy érzékenyebb, alkotóbb és felelősebb testi létezés kialakítása (Vermes, 2023).

6. Konklúzió. A testi reziliencia helyreállítása – túl a dualizmuson

E tanulmányban a fenomenológiai filozófia, s kiemelten a testfenomenológia perspektívájából próbáltunk rátekinteni a reziliencia fogalmára. Először körvonalaztuk a rezilienciakutatásokban megjelenő episztemológiai lehetőséget, megmutattuk, hogy a természet- és társadalomtudományokat átkötő dinamikus fogalom új tudományos paradigma ígérését hordozza. Ezután körvonalaztuk a testi reziliencia fogalmát a testfenomenológiai kutatások szempontjából. Husserl és Merleau-Ponty nyomán megmutattuk, hogy a testtapasztalat elemzése mint „testi harmadik” vizsgálata olyan episztemológiai lehetőséget nyit meg, amely a rezilienciakutatások számára is releváns lehet: kivezetheti a tudományos kutatást a karteziánus dualizmus válságokat generáló csapdájából. A fenomenológia eszköztárával, konkrét elemzésekkel is bemutattuk, hogy miképp működik a testi alkotás és jelentésképzés, amely a személyes és közösségi reziliencia lényeges forrása. A fenomenológiai értelemben vett testi rezilienciát elhatároltuk a fogyasztói kapitalizmus kultúrájának instrumentalizált testértelmezésétől. Értelmezésünk szerint a testi reziliencia nem azt jelenti, hogy végső testi erőforrásainkat feltárva fokozni tudjuk a tempót a termelésben és fogyasztásban. Sokkal inkább azt, hogy a test alkotóerejére és intekorporális érzékenységére támaszkodva új értelmeket tárjunk föl a személyes és személyközi szituációkban. Írásomban felvázoltam a humán kultúra testi fordulatának irányzatait és fő törekvéseit azt remélve, hogy a rezilienciakutatások kapcsolódni tudnak a testi fordulat filozófiáihoz, s e filozófiák is meríthetnek a reziliencia jelenségének dinamikus kutatásaiból.

Hivatkozások

- ALLEN J. G., FONAGY P., BATEMAN W. (2008): *Mentalizáció a klinikai gyakorlatban*. Ford. Bulath Máté. Oriold és Társai, Budapest.
- BEHNKE E. A. (2010): The socially shaped body and the critique of corporeal experience. In: Morris K. J. (ed.): *Sartre on the Body*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 231–255. https://doi.org/10.1057/9780230248519_15

- BÉKÉS V. (2002): A reziliencia-jelenség, avagy az ökológizálódó tudományok tanulságai egy ökológizált episztemológia számára. In: Forrai G., Margitay T. (szerk.): *Tudomány és történet*. Typotex, Budapest, 215–228.
- BUCKLEY T., PUNKANEM M., OGDEN P. (2018): The role of the body in fostering resilience: a Sensorimotor Psychotherapy perspective. *Body, Movement and Dance in Psychotherapy*, 13. 4. 225–233. <https://doi.org/10.1080/17432979.2018.1467344>
- DESCARTES R. (2000/1637): *Értekezés a módszerről*. Ford. Szemere Samu. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- ELBERS E., BAUR V., WINKEL B., DUYNDAAM J. (2021): Embodied resilience: A phenomenological perspective. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 21. 1. <https://doi.org/10.1080/20797222.2021.1965857>
- HUSSERL E. (1998/1938): *Az európai tudományok válsága*. Ford. Egyedi András, Ullmann Tamás. Atlantisz, Budapest.
- HUSSERL E. (2000/1929): *Kartezianus elméletek*. Ford. Mezei Balázs. Atlantisz, Budapest.
- JONAS H. (2001): *The Phenomenon of Life. Toward a Philosophical Biology*. Northwestern University Press, Evanston.
- MERLEAU-PONTY M. (2012/1945): *Az észlelés fenomenológiája*. Ford. Sajó Sándor. L'Harmattan – Fenomenológiai Egyesület, Budapest.
- SHEETS-JOHNSTONE M. (2009): *Corporeal Turn*. Imprint Academic, Exeter.
- STERN D. N. (2002/1985): *A csecsemő személyközi világa*. Ford. Balázs-Piri Tamás. Animula, Budapest.
- SZOKOLSZKY Á., V. KOMLÓSI A. (2015a): A reziliencia mint rendszerjelenség – szerkesztői előszó. *Alkalmazott Pszichológia*, 1. 7–10.
- SZOKOLSZKY Á., V. KOMLÓSI A. (2015b): A „reziliencia-gondolkodás” felemelkedése – ökológiai és pszichológiai megközelítések. *Alkalmazott Pszichológia*, 1. 11–17.
- ULLMANN T., OLAY Cs. (2011): *Kontinentális filozófia a XX. században*. L'Harmattan, Budapest, 206–207.
- VERMES K. (2023): *A felelő(s) test. Exkarnáció és inkarnáció ritmusai*. L'Harmattan, Budapest.

A méltányosság és a hatékonyság elvének használata a települési önkormányzatok döntési folyamataiban

DOBÓ MARIANNA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomismereti Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
dobo.mariann@uni-eszterhazy.hu

A társadalom biztonságérzetét befolyásolja, hogy a különböző közszolgáltatások milyen mértékben adottak, ezért a kiszámíthatóság a tervezhetőség alaptétele. Ebben az állami és az önkormányzati intézményrendszer az elsődleges, ugyanakkor más szereplők is megjelenhetnek: egyházak, civil szervezetek, magánszemélyek, vállalkozások. Tanulmányomban azokat a dilemmákat mutatom be, amikor a települési önkormányzatok döntéskényszerbe kerülnek a településműködtetés megfelelő háttérének és az összes feltételének biztosítása közben. Felvetődik a kérdés, hogy az önkormányzatnak a végletekig kell-e a hatékonyságra törekednie, felválthatja-e (esetleg ritkán) azt a méltányosság szempontja. Adódik-e ebből konfliktus? Ki végezze a közszolgáltatást: az önkormányzat vagy kiszervezhető? Amennyiben új szereplő jelenik meg a közszolgáltatásokban, az milyen hatással van az önkormányzat további döntési folyamatára?

***Kulcsszavak:* döntéshozatal, szervezeti reziliencia, méltányosság, hatékonyság, konfliktusok, közszolgáltatás**

Bevezetés¹

A település közszolgáltatásainak tervezése, megalkotása és működtetése folyamatos feladata a helyi politikának: „a testület hatáskörébe tartozik a helyi adók bevezetése, módosítása, a költségvetés, a zárszámadás, a gazdasági ciklus program elfogadása, a hitelfelvétel, a vagyonelemek besorolása, a vagyon gazdasági társaságba való bevitel

¹ A Bevezetés egy része a PhD-dolgozatom egy fejezetének átvett, de jelentősen átdolgozott szakasza.

vagy kivonása, és különböző támogatások igénylése” (Kovács, 1998). Az önkormányzat saját bevételi körének növelése az adott település számára valóban létkérdés, azonban gyakran szembesülnek azzal a problémával, hogy a hatékony településfejlesztési tervezés során – és bár ilyen körű működtetés közép- és hosszú távon igényli a költségek tervezését is – a folyamatosan változó jogszabályi környezet állandó bizonytalansági faktort eredményez, ahogyan a külső környezetből érkező egyéb hatások is.

A hatékonyság olyan iránytű, amely arra való, hogy támogatást biztosítson a megfelelő(bb) alternatíva kiválasztásában: leggyakoribb kérdés ebben a folyamatban: *Megéri-e a befektetés? Megtérül-e mindez?* Az eredményt leginkább a befektetett energia (input) és a megtérülés (output) alapján számolják. A hatékonyság mindig kiemelt szerepet kap a döntéseknél. Deborah Stone a Közpolitika paradoxona című könyvében azt írja, hogy a „hatékonyság mint közpolitikai cél önmagában nem értelmezhető” (Stone, 2002), mindig viszonyításra és értékek rendszerére van szükség az igazi eredmény felismeréséhez. A választópolgár és a politikus számára is prioritást élvez az eredményesség, ezt kéri számon a döntéshozók: „A hatékony választással a legtöbb hasznossághoz jutunk” (Stone, 2002). A hatékonyságot mindenki igényli, azzal a feltétellel, hogy a jogok ne sérüljenek, az igazságosság megmaradjon. A javak elosztásánál azonban konfliktus léphet fel, hiszen nem mindenki részesedhet egyenlően azokból. Általános az a vélekedés, miszerint a versengés inkább kapcsolódik a hatékonyság eszméjéhez, mint a méltányossághoz, viszont ez az ellentmondás feloldható azzal, hogy akkor lehet a méltánytalanságot felróni a döntéshozóknak, ha az azonos pozíciókhoz eltérő javakat társítanak.

Alaptétele az önkormányzati működésnek, hogy a közszolgáltatások ellátása alapvetően az önkormányzati szereplőktől elvárt feladat, a helyi társadalom biztonságérzete attól függ, hogy ezek folyamatosan, kiszámíthatóan rendelkezésre állnak-e, és hogy ezekről rendelkezik-e megfelelő információval.

Vizsgált témakörök:

- a) Okoz-e konfliktust a hatékonyság és a méltányosság a szervezeti döntéshozatalban? Lehetséges-e ebben a rugalmas alkalmazkodóképesség, a reziliencia?
- b) A méltányossági szempont hangsúlyozásával „jogosulatlan” előnyhöz jutónak tekinti-e a település többsége a támogatott egyént (csoportot)?
- c) Hogyan értelmezhető a piaci és a nem piaci közszolgáltatások összefonódása – hatással van-e ez a szomszédos településekre?
- d) Melyek a piaci szereplő megjelenésének hatásai a helyi szabályozásra és költségvetésre – hogyan változtatta meg a munkaerőpiaci helyzetet és a szociális ellátások körét, költségvetési arányát?

A tanulmányomban – ha nem is teljes mélységében kibontva, de – olyan észak-magyarországi, turisztikai adottságokkal rendelkező település működéséből hozok példákat

(Sarud), ahol jelentős változás következett be a döntéshozatali szereplők szociometriájában, a korábban erőteljes periférikus gazdasági szerkezetbe egy piaci szereplő lépett be. A jelentős mértékű munkahelyteremtés, ingatlanfejlesztés nemcsak az addigi helyi közfoglalkoztatási szintet változtatta meg, hanem a helyi társadalom összetétele is átalakult (beköltözések-elköltözések, ingatlanok felújítása, időszakosan ott élő lakosság arányának megnövekedése nem csak az üdülőtelepi részen, szolgáltatások iránti igény változása stb.).

A vizsgált időszak csaknem történetinek tekinthető már, ez az időtáv lényegében 2 önkormányzati ciklus közszolgáltatásának változását öleli fel különböző módszerek segítségével: megfigyelések, dokumentumelemzések: 2014–2024 közötti önkormányzati jogi szabályozások, a polgármester gazdasági programjai, interjúk (intézményvezetők, civil szervezetek képviselői, képviselők, gazdasági társaságok vezetői), médiamegjelenések.

2. Közpolitika az önkormányzatok gazdasági döntéseiben

Mi az önkormányzatiság alapja? Mitől válik ön-kormányzattá? A leggyakoribb válasz erre az, hogy a közösség az autonóm, önálló, saját szintjén jelentkező feladatait megoldja, azaz meghozza a döntéseket, és gondoskodik azok végrehajtásáról (Péteri, 1998). Az autonómítás és a szubszidiaritás elve szorosan összefügg, és leginkább a gazdálkodásban van szerepe az önállóan, a legmegfelelőbb szinten meghozott döntéseknek. A helyi önkormányzatok szintjén óriási feladat és kihívás a biztonságos gazdálkodás feltételeinek megteremtése.

Mindennapjaink során is számos döntést kell meghoznunk, problémákat kell megoldanunk. Problémáról akkor beszélhetünk, amikor egy kívánt helyzetet szeretnénk elérni, de nem látjuk a hozzá vezető utat. Probléma adódhat abból is, hogy kényszerű döntéshozatal előtt állunk, és szükségszerűen választanunk kell. A tanulmány során nem térek ki részletesen a döntéshozatal részfolyamataira, szigorúan csak a méltányosság és a hatékonyság kapcsolatára, konfliktusaira, továbbá a problémadefiniálás döntéselemző stratégiáira.

Az önkormányzati rendszer tagoltságát sok bírálat éri jelenleg, sok esetben túlzottnak, sok esetben kevésnek bizonyul, de a legtöbb kifogás mégis a szakmai és pénzügyi hatékonyságára irányul. *A pénzügyi szabályozás alapelve a forrásorientált és bevételorientált rendszer.* A feladatai ellátására a helyi önkormányzatot felhasználási kötöttség nélküli normatív hozzájárulás illeti meg, a normatív hozzájárulás általában a feladatok országos átlagos költségének feladatonként eltérő hányadát fedezi attól függően, hogy a közszolgáltatást igénylő állampolgár ellátása milyen mértékig csak az állam, és milyen mértékig megosztva a család, az önkormányzat és az állam terhe. A fiskális decentralizációban különös jelentősége van annak, hogy helyben döntsenek a kiadásokról. A helyi viszonyok megfelelő mérlegelésével a helyi igény szintjén alakítható ki a szolgáltatás színvonala (Kovács, 2002).

Döntéseinket egyéni megszokás, alku, közvetítés, társadalmi szokás, intuíció alapján hozhatjuk. A közpolitika szempontjából is fontos téma a racionális döntéshozatal, amelynek módszerei ellentétben állnak a polisz modell jellemzőivel. A továbbiakban két stratégiával ismerkedhetünk meg bővebben, betekintést nyerve ezzel a választási folyamatok részletes pontjaiba (Zoltayné, 2002).

3. Közpolitikai döntések és azok mozgatórugói

„A hatékonyság biztosításánál kiindulópont, hogy a rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak, és a döntéshozók ezekből állítják elő a lehető legjobb választ” (Stone, 2002). Az önkormányzati gazdálkodás megújításának lehetősége több külső körülménytől és azok eltérő mértékű hatásaitól függ, ezt egészíti ki az önkormányzati gazdálkodás szemlélete. A döntéshozatali folyamatban alapvetően ez az elvrendszer jelenik meg. Természetesen az önkormányzati rendszer gazdálkodására nagy hatással vannak az államháztartási rendszer elvei is. Leggyakrabban a biztonságos gazdálkodás és a település működtetése a vezérlőelv a döntésekben a településeken településnagyságtól függetlenül. Ezt a jogszabályoknak való megfelelés, a bevételorientáltság és az uniós lehetőségek kihasználása erősítheti meg (ÁSZ jelentés, 2008). Meghatározó elem a nyitottság és a kontrollálhatóság, a kötelező feladatok finanszírozásának biztosítása, a térségi kapcsolatok erősítése.

A vizsgált településen a hatékonyságot alapelvnek tekintik. A polgármester médiában megjelenő nyilatkozatai, illetve a gazdasági program pontjai szerint a helyi közösségek komplex feladataiból következően az önkormányzatok szabályozásának alapvetően a forrásszabályozás szerint kell úgy működnie, hogy elismeri az önkormányzatok bevételi érdekeltiségét. A *gazdasági hatékonyság* érdekében a többszintű finanszírozási rendszert kell megtartani, bár alapvetően az állami normatívára való támaszkodás jellemezte (forrás: Gazdasági program, HEP).

A folyamatos gazdasági és gazdaságpolitikai változások szinte megkövetelik, hogy az önkormányzat bevételi kereteiben a belső arányokat tekintve a saját forrás váljon hangsúlyossá. Ezt a vizsgált önkormányzat kizárólag a *hitelek* felvételével tudja teljesíteni, hiszen az állami támogatásokkal és pályázatokkal megszerezhető összeg egyre kevesebb, és egyre alacsonyabb az önkormányzat adóerő-képessége is, hiszen a költségvetési juttatások szabályozásakor a helyben maradó adórész szűkült.

Kérdésként adódik, hogy *mi az igazi eredmény. Mi a viszony az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság fogalmi között?* A gazdasági programban több helyen is szerepel, hogy a döntés és a politika „fogyasztója” az elsődleges szempont. A fogyasztóorientált (ön)kormányzat esetében az ügyfél igényei a fontosak, nem a bürokráciáé (Osborne – Gabler, 1994). E nézet alapján a minőséget (és ebből következően az eredményességet) csak a fogyasztó határozza meg.

Jelen településen a fogyasztó maga a helyben élő állampolgár, ebből következik, hogy a döntések elsődleges mozgatórugója a nekik való megfelelés, a szavazatmaximalizálás volt. Jelentős konfliktus keletkezett rendszeresen abból, hogy az elmúlt évtizedekben nemcsak az üdülőövezetben, hanem faluszerte leromlott házakat vásároltak fel, és így időszakosan (késő tavasztól késő őszig) a lakosság létszámában min. megduplázódott, és egy egészen más típusú szolgáltatási rendszert várt/vár el. Ezek a konfliktusok a helyi társadalmon belül, a képviselőtestület – polgármester, polgármester – vállalkozói között a kampányidőszakokban jelentősen felerősödtek.

Oldása lehet a konfliktusnak az, hogy az egyenlőtlenség és a hatékonyság viszonyát nem zéró összegű játéknak kezeljük, és Robert Kutter nézete alapján (*Stone, 2002*) azt mondhatjuk, hogy az egyenlőség és a gazdasági teljesítményre irányuló törekvéseket össze lehet békíteni, sőt meg kell találni azokat a helyzeteket, ahol az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság triumvirátusa sajátos komplexitásként létezhet és szolgálhatja a Közjó érdekét. A gyakran egymásnak is ellentmondó követelményeket – melyeknek együttesen kellene megfelelni – esetenként összhangba is lehet hozni, ha erre van tényleges törekvés, de ez sokszor csak elméletileg lehetséges (*Csorba, 2023*). Az egyenlőség és a hatékonyság kapcsolatát gyakran zéró összegű játékként kezelik (*Stone, 2002*). A viták ebből következően arról zajlanak, hogy az egyenlőtlenséget és a hatékonyságot hogyan lehet a legoptimálisabban vegyíteni, illetve melyikből kell áldozni a különböző helyzetekben.

4. A hatékonyság és a méltányosság konfliktusai

A település működtetésében fontos elv, hogy az adott település ne önmagában, hanem térségi kapcsolataival együtt, a településfejlesztés távlati tervei szerint jelenjen meg a gazdasági tervezésben. A célok és az elvárásoknak való megfelelés, illetve a változó jogszabályi és finanszírozási környezet számos esetben okozott konfliktust a döntéshozók és a helyi társadalom között.

Dokumentumtípusok	Szereplők	
Gazdasági program és a hozzá kapcsolódó rendeletek	önkormányzat, vállalkozások	Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 3/2023. (III. 6.) önkormányzati rendelete 2023. 03. 07. – az önkormányzat 2023. évi költségvetéséről Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 2/2021. (I.27.) önkormányzati rendelete 2021. 02. 01. – 2021. 02. 01. a helyi adókról szóló 13/2015. (XI.27.) önkormányzati rendeletének módosításáról
Szervezeti és Működési Szabályzat	önkormányzat	Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 8/2019. (XI.14.) önkormányzati rendelet módosításáról
Közbiztonsági beszámoló	önkormányzat	Sarud Község Önkormányzata Polgármesterének 10/2020. (V.14.) önkormányzati rendelete 2020. 05. 15. – 2020. 05. 15. a közösségi együttélés alapvető szabályairól, valamint ezek elmulasztásának jogkövetkezményeiről szóló 15/2013. (XI.29.) önkormányzati rendelet módosításáról
Helyi Esélyegyenlőségi program és a hozzá kapcsolódó szociális rendeletek	önkormányzat	a természetben nyújtott szociális tűzifa támogatás jogosultsági feltételeiről szóló 7/2024. (VIII.29.) önkormányzati rendelet módosításáról Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 6/2024. (VIII. 12.) önkormányzati rendelete 2024. 08. 15. – 2024. 08. 15. a települési támogatásokról és az egyéb szociális ellátásokról szóló 13/2021. (X.1.) önkormányzati rendelet módosításáról

Forrás: Nemzeti jogszabálytár (njt.hu) – saját szerkesztés

1. táblázat: A település működtetésének dokumentumtípusai

Konfliktus alakult ki a településen működő *polgárörtség* költségvetésének meghatározásakor, végrehajtásakor, az intézmények fenntartásakor (általános iskola, közösségi ház), valamint az étkeztetés (szociális) biztosítása körülményeinek vizsgálatakor. Azonban a legnagyobb és a vizsgált időszakot végigkísérő a piaci szereplő és az önkormányzat közötti egyértelmű – néha elmérgesedő – nézeteltérés (médiában is sokszor megjelenő, nyilvánossá váló konfliktus) volt. Ez a konfliktus a helyi társadalmat is megosztotta, és gyakran feloldhatatlannak látszó ellentéteket eredményezett, mivel sokszor nem tisztázott, hogy az eltérő célok (részcélok) és eredmények hogyan szolgálják a különféle érintett közreműködők, illetve a csoportok javát, hiszen érzelmekre alapozták az érvrendszerüket.

Hiába igyekeztek a helyi közösségek különböző szervezeteinek támogatását körültekintéssel tervezni és azt megvalósítani, hiába volt a településnek kiemelkedő turisztikai jelentősége, igazán nagy áttörés nem következett be.

A kiindulópont annak az elvnek prioritásként való kezelése, hogy az önkormányzatok lehetővé tegyék a kötelezően előírt feladatok finanszírozhatóságát, és ezzel kiszámítható feltételeket teremtsenek a helyi közösségek által önként vállalt és saját erőből finanszírozott programok megvalósítására – itt ez jelentős nehézségbe ütközött.

Egy ilyen döntéshelyzetben, amikor az eredeti döntés megváltoztatását el tudja érni egy csoport csupán azért, hogy érdekeit felismerve megjeleníti azokat, felmerül a kérdés, hogy kell-e arra törekednie a továbbiakban az önkormányzatnak, hogy a társadalomban minél több egyén, csoport részese legyen az érdekelismerésnek (Jenei, 2007). Nem segíti-e elő a hatalom ezáltal azt is, hogy a „túlzott” nyilvánossággal más döntéseiben is teret enged az érdekartikulációnak, és ezáltal sérülhet a döntéshozatali folyamat hatékonysága? A további események az adott településen azt bizonyították, hogy a régi kerékvágásba már nem tudtak teljes mértékben visszatérni, azaz más esetekben a lakosság, amelynek valamilyen érdekét sértette a döntés, erőteljesen (néha túlzottan is) fellépett, és mára szinte gyakorlattá vált az érdekelismerésen alapuló érdekartikuláció.

Nem egy döntést hozott az önkormányzat a hatékonyságra hivatkozva. A költségvetési rendeletek azonban nem kedveznek a távlati gondolkodásnak, illetve a taktikai szemlélet váltja fel a stratégiai szemléletet, ami rögtönzésre kényszeríti a döntéshozókat. A regionális szemlélet kevésbé épült még ki, néhány téma esetében a térségi együttgondolkodás és tervezés valósul meg. Például az intézményrendszer átalakításában a munkaerő-gazdálkodás hatékonyságára kívántak törekedni. A tagiskolai státusz fenntartása a költségvetés számára továbbra is bevételt jelent, az egységes tantestület kimondásával a munkaerő-megtakarítás a teljes szakos ellátás mellett vált lehetővé. Az óvoda esetében a hatékonyság akkor válik a méltányosság segítőjévé, ha ez az önállóság megtartásában, vagy a szakmai társulásban manifesztálódik.

Alapvető, hogy a piaczgazdasági szemlélet és az önkormányzat költségvetési logikája összhangban legyen egymással, és ezzel segítsék az önkormányzati törvény által nem szabályozott gazdálkodási kérdéseket. A településen működő konyha (üzemeltetés) az önkormányzat intézményei számára biztosít étkezési lehetőséget. A vizsgált településen több esetben okozott ez ellentmondást, hiszen az önkormányzat a piaci „árak” megfizetésére kényszerül, de az általuk nyújtott szolgáltatások áraiban még mindig túlsúlyban vannak a szociális megfontolások. A döntéseknél mi legyen a szempont: a hatékonyság, a minél nagyobb bevétel, vagy a méltányosság, a lehető legnagyobb támogatás a polgárok számára, akár a hatékonyság rovására is. Azonban a hatásvizsgálatkor szükséges arra is figyelni, hogy valójában mikor lesz egy döntés eredménye hatékony. Felvetődik az a kérdés, hogy az önkormányzatnak a végletekig kell-e a hatékonyságra törekednie, felválthatja-e (esetleg ritkán) azt a méltányosság szempontja. Ezt az ellentmondást oldani lehet azzal, hogy az árszabályozási mechanizmust és a támogatási gyakorlatot egyszerre átalakítva megteremtik a keretet a közszolgáltató szervezet fenntartható működtetésére.

Állandó kérdésként jelenik meg a döntési folyamatban, hogy *mi az igazi eredmény. Mi a viszony az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság fogalmi között?* A gazdasági programban több helyen is szerepel, hogy a döntés és a politika „fogyasztója” az elsődleges szempont. A fogyasztóorientált (ön)kormányzat esetében az ügyfél igényei a fontosak, nem a bürokráciáé (Osborne – Gaebler, 1994).

a) Általános b) Probléma érzékelése c) eszközök	Vállalkozói szemlélet („megkeresi a pénzt, nem csak elkölti”)	Küldetésvezérelt (mi a „jó”)	Katalizátor („kormányoz, nem csupán evez”)
a) Önkormányzat	Gazdasági program, HEP stb. a normatívára hagyatkozik; Esetleges pályázatok	Ellentétek: nincs szegregátum a HEP szerint (?), de előregedő, leszakadó társadalmi csoportok, települési + oktatási	A hirtelen adódó problémák ad hoc megoldása, kríziskezelés alacsony szintje Evez
a) Piaci szereplő	Teljes vertikummal a profitszemlélet – CSR szemlélettel	Munkahelyteremtés, számos fejlesztés	Evez (kényszerből) – erőteljes irányítási funkcióval
b) Önkormányzat	Probléma: pénzkérés helyett pénzköltés – normatíva felélése	Nincs konkrét vezérelv	Stratégiák hiánya, belső konfliktusok – integráció hiánya
b) Piaci szereplő	„pénzkérés” – „pénzköltés” sajátos egyensúlya	Település részei között szakadás Programok elérésének anyagi akadályai	Túl sok, egymással párhuzamosan futó projekt Ellenérzet
c) Önkormányzat	Hitelfelvétel, kevés kapcsolat	Közmunkaprogram	Normatívára való várakozás Folyószámlahitel
c) Piaci szereplő	Pályázatok, jelentős önerő, marketing, HR-háló	Munkahelyteremtés Közösségi rendezvények (Névtelen Angyalok pl.)	Munkahelyteremtés, folyamatos marketing (veszélyekkel), folyamatos beruházás

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: A település működtetésének szemléletei a hatékonyság és/vagy a méltányosság figyelembevételével

Az is megeshet, hogy egy döntéshozatal módját többre értékeljük, mint magát a tényt. Számos helyzet adódik, amikor választásaink során még egy olyan döntés elé is kerülünk, hogy a méltányosság vagy a hatékonyság alapján kell határoznunk, és előfordulhat, hogy nem fér össze a kettő.

Végezetül annak az alternatívának a kiválasztására kerül sor, amellyel az összehason maximalizálható. Így az optimális választás meghozatala jön, kifejezetten abban

az esetben, amikor úgy születik meg a döntés, hogy az nettó értékben a választókerület javát szolgálja, és a nyereség nem a társadalom egészének szemszögéből tekinthető haszonnak.

5. Konklúzió

A közpolitikai döntéshozatal folyamata a társadalmi csoportok érdekérvényesítésének közegében zajlik. Ezért is válik indokolttá az érdekérvényesítési folyamat lépéseinek vizsgálata mind a társadalomra vonatkoztatva, mind a politikai rendszer működésére nézve. E kettő viszonyában a kölcsönösség és a kölcsönhatás folyamatosan meglévő jeleit tapasztalhatjuk. Az érdekkapcsolatok szövevénye képes a társadalmat determinálni – a működését tekintve mindenképpen. A döntéshozatal során elsődleges feladatunk (ami önmagában már egy probléma), hogy a cél teljesítését megvalósító alternatív eszközök között válasszunk. Amikor elhatározzuk magunkat az ésszerűség alapján, akkor a nevezett célhoz vezető legjobb eszközt választjuk ki, ami költség-haszon elemzés, kockázat-haszon elemzés (Csorba, 2025) és döntéselemzés útján történhet. A stratégia fajtájától függetlenül a következő lépcsőfokok minden helyzetben ugyanúgy következnek egymás után, a kérdés csupán az, hogy melyik szint mekkora intenzitást vagy milyen fokú prioritást élvez, és ez hogyan kapcsolódik a mellette állókhoz.

Elsődleges a célmeghatározás, ami valószínűsíthetően mindenkinél jelen van már a kezdetek kezdetén, de a racionális döntéshozatal során ez egészen pontos és explicit módon történik. Ezután következik azon alternatív lehetőségek összegyűjtései, amelyekhez szükség van a cél eléréséhez. Az alternatívák lehető legszélesebb körű számbavétele történik itt, de nem a teljesség igényével, mert az lehetetlen volna („analízis-paralízis”). Így ezen döntéshozatali stratégia során is csak korlátozott racionalizmusról beszélhetünk. Jellemző, hogy mihelyst egy elfogadható alternatívához „érkezünk”, ott megállunk, és nem keresünk tovább új lehetőségeket. A lényeg az utolsó két lépésen van, amelyeknél az alap a maximális jólét szem előtt tartása. Itt kerül sor a változatok következményeinek elemzésére, felmérésére és a legnagyobb valószínűségű vagy leghatékonyabb változat kiválasztására.

Előfordulhat, hogy a döntési következmények szemben állnak az érdekekkel, a stratégiai szempontokkal (erkölcsi értékek, kötelességek).

Gabriel A. Almond rendszerelméletében (Bihari – Pokol, 2002) a társadalom szerkezetéhez kapcsolja a politikai rendszer funkcióit. A funkciók meghatározhatják a politikai rendszer működését: az első legfontosabb lépése az érdekartikuláció. Enélkül nem indulhat meg az érdekkagregáció és az érdekérvényesítés sem. Az érdekartikuláció előfeltételeként kezelhetjük az érdekelismerést, de azt nem követi minden esetben az érdek megjelenítése.

A gazdálkodásban lényeges elem, hogy az önkormányzat döntéshozatalában mit tekint elsődlegesnek: az „ügyfelet”, azaz a lakosságot (mely nem elhanyagolható módon választópolgárként jelenik meg), vagy a *profitot*, vagy a *stratégiát*. Bármelyik szempont jelenik meg, az önkormányzat hatékonysága mérhető módon emelkedik, mintha az önkormányzat csupán követné a külső környezet állandó változásait. A külső környezet egyrészt az állami, jogszabályi változásokat, követelményeket foglalja magába, másrészt az adott település esetében a közeli város helyi politikájának változásait, amely állandó hatással van a falu döntéseire. A vizsgált önkormányzatnál a jelzett időtartamban leginkább a helyben választójoggal rendelkező „ügyfél” volt a fontos, és ez konfliktust eredményezett az állandó és az időszakosan itt élő lakosok között.

Az állami normatív és céljellegű támogatások csökkenésével a költségvetésben rendszeressé válik a pályázatok igénybevétele. A település a vizsgált időszakban több pályázatot nyújtott be útfelújításra, intézményfejlesztésre, HR-fejlesztésre. A pályázatok mindamelllett, hogy bizonytalansági faktort jelentenek a költségvetésben, a saját erő biztosítása is teherként jelenik meg velük kapcsolatban.

Végezetül az is lényeges szempont, hogy a tervezés milyen időtartamra vonatkozik. A gazdasági program egyértelműen ciklusprogram, ebből eredően kereteket ad, elvekben és stratégiákban gondolkodik. A költségvetés ennek lebontása éves szintre – elvileg. Gyakorlatilag a gazdasági program a korábbi programokkal összehasonlítva azokkal nagyfokú hasonlóságot mutat. Mindehhez még hozzájárul, hogy a költségvetésben az eredeti előirányzat után általában módosítások következnek, amelyek bár érintik a teljes költségvetést, a komplex átformálásra nincs bizonyíték.

További kutatási irányok:

- Ellentétek a szereplők között (az önkormányzat és a piaci szereplők, valamint önkormányzati szereplők között is) – a 2024-es önkormányzati választási eredmények átalakították-e a működési anomáliát?
- Fejlesztési elképzelések/stagnálás – a turisztikai fejlesztések a települési gazdasági programjának szerves részét képezik-e?
- A szegregáció – többféle értelemben – milyen társadalmi konfliktust okoz a helyi társadalomban? (A HEP több szegregátumot is azonosít, emellett jelentős az elkülönülés az időszakosan itt élők és az állandó lakosság között.)
- A lakosság igényei növekednek – önkormányzati szolgáltatások nem adnak erre elegendő választ.
- Egy piaci szereplő belépésével, jelentős arányú munkahelyteremtésének hatására, egy korábban periférikus szemlélettel és stratégiákkal rendelkező önkormányzat át tudja-e venni a vállalkozói és/vagy szolgáltató szemléletet?
- Elegendő-e, lehetséges-e a jobb ellátáshoz, hatékonyabb működéshez a piaci verseny és a magántulajdonosi szerkezet megteremtése?

Hivatkozások

- ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (2001): *Pénzügyek, ellenőrzés, elszámoltathatóság az EU-ban*. Euroatlanti Füzetek, ÁSZTI.
- BIHARI M., POKOL B. (2002): *Politológia*. Aula Kiadó, Budapest.
- BOD P. Á. (2002): *Intézmények, döntések, következmények*. Aula Kiadó, Budapest.
- BŐHM A. (2002): *Helyi társadalom, önkormányzatok, településfejlesztés*. Agroinform Kiadóház, Budapest.
- CSORBA L. (2023): A tökéletes minőség modellje és a közpénzügyek minősége. *Pénzügyi Szemle*, 69. 2. 51–66. https://doi.org/10.35551/pfq_2023_2_3
- CSORBA L. (2025): Versenyképesség, reziliencia és a kockázati struktúra összefüggései. *Hitelintézeti Szemle*, 24. 3. 75–97. <https://doi.org/10.25201/hsz.24.3.75>
- GÜLYÁS GY., JENEI GY. (2002): *Összehasonlító közpolitika*. Aula Kiadó, Budapest.
- JENEI GY. (2007): *Közintézményi menedzsment*. Századvég Kiadó, Budapest.
- KOVÁCS Á. (1998): A helyi önkormányzatok pénzügyi-gazdasági ellenőrzése. *Pénzügyi Szemle*, 2. sz.
- KUTTNER R. (1984): *The Economic Illusion: False Choices Between Prosperity and Justice*. Houghton Mifflin, Boston.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1994): *Új utak a közigazgatásban*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- PÁLNÉ KOVÁCS I. (1999): *Regionális politika és közigazgatás*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- PÁLNÉ KOVÁCS I. (2005): Önkormányzatok és hatalommegosztás. In: Gallai S., Török G. (szerk.): *Politika és politikatudomány*. Aula Kiadó, Budapest.
- PÉTERI G. (1994): A vállalkozó önkormányzattól a helyi gazdaságfejlesztésig. *Comitatus*, 1. 14–21.
- PITTI Z., VARGA S. (1995): *Az önkormányzatok vagyonosodási folyamata*. KJK, Budapest.
- POLGÁRMESTER ÉS A KÉPVISELŐK JOGÁLLÁSAI. In: *Önkormányzati Képviselők Közlönye*. XV. évf. 1-10. szám
- STONE D: *A közpolitika paradoxona*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (2002): *Döntéelmélet*. Budapest.

Reziliencia a házassági vagyoni jogi szabályozásban

ROMÁN RÓBERT

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdaságtudományi Intézet
Közgazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
roman.robert@uni-eszterhazy.hu

A házassági vagyoni jogi szabályozást a korábbi Családjogi törvény helyett a Polgári Törvénykönyv Családjogi Könyve váltotta fel immár több mint tíz esztendeje. A megváltozott szabályozási rendszer teljesen új elvi alapra helyezte a házassági felek vagyoni rendszerét, és abban elsősorban a felek önállóságára épít. A szabályok erőteljes diszpozitivitása, a házastársak önálló vagyoni rendszerének kiépítési lehetősége, a házassági szerződés új struktúrája elindított egy folyamatot, mely nem állt meg, a változás folyamatos. Az Alaptörvény korlátozott precedensrendszerre történő utalása egyértelművé tette, hogy a Kúria jogértelmezése a jogfejlődés további útja. A precedensképes határozatok folyamatosan születnek, melyek kötelezőek az alsóbb szinten eljáró bíróságok számára. Az ezekben található jogértelmezések a változó világra reagálva teszik a jog ezen szabályait is folyamatosan aktuálissá.

Kulcsszavak: házasság, vagyon, változás, bíróság

1. Bevezetés

A házasság és a házastársak egymás közötti vagyoni viszonyait a házassági életközösség időtartamára házassági vagyoni szerződéssel rendezhetik. Ha a házassági vagyoni szerződés eltérően nem rendelkezik, a házastársak között a házassági életközösség időtartama alatt házastársi vagyoni közösség (törvényes vagyoni rendszer) áll fenn. E törvényes vagyoni rendszer az életközösség kezdetétől hatályosul akkor is, ha a házastársak a házasságkötés előtt élettársakként éltek együtt. A házasság megkötésével az életközösség létrejöttét vélelmezni kell. Az életközösség átmeneti megszakadása a törvényes vagy a szerződésben kikötött vagyoni rendszer folyamatoságát nem érinti, kivéve, ha a felek között vagyonmegosztásra került sor.

A házassági vagyoni rendszerek szemléltetését szerencsés a vagyonekülönítéssel kezdeni, és a többi ahhoz viszonyítva értelmezni annak ellenére is, hogy a magyar jogban is csak szerződéssel kiköthető rendszerről beszélhetünk. A vagyonekülönítést a házastársak általában akkor választják, ha egyikük gazdasági életben való részvételéből a családi dimenziót messze meghaladó vagyongyarapodás következik (*Herger*, 2015, 30. o.).

Egyetérthetünk a Polgári Törvénykönyv Kommentárjában rögzítettekkel, mely szerint a házassági vagyoni szabályozása az elmúlt évtizedekben Európa valamennyi országában részben a családi viszonyok változása – így különösen a házastársak egyenjogúságának elismerése, a kétkeresős családmodell általánossá válása, a nőknek a gazdasági életben való fokozottabb részvétele – folytán, részben a vagyoni összetételében bekövetkezett változások eredményeként jelentős módosuláson esett át. Ez a házastársak autonómiájának elismerését, annak lehetővé tételét jelenti, hogy maguk határozhassák meg együttélésük vagyoni kereteit. Egész Európában jellemző trend, hogy a házasság fennállása során bekövetkezett vagyonszaporulatból – még ha az csak az egyik fél tevékenységére vezethető is vissza – mind a két házastárs részesítsék (*Wellmann [szerk.]* 2024, 292. o.).

A polgári jog szabályainak nagy része diszpozitív (megengedő), úgyhogy a törvény (Ptk.) a szerződési szabadság keretein belül lehetővé teszi a felek szerződése, tehát egyedi jogi aktus útján történő törvénytől eltérő szabályozást. Azzal, hogy ez a feleket mint „saját törvény” egyformán kötelezi, éppúgy, mint maga a jogszabály (*pacta sunt servanda* elve). A törvény által nyújtott szabályok csak akkor érvényesülnek, ha a szerződés nem szól másként. Ha a szerződés másként nem rendelkezik, akkor az előzetesen diszpozitívnek minősülő jogszabály kötelezővé válik, ez az ún. szupletórius alkalmazása a törvénynek (*Szalma*, 2020, 341. o.).

Magyarországon az 1952. évi IV. törvény (Csjt.) házassági vagyoni szabályai egy olyan korszakban keletkeztek, amikor az uralkodó felfogás a házastársak vagyoni viszonyainak csekély jelentőséget tulajdonított: a családot elsősorban fogyasztási közösségnek tekintette, amelyben a személyi tulajdon tárgyai játszanak döntő, az esetek túlnyomó részében kizárólagos szerepet, míg az egyéni gazdálkodás fejlesztésére szolgáló értékek és eszközök teljesen visszaszorultak – értelmézi a Ptk. magyarázata a viszonyokat. Bár az ekkor bevezetett és kötelezően érvényesülő törvényes vagyoni rendszernek, a házastársi vagyoni közösségnek maradandó értéke, hogy megfelelően biztosította a házastársak egyenjogúságát, figyelembe vette a férfiak és a nők kereseti lehetőségének különbözőségeit, a feleségnek a háztartásban és a gyermekek nevelésében kifejtett tevékenységét, a mindössze öt paragrafusban rögzített házassági vagyoni szabályok a gyakorlat igényei szempontjából kezdettől túlságosan szűkszavúnak bizonyultak. A rendezetlenül hagyott kérdéseket előbb a bírói gyakorlat igyekezett pótolni, majd a bírói gyakorlatban kialakult jogtételek egy része a Csjt. 1974. évi, illetve 1986. évi novelláival beépült a törvényi szabályozásba. 1986-ban a gazdasági és tulajdoni viszonyokban kezdődő változásokat

a törvényhozó oly módon próbálta meg követni, hogy ismét elismerte az 1952-ben eltörölt házassági vagyoni jogi szerződés megkötésének lehetőségét. A házassági vagyoni jogi szerződés szabályai – a szerződés alakiságaira vonatkozó szabályok kivételével – azonban nagyon hiányosan és nem egyértelműen kerültek rendezésre. A szerződés hiányában érvényesülő házastársi vagyoni közösség szabályainak jellege, terjedelme sem változott lényegesen (*Wellmann [szerk.] 2024, 294. o.*).

1990-től ugyanakkor olyan új vállalkozási és pénzügyi befektetési formák épültek ki, amelyek korábban nem léteztek, és a privatizáció, a szövetkezetek vagyoni felosztása is jelentősen megnövelte a magánszemélyek tulajdonában álló vagyon mennyiségét, megváltoztatva annak összetételét is. A házastársak vagyoni viszonyában sok esetben két, gazdasági szempontból jól szétválasztható vagyoni részt lehet megkülönböztetni: az üzleti (vállalkozási) célú, valamint a házastársak (a család) fogyasztási célját szolgáló vagyont. A gazdaság átalakulásának logikájából következő fenti különbség azonban a jogi szabályozásban nem tükröződött: a házastársak közös vagyoni viszonyának használata, kezelése, az azzal való rendelkezés, valamint a vagyonmegosztás tekintetében az üzleti (vállalkozói) célú vagyon rendeltetése által megkívánt különbségek nem jelentek meg.

A Ptk. – az említett változásokat követve – a Csjt. szabályozásánál lényegesen részletesebben rendezi a házassági vagyoni jogot: több mint ötven paragrafust szentel a házastársak vagyoni viszonyainak. A törvényes házassági vagyoni jogi rendszerként megtartott házastársi vagyoni közösség szabályait a bírói gyakorlatban évtizedek alatt kialakult elvekre építi, a normaszöveg mennyiségi változása jelentős részben a bírói gyakorlatban bevált jogtételek beemelése a jogszabályba. Ugyanakkor a törvényes vagyoni jogi rendszerben a használat, kezelés, rendelkezés jogának, valamint a vagyon megosztásának tekintetében is különbséget tesz egyrészt a házastársak mindennapi életvitelét szolgáló vagyon, másrészt a házastársak foglalkozásának gyakorlását, üzleti életben való részvételét szolgáló (vállalkozói) vagyon között, az utóbbiakban részben eltérő szabályokat állapít meg. Jelentős változás a házassági vagyoni jogi szerződés szabályainak részletes kidolgozása jórészt diszpozitív szabályok formájában. Kógens jellegű rendelkezések a szerződés megkötésével és alakiságaival kapcsolatban, valamint a házastársak egyenjogúsága és a család védelmének biztosítása érdekében jelennek meg. A törvényes és a választható vagyoni jogi rendszerbe is beépülnek a házastársat a másik házastárs eladósodásától, visszaélészerű joggyakorlásától védő rendelkezések (*Wellmann [szerk.] 2024, 296. o.*).

A fentiek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a Ptk. a korábbi szabályozás alapjaira olyan felépítményt épített, amely az elmúlt évek bírói gyakorlatát integrálva, a harmadik személyek védelmét jelentősen erősítve a házassági vagyoni jogi szerződések alapvető szabályait fekteti le. Emellett a vagyoni jogi rendszerek lényeges tartalmának bemutatásával választási lehetőséget enged a házastársaknak és a házastársaknak vagyoni viszonyaik rendezése során (*Tóth, 2014, 34. o.*).

2. A házastársi vagyontársaság

A házasság megkötése önmagában nem elegendő a házastársak között sem a törvényes vagyoni rendszer, sem a házassági vagyoni szerződés rendelkezéseinek érvényesüléséhez, ahhoz az életközösség fennállása szükséges. A házassági vagyoni szabályok a házasság tartalmi elemeit jelentő érzelmi és gazdasági közösséghez kötődnek, nem a formális kötelékhez. Az életközösség ismérveit a törvény nem határozza meg. Az ítélkezési gyakorlat szerint az életközösség erkölcsi és vagyoni összetevőkből áll, rendszerinti tartalmi elemei: a közös háztartás (együttlakás), közös gazdálkodás és a bensőséges személyes viszony (Kőrös, 2023, 2. o.).

Házastársi vagyontársaság esetén a házastársak közös vagyoniába tartoznak azok a vagyontárgyak, amelyeket a házastársak a vagyontársaság fennállása alatt együtt vagy külön szereznek. A házastársak közös vagyoniába tartoznak a közös vagyontárgyak terhei, és – ha a Ptk. eltérően nem rendelkezik – közösen viselik a bármelyik házastárs által a vagyontársaság fennállása alatt vállalt kötelezettségből eredő tartozásokat. A házastársi közös vagyoni a házastársakat osztatlanul, egyenlő arányban illeti meg. Nem tartoznak a közös vagyoniába azok a vagyontárgyak, terhek és tartozások, amelyek különvagyonnak minősülnek.

A házastárs különvagyoniához tartozik

- a) a házastársi vagyontársaság létrejöttékor meglévő vagyontárgy;
- b) a házastársi vagyontársaság fennállása alatt általa örökölt vagy részére ajándékozott vagyontárgy és részére nyújtott ingyenes juttatás;
- c) a házastársat mint a szellemi tulajdon létrehozóját megillető vagyoni jog, kivéve a vagyontársaság fennállása alatt esedékes díjat;
- d) a személyét ért sérelemért kapott juttatás;
- e) a személyes használatára szolgáló szokásos mértékű vagyontárgy; továbbá
- f) a különvagyoni értékén szerzett vagyontárgy és a különvagyoni helyébe lépő érték.

A különvagyonnak az a haszna, amely a házassági életközösség fennállása alatt a kezelési, fenntartási költségek és a terhek levonása után fennmarad, közös vagyoni. Az a különvagyonihoz tartozó vagyontárgy, amely a mindennapi közös életvitelt szolgáló, szokásos mértékű berendezési és felszerelési tárgy helyébe lép, öt évi házassági életközösség után közös vagyonná válik.

A házastárs különvagyoniát terheli a törvényen alapuló tartás kivételével az a tartozás, amely a házassági életközösség megkezdése előtt keletkezett jogcímen alapul. A különvagyonihoz tartozik a különvagyoni vagyontárgy terhe és a különadósságnak minősülő tartozás kamata.

- A különvagyonhoz tartozik az életközösség fennállása alatt keletkezett olyan tartozás,
- a) amely a különvagyon megszerzésével vagy fenntartásával jár együtt, kivéve a különvagyon hasznának megszerzésével és a házastársak által közösen használt vagy hasznosított vagyontárgy fenntartásával összefüggő kiadást;
 - b) amely a házastársnak különvagyonára vonatkozó rendelkezéséből eredő kötelezettségen alapul;
 - c) amelyet a házastárs a közös vagyon terhére a másik házastárs egyetértése nélkül ingyenesen vállalt; és
 - d) amelyet a házastárs jogellenes és szándékos vagy súlyosan gondatlan magatartásával okozott, ha a tartozás a másik házastárs gazdagodását meghaladja.

A tartozás különvagyoni jellege nem érinti a másik házastárs felelősségét harmadik személlyel szemben.

Ha a Polgári Törvénykönyv eltérően nem rendelkezik, a vagyontársaság fennállása alatt a házastársak vagyonában meglévő vagyontárgyakról azt kell vélelmezni, hogy azok a közös vagyonhoz tartoznak. A vagyontársaság fennállása alatt a közös vagyonra vagy valamelyik házastárs különvagyonára vonatkozó kötelezettség teljesítéséről azt kell vélelmezni, hogy a teljesítés a közös vagyontársaságból történt.

A magyar szabályozás tehát a szerzeményi alapú rendszerek közül a házastársi vagyontársaságot tekinti a törvényes vagyoni rendszernek, a közszerzeményi rendszert pedig fakultatív, választható alternatívaként ajánlja fel a házasulandók, illetve a már házasságot kötöttek számára (Kopasz, 2018, 26.o.).

A házastársaknak az életközösség fennállása alatt egymással kötött adásvételi, csere-, ajándékozási és kölcsönszerződése és a házastársak közötti tartozáselismerés akkor érvényes, ha közokiratba vagy ügyvéd által ellenjegyzett magánokiratba foglalták. Ez a rendelkezés nem vonatkozik ingók szokásos mértékű ajándékozására, ha az ajándék átadása megtörtént. Ha a házastársak szerződése valamely vagyontárgynak, tehernek vagy tartozásnak a közös vagyonhoz vagy a különvagyonhoz tartozását érinti, vagy e vagyonok arányát módosítja, a szerződés harmadik személlyel szemben akkor hatályos, ha a harmadik személy tudott vagy tudnia kellett arról, hogy a vagyontárgy a szerződés alapján a közös vagy a különvagyonhoz tartozik.

A közös vagyontársasággal való rendelkezés szabályait a Ptk. nemcsak részletesebben szabályozza, mint korábban, hanem új korlátokat vagy éppen engedményeket is beépített azzal a céllal, hogy jobban reflektáljon a tényleges családi, házastársi és egyéni szükségletekre (Szeibert, 2018, 11. o.).

3. A vagyonszövetséghez tartozó vagyontárgyak használata és kezelése

Gazdasági értelemben a házastársakat a házassági vagyon kapcsolja össze, s bár a vagyoni jogi rendszerek sokfélék lehetnek, az életközösség fogalmánál valamilyen közös gazdálkodás lényegi elem. A házassági vagyon felosztható a közös vagyonra és a különvagyonokra, de a család mint gazdasági egység gazdálkodása, működése során felosztható fogyasztási célú és üzleti célú vagyonra is. A Ptk. rendszere mindkét szempontot figyelembe veszi (Molnár, 2017, 225. o.).

A vagyonszövetséghez tartozó vagyontárgyakat a rendeltetésüknek megfelelően bármelyik házastárs használhatja. Ezt a jogot egyik házastárs sem gyakorolhatja a másik házastárs jogainak és jogi érdekeinek sérelmére. A vagyonszövetséghez tartozó vagyontárgyakat a házastársak közösen jogosultak kezelni. Bármelyik házastárs igényelheti, hogy a másik házastárs járuljon hozzá azokhoz az intézkedésekhez, amelyek a vagyonszövetséghez tartozó tárgy megóvásához vagy fenntartásához szükségesek. Az állag megóvására vonatkozó halaszthatatlan intézkedéseket a házastárs a másik házastárs hozzájárulása nélkül is megteheti, de köteles erről házastársát késelem nélkül értesíteni. Az életközösség megszűnésétől a közös vagyon megosztásáig terjedő időben a vagyonszövetséghez tartozó tárgyak használatára és kezelésére – ha a Ptk. eltérően nem rendelkezik – a közös tulajdon szabályait kell alkalmazni.

A vagyonszövetséghez tartozó, de az egyik házastárs foglalkozásának gyakorlásához szükséges vagy egyéni vállalkozói tevékenysége folytatásának céljára szolgáló vagyontárgyak használatának és kezelésének joga azt a házastársat illeti meg, aki a foglalkozást gyakorolja vagy a vállalkozói tevékenységet folytatja, feltéve, hogy a másik házastárs a jogok kizárólagos gyakorlásához hozzájárult. Hozzájárulásnak minősül, ha a másik házastárs tud vagy tudnia kell a foglalkozás gyakorlásáról vagy a vállalkozói tevékenység folytatásáról, és azt nem kifogásolja. Ha a házastárs egyéni cég, szövetkezet vagy gazdasági társaság tagja vagy részvényese, tagsági vagy részvényesi jogait önállóan, házastársra hozzájárulása nélkül gyakorolhatja abban az esetben is, ha vagyoni hozzájárulását a házastársi közös vagyonból biztosították; az egyéni cég, szövetkezet vagy gazdasági társaság működésének eredményességéről házastársát rendszeresen tájékoztatnia kell. A házastársnak a fentiekben meghatározott használat és kezelés és a tagsági vagy részvényesi jogok gyakorlása során a másik házastárs érdekeit megfelelően figyelembe kell vennie. A kötelezettség elmulasztásából eredő kárért a házastárs – a szerződésen kívül okozott kárért való felelősség általános szabályai szerint – felel.

A vagyonszövetséghez tartozó tárgyak fenntartásával és kezelésével járó költségeket, a közös háztartás költségeit, a házastársak és a közös gyermek megélhetéséhez és felneveléséhez szükséges kiadásokat elsősorban a közös vagyonból kell fedezni. Ha a közös vagyon az itt megjelölt költségeket és kiadásokat nem fedezi, azokhoz a házastársak különvagyonukból, azok arányában kötelesek hozzájárulni. Ha csak

az egyik házastársnak van különvagyon, a költségek kiegészítéséhez szükséges összeget neki kell rendelkezésre bocsátania.

4. Rendelkezés a közös vagyonnal

A vagyontársak fennállása alatt a házastársak a közös vagyonra vonatkozó rendelkezést együttesen vagy a másik házastárs hozzájárulásával tehetnek. Az egyik házastárs által a vagyontársak fennállása alatt kötött szerződéshez a másik házastárs által megkívánt hozzájárulás nincs alakszerűséghez kötve. A házastársnak a vagyontársak fennállása alatt a közös vagyonra kötött visszerthes szerződését – ha a Ptk. eltérően nem rendelkezik – a másik házastárs hozzájárulásával kötött szerződésnek kell tekinteni, kivéve, ha a szerződést kötő harmadik személy tudott vagy tudnia kellett arról, hogy a másik házastárs a szerződéshez nem járult hozzá. Ha a házastárs a szerződést a mindennapi élet szokásos szükségletei fedezésének, foglalkozása gyakorlásának vagy egyéni vállalkozói tevékenységének körében kötötte, a másik házastárs akkor hivatkozhat hozzájárulásának hiányára, ha a szerződést kötő harmadik személynél a szerződés ellen, annak megkötése előtt kifejezetten tiltakozott.

A házastársi vagyontársak megszűnésétől a közös vagyon megosztásáig terjedő időben a közös vagyonnal való rendelkezés tekintetében a közös vagyonnal a vagyontársak alatt történő rendelkezésre vonatkozó szabályokat azzal az eltéréssel kell alkalmazni, hogy a házastárs a rendes gazdálkodás szabályai szerint a másik házastárs hozzájárulása nélkül is

- a) rendelkezhet a foglalkozása gyakorlásának vagy egyéni vállalkozói tevékenységének körében használt, illetve ezek céljára lekötött vagyontárgyakkal;
- b) rendelkezhet azokkal az ingó dolgokkal, amelyek a vagyontársak megszűnését követően a házastársának egyetértésével kerültek a kizárólagos birtokába;
- c) vállalhat olyan kötelezettséget, amelyek a közös vagyontárgy megóvását, fenntartását, helyreállítását és értékállóságának biztosítását szolgálják; és
- d) teljesítheti a közös vagyont terhelő tartozásokat oly módon, hogy a tartozás a közös vagyon számára nem válhat terhesebbé.

Mindez nem érinti a közös vagyon megosztásakor fennálló megtérítési kötelezettséget.

A házastárs a vagyontársak fennállása alatt és annak megszűnésétől a közös vagyon megosztásáig terjedő időben a házastárs hozzájárulása nélkül nem rendelkezhet a házastársak közös tulajdonában lévő, a házastársi közös lakást magában foglaló ingatlan, és nem bocsáthat közös vagyontárgyat vagyoni hozzájárulásként egyéni cég, gazdasági társaság vagy szövetkezet rendelkezésére. A másik házastárs hozzájárulását ezekben az esetekben nem lehet vélelmezni.

5. A rendelkezési jog gyakorlásából eredő felelősség

A közös vagyon terhére szerződést kötő házastárs a harmadik személlyel kötött szerződésből eredő tartozásért a különvagyonával és a közös vagyon ráeső részével felel. A szerződéskötésben részt nem vett házastárs felelőssége a házastársa által a hozzájárulásával kötött szerződésért a harmadik személlyel szemben a közös vagyonból a tartozás esedékességekor ráeső vagyoni hányad erejéig áll fenn. Ha a házastárs a másik házastársnak a közös vagyonra kötött szerződéséhez nem járult hozzá, és hozzájárulását vélelmezni sem lehet, vagy a vélelem megdőlt, a szerződésből eredő kötelezettségért nem felel. A hozzájárulása nélkül kötött szerződés vele szemben hatálytalan, ha a szerző fél rosszhiszemű volt, vagy rá nézve a szerződésből ingyenes előny származott. Ha a másik házastárs a szerződést hozzátartozójával kötötte, a rosszhiszeműséget és az ingyenességet vélelmezni kell. Aki házastársának szerződése vagy más kötelemkeletkeztető magatartása folytán gazdagodott, harmadik személlyel szemben a jogalap nélküli gazdagodás szabályai szerint akkor is köteles helytállni, ha a tartozásért egyébként nem felel. Aki a házastársát is terhelő szerződést annak hozzájárulása nélkül köti meg, köteles házastársának az ebből eredő kárát a szerződésen kívül okozott károkért való felelősség szabályai szerint megtéríteni, azzal, hogy a felelősség alól akkor mentesül, ha bizonyítja, hogy a szerződés megfelelt a másik házastárs érdekének és feltehető akaratának, különösen, ha a szerződés a közös vagyont károsodástól óvta meg.

6. A vagyonközösség megszűnése

A vagyonközösség megszűnik, ha

- a) a házastársak házassági vagyoni szerződésben a vagyonközösséget a jövőre nézve kizárják;
- b) a bíróság azt a házassági életközösség fennállása alatt megszünteti; vagy
- c) a házassági életközösség megszűnik.

A bíróság a vagyonközösséget bármelyik házastárs kérelmére a házassági életközösség fennállása alatt indokolt esetben megszüntetheti. Ilyen esetnek minősül különösen, ha

- a) a másik házastárs a kérelmet előterjesztő házastárs hozzájárulása nélkül megkötött szerződéssel vagy szerződésen kívüli károkozásával olyan mértékű adósságot halmozott fel, amely a közös vagyonból őt megillető részesedést veszélyeztetheti;
- b) az egyéni vállalkozói tevékenységet folytató másik házastárssal szemben végrehajtási eljárás vagy azzal az egyéni céggel, szövetkezettel, gazdasági társasággal szemben, amelynek a másik házastárs korlátlanul felelős tagja, végrehajtási eljárás vagy

- felszámolási eljárás indult, és az eljárás a házastársi közös vagyomból őt megillető részesedést veszélyeztetheti; vagy
- c) a másik házastársat cselekvőképességet teljesen vagy a vagyoni ügyeiben részlegesen korlátozó gondnokság alá helyezték, és gondnokául nem a házastársát rendelték ki.

A társasági jog általános szabályai szerint a házastársak között létrejött szerződéssel – a közös tulajdonú részesedéshányadot is beleértve – a saját üzletrészt, részvényét, ideiglenes részvényét vagy azok hányadát házastársi vagyontársaság vagy házastársi közös vagyon megosztása jogcímén az egyik házastárs átruházhatja a házastársára mint a társaság másik tagjára is azzal, hogy az ilyen jogcímen történő átruházás üzletrész vagy annak hányada esetén nem minősül pénzszolgáltatás ellenében való átruházásnak, ezért a másokat megelőző szerzésre irányuló jogok nem érvényesülnek; a tagok egymás közötti szabad átruházásának nem feltétele a törzsbetét teljes mértékben való szolgáltatásának a megtörténte akkor sem, ha az üzletrészt vagy üzletrészhányadot átruházó és azt megszerző tag egymással házastársi (volt házastársi) kapcsolatban áll.

A házassági vagyoni jog általános szabályai szerint a vagyoni igények egységes rendezésének a követelményéből az következik, hogy bíróság általi megosztás esetén – a speciális szabály alkalmazhatóságának a hiánya folytán – az egyik tag házastárs – a közös tulajdonú részesedéshányadot is beleértve – üzletrésze, üzletrészhányada, részvénye, ideiglenes részvénye vagy azok hányada a másik tag házastárs tulajdonába adható az erre irányuló kérelmének a hiányában és a kifejezett tiltakozása ellenére is (Csüri, 2017, 6. o.).

A vagyontársaság – a bíróság eltérő rendelkezésének hiányában – a megszüntetését kimondó határozat jogerőre emelkedését követő hónap utolsó napján szűnik meg. Ha a bíróság a vagyontársaságot megszünteti, a házastársak vagyoni viszonyaira az életközösség fennállása alatt a továbbiakban a vagyontársaság szabályai az irányadók. Ha az ok, amelynek alapján a bíróság a vagyontársaságot megszüntette, már nem áll fenn, a bíróság az életközösség fennállása alatt – a házastársak közös kérelmére – a vagyontársaságot a jövőre nézve helyreállítja.

A vagyontársaság megszűnésének leggyakoribb esete a házassági életközösség megszűnése, de a házastársak a törvényes vagyoni rendszert házassági vagyoni szerződéssel is kizárhatják, továbbá kérhetik a vagyontársaság bírósági nemperes eljárásban történő megszüntetését is. A házassági vagyontársaság rendszerint a felek elhatározásából, az életközösség végleges megszakadásával szűnik meg, a felek felhagynak a közös gazdálkodással. Az életközösség megszűnése ugyanakkor nem feltétlenül jelent különköltözést, mert a közös lakásban élés mellett is megszűnhetnek az életközösség szükséges elemei. Az életközösség megszűnése akkor következik be, ha a különéléshez legalább az egyik házastárs részéről a házastársi összetartozás és kapcsolat megszakításának elhatározott szándéka járul (Simon, 2021, 12. o.).

7. A házastársi közös vagyon megosztása

A vagyonszétválás megszűnése esetén bármelyik házastárs igényelheti a közös vagyon megosztását. Ha a házasság a házastárs halálával szűnt meg, ez a jog az örökös is megilleti. Ha a házastársak a házastársi közös vagyont szerződéssel osztják meg, a szerződés akkor érvényes, ha közokiratba vagy ügyvéd által ellenjegyzett magánokiratba foglalták. Ez a rendelkezés nem vonatkozik a közös vagyonhoz tartozó ingók megosztására, ha a megosztást végrehajtották. Ha a házastársak között nem jött létre szerződés a közös vagyon megosztásának tárgyában, vagy az nem terjed ki a vagyonszétválás megszűnéséhez kapcsolódó valamennyi igényre, a házastársi közös vagyon megosztását és a rendezetlenül maradt igények elbírálását a bíróságtól lehet kérni. A házastársi vagyonszétválásból eredő igényeket egységesen kell rendezni. A közös vagyon megosztása során igényelni lehet a közös vagyonból a különvagyont, a különvagyont a közös vagyonra és az egyik házastárs különvagyontól a másik házastárs különvagyontára történő ráfordítások és a másik vagyonból teljesített tartozások megtérítését. A megtérítési igények elszámolására a vagyoni hányad értékének megállapítására vonatkozó rendelkezéseket megfelelően alkalmazni kell. A közös életvitel körében elhasznált vagy felért különvagyont megtérítésének kivételesen van helye. Nincs helye megtérítésnek, ha arról a házastárs lemondott. A lemondás nincs alakszerűséghez kötve, de ezt annak a házastársnak kell bizonyítania, aki a lemondásra hivatkozik. Ingatlan jelentős és tartós értéknövekedését eredményező ráfordítás ellenében a megtérítésre jogosult házastárs az ingatlan értéknövekedésének megfelelő tulajdoni hányadra is igényt tarthat. A hiányzó közös vagyon, illetve különvagyont megtérítésének nincs helye, ha a vagyonszétválás megszűnésekor nincs közös vagyon, és a megtérítésre köteles félnek különvagyont sincs.

A közös vagyonból a házastársat megillető hányadot a vagyonszétválás megszűnésekor fennállt állapot és érték szerint kell megállapítani. A vagyonszétválás megszűnésétől a közös vagyon megosztásáig terjedő időben bekövetkezett értékváltozást figyelembe kell venni, kivéve, ha az az egyik házastárs magatartásának az eredménye. A vagyonszétválásához tartozó közös tulajdoni tárgyak megosztására a közös tulajdon megszűntetésének szabályait kell alkalmazni, azzal, hogy természetbeni megosztásnak akkor sincs helye, ha azt bármelyik házastárs kellő indokkal ellenzi. A vagyonszétválásban lévő jogok és követelések megosztására a fentiekben foglalt szabályokat megfelelően alkalmazni kell.

Annak meghatározásánál, hogy a vagyonszétválás során egyes vagyontárgyak melyik házastárs tulajdonába kerüljenek, a bíróság elsősorban a házastársak egyező nyilatkozatát veszi figyelembe. Az egyik házastárs foglalkozásának gyakorlása vagy egyéni vállalkozói tevékenysége folytatásának céljára szolgáló vagyontárgyak elsősorban az adott foglalkozást gyakorló vagy egyéni vállalkozói tevékenységet folytató házastársat illetik meg. Ha az egyik házastárs olyan gazdasági társaság tagja vagy részvényese, amelyben e házastárs vagyoni hozzájárulását a közös vagyonból biztosították, a bíróság a másik házastársnak

– kérelmére – a társasági tagsági jogok átruházására vonatkozó szabályok szerint akkor juttathat a gazdasági társaságban vagyoni hányadot, ha részesedése a házastársi közös vagyonból a közös vagyoni hányad kiadására vonatkozó szabályok és a fentiekben foglaltak figyelembevételével más módon nem adható ki. Ha a vagyontárgyat tartozás terheli, azt a házastársak egymás közti viszonyában az a házastárs viseli, aki a megosztást követően a vagyontárgy tulajdonosa lett. A tartozások megosztása a jogosulttal szemben a tartozásátvállalás szabályai szerint hatályos.

A vagyonközösség megszűnésekor meglévő különvagyon természetben kell kiadni, kivéve, ha az a vagyonok vegyülése folytán nem lehetséges, vagy a szétválasztás a közös vagyon vagy a különvagyon jelentős értékcsökkenésével járna.

8. Konklúzió

A bírósági gyakorlat fejleszti tovább a normatív rendelkezéseket, ennek kapcsán az is megállapítható, hogy több esetben a Ptk. alapelvi rendelkezéseihez vagy a szerződések általános szabályaihoz, a kötelmi jogi normák alaptételeihez nyúlnak. Egy esetben azt rögzítette a Kúria (*Pfv.21265/2024/6.*), hogy a szerződés akkor is érvénytelen, ha semmilyen jogszabályi rendelkezést nem sért, de nyilvánvalóan beleütközik a jóerkölcs követelményeibe. A magánautonómiának a társadalom általános erkölcsi felfogása által meghatározott korlátaiba ütközik az, ha a házastársak valamelyike a közös vagyonnak a túlnyomó részét a házassági vagyoni szerződés alapján anélkül szerzi meg, hogy a másik házastársat e tekintetben valós ajándékozási, illetve joglemondási szándék vezetné, amely szerződésben a közös vagyon túlnyomó részét megszerző házastárssal szemben a másik házastárs a házastársi közös vagyon egészét tekintve súlytalan ellentételezésben részesült.

A változásokra történő reakció az ítéletekben folyamatosan nyomon követhető. A házassági vagyoni jog tehát nem statikus, hanem változó szabályok összessége, egy olyan normatömeg, ahol a törvényi rendelkezéseket a kúriai jogesetek elvi konklúziói egészítik ki, ami a teljes hazai jogalkalmazás számára kötelező. Ez biztosítja a folyamatos változásokra vonatkozó reflexiók lehetőségeket.

Hivatkozások

- CSÜRI É. (2017): A házastársi vagyonközösséghez tartozó társasági részesedések megosztásának módja. *CSJ*, 3. 1–8.
- GÁRDOS-OROSZ F. (szerk.) (2022): *A magyar jogrendszer rezilienciája 2010–2020*. Orac Kiadó, Budapest.

- HERGER Cs. (2015): A BGB házassági vagyoni joga az új magyar Ptk. házassági vagyoni joga tükrében. *JURA*, 2. 28–43.
- KOPASZ P. (2018): Házassági vagyoni jogi rendszereket érintő szabályozás Magyarországon az Európai Családjogi Bizottság elvei fényében. *CSJ*, 1. 24–29.
- KÓRÖS A. (2023): Elvek és esetek – a házassági vagyoni jog gyakorlatának főbb vonalai a Ptk. hatálybalépése után. *CSJ*, 4. 1–13.
- MOLNÁR S. (2017): A házassági vagyoni viszonyok rendszerei különösen a felek autonómiája szempontjából. *IAS*, 1. 225–243.
- SIMON K. L. (2021): A házassági vagyoni jog helye az új polgári perrendtartásban. *CSJ*, 1. 9–15.
- SZALMA J. (2020): A joghézag – különös tekintettel az európai és a magyar magánjog generálklauzuláira. *GI*, 1–2. 335–363.
- SZEIBERT O. (2018): A családtagok rendelkezése a lakással és annak korlátai. *KK*, 1. 5–16.
- TÓTH Z. (2014): Új elemek, új távlatok: a házassági vagyoni szerződés új szabályai. *KK*, 2. 4–34.
- WELLMANN Gy. (főszerk.) (2024): *Polgári Jog I–IV. – Új Ptk. Kommentár a gyakorlat számára*. Orac Kiadó, Budapest.

Jogszabály:

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény

Bírói gyakorlat:

A Kúria Pfv.21265/2024/6. számú precedensképes határozata szerződés semmisségének megállapítása tárgyában

A vállalati reziliencia tényezői és vizsgálata pénzügyi mutatószámokon keresztül

SÁPI-DUDUK ILDIKÓ

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Vállalat-gazdaságtan Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

duduk.ildiko@uni-eszterhazy.hu

A vállalati reziliencia kritikus tényezővé vált a hosszú távú üzleti siker biztosításában a külső sokkokkal és belső kihívásokkal szemben. Az elmúlt évtizedek gazdasági válságai, természeti katasztrófái, a migráció, a világjárvány felhívta a vállalati vezetők figyelmét arra, hogy a rugalmas ellenálló képesség versenyképességi tényezővé vált napjainkra. A cikk célja a vállalati rugalmasság kulcstényezőinek feltárása és bemutatása: ezeknek a tényezőknek a kihasználása hogyan járul hozzá hatékonyan a pénzügyi stabilitáshoz, ami pénzügyi mutatókban is megjelenik. Bemutatásra kerül egy vállalat példáján keresztül a vállalati reziliencia kulcsfontosságú mozgatórugói, beleértve az alkalmazkodóképességet, a pénzügyi stabilitást és a stratégiai előrelátást. Az elmélet és a gyakorlat összekapcsolásával a tanulmány rámutat arra, hogyan lehet a rugalmasságot mennyiségileg értékelni olyan pénzügyi mutatók segítségével, mint a jövedelmezőség, a pénzteremelő képesség, a hatékonyság. Az esettanulmányi megközelítést alkalmazva szemléltetésre kerül, hogy egy rugalmas vállalat hogyan navigált sikeresen egy ingadozó környezetben, és hogyan alakította át működését, miközben megőrizte pénzügyi stabilitását. A tanulmány interjúkból és felmérésekből származó kvalitatív betekintések kvantitatív pénzügyi adatokkal való integrálásával átfogó képet ad arról, hogy a vállalatok hogyan tudják fenntartani, sőt megerősíteni versenyhelyzetüket viharos időkben is. Az eredmények betekintést nyújtanak a menedzserek, a befektetők és a döntéshozók számára, hogy mely területekre érdemes nagyobb hangsúlyt helyezni, hogy javítsák az ellenálló képességet a kritikus helyzetekben.

Kulcsszavak: vállalati reziliencia, rugalmasság, alkalmazkodóképesség, vállalati versenyképesség, vállalattertelés

1. Bevezető

A globalizációnak és az információs kommunikációs eszközök terjedésének köszönhetően az elmúlt évtizedekben a vállalatok újabb és újabb kihívásokkal szembesültek, ezért működésük és gazdálkodásuk jelentősen megváltozott. Korábban a hatékonyság és a versenyképesség volt a vállalat sikerének elsődleges jelzője, és a vállalati gazdálkodás során elsősorban a piaci részesedés növelésére, a folyamatok optimalizálására és a költségek csökkentésére helyezték a hangsúlyt. Manapság nemcsak a nyereség maximalizálására való képességét és versenyképességét értékelik az elemzők, hanem azt is, hogy a vállalatok mennyire képesek előre látni és kilábalni a váratlan kihívásokból. A vállalati reziliencia kialakítása és fenntartása hosszú távú alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és kockázatkezelést igényel. A cikk célja, hogy értelmezze a vállalati reziliencia fogalmát, összegyűjtse a vállalati reziliencia fő tényezőit, és bemutassa, hogyan mérhető pénzügyi mutatószámokon keresztül a vállalati ellenálló képesség. A tanulmány felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy a vállalati rugalmasság – a zavarokkal szembeni ellenálló képesség és az azokból való kilábalás – megértése egyre fontosabb a volatilis gazdasági környezetben. A kutatás alapvető kérdése, hogy melyek a vállalati reziliencia tényezői, és milyen mérési lehetőség van ezek sikeres használatával kapcsolatosan. A vizsgálat vegyes módszerű megközelítésen alapul, a tudományos kutatásirodalom elemzésének és összesítésének módszerével történik szakirodalmi áttekintés útján. A cikkben szereplő esettanulmány, amely mélyinterjúk, kérdőíves felmérések, pénzügyi teljesítményelemzés és a szerző saját üzleti tapasztalatai alapján készült, bemutat egy reziliens vállalati működést és azt, hogy a pénzügyi mutatók nemcsak kényelmes eszközök, hanem elengedhetetlenek a vállalati rugalmasság szisztematikus értékeléséhez és fokozásához. A cikk hasznossága, hogy betekintést ad egy rugalmas vállalat működésébe és abba, hogy a reziliencia hogyan járul hozzá egy vállalkozás versenyképességének megőrzéséhez még a bizonytalan időszakokban is. A rezilienciatényezők megértése segíthet a vállalatoknak életképesnek maradni a bizonytalan környezetben, megerősítve hosszú távú piaci pozíciójukat, ezért példaként szolgálhat más vállalatok számára is.

2. A vállalati reziliencia: a rugalmas alkalmazkodóképesség tényezői

A vállalatértékelés módszerei jelentős fejlődésen mentek keresztül az utóbbi évtizedekben. A vizsgálati megközelítések már nemcsak a hagyományos pénzügyi mutatókra fókuszálnak, hanem a láthatatlan vagyoni érték létrehozása mögött meghúzódó tényezőkre is. A vállalati érték nagymértékben függ attól, hogy a vállalat mennyire képes rugalmasan alkalmazkodni a változó gazdasági és piaci környezethez. A hagyományos vállalatértékelési módszerek a részvényesi érték maximalizálására összpontosítanak,

míg az új paradigmák a vállalati reziliencia új tényezőit is figyelembe veszik. A modern vállalatértékelés a hosszú távú kockázatkezelésre helyezi a hangsúlyt. A kockázatokkal szemben ellenálló és azokra gyorsan reagáló vállalatok hosszú távon versenyképesek maradnak. A rezilienciafókuszú vállalatok képesek kezelni a válságokat és megerősödvé kilábalni belőlük, ami növeli a vállalati értéket. A vállalati reziliencia azt jelenti, hogy a vállalatok képesek megőrizni és növelni a vállalati értéket és versenyképességet a váratlan gazdasági, piaci, környezeti változások esetén is. A vállalati rugalmasság, a külső megrázkódtatásokkal szembeni ellenálló képesség és az azokhoz való alkalmazkodás évtizedek óta a sikeres vállalatok meghatározó tulajdonsága. A vállalkozások folyamatosan szembesültek válságokkal és zavarokkal, de azok, amelyek túléltek és virágoztak, bizonyították, hogy képesek az átalakulásra és az innovációra. Az 1970-es évek elején a vállalatok kénytelenek voltak megküzdeni az olajválsággal, és az olajtól erősen függő iparágaknak, mint például a gyártás és a szállítás, gyorsan kellett alkalmazkodniuk a gazdasági krízishez. Az 1980-as években felerősödött a globális verseny, és a vállalati alkalmazkodást a működés egyszerűsítése, a hatékonyság növelése, a gazdasági versenyben való helytállás jellemezte. A vállalati versenyképesség és a vállalati rugalmasság közötti kapcsolat szorosan összefügg egymással, mivel mindkettő elengedhetetlen a vállalat sikeréhez és hosszú távú növekedéséhez. A versenyképesség ösztönzi a rugalmasság iránti igényt. A piacon uralkodó versenynyomás arra készíti a vállalatokat, hogy innovációt, alkalmazkodást és folyamatos fejlesztést hajtsanak végre a termékeken, szolgáltatásokon. Az erős versenypiac arra kényszeríti a vállalatokat, hogy rugalmasságot fejlesszenek ki, mivel azok, amelyek nem tudnak gyorsan alkalmazkodni a kihívásokhoz, piaci részesedést veszíthetnek az agilisabb versenytársakkal szemben. Egy rugalmas vállalat jobb helyzetben van ahhoz, hogy túléljen és boldoguljon olyan zavarok idején, mint például a gazdasági visszaesés, az ellátási lánc megszakadása vagy az új iparági szabályozás. A reziliens vállalatok azáltal, hogy képesek gyorsan felépülni és talpra állni, vagy ki tudják használni a zavarokat és abból előnyt kovácsolni, továbbra is növelik a vállalati értéket, és hosszú távon versenyképesebbé válnak. Az alkalmazkodóképesség, vagyis a rugalmasság egyértelműen előnyhöz juttathat egy vállalatot, különösen, ha a versenytársaknál gyorsabban képes változtatni vagy újítani. Az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság erősíti a versenyképességet, ami a vállalati érték növekedéséhez vezet (Porter, 1990; Porter, 1993; Porter, 2000; Hamel, 2002; Hamel, 2007; Porter – Delgado – Ketels – Stern, 2008).

A 2008-as globális pénzügyi válság számos iparág számára sarkalatos pillanat volt. A hitelpiacok megfagyásával és a kereslet visszaesésével a vállalatok bevétel- és likviditási válsággal szembesültek. A legtöbb túlélő vállalkozás a költségsökkentő intézkedésekre, az átszervezésekre, a pénzügyi rugalmasság kialakítására, a szervezeti kultúra fejlesztésére és a vezetés minőségére helyezte a hangsúlyt. A szervezeti kultúra meghatározza, hogy a munkavállalók és vezetők mennyire képesek együttműködni, tanulni, elfogadni és

reagálni a bizonytalanságokra és kockázatot vállalni. Ezeknek a tényezőknél a birtokában a vállalatok jobban tudják kezelni a krízishelyzeteket. A reziliens szervezetek kultúrája egy olyan ellenálló képesség birtokában van, amely lehetővé teszi a túlélést, a kilábalást a nehézségekből, de esetleg meg is fordíthatják a krízishelyzetet, és a nehézségekből előnyt teremthetnek (Hamel, 2007; Välikangas, 2010; Helfat – Karim, 2014). A rugalmas szervezetek olyan dinamikus képességeket fejlesztenek ki, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy reagálhassanak a zavarokra. Ezek a képességek magukban foglalják a változásokra való gyors reagálást, az innovációt és a folyamatos tanulást. A munkavállalói reziliencia proaktív alkalmazkodás révén növeli a szervezeti ellenálló képességet. A sokrétű készségekkel és problémamegoldó képességekkel rendelkező alkalmazottak kritikus fontosságúak az ellenálló képesség kialakításában, mert azok az alkalmazottak, akik képesek előre látni a változásokat és alkalmazkodni az új körülményekhez, eredményesebben küzdenek meg a változásokkal, válságokkal. A rugalmas szervezetek előmozdítják a folyamatos tanulás kultúráját, fejlesztve a hibákból való tanulást, és a tudás megosztására ösztönzik az alkalmazottakat (Kuntz – Naswall – Malinen, 2016; Herbane, 2016; Fuchs – Renzl, 2017; Greber – Freisler, 2018).

A proaktív és alkalmazkodó munkaerő kiemelt tényező a szervezeti rugalmasság kialakításában, különös tekintettel az alkalmazottak megerősítésére, a dinamikus képességek előmozdítására és a tanulásorientált szervezeti kultúra kialakítására (Lengnick-Hall – Teague, 2011). A vállalati reziliencia a szervezet képességét jelenti, hogy alkalmazkodjon, megújuljon és fennmaradjon a változások és krízishelyzetek közepette. A reziliens vállalat szervezeti jellemzője az alkalmazkodóképesség, a sokszínűség és a kollektív tanulás és újratervezés képessége, amelyekkel a vállalat kikerülhet a krízishelyzetekből. A vállalati reziliencia egyik legfontosabb ismérve a szervezeti rugalmasság, amely magába foglalja a vezetést, a munkavállalók elkötelezettségét, a vállalati kultúrát. A reziliens vállalatok alkalmazkodnak az új feltételekhez, de nem egyszerűen visszatérnek a válság előtti állapotukba, hanem a válságokat tanulási és fejlődési lehetőségként használják fel. A rugalmasság egyik kritikus szempontja a megfelelő egyensúly megtalálása a pénzügyi stabilitás, a konzisztens működés fenntartása és az új kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodás között. A vállalati reziliencia belső kialakítását támogatják az együttműködési hálózatok és a partnerségek, amelyek szintén fontos szerepet játszanak a szervezeti rugalmasság építésében. Ezek a hálózatok erőforrásokat, tudást és támogatást biztosítanak, különösen összetett és összekapcsolt környezetekben. A reziliens vállalat új tényezője, amelyet a kockázatokhoz való folyamatos alkalmazkodás hozott létre, az üzletfolytonosság megteremtése és a kockázatkezelés. A proaktív kockázatkezelés tényezője azt jelenti, hogy a rugalmas szervezetek előre látják a lehetséges kockázatokat és zavarokat, készenléti tervezés és a gyors kockázatértékelés révén segítenek gyorsan és hatékonyan reagálni válsághelyzetekre. A reziliencia nem csak válságkezelés, magában foglalja az alkalmazkodóképességet, a tanulást, az együttműködés és a proaktív tervezés kombinációját, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy ne csak

ellenálljanak a válságoknak, hanem erősebbek és versenyképesebbek is legyenek (Boin – Eeten, 2013; Engemann – Henderson, 2014). A szervezeti rugalmasság összetett, sokrétű és többdimenziós konstrukció; azonban a hasznosított fogalmak és a reziliencia meghatározásai nagymértékben változnak az adott kutatási kontextustól függően. A szervezetten belüli sokszínűség döntő szerepet játszik a rugalmasság kialakításában. A sokszínűség elemei a tudás, a gondolkodásmód, a problémamegoldás, a szerepek és feladatok változatossága és a tanulás, ezek javítják az alkalmazkodóképességet, a döntéshozatalt és az innovációt, amelyek mind létfontosságúak ahhoz, hogy a szervezetek boldoguljanak dinamikus és bizonytalan környezetben (Zolli – Healy, 2013; Francis – Bekera, 2014; Linnenluecke, 2017; Amore – Prayag – Hall, 2018; Greber – Freisler, 2018; Duchek – Raetze – Scheuch, 2019).

A Covid19-világjárvány teljesen új típusú kihívást jelentett a korábbi gazdasági válságokhoz és krízisekhez képest. A világjárvány rugalmas alkalmazkodásra készítette a vállalatokat, hatással volt a gazdaságokra, szervezetekre, társadalmakra és munkamódszerekre. A vállalkozásoknak minden eddiginél jobban fel kellett készülniük és ellenállónak kellett lenniük a nagy léptékű változásokkal szemben. Azok a vállalatok, amelyek alkalmazkodni tudtak a digitális eszközökhöz, és több agilis ellátási láncot hoztak létre, és a zavarok mértékéhez igazították prioritásukat, kivételes rugalmasságot mutattak. A vállalati reziliencia fontos tényezői a vezetés és irányítás mellett a pénzügyi stabilitás és a fenntarthatóság. A vállalati reziliencia koncepcióját több közgazdász és menedzsment szakember is tárgyalta különböző szempontokból. Bár nincs egyetlen központi közgazdász, aki a vállalati reziliencia fogalmát specifikusan megalkotta, számos szerző és szakember hozzájárult a témához, különösen a változásmenedzsment, válságkezelés és adaptáció területén. A vállalati reziliencia tényezői olyan belső és külső komponensek, amelyek meghatározzák és segítik egy vállalat képességét abban, hogy rugalmasan reagáljon és alkalmazkodjon a változó körülményekhez. A rugalmasság kultúrájának előmozdításával a vállalatok nemcsak túlélhetik a kihívásokat, hanem megragadhatják a növekedés és az innováció lehetőségeit is. A vállalati rugalmasság nemcsak abban segít a vállalatoknak, hogy ellenálljanak a zavaroknak, hanem olyan környezetet is elősegít, ahol lehetséges a rugalmas alkalmazkodás, ami végső soron tartós sikerhez vezet. A vállalat rugalmassági képességeit olyan tényezőkre kell építeni, mint a pénzügyi és működési stabilitás, vezetés és menedzsment, innováció, humán tőke, partnerségek, fenntarthatóság, kockázatkezelés (1. táblázat). Ezek a tényezők együttesen alkotják a rugalmas szervezet alapjait, és mindegyik kritikus szerepet játszik a vállalat azon képességének támogatásában, hogy ellenálljon a zavaroknak, és azokból felépüljön. Ha a vállalatok ezekre a tényezőkre helyezik a hangsúlyt, akkor szilárd alapot építhetnek ki az ellenálló képességükhöz (Folke – Carpenter – Walker – Scheffer – Chapin, 2010; Greenwood, 2021; Hiles, 2021; Roberts – Islam Choudhury – Kovala, 2022; Fuchs – Renzl, 2021; Kemp, 2022; Seifi – Crowther, 2023).

Vállalati reziliencia tényezők	Vállalati reziliencia tényezők jellemzői
Konzisztens működés	A folyamatos és megbízható működés fenntartása még kihívásokkal teli körülmények között is bizalmat épít az ügyfelekkel, a beszállítókkal és az érdekelt felekkel. A következetesség és a folyamatos működés segít megelőzni, hogy a zavarok negatívan befolyásolják a vállalat hírnevét, ami lehetővé teszi a hosszú távú növekedést.
Vezetés és irányítás	Az agilis vezetés és a hatékony irányítás kulcsfontosságú a válságokban való eligazodásban és bizonytalanság idején a megalapozott döntések meghozatalában. Azok a vezetők, akik önbizalmat keltenek, bölcsen delegálnak, és valós időben adaptálják a stratégiát, rugalmasan reagálnak a változásokra, azok kulcsfontosságúak a vállalat azon képességében, hogy túlélje a kihívásokat.
Vállalati kultúra és alkalmazottak elkötelezettsége	A pozitív vállalati kultúra az elkötelezett munkaerővel párosulva elősegíti a lojalitást, a motivációt és az innováció érzését. Azok az alkalmazottak, akik hisznek a vállalat küldetésében, nagyobb valószínűséggel tesznek meg mindent a nehéz időkben.
Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás	A fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást előtérbe helyező vállalatok ellenállóbbak, mert hosszú távon gondolkodnak. Felkészültebbek a környezeti, társadalmi és kormányzási (ESG) nyomáshoz való alkalmazkodásra, ami nemcsak a túlélést, hanem az etikus, fenntartható növekedést is biztosítja.
Innováció, kutatás és fejlesztés	A folyamatos innováció, valamint a kutatásba és fejlesztésbe (K+F) történő befektetések agilisan és átalakulásra készen tartják a vállalatot. A változó piaci igényekre válaszul új termékek, folyamatok vagy szolgáltatások létrehozásának képessége, új megoldások és technológiák bevezetése elengedhetetlen a versenykörnyezetben való túléléshez és boldoguláshoz.
Üzletfolytonosság – kockázatkezelés	A kockázatkezelésben a vállalati reziliencia tényezője a szervezet azon képességére utal, hogy képes alkalmazkodni, helyreállítani és folytatni a működését a zavarok esetén. A legfontosabb jellemzői a vészhelyzeti tervek és stratégiák kidolgozása a potenciális veszélyek kezelésére, az erőteljes kommunikáció, a folyamatos fejlesztés.
Pénzügyi stabilitás	Biztosítja a vállalat folyamatos működését, további befektetéseit és beruházásait, alkalmazkodik a változásokhoz, és elkerüli a pénzügyi zavarokat, kockázatokat.

Forrás: saját összeállítás (Lengnick-Hall – Teague, 2011; Herbane, 2016; Hiles, 2021; Kemp, 2022; Seifi – Crowther, 2023 alapján)

1. táblázat: A vállalati reziliencia tényezői és főbb jellemzői

3. Vállalati reziliencia egy vállalat gyakorlatában

A cikk egy nemzetközi nagyvállalat példáján keresztül mutatja be, hogy hogyan kerültek alkalmazásra a vállalati reziliencia legfontosabb tényezői a versenyképesség fenntartásának, a vállalati érték növelésének érdekében. A Minta Vállalat rámutat arra, hogyan lehet versenyelőnyt szerezni ebben a gyorsan változó, válságokkal terhelt és természeti katasztrófák és járványok súlytotta világban. A Minta Vállalat a Prime Line Machine Corporation, a továbbiakban PLMC vállalat. Míg a bemutatott reziliens vállalati tényezők mélyinterjúkból származnak, a cég neve anonimizálásra került az üzleti titkok és az üzleti információk védelme érdekében. Ennek az esettanulmánynak a középpontjában nem a szervezet identitása áll, hanem azok a kulcsfontosságú rugalmassági tényezők, amelyek lehetővé tették, hogy a szervezet boldoguljon abban a helyzetben, amelyet a világjárvány teremtett.

3.1. Konzisztens és folyamatos működés

A konzisztens működés fenntartása és a megszakítás nélküli üzleti tevékenység biztosítása kulcsfontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez. Ez magában foglalja a fennakadások minimalizálását és annak biztosítását, hogy a vállalat továbbra is zökkenőmentesen tudjon működni még a kihívásokkal szemben is. A konzisztens működés legfontosabb elemei a műveletek fenntartása, az erőforrásokkal való észszerű gazdálkodás, az ellátási láncok optimalizálása, az érdekelt felekkel való bizalom és megfelelő kommunikáció fenntartása, az együttműködés és partnerség (Francis – Bekera, 2014; Amore – Prayag – Hall, 2018). A Prime Line Machine Corporation a gépek és ipari berendezések szektorában végzi gazdasági tevékenységét a gépek tervezésére, gyártására és forgalmazására összpontosítva. A „Machine Corporation” kifejezés határozottan a mechanikus rendszerekre helyezi a hangsúlyt, míg a „Prime Line” kiváló minőségű, csúcskategóriás termékválasztékra utal. A vállalat már a cégnév választásakor nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a cég nevéből egyértelműen kiderüljön, hogy milyen üzletágban van jelen, és hogy olyan egyedi névvel rendelkezzen, amely megkülönbözteti a többi versenytárstól. A cég a gyártóüzemekben használt nagyipari gépek, például automatizált gyártósorok, összeszerelő gépek, gyártási folyamatokat automatizáló robotrendszerek gyártására szakosodott. A PLMC vállalat több üzletágot működtet, hogy tevékenységének diverzifikációjával csökkentse üzleti kockázatát. Az egyik ilyen üzletágában CNC-gépeket gyárt, amelyeket fémek vagy egyéb anyagok precíziós vágására, fúrására, marására és alakítására használnak. Ezek a gépek kulcsfontosságúak az olyan iparágakban, mint az autóipar, a gépipar és a repülőgépipar. A cég másik fontos tevékenységi körében az építőiparban használatos gépeket, például kotrógépeket, buldózereket, darukat és egyéb nagy teherbírású, nagy építési projektekhez nélkülözhetetlen berendezéseket gyárt. A Covid19 idején a PLMC vállalat új termékek gyártására alakította át meglévő gyártólétesítményeinek egy részét. Az összeszerelő sorok

és a gépek újrakonfigurálását követően bekapcsolódtak orvosi eszközök, lélegeztetőgépek, gyorstesztek, maszkok gyártásába. A vállalatnak egy erős kutatásfejlesztési részlege van Magyarországon és Spanyolországban, amelyek új termékek fejlesztésére és új gépi technológiák innovációjára összpontosítanak, ennek köszönhetően gyors megoldásokat találtak a Covid19 nyomán szükségessé vált új termékek előállításának kifejlesztésére. Ez az iparági sokszínűség, a piaci viszonyokra való gyors reagálás csökkentette a működési kockázatot. Az iparági diverzifikáció mellett a vállalat törekedett a földrajzi jelenlét sokszínűségére is, ugyanis a vállalat leányvállalatai révén jelen van Európa, Ázsia és Amerika számos országában. Ez csökkenti a regionális piaci és gazdasági zavarok hatását a vállalat összteljesítményére. A különböző régiók közötti diverzifikáció hozzájárul a vállalat rezilienciájához, ezért képes az egyik földrajzi egység kompenzálni a másik zavarait. Például az európai leányvállalatok stabilitása kompenzálta a kínai gyárak működési és értékesítési hiányosságait a Covid19 idején. A PLMC vállalat egy olyan globális ellátási láncot épített ki, amely folyamatos hozzáférést biztosított a szükséges erőforrásokhoz és anyagokhoz, ezzel minimalizálva az ellátási láncok zavarainak hatásait. Ellátási lánc diverzifikálása során alternatív beszállítók és regionális ellátási láncok létrehozása történt az egyetlen forrástól való függőség csökkentése érdekében, különösen a vírus miatt erősen érintett területeken. A beszállítókkal rugalmas szerződéses feltételekben állapodtak meg, mint például a fizetési határidők rövidítése, a szállítási határidők módosítása. A meglévő ellátási láncok mellett új láncokat hoztak létre, amelyek olyan alkatrészek beszerzését tették lehetővé, mint a maszkok vagy az orvosi eszközök speciális anyagai, de jelen voltak a helyettesítő alapanyagok területén is.

A konzisztens, folyamatos vállalati működés fontos tényezője az ügyfélközpontúság, mert az ügyfelek igényeihez és trendjéhez való közelség biztosítja, hogy a vállalat releváns maradjon. Minden vállalat számára fontos, hogy proaktív kommunikációt tartson fenn az ügyfelekkel, és támogató szolgáltatásokat kínáljon a hűség kialakítása és a kereslet fenntartása érdekében a válság idején is (Hiles, 2021). A PLMC vállalat tevékenységének középpontjában a vevő, az ügyfél szerepel. A vállalat prediktív karbantartási technológiát alkalmazott, távoli gépfelügyeletet és virtuális támogatást nyújtott, megnövelte az online megbeszélések számát. Mindezek lehetővé tették az ügyfelek számára a gépek és berendezések állapotának távolról történő nyomon követését, és csökkentették a személyes látogatások szükségességét, emellett pedig lehetővé váltak új online vásárlási lehetőségek is. A kiemelt vevők számára új ügyfélfinanszírozási lehetőségek kerültek bevezetésre, amivel meghosszabbított fizetési feltételeket és lízinglehetőségeket kínáltak, segítve a járvány által pénzügyileg érintett ügyfelek számára, hogy hozzáférjenek az alapvető gépekhez, berendezésekhez, alkatrészekhez. A PLMC vállalat a szállítók és vevők mellett erős kapcsolatok építésén dolgozott a további érdekelt felekkel is annak érdekében, hogy megerősítsék kapcsolataikat, és mérsékeljék a járvány okozta bizonytalanság hatását. A vállalat működésében érintett felek bizalmának megőrzése érdekében nyílt

kommunikációt tartottak fenn az alkalmazottakkal, befektetőkkel, pénzügyekkel. A PLMC vállalat partnerséget alakított ki egészségügyi szolgáltatókkal, kormányokkal és más szervezetekkel, hogy megértsék, milyen sürgős szükségleteket és megoldásokat tudnak kielégíteni. Az egészségügyi szakemberekkel való együttműködés biztosította, hogy az új termékek megfeleljenek a szabványoknak és a valós kihívásoknak.

3.2. Vezetés és irányítás

Egy vállalat rugalmasságát nagymértékben meghatározzák a vezetés által meghozott döntések. A felső vezetés határozza meg a stratégiai irányt, allokalja az erőforrásokat, és olyan rendszereket, kapcsolatokat és folyamatokat épít ki, amelyek képesek ellenállni a válságoknak. A vállalati ellenálló képesség gyakran azon múlik, hogy a vezetés mennyire hatékonyan reagál az olyan belső és külső megrázkódtatásokra, mint például a piaci visszaesések, technológiai zavarok, váratlan események, járványok, természeti katasztrófák. A rugalmas vállalati vezetés elősegíti az agilitás és innováció kultúráját, kreatív gondolkodásra és gyors alkalmazkodásra ösztönözve a csapatokat. A rugalmas vállalatok erős vezetéssel rendelkeznek, ezt azt jelenti, hogy a vezető képes megfelelő döntéseket hozni válsághelyzetekben, miközben inspirálja és támogatja csapatát. A pénzügyi stabilitás mellett a hosszú távú fenntarthatóságra összpontosítanak. A vezetői agilitás révén a vállalati vezetés rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz, legyen szó új piacokra lépésről, új termékek bevezetéséről vagy az új szabályozáshoz való alkalmazkodásról (Boin – Eeten, 2013; Linnenluecke, 2017; Greber – Fresler, 2018; Rigby – Elk – Berez, 2021). A Covid19 idején a PLMC vállalati központ és a leányvállalatok felső vezetésének gyors, stratégiai döntéseket kellett meghoznia a járvány okozta zavarokhoz való alkalmazkodás érdekében. Ezek a döntések a válságkezelést, a működési kiigazításokat, az alkalmazottak biztonságát és az ellátási lánc folytonosságát érintették, ami rendkívüli megbeszéléseket igényelt a legfontosabb érdekelt felekkel a vállalaton belül, időnként a külső érintettekkel is. Az igazgatótanács sürgősségi üléseinek célja volt a hosszú távú stratégiai kiigazítások megvitatása, a kockázatkezelési politikák újraértékelése, valamint a sürgősségi finanszírozás, az új befektetések jóváhagyása az új és kritikus technológiákba vagy az ellátási lánc diverzifikációjába. A pénzügyi kockázat mérlegelésének és a likviditásértékelési értekezleteknek a célja volt a pénzforgalmi előrejelzések, bevétel-előrejelzések és kiadások felülvizsgálata, a költségsökkentéssel, a finanszírozással és a beruházások elhalasztásával kapcsolatos döntések meghozatala. A globális műveleteket áttekintő értekezletek célja volt, hogy értékeljék a különböző földrajzi helyeken működő leányvállalatok állapotát és igényeit, beleértve a bezárások, a munkaerő rendelkezésre állása és az ügyféligények változásai közötti különbségeket. Helyi szinten, az egyes leányvállalatok esetében a vezetői döntéshozatal magában foglalta a gyártási létesítmények újrakonfigurálását, az összeszerelő sorok szerkezetátalakítását, az erőforrások átcsoportosítását a csökkenő igényű termékekről az egészségügyi berendezések, például lélegeztetőgépek vagy védőeszközök

gyártásának támogatása érdekében, ezzel növelve a vállalati hatékonyságot. Az operatív vállalati vezetés számos intézkedést hozott a járványveszély miatt, amelyek a munkavállalók érdekeit képviselték.

3.3. Vállalati kultúra és alkalmazotti elkötelezettség

A rugalmas vállalat olyan vállalati kultúrával rendelkezik, amely elősegíti az alkalmazkodóképességet, a nyitottságot és az erős céltudatot, képessé téve a vállalatot arra, hogy ellenálljon a kihívásoknak, és fejlődjön a változó körülmények között. A reziliens vállalati kultúra rugalmas vállalati működésre ösztönzi az alkalmazottakat, és lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan reagáljanak a külső változásokra. Ennek érdekében egy rugalmas vállalati kultúrában biztosítani kell az alkalmazottak számára a folyamatos tanulást, az önállóságot, a kreatív és önálló kezdeményezések kibontakoztatását, be kell vonni őket a döntéshozatalba. A rugalmas vállalati kultúra elősegíti a pszichológiai biztonságot, ahol az alkalmazottak biztonságban érzik magukat, hogy hangot adhassanak aggodalmaiknak, megosszák ötleteiket és kezeljék a problémákat anélkül, hogy félnének a negatív következményektől. E kulturális sajátosságok felkarolásával a rugalmas vállalatok olyan erős alapot teremtenek, amely lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak a bizonytalanságok között, kilábaljanak a kudarcokból, és a nehéz időkben is továbbléphessenek (*Kuntz – Näswall – Malinen, 2016; Hiles, 2021*). A PLMC vállalat dolgozói körében elégedettségi felmérést végzett 2018-ban, 2020-ban, 2022-ben. Ezeknek a felméréseknek az eredményei szerint a vállalat erős szervezeti tudással és stratégiai szemlélettel bíró vezetőkkel rendelkezik, ami egy adaptív és előrelátó vállalati kultúrát hozott létre, és biztosította a hosszú távú gazdasági és pénzügyi stabilitást. Az alkalmazottak elkötelezettségének fokozása érdekében globális készségfejlesztő programokat, munkavállalók által vezetett folyamatfejlesztési ötletbörzét, fiatal tehetségek számára fejlesztő programokat, rugalmas munkapolitikai intézkedéseket, információs fórumokat, egészségmegővő programokat, távoli csapatépítő eseményeket, mentorköröket, online készségfejlesztő workshopokat vezettek be. Ezenkívül az otthoni munkavégzéshez anyagi támogatást biztosítottak, az internethasználatot kompenzálva, az otthoni irodai beállítások javítása érdekében, megerősítve az alkalmazottak jóléte iránti elkötelezettséget. Ennek eredményeként a folyamatos munkavégzés megoldottá vált az irodai személyzet körében, csökkent a fizikai jelenlét a munkahelyen, ami tovább növelte azon alkalmazottak biztonságát, akiknek a termelő tevékenység miatt helyben kellett munkát végezniük. Azoknál a munkaköröknél, ahol a munkavégzés nem volt kiszervezhető vagy távmunkában ellátható, ott szigorú egészségügyi protokollokat, védőfelszereléseket és rugalmas munkalehetőségeket alkalmaztak a munkaerő biztonságának és a tevékenység folytonosságának biztosítása érdekében. A helyszíni egészségügyi óvintézkedések, a meghatározott időnkénti tesztek elvégzése, vitaminok és gyümölcsök biztosítása tovább növelte az alkalmazotti elkötelezettséget. A PLMC vállalat rendszeres

kommunikációt tartott fenn a munkavállalókkal, ami azt jelentette, hogy elektronikus üzenetekben, vállalati újságon keresztül, online értekezleteken folyamatosan tájékoztatták a munkavállalókat a járvány okozta intézkedésekről, vállalati teljesítményekről, ami erősítette az alkalmazottak biztonságérzetét. Ezek a lépések hozzájárultak ahhoz, hogy az alkalmazottak megbecsültnek érezzék magukat és összekapcsolódjanak, erősítve a vállalati kultúrát még a távoli munkavégzés során is. A megfelelő vállalati munkaerő-megtartási arány, a hiányszások számának csökkenése, a dolgozói lojalitás azt mutatja, hogy a munkavállalók számára a vállalati kultúra vonzó. Összességében elmondható, hogy e stratégiák alkalmazásával a vizsgált gépipari vállalat alkalmazkodóképességével, rugalmas szervezeti kultúrájával lehetővé tette a folyamatos vállalati működés fenntartását és az alkalmazottak megtartását a nehéz gazdasági időkben.

3.4. Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás

A vállalati rugalmasság magában foglalja a fenntartható gyakorlatok elfogadását, amelyek képesek ellenállni a gazdasági és környezeti kihívásoknak. A rugalmas vállalatok a hosszú távú környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) célokra összpontosítanak, biztosítva, hogy gyakorlataik fenntarthatóak legyenek, és összhangban legyenek a globális kihívásokkal, például az éghajlatváltozással. A fenntarthatóság iránti elkötelezettség, különösen a környezetbarát technológiák alkalmazása, versenyelőnyt biztosít a globális piacokon. A fenntarthatósági célkitűzések, például a zöld technológiák vagy az energiahatékonyság növelhetik a vállalat reputációját és piaci részesedését (Moench, 2009; Greenwood, 2021; Seifi – Crowther, 2023). A PLMC vállalat a fenntartható termelés és műveletek bevezetése iránt elkötelezett termelő nagyvállalat. Ennek keretében energiahatékony gépek beállítása történt a gyártásban, egyes gyártási folyamatok pedig optimalizálásra és automatizálásra kerültek az energiafogyasztás csökkentése érdekében.

A vállalat az intelligens technológia és érzékelők használatával optimalizálta a gépekben felhasznált energiát, ami csökkentette a termelési anyagvesztést, a hulladékot. A termelőtevékenységben a körkörös gazdálkodás keretében a használt alkatrészeket felújították és tovább értékesítették, csökkentve a hulladékot és az erőforrás-felhasználást. A gyártási folyamatokban, ahol ez lehetséges volt, ott előtérbe került a környezetbarát és biológiailag lebomló anyagok használata a környezeti káros hatások csökkentése érdekében. A vállalat jelentős beruházásokat hajtott végre a megújuló energia integrálásának érdekében, melynek során sok leányvállalatnál áttérés történt a megújuló energiaforrásokra, például nap-, szél- vagy geotermikus energiára a gyártóhelyeken. Társadalmi felelősségvállalás és közösségi szerepvállalás területén közösségi oktatási és képzési programokat szerveztek Magyarországon működő egyetemekkel és szakképző iskolákkal. A termékefejlesztéssel foglalkozó mérnököknek és a gépkezeléssel vagy technológiával kapcsolatos szakmai képzéssel rendelkezőknek ez új munkalehetőségeket teremtett a helyi lakosság számára. Együttműködött a helyi szervezetekkel az egészségügyi

kezdemenyezések támogatása érdekében, mint például a kórházak finanszírozása vagy orvosi berendezések adományozása. A vizsgált vállalat alkalmazottai közösségi tevékenységét is ösztönözte és támogatta, ennek keretében a környezeti hulladékgyűjtő programokban vettek részt, idősök otthonában és iskolákban karbantartási munkákat végeztek. A PLMC vállalat ügyvezető igazgatósága rendszeresen közzétesz Éves Fenn tarthatósági Jelentést, amely átlátható mérőszámokkal ad tájékoztatást a környezeti hatásokról, a szénlábnyomról, a hulladékgazdálkodásról és a társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésekről.

3.5. Innováció

Az innováció felkarolása lehetővé teszi a rugalmas vállalat számára, hogy versenyképes maradjon. Elősegíti a folyamatos fejlesztés és az új ötletek, technológiák és munkamódszerek feltárásának kultúráját. Az innováció kritikus képesség a rugalmasság szempontjából, mivel a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó kihívásokhoz. Legyen szó új termékekről, szolgáltatásokról vagy folyamatokról, a rugalmas vállalatok azok, amelyek folyamatosan fejlődnek, és magukévá teszik a digitális átalakulást és a technológiai fejlődést. Az innováció és digitális átalakulás képessége elengedhetetlen a rugalmassághoz. Azok a vállalatok, amelyek a kutatást és fejlesztést (K+F) helyezik előtérbe, felkarolják a digitális átalakulást, és folyamatosan újítják folyamataikat és termékeiket, jobban felkészültek a technológiai változásokhoz való alkalmazkodásra. A technológiai innováció és az iparágak közötti tudástranszfer elősegíti a vállalat vezető szerepét a globális piacokon, ezért egy gépgyártó vállalat képes több iparág technológiai tapasztalatait ötvözni és ezzel innovatív megoldásokat nyújtani. A kutatás-fejlesztési tevékenységek globális és lokális együttműködése növeli az innovációs potenciált, és segíti a gyorsabb piaca lépést különböző régiókban. A vállalatok számára fontos, hogy a kutatás-fejlesztés globális szinten történjen, de a lokális piacokhoz is igazodni tudjon, hiszen a különböző régiók eltérő igényeket támaszthatnak. A Covid során a PLMC vállalat sajátos innovációs és K+F tevékenységeket folytatott a változó igényekhez való alkalmazkodás és az ellenálló képesség megőrzése érdekében. Bevezették a távoli karbantartás és prediktív elemzést távoli diagnosztikai és karbantartási lehetőségekkel. Ez lehetővé tette a vállalatok számára, hogy fizikai beavatkozás nélkül nyomon kövessék a berendezések teljesítményét, és megelőző karbantartást végezzenek, így támogatva a korlátozásokkal és személyzeti kihívásokkal szembesülő ügyfeleket. Felgyorsították a K+F tevékenységet az automatizálás és a robotika területén, hogy csökkentsék az emberi termelési szintektől való függőséget. Az autonóm rendszerek és a robotika elengedhetlenné vált azoknál a műveleteknél, ahol fizikai távolságtartásra volt szükség, növelve a termelés biztonságát és folytonosságát. Fejlett digitális ikermodellek kerültek alkalmazásra a gépek teljesítményének távoli szimulálásához, figyeléséhez és optimalizálásához. Ez lehetővé tette a virtuális tesztelést és a terméktervezés fejlesztését, segítve

az ügyfeleket a műveletek hatékony működésében, miközben minimálisra csökkentette a helyszíni jelenlétet. Fokozott figyelem irányult a kutatás-fejlesztésre a környezetbarát technológiák terén, például az elektromos és hidrogénüzemű gépek, a fenntartható megoldások iránti növekvő igények kielégítése érdekében. Ez összhangban van azzal, hogy a világvárványt követően egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a zöld helyreállításra és a klímataudatos projektekre. Rugalmasan reagáltak az új piaci igényekre, és javították a műveletek és az ügyfélszolgálatok rugalmasságát a jelentős fennakadások időszakában.

3.6. Üzletfolytonosság – kockázatkezelés

A PLMC vállalat Vészhelyzeti Reagálási Tervvel rendelkezett, amely tartalmazta az alkalmazottak vészhelyzeti reagálási protokolljainak kidolgozását és képzésüket váratlan eseményekre, krízishelyzetekre vonatkozóan. A Covid ideje alatt kiemelt figyelmet kapott a műveletek fenntartására való olyan összpontosítás, amelyben előtérbe helyezték az alkalmazottak egészségét, biztosítva a folyamatosságot az ellátási láncban. Az egészségügyi és biztonsági protokollt jellemezte például a rendszeres Covid-teszt, a testhőmérséklet-ellenőrzés, a tünetek figyelése, maszkok, kesztyűk és fertőtlenítőszeres biztosítása, valamint ezek használatának előírása. A megnövelt takarítási ütemterv a nagy tapintású felületeken és a közös helyiségekben a fertőtlenítés érdekében csökkenteni kívánta a vírus további terjedését. A munkaterületek beállítása során lépcsőzetes műszakok és távoli munkavégzési lehetőségek kerültek alkalmazásra a szoros érintkezés korlátozása érdekében. Működési folytonossági tervezés biztosította, hogy a kritikus szerepkörökre tartalékot képezzenek az esetleges betegség vagy hiányzás esetén. Rendkívüli termelési helyek, partnerlétesítmények azonosítása történt a termelés fenntartására arra az esetre, ha az elsődleges telephelyek bezárnának. A PLMC vállalat rendszeresen készített biztonsági másolatot a termelési adatokról, és azokat a felhőben tárolta az adatvesztés elleni védelem és a gyors helyreállítás megkönnyítése érdekében. Kialakításra került a távoli hozzáférés informatikai infrastruktúrája, a kiberbiztonság és a távoli hozzáférési képességek erősítése a távoli munka és adathozzáférés támogatása érdekében. Ezek a lépések lehetővé tették a vállalat számára, hogy gyorsan alkalmazkodjanak, és fenntartsák a működési stabilitást.

3.7. Pénzügyi stabilitás

A PLMC vállalat a pénzügyi stabilitás, a pénzügyi egészség megőrzése érdekében rugalmas, de egyben megbízható pénzügyi gyakorlatot alkalmazott, ami lehetővé tette, hogy ellenálljon a gazdasági ingadozásoknak és visszaeséseknek. A vállalat pénzügyi vezetése diverzifikálta bevételi forrásait, csökkentve az egységes piactól vagy termékcsaládtól való függést. Az egészségügyi technológia – amely iránt megnövekedett a kereslet –, így a lélegeztetőgépek és más orvosi berendezések előtérbe helyezéséhez igazították termékvonalaikat, kihasználva az új piaci igényeket és diverzifikálva a bevételi forrásokat. A Covid19 idején a változatos bevételi források, a sikeres költségcsökkentési projektek,

az alacsony adósságszint biztosította, hogy a vállalat működési veszélyeztetés nélkül vészelje át a gazdasági kihívásokat. A pénzügyi stabilitás a vállalati reziliencia egyik tényezője, de egyben egy keretrendszert is biztosít arra, hogy mérje a vállalat pénzügyi teljesítményét a válságos időszakokban. A különböző tényezők, így a vállalati vezetés, a munkavállói elkötelezettség, a vállalati kultúra, a fenntarthatóság, az innováció, az üzemfenntartás mind hozzájárulnak a vállalati tevékenység akadálytalan és ellenálló működéséhez, amely megmutatkozik a vállalati teljesítményekben és végül a pénzügyi eredményekben.

4. A vállalati reziliencia pénzügyi mutatók tükrében

A pénzügyi mutatók lehetővé teszik a vállalatok és iparágak közötti összehasonlítást, de saját teljesítményük időszakonkénti összehasonlítását is. A rugalmasság összefügg a pénzügyi egészséggel, a stabil bevételi forrásokkal, az erős pénzáramlással, az észszerű költséggazdálkodással. A pénzügyi mutatók a lehetséges sebezhetőségek vagy erősségek vezető mutatóiként szolgálhatnak, és segítenek megjósolni, hogyan reagálhat a vállalat a válságokra. A befektetők, a hitelezők és más érdekelt felek gyakran a pénzügyi teljesítményen keresztül értékelik a rugalmasságot, hogy felmérjék a kockázatot és a döntéshozatal minőségét. A pénzügyi adatok olyan különböző működési szempontokat foglalnak magukba, mint például a költségkezelés, az ellátási lánc hatékonysága és a piaci alkalmazkodóképesség, így holisztikus rugalmassági mérőszámmá válnak. A pénzügyi mutatók elengedhetetlenek a vállalati rugalmasság szisztematikus értékeléséhez. A vállalati reziliencia mérése többdimenziós megközelítést igényel, amely integrálja a jövedelemalapú, a Cash Flow és a részvénytőzsi alapú és a hatékonysági mutatókat. A rugalmas vállalat erős jövedelmezőséget, stabil cash flow-t, hatékony erőforrás-felhasználást és pozitív piaci megítélést mutat, ami lehetővé teszi számára, hogy ellenálljon a sokkoknak, gyorsabban talpra álljon, és hosszú távú teljesítményt tartson.

Pénzügyi mutatószámok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jövedelemalapú mutatók						
EBITDA margin %	21,05	21,51	21,62	22,95	23,87	26,08
EBIT margin %	16,69	17,04	16,53	17,64	18,58	19,05
ROE %	29,81	34,73	27,78	29,47	39,42	13,18
ROCE %	20,17	21,07	14,68	16,67	15,46	7,92
ROA %	13,08	13,95	10,21	11,78	11,45	6,38
Profit margin %	15,32	15,56	13,91	15,97	20,81	17,98

Pénzügyi mutatószámok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow és Részvénypiaci érték alapú mutatók						
CF Margin %	17,01	17,03	16,80	19,94	21,75	24,10
EV/EBITDA	14,14	11,48	11,95	14,49	11,07	14,04
P/CF	16,64	13,68	12,71	15,75	14,82	15,25
Hatékonysági mutatók						
Egy főre jutó adózott eredmény (e\$)	30	32	28	34	48	41
Egy főre jutó árbevétel (e\$)	199	209	201	210	230	226
Egy főre jutó működési tőke (e\$)	33	34	42	40	53	70
Egy főre jutó eszközök értéke (e\$)	233	233	274	285	417	638

Forrás: a vállalat pénzügyi beszámoló adatai alapján saját szerkesztés

2. táblázat: Prime Line Machine Corporation pénzügyi adatai (2018–2023)

A vállalat jövedelmezőségben az EBITDA margin folyamatosan, 21,05%-ról (2018) 26,08%-ra (2023) nőtt, ami erős működési teljesítményt és költségkontrollt jelez. Az EBIT margin hasonló trendet követett, 16,69%-ról 19,05%-ra emelkedett, ami megerősítette a vállalat azon képességét, hogy a potenciális külső nyomás ellenére is fenntartsa jövedelmezőségét. A profit margin ingadozott, de javulást mutatott 2022-ben (20,81%), mielőtt enyhén csökkent 2023-ban (17,98%). A ROE (sajáttőke-arányos nyereség) 39,42%-os csúcsot ért el (2022), de jelentősen, 13,18%-ra (2023) esett vissza. Ez potenciális tőkeszerkezeti változásokra vagy megnövekedett részvényalapra utal, ami csökkenti a megtérülési százalékot. A csökkenő ROA és ROCE azt sugallja, hogy a vállalatnak javítania kell az eszközhatékonyságot, és optimalizálnia kell a tőkeallokációt a rugalmasság időbeli fenntartása érdekében. A Cash Flow margin jelentősen javult, 17,01%-ról (2018) 24,10%-ra (2023), ami a likviditás és a pénztermelő képesség javulását mutatja. Az erős jövedelmezőség folyamatos pénztermelő képességet nyújtott a vállalatnak, ami erősíti a vállalat ellenállóképességét. Az EV/EBITDA ingadozott, mert 14,49 (2021) volt, de 11,07-ra (2022) csökkent, majd 2023-ban (14,04) ismét emelkedett. Az EV/EBITDA ingadozása arra utal, hogy a vállalat értékének piaci megítélése nagymértékben függ a bevételek konzisztenciájától, és hogy a befektetők egyes években kedvezőbben értékelték a társaság nyereségét, egyes években pedig kevésbé kedvezően. A P/CF (Részvényár/CF) viszonylag stabil maradt, 12,71 és 16,64 között mozgott, ami arra utal, hogy a vállalat részvényeinek értékelése nem volt túl volatilis. A hatékonysági mutatószámok esetén az egy alkalmazottra jutó bevétel 199 e\$-ról (2018) 226 e\$-ra (2023) nőtt, ami stabil egységnyi munkaerő-növekedést jelez. Az egy alkalmazottra jutó működési tőke 33 e\$-ról (2018) 70 e\$-ra (2023) emelkedett, ami

a termelőeszközökbe történő nagyobb befektetésekre utal. Az egy alkalmazottra jutó eszközök jelentősen, 233 e\$-ról (2018) 638 e\$-ra (2023) nőttek, ami a tőkeigényesebb struktúrát tükrözi, ez hosszú távon a termelékenység növekedéséhez vezethet. A pénzügyi mutatószámok szemléltetik, hogy a PLMC vállalat rugalmasnak, ellenállónak tekinthető a jövedelmezőség és a pénztermelő képesség tekintetében. Az erős jövedelmezőség pénzügyi tartalékokat biztosít a visszaesések elleni küzdelemhez, az innovációba való befektetéshez és a versenyelőnyök megőrzéséhez. A csökkenő ROA/ROCE azonban a jobb eszközkivhasználás szükségességét jelzi. Az erős Cash Flow biztosítja a likviditást, csökkenti a külső finanszírozástól való függőséget, és még válságok idején is lehetővé teszi a stratégiai befektetéseket. A stabil vagy növekvő részvénypiaci mutatók azt jelzik, hogy a befektetők hisznek a vállalat hosszú távú megtérülési potenciáljában. A 2023-ban csökkenő ROE, ROCE és ROA aggályokat vet fel az eszközhatékonysággal kapcsolatban, ami azt sugallja, hogy a vállalatnak optimalizálnia kell a tőkeallokációt, és javítania kell az eszközök megtérülését a hosszú távú rugalmasság megőrzése érdekében.

5. Konklúzió, javaslatok

A tanulmány fő témája a vállalati reziliencia, azaz a szervezetek azon képessége, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez, és gyorsan reagáljanak a válságokra. Az elemzés hangsúlyozza, hogy a globalizáció, a technológiai fejlődés és a világjárványok növelik a vállalatok számára a kiszámíthatatlan kihívások számát, és ezek leküzdése kulcsfontosságú a hosszú távú siker érdekében. A reziliens vállalatokat az agilis vezetés, a proaktív kockázatkezelés, a folyamatos innováció, a pénzügyi stabilitás és a fenntarthatóságra való törekvés jellemzi. Példaként a Prime Line Machine Corporation (PLMC) szolgál, amely a Covid19 idején diverzifikált termelésének és globális jelenlétének köszönhetően minimalizálta a fennakadásokat. Az ellátási lánc diverzifikálása és a beszállítói kapcsolatok rugalmassága tovább erősítette a PLMC rezilienciáját. A tanulmány a vállalatvezetés, a munkavállalói elkötelezettség és a fenntarthatóság közötti kapcsolatot is vizsgálja, és bemutatja, hogyan járulnak hozzá ezek a tényezők a vállalat versenyképességének fenntartásához. A vállalati reziliencia fogalma: a szervezet azon ellenálló képessége, amellyel rugalmasan alkalmazkodni tud a váratlan kihívásokhoz, zavarokhoz, válságokhoz, amelynek birtokában megőrzi és növeli a vállalat értékét és versenyképességét. A vállalati reziliencia tényezői, alapvető elemei, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a vállalati reziliencia kialakításához és fenntartásához: a vállalati rugalmasság, a külső megrázkódtatásokkal szembeni ellenálló képesség és az azokhoz való alkalmazkodás, évtizedek óta a sikeres vállalatok meghatározó tulajdonsága. A vállalkozások folyamatosan szembesültek válságokkal és zavarokkal, de azok, amelyek túléltek és virágzottak, bizonyították, hogy képesek az átalakulásra és az innovációra.

A Covid19-világjárvány teljesen új típusú kihívást jelentett, leállította a globális ellátási láncokat, és átforgatta a fogyasztói magatartást. A világjárvány arra kényszerítette a vállalatokat, hogy gyorsan magukévá tegyék a digitális átalakulást, és sokan a távmunkához és az e-kereskedelmi platformokhoz fordultak működésük fenntartása érdekében. Azok a vállalatok, amelyek alkalmazkodni tudtak a digitális eszközökhöz, és több agilis ellátási láncot hoztak létre, kivételes rugalmasságot mutattak. Ezenkívül a munkavállalók jólléte és az egészségügyi intézkedések központi szerepet játszottak a vállalati stratégiákban, és a gazdasági tényezők mellett a társadalmi rugalmasság felé való elmozdulást mutatják. Ezekben a történelmi pillanatokon túl a rugalmas vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy alkalmazkodjanak a klímaváltozáshoz, a technológiai zavarokhoz és a növekvő geopolitikai instabilitáshoz. Ezekben az évtizedekben a közös vonás az, hogy a sikeres vállalatok azok, amelyek képesek tanulni a válságokból, fejlődni és a rugalmasságot beépíteni alapstratégiáikba.

A vállalat rugalmassági képességeit olyan tényezőkre kell építeni, mint a pénzügyi és működési stabilitás, a vezetés és menedzsment, az innováció, a humán tőke, a partnerségek, a fenntarthatóság és a kockázatkezelés. Ezek a tényezők együttesen alkotják a rugalmas szervezet alapjait, és mindegyik kritikus szerepet játszik a vállalat azon képességének támogatásában, hogy ellenálljon a zavaroknak, és azokból felépüljön. Ha a vállalatok ezekre a területekre helyezik a hangsúlyt, akkor olyan szilárd alapot építhetnek ki az ellenálló képességükhöz, amely lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak a bizonytalanságban, és boldoguljanak a változó körülmények között. Ez a holisztikus megközelítés biztosítja, hogy a vállalat ne támaszkodjon túlzottan egyetlen képességre, hanem rugalmasan alkalmazkodjon több dimenzióban is, amikor válságokkal szembesül. A vállalati reziliencia tényezői olyan feltételeket teremtenek, ahol nyilvánvalóvá válik a reziliencia szükségessége. A vállalat rugalmassági képességei azok a kézzelfogható készségek és kompetenciák, amelyek lehetővé teszik, hogy az adott körülmények között boldoguljon. Minél hatékonyabban fejleszti egy vállalat ezeket a képességeket, annál jobban tud eligazodni az ellenálló képességét megkérdőjelező tényezők között. Lényegében a tényezők alakítják a környezetet, míg a képességek határozzák meg, hogy a vállalat milyen jól reagál. A tanulmány értékes betekintést nyújt, amely különböző ágazatokban alkalmazható, bemutatva, hogy az itt levont tanulságok túlmutatnak bármely vállalat sajátos kontextusán. Lényegében a rugalmas vállalatok minden szempontból előrelátó, alkalmazkodó megközelítést követnek, ami javítja a kihívásokkal szembeni ellenálló képességüket és az új lehetőségek kihasználását, ellentétben a hagyományos vállalatokkal, amelyek gyakran a stabilitást helyezik előtérbe az alkalmazkodóképességgel szemben.

Hivatkozások

- AMORE A., PRAYAG G., HALL M. C. (2018): Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3–4), 235–250. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>
- BOIN A., EETEN M. (2013): The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- DUCHEK S., RAETZE S., SCHEUCH I. (2019): The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- ENGEMANN K. J., HENDERSON D. M. (2014): *Business continuity and risk management: Essentials of organizational resilience*.
- FOLKE C., CARPENTER S. R., WALKER B., SCHEFFER M., CHAPIN T., ROCKSTRÖM J. (2010): Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- FRANCIS R., BEKERA B. (2014): A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.res.2013.07.004>
- FUCHS M., RENZL B. (2017): *Leadership in a VUCA world: visionary approaches to managing turbulence*.
- GREBER K., FREISLER R. (2018): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press.
- GREENWOOD M. (2021): Sustainability and corporate resilience: A review. *Business Strategy and the Environment*.
- HAMEL G. (2002): *Leading the Revolution*. Plume.
- HAMEL G. (2007): *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- HELPHAT C. E., KARIM S. (2014): Fit between organization design and organizational routines. *Journal of Organization Design*, 3(2). <https://doi.org/10.7146/jod.16738>
- HERBANE B. (2016): A business continuity perspective on organisational resilience. In Florin M.-V., Linkov I. (eds.): *IRGC Resource Guide on Resilience*. EPFL IRGC, Lausanne.
- HILES A. (2021): *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*.
- HOSSEINI S., BARKER K., RAMIREZ-MARQUEZ J. E. (2016): A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.08.006>
- KEMP M. (2022): *Good Practice Guide: Business Resilience*. RIBA Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781003297253>
- KUNTZ J., NÄSWALL K., MALINEN S. (2016): Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

- LENGNICK-HALL C., TEAGUE B. (2011): Organizational resilience: developing a proactive and adaptive workforce.
- LINNENLUECKE M. (2017): Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- MOENCH M. (2009): Adapting to climate change and the risks associated with other natural hazards. In: *The Earthscan Reader on Adaptation to Climate Change*, 249–280. Earthscan, London.
- PORTER M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- PORTER M. E. (1993): *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PORTER M. E. (2000): Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- PORTER M. E., DELGADO M., KETELS C., STERN S. (2008): Moving to a new global competitiveness index. In: *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. World Economic Forum, 43–46.
- PRAYAG G., CHOWDHURY M., SPECTOR S., ORCHISTON C. (2018): Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- RIGBY D., ELK S., BEREZ S. (2021): *Csináljuk jól az agilitást! Transzformáció káosz nélkül*. HVG Könyvek.
- SEIFI S., CROWTHER D. (2023): *Corporate Resilience: Risk, Sustainability, and Future Crises*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2043-0523202321>
- SIMON H. (2019): *Az agilis vezető*. Pallas Athéné.
- VÄLIKANGAS L. (2010): *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. McGraw Hill.
- ZOLLI A., HEALY A. M. (2013): *Resilience: Why Things Bounce Back*. Simon & Schuster.

Szervezeti reziliencia és vállalati kultúra

TARISZKA ÉVA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
tariszka.eva@uni-eszterhazy.hu

Napjaink szervezeteinél a változások állandóak, válságok, nehézségek rendszeresen kialakulnak. Okozhatják ezeket külső erők vagy alakíthatják belső strukturális okok, az egyetlen biztos pont az állandó bizonytalanság. A szervezet feladata, hogy a kilengések után visszataláljon egy egyensúlyi állapotba: a kihívásokkal szemben megőrizze alapvető funkcióit, törekedni tudjon az egyensúlyi helyzetre, minimalizálja a károsító hatásokat. A szervezet feladata, hogy adaptálódjon, újra-szervezze magát, miközben az identitása megmarad. A sikeres működés alapja a reziliens működés. Egy szervezet akkor tud a váratlan, akár komoly megrázkódtatást jelentő helyzetekre jól reagálni, ha a stratégiai célok között kap helyet a rugalmas alkalmazkodóképesség megléte és erősítése, és a vezetés is ezeket szem előtt tartva működik. A szervezeti kultúra fontos eleme a munkavállalók tisztelete, felhatalmazása – a bizalom mellett az átláthatóság és az elszámoltathatóság is segít a reziliens alkalmazkodásban.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti reziliencia, változás, fejlődés

1. Bevezető

A 21. század gyorsan változó, bizonytalan és komplex gazdasági-társadalmi környezete egyre nagyobb nyomást helyez a szervezetekre, hogy képesek legyenek nemcsak túlélni, hanem alkalmazkodni, sőt megerősödni a kihívásokból fakadó tapasztalatok által. A világjárványok, gazdasági válságok, digitális transzformációk, valamint a globális munkaerőpiac átalakulása mind olyan külső erők, amelyek rávilágítottak arra, hogy a szervezetek fenntartható működése és versenyképessége szorosan összefügg azok rezilienciájával, azaz a megrázkódtatásokra adott adaptív válaszképességükkel (*Lengnick-Hall C. A. – Beck – Lengnick-Hall M. L., 2011*).

A Covid hatása nem múlt el nyomtalanul, a szervezetek működését részben vagy egészben átalakította. Mindez természetesen hatott a vállalati kultúrára is, hiszen főleg az új digitális rendszerek bevezetése és alkalmazása új kommunikációs csatornák használatát igényelte, ami akarva-akaratlanul a vállalati kultúra változását vonta maga után. A pandémia után közvetlenül az orosz–ukrán háború kirobbanása teremtett újabb próbatételt a szervezetek számára. Az energiaválság és a mesterséges intelligencia szintén új kihívásokat jelentenek manapság is a vállalatoknak. A munkahelyek krízisei, a stresszes környezet és az így jelentkező próbatételek nemcsak az egyének, hanem a szervezetek kitartását, rezilienciáját is igénylik.

A jelen tanulmány célja, hogy feltárja a reziliens szervezeti kultúra fogalmát, annak elméleti alapjait, főbb jellemzőit, valamint bemutassa azokat a gyakorlatokat, amelyek elősegíthetik ennek tudatos fejlesztését. A központi kérdés, hogy milyen kulturális mintázatok és vezetői gyakorlatok segítik elő a szervezeti reziliencia kialakulását és fenntartását, különös tekintettel a mai, folyamatosan változó környezeti kihívásokra.

2. Elméleti háttér

2.1. A szervezeti kultúra értelmezése

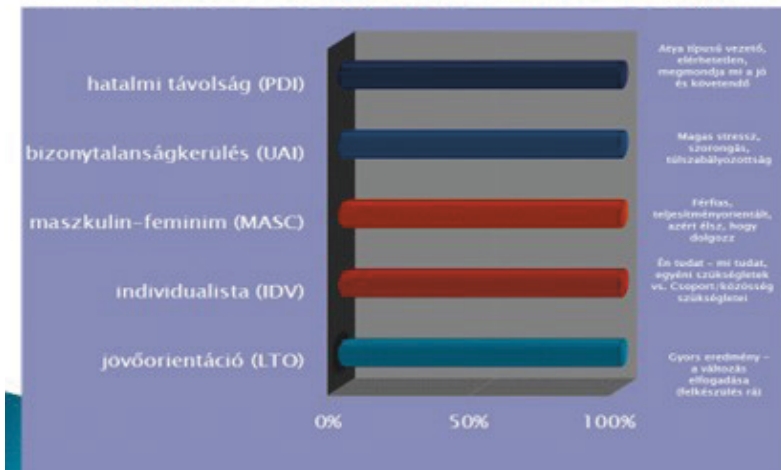
A szervezeti kultúra a szervezeten belül kialakult közös értékek, normák, hiedelmek és viselkedési minták összessége, amelyek meghatározzák, hogyan viselkednek az emberek a szervezetben, és hogyan végzik munkájukat (Daft, 1986). A szervezeti kultúra egy olyan közös hiedelemrendszer és gondolkodásmód, amelyet a vezetők és a munkatársak hoznak létre, és amelyet a szervezet minden tagja elfogad (Klein, 2006).

- Hofstede nemzeti kultúra modellje

A nemzeti kultúra modelljét Geert Hofstede fejlesztette ki, amely alapvető hozzájárulást jelentett a nemzetek közötti kulturális különbségek megértéséhez. Az 1970-es évek végén bevezetett és azóta továbbfejlesztett modell átfogó empirikus kutatásokon alapul, amelyeket különböző országokban dolgozó IBM-alkalmazottak körében végeztek. A modell olyan kulturális dimenziókat foglal magában, amelyek jelentősen befolyásolják az adott társadalom polgárainak viselkedési mintáit és értékeit (Hofstede, 1980).

Kiegészítéseként került bele 2010-ben a legújabb engedékenység (indulgence) és korlátozás (restraint) dimenzió (Hofstede, 1991; Hofstede és mtsai., 2010). A kiegészítés nagyrészt a XXI. századi változásokat veszi figyelembe, a munkakörülményeket és munkával kapcsolatos hozzáállást tekintve.

Hofstede kultúra dimenziói

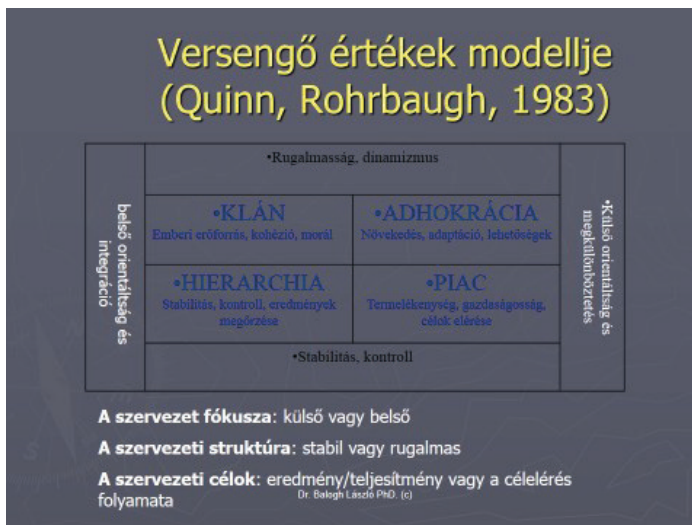


Forrás: Balogh, 2009

1. ábra: Hofstede kultúradimenziói

- Versengő értékek modellje (Competing Values Framework, CVF)

A versengő értékek keretrendszerét eredetileg a szervezeti hatékonyság értékelésére dolgozták ki (Quinn – Rohrbaugh, 1983), de azóta más kutatási területeken is alkalmazták, például a szervezeti változásmenedzsment (Hooijberg – Petrock, 1993) és a vezetés terén (Denison és mtsai., 1995).



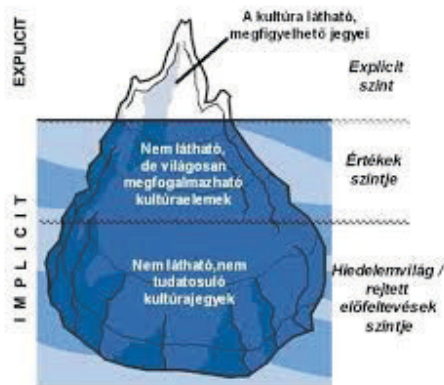
Forrás: Balogh, 2009

2. ábra: Versengő értékek modellje

A rugalmasság e modellben a szervezeti értékekhez köthető. A Klán típusú kultúrában és az Adhokrácia jellegű szervezetekben a legnagyobb rugalmasság.

- Schein kultúramodellje

Schein (1992, 2004) topografikus kultúramodelljében mindhárom szint (artefaktumok, vallott értékek, alapvető feltételezések) összefüggésbe hozható a szervezeti rugalmasság kérdéskörével.



Forrás: Bakacsi (2004)

3. ábra: Schein jéghegymodellje



Forrás: <https://gepeskonyv.btk.elte.hu/>

4. ábra: Goldman jéghegymodellje

Schein szerint a szervezeti kultúra megváltoztatása nehéz és időigényes folyamat lehet az alapvető feltételezések szintjén. A változás általában ellenállásba ütközik, mivel ezek a mélyen gyökerező feltételezések gyakran láthatatlanok, és magától értetődőnek tűnnek a szervezet tagjai számára. A sikeres kulturális változás érdekében a vezetőknek nemcsak a felszíni artefaktumokra kell figyelniük, hanem mélyebben fekvő okokat kell keresni, hogy azonosítsák és kezeljék a változással szembeni ellenállást (Kotter, 1996).

Az értékek szintjén már láthatóvá válik, hogy vajon az adott vállalat kulturális értékei között a rugalmasság, a környezethez, piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás megjelenik-e, az alkalmazkodóképesség, a változásokra való gyors reagálás fellelhető érték-e egy vállalatnál.

2.2. A szervezeti reziliencia értelmezése

Az Oxford Learner's Dictionary megfogalmazásában a reziliencia eredeti jelentése szerint az embereknek és tárgyakkal a kellemetlen külső hatásból (pl. sokk, sérülés) való felépülésének képességét jelenti (Oxford Learner's Dictionary, 2022).

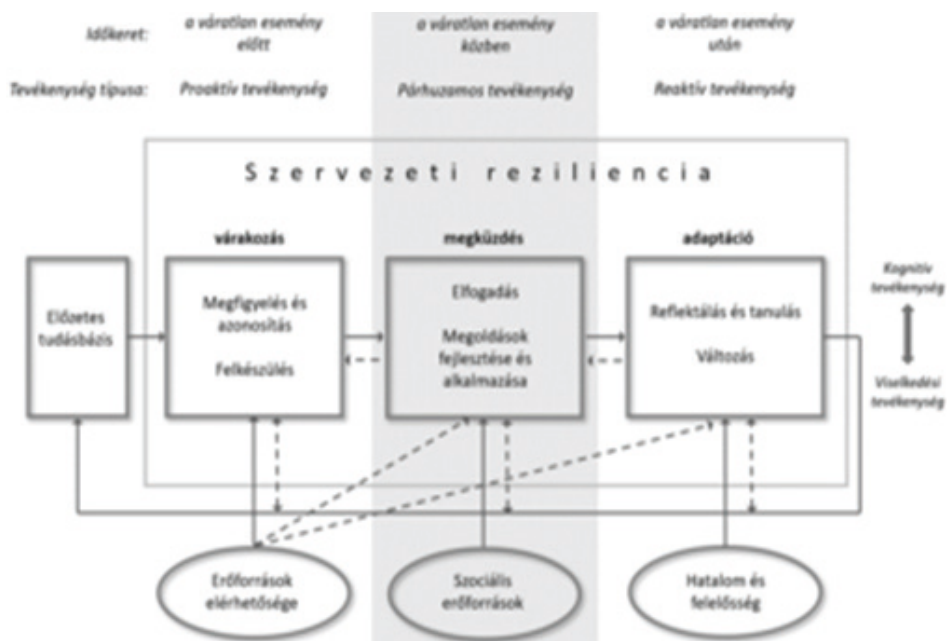
A tudományos szakirodalomban *Holling* (1973) meghatározásából érdemes kiindulni, miszerint egy rendszer azon képességét jelöli, hogy az adott rendszer mennyire képes megőrizni identitását, valamint átörökíteni alapvető struktúráját és sajátosságait működési zavarok esetén (*Holling*, 1973).

A Harvard Business Review 2015. január 5-i cikke szerint a legtöbben úgy határozzák meg a rezilienciát, mint a krízisekből, csapásokból való talpraállás, a változásokhoz való sikeres alkalmazkodás és a nehéz helyzetekben való kitartás képességét.

A szervezeti rezilienciát értelmező kutatásoknál az utóbbi évtizedben számos trend azonosítható: a terület kutatásának kezdetén a vizsgálatok inkább a reziliencia mint eredmény értelmezését emelték ki, mára egyre jelentősebbé vált a reziliencia folyamatként történő értelmezése. Emellett a kutatók a külső tényezők vizsgálatától elszakadva egyre inkább a belső folyamatokat vizsgálták. Duchek a vizsgálatokban alkalmazott értelmezések három fő csoportját különíti el:

1. reziliencia mint eredmény,
2. reziliencia mint folyamat és
3. reziliencia mint képesség (*Duchek*, 2020).

Kezdetben a kutatások a rezilienciát eredményként és az eredeti állapot helyreállításaként értelmezték, az adaptáció elismerésével mára jelentőssé vált a folyamatként, a szervezet erősödésének lehetőségeként történő értelmezés, melyben nagyon fontos tényező a szervezet kapacitása, a szervezeti szinten megjelenő tudások, képességek és a változás folyamata is (*Duchek*, 2020; *Lengnick-Hall et al.*, 2011; *Linnenluecke*, 2017).



Forrás: Ducheck (2020)

5. ábra: Szervezeti reziliencia

A modell a szervezeti rezilienciát folyamatnak tekinti, melyben három fő szakaszt különböztet el, a várakozási, anticipációs (anticipation/a váratlan esemény előtti), a megküzdési (coping/a váratlan esemény alatti) és az adaptációs, alkalmazkodási (adaptation/a váratlan esemény utáni) szakaszt, melyeket a kritikus eseményhez képest határoz meg. Az egyes szakaszokban eltérő feladatok, tevékenységek és erőforrások kapnak szerepet. Mindhárom időszakban eltérő, a szervezet működését átfogóan jellemző terület kerül előtérbe: az első időszak kimenete szempontjából a rendelkezésre álló erőforrások elérhetősége a döntő, a második időszakban a szociális viszonyok, belső társas kapcsolatok mint erőforrások szerepe válik meghatározóvá, az eseményt követően pedig leginkább a szervezetre jellemző hatalmi és felelősségi viszonyokkal kölcsönhatásban alakulnak a tevékenységek.

3. A vállalati reziliencia és kultúra összefüggései

Hogyan válik a reziliencia a munkahelyi kultúra részévé?

3.1. Vezetői reziliencia

Ahogy a mondás tartja, „fejétől búzlik a hal”. Tehát a szervezeti kultúra átalakításának első és egyben fontos tényezője a reziliens vezetés, amely a munkavállalók számára követendő példa lesz. A reziliens vezető szó szerint fertőző ágenssé tud válni. Beépül a vállalati kultúrába, amely innentől kezdve reziliens kultúrává válik. Természetesen ez nem automatikus folyamat, hanem folyamatos tanulás eredménye lesz.

A mai vezetőknek csapatjátékosoknak kell lenniük, nyílt kommunikációt kell folytatniuk és bizalmat kell építeniük. A digitális világ és a Covid is átalakította a vezetést. A home office-ban dolgozók olyan menedzsert kívánnak, aki képes összetartani az online térben elszórtan működő munkatársakat. Napjainkban a vezetők arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy teljes mértékben kihasználják a magukban rejlő képességeket.

Ez a fejlődés kihívásokkal jár: vezetőként meg kell küzdeni a gyors iparági változásokkal, az új technológiákkal és társadalmi problémákkal.

A reziliens kultúra nem születik, hanem fejleszthető. Fontos a tudatos tervezés, a nyílt kommunikáció, a bizalom és a támogatás, valamint a tanulás és a fejlődés képessége.

A reziliens kultúra a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség és a megújulás képességének ötvözete, amely segít a közösségeknek és az egyéneknek a változó világban is boldogulni.

Egy folyamatosan változó üzleti környezetben elengedhetetlen a szervezeti reziliencia előmozdítása. Azok a vezetők, akik saját rezilienciájukat kiépítik, hatékonyabban tudják segíteni csapataikat és cégüket a nehézségek során. Ha a rugalmas ellenálló képesség a személyes, a csapat- és a szervezeti szinteken egyaránt érvényesül, akkor javítja az általános teljesítményt és támogatja a hosszú távú sikert.

Hogyan fejleszthetik a vezetők saját rezilienciájukat, és hogyan támogathatják annak kialakítását csapataikban és szervezeteikben? A vezetőknek a rugalmasság három alapvető szintjére kell összpontosítaniuk:

- Önreziliencia, avagy önmagunk ellenálló képessége, azok a vezetők, akik képesek kezelni a stresszt, alkalmazkodni a változásokhoz és talpra állni a kudarcokból, jobban tudják inspirálni és támogatni a csapataikat.
- A csapatszintű reziliencia egy olyan támogató és alkalmazkodóképes csoport létrehozását jelenti, amely hatékonyan tud együtt dolgozni. Ennek fejlesztése a „békeidőben” elengedhetetlen ahhoz, hogy a csapat nyomás alatt is működőképes maradjon. A vezetők kulcsszerepet játszanak ennek a reziliens környezetnek a megteremtésében is.
- A vállalati szintű reziliencia vagy szervezeti reziliencia olyan struktúrák és folyamatok létrehozását jelenti, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy alkalmazkodjon és fejlődjön a külső változások, krízisek során.

3.2. Munkatársi reziliencia

A második lépés a munkatársak reziliens viselkedésének előmozdítása. Bár a vezető példája követendő, de mégis szükség van a munkahelyi reziliencia tudatos fejlesztésére. Egyéni szinten azok a képességek jelentik a reziliens gondolkodásmódot, melyek segítenek mozgósítani nemcsak a belső, de akár a külső erőforrásokat is a kihívást, megrázkódtatást jelentő helyzetekben. Ennek legfontosabb alkotórésze az érzelmszabályozás és kontroll képessége. Ide sorolható még a realitásokat figyelembe vevő optimizmus és a rugalmas gondolkodás, nézőpontváltás képessége is. Ehhez kapcsolódik az empátia, a külvilág iránti nyitottság és a személyes hatékonyságérzet is. Ezek együttese segíti a reziliens reagálást. A személyiségjellemzők, a neveltetés, az életút során szerzett tapasztalatok formálják a rezilienciát – az egyes reziliens képességek fejlesztése azonban tudatosan is történhet.

A reziliens képességek fejlesztésének egyik módja az ilyen típusú tréningek szervezése a munkatársak számára. A másik lehetőség, hogy a vezető figyel a dolgozóira, bátorítja, támogatja őket. Például:

- abban, hogy bátran kérdezzenek,
- mondják el véleményüket,
- jelezzék problémáikat,
- stresszes időszakban őrizték meg nyugalmaikat,
- kérjenek támogatást,
- figyeljenek egymásra a kollégákkal, és támogassák egymást,
- az egymásnak nyújtott segítséget köszönik meg,
- egy feladat végeztével beszéljék meg a tapasztalatokat.

Az ADP Research 2023 elején publikálta kutatását, melyben globális szinten mérték fel a munkahelyi rezilienciát (27 országból közel 27.200 résztvevő). A legfontosabb megállapításaik:

- A munkahelyi reziliencia világszinten alacsonynak számít: a munkavállalóknak csupán 16%-a számít rendkívül reziliensnek, és 2020 óta 1%-os csökkenés tapasztalható e téren.
- A technológiai szektorban dolgozók mutatták a legerősebb rezilienciát a munkahelyükön (22%-uk magas rezilienciájú). Őket az ingatlanszektorban dolgozók követték (21%-uk), valamint az építőipar és a pénzügyi szektor munkatársai (egyaránt 20%-uk). A legalacsonyabb rezilienciával az egészségügyben, valamint a szállítás és raktározás területén dolgozók rendelkeztek (12%-uk volt csupán magas rezilienciájú).
- A reziliencia terén magas pontszámot elért munkavállalók közös tulajdonságai: csapatban dolgoznak, felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, felváltva dolgoznak irodából és távolról (hibrid munkavégzés), (felsőbb) vezetői beosztásban dolgoznak.
- A nemek között nem volt jelentős eltérés: a férfiak 16%-a, a nők 15%-a volt magas rezilienciájú a felmérés szerint.

A leginkább reziliens korosztály a 20–39 évesek csoportja volt világszinten 2022-ben (17%-uk számított magas rezilienciájúnak) (www.adpresearch.com).

3.3. Szervezeti reziliencia

A szervezeti reziliencia a szervezet azon képessége, hogy sikeresen megbirkózzon a zavaró eseményekkel, képes legyen tanulni belőlük, és hosszabb távon megerősödve kerüljön ki a válságokból (*Vogus – Sutcliffe, 2007*). A reziliencia tehát nem pusztán túlélés, hanem a változásokra adott proaktív és fejlődést célzó válasz. *Lengnick-Hall és munkatársai (2011)* a szervezeti rezilienciát három alapképességre építik:

- kognitív képességek – a komplex helyzetek értelmezésének és az előrelátó gondolkodásnak a képessége,
- viselkedési képességek – a rugalmas reakciók, a kreatív megoldások és az együttműködés képessége,
- emocionális képességek – a stresszhelyzetek kezelésének és a pszichológiai állóképesség fejlesztésének képessége.

3.4. A reziliencia és a szervezeti kultúra kapcsolata

A szervezetek nem csupán technikai, hanem kulturális szinten is reagálnak a változásokra, azaz az alkalmazkodóképesség, tanulási hajlandóság és együttműködés olyan normákban és értékekben gyökerezik, amelyek meghatározzák a szervezeti működés rugalmasságát. Ebből adódóan a reziliencia nem tekinthető csupán reaktív vagy eseti stratégiának, hanem sokkal inkább egy mélyen beágyazott szervezeti jellemzőnek, amely a kultúra szintjén is megnyilvánul (*Mallak, 1998*).

A kutatások egyre inkább rámutatnak arra, hogy a szervezeti reziliencia nem kizárólag strukturális vagy operatív kérdés, hanem mélyen kulturális természetű. *Duchek (2020)* szerint a szervezeti reziliencia olyan dinamikus képesség, amely három fázisban fejlődik: előkészület, adaptáció és tanulás. Mindezeket a fázisokat áthatja a szervezeti kultúra: az, hogy a munkavállalók mennyire nyitottak az újításra, hogyan kezelik a hibákat, és mennyire érzik magukat biztonságban a véleménynyilvánítás során, alapvetően befolyásolja a szervezet válaszkészségét.

Emellett a vezetés szerepe is meghatározó. A pszichológiai biztonság – amelyet *Edmondson (1999)* definiált – azt a légkört jelöli, ahol a munkatársak szabadon kifejezhetik véleményüket, kérdezhetnek vagy akár hibázhatnak anélkül, hogy negatív következményektől kellene tartaniuk. Ez a biztonságos légkör pedig elengedhetetlen feltétele a valódi adaptív és tanuló szervezeti működésnek.

4. A szervezeti kultúra szerepe a reziliencia kialakításában

A kultúra alapvetően meghatározza a szervezet reakcióit válsághelyzetekben. A kutatások szerint:

A nyitott és adaptív kultúrák elősegítik a problémák gyors felismerését és megoldását. A bizalom és az együttműködés erősítik a szervezet belső kohézióját és ellenálló képességét. A tanulási kultúra támogatja az innovációt és a folyamatos fejlődést, ami növeli a rezilienciát.

Számos tanulmány igazolta, hogy a szervezeti kultúra pozitív irányban befolyásolja a reziliencia szintjét. Például:

- A *Klein* és munkatársai (2014) által végzett kutatás kimutatta, hogy a tanulóorientált kultúrájú szervezetek ellenállóbbak a válságokkal szemben.
- *Cameron* és *Quinn* (2011) szerint a flexibilis kultúrák hozzájárulnak a gyors alkalmazkodáshoz.

A szervezeti kultúra közvetlenül befolyásolja a szervezet adaptációs képességét, problémamegoldó készségét és a változásokhoz való alkalmazkodását. A reziliencia kialakításában szerepet játszó tényezők:

- Nyitottság a változásra: az olyan kultúrák, amelyek támogatják az innovációt és a tanulást, gyorsabban alkalmazkodnak a környezet változásaihoz.
- Bizalom és támogatás: az erős belső bizalom segíti a munkatársakat abban, hogy rugalmasan reagáljanak a kihívásokra.
- Rugalmas kommunikáció: a nyitott és őszinte információáramlás megkönnyíti a problémák gyors felismerését és kezelését.
- Tanulási kultúra: a hibákból való tanulás és a folyamatos fejlődés ösztönzése növeli a szervezet alkalmazkodóképességét.

A pozitív szervezeti kultúra tényezői a reziliencia szempontjából:

- Bizalom és biztonság érzése: amikor a munkatársak bíznak egymásban és a vezetésben, könnyebben kérnek segítséget és osztják meg a problémáikat, ami gyorsabb problémamegoldást eredményez.
- Nyitottság a tanulásra és innovációra: a változásokhoz való rugalmas hozzáállás és a kockázatvállalás támogatása segít a szervezetnek felkészülni a váratlan helyzetekre.
- Együttműködés és csapatmunka: az együttműködő kultúra erősíti a kollektív problémamegoldó képességet.
- Rugalmasság és alkalmazkodóképesség: olyan értékek, amelyek támogatják a változás elfogadását és a gyors reagálást.

A kultúra alakítása és fejlesztése hosszú távú folyamat, amely az alábbi tényezőket foglalja magában:

- Vezetői példamutatás: a vezetők viselkedése és kommunikációja meghatározza a szervezeti normákat.
- Oktatás és tréning: képzések a változások kezeléséről, stresszkezelésről és a tanulási készségek fejlesztéséről.
- Kommunikációs stratégia: a nyílt és átlátható kommunikáció elősegíti a bizalom kiépítését.
- Hagyományok és rituálék kialakítása: olyan események, amelyek erősítik a közös értékeket és az összetartozást.

5. Konklúzió, javaslatok

A kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezeti kultúra erős befolyással van a reziliencia kialakítására. Ezért a szervezeteknek érdemes tudatosan fejleszteni kulturális elemeiket:

- a nyitott kommunikációs csatornákat,
- a tanulási és fejlődési lehetőségeket,
- a bizalomépítő stratégiákat.

A nyitottságra, bizalomra, tanulásra és együttműködésre épülő kultúra lehetővé teszi a szervezet számára, hogy rugalmasan reagáljon a kihívásokra, gyorsan alkalmazkodjon a változásokhoz, és hosszú távon fenntartható módon működjön. Ezért a szervezeti kultúra tudatos alakítása és fejlesztése kulcsfontosságú stratégia a reziliencia erősítésében. A dinamikus, tanuló és támogató kultúrátípusok elősegítik az érzékelést, a megoldást, a visszaállítást és az újraalkotást. A jövő kihívásaira csak azok a szervezetek lesznek felkészülve, amelyek kultúrájukat a rugalmasság és a folyamatos tanulás mentén építik.

Nem tudni, mit hoz a jövő, de abban biztosak lehetünk, hogy az agilitás és a rugalmasság kritikus tényező lesz a globális éghajlati és egészségügyi válságok, a politikai konfliktusok, sőt az olyan új technológiák, mint a mesterséges intelligencia hatásainak kezelésében is.

A reziliencia és rugalmasság újradefiniálása kulcsfontosságú lesz, a vállalati stratégia részeként kell megjelennie; ez lesz a szervezet sikerének záloga.

Hivatkozások

- ADP RESEARCH: <https://www.adpresearch.com>
- BAKACSI GY. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- BALOGH L. (2009): *Sport-Kultúra-Sportkultúra*. JGYPK, Szeged. <https://www.jgypk.hu> ISBN 978-963-306-315-6
- CAMERON K. S., QUINN R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- DAFT R. L. (1986): *Organizational Theory and Design*. West Publishing.
- DENISON D. R., MISHRA A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- DUCHEK S. (2020): Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- EDMONDSON A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- ELTE BTK GÉPESKÖNYV: <https://gepeskonyv.btk.elte.hu/>
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2015): What resilience means and why it matters. <https://hbr.org/2015/01/what-resilience-means-and-why-it-matters>
- HOFSTEDE G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- HOFSTEDE G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., MINKOV M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- HOLLING C. S. (1973): Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- HOOIJBERG R., PETROCK F. (1993): On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29–50. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>
- KLEIN K. J. ET AL. (2014): Organizational resilience: a review and synthesis. *Journal of Management*, 40(4), 1044–1073.
- KLEIN S. (2009): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- KOTTER J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- LENGNICK-HALL C. A., BECK T. E., LENGNICK-HALL M. L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>

- MALLAK L. A. (1998): Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- OXFORD LEARNER'S DICTIONARIES: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
- QUINN R. E., ROHRBAUGH J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- SCHEIN E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- VOGUS T. J., SUTCLIFFE K. M. (2007): Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

Közösség a felsőoktatásban

PACSUTA ISTVÁN

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Társadalomtudományi Intézet

Egészségház u. 4., Eger 3300

pacсутa.istvan@uni-eszterhazy.hu

A 21. század elején tapasztalható társadalmi átrendeződések, a generációs minták gyorsuló változása és a digitalizáció hatásai új értelmezési keretet igényelnek az ifjúság társadalmi szerepének vizsgálatához. A fiatalok – különösen a felsőoktatásban részt vevők – értékválasztásai, közösségi kötődései és digitális jelenléte olyan mintázatokot rajzolnak ki, amelyek túlmutatnak a klasszikus ifjúságszociológiai értelmezéseken. Tanulmányunk empirikus alapját a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 adatbázisa adja, amelynek egy specifikus almintáját (N = 966) vizsgáljuk, a nappali tagozatos egyetemi hallgatókat. E csoport közösségi értékorientációja, médiaműveltsége és integrációs mintázatai különösen érzékenyen tükrözik a digitális korszakban zajló társadalmi átalakulásokat.

A vizsgálat középpontjában a közösségi értékek és attitűdök, valamint ezek viselkedésszintű megnyilvánulásai állnak, különös tekintettel a közösségimédia-használatra mint a kapcsolati háló új, hibrid közegére. Eredményeink megerősítik, hogy a fiatal felnőttek körében – a posztmodern társadalmak fragmentálódása és az individualizáció ellenére – a közösségi kötődés továbbra is központi szerepet tölt be. Az egyetemi hallgatók értékrendjében a család, a barátok és általában véve az emberi kapcsolatok jelentősége meghaladja mind a tradicionális értékek, mind az individualista célok szerepét. Ez a tendencia nemcsak értékorientációs szinten, hanem konkrét cselekvési mintákban (pl. digitális jelenlét, közösségi részvétel) is kimutatható.

A közösségi értékek megerősödése azonban nem jelenti az individualizáció megszűnését. Inkább egy sajátos egyensúly kialakulását figyelhetjük meg, amelyben az önmegvalósítás és a kapcsolati biztonság iránti igény nem kizárják, hanem kiegészítik egymást. A tanulmány az „üres individualizáció” (Hankiss et al., 1982) helyett egy új közösségi orientációt körvonalaz, amely nem pusztán normatív értékpreferenciákon, hanem konkrét viselkedési és intézményi mintákon keresztül is megnyilvánul.

Összegzésképpen elmondható, hogy a felsőoktatásban tanuló fiatalok közösségi integrációja és értékrendje szoros összefüggést mutat a digitális környezet kihívásaival és lehetőségeivel. Az értékpreferenciák, a közösségi kötődés és a digitális tér használata egy komplex, egymást erősítő rendszerként írják le azt a kortárs ifjúsági tapasztalatot, amely egyszerre individualizált és közösségi, fragmentált és integratív. A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy a felsőoktatási intézményeknek – különösen a Covid19 utáni korszakban – stratégiai prioritásként kell kezelniük a közösségépítő struktúrák fejlesztését, a digitális kompetenciák bővítését és a hallgatói kapcsolatok támogatását. Csak így teremthető meg az a tanulási környezet, amely nemcsak tudást közvetít, hanem a társadalmi kohézió új alapjait is lefekteti.

Kulcsszavak: ifjúságkutatás, felsőoktatási hallgatók, értékvizsgálat, közösség

1. Bevezető

Az alábbi tanulmány egy átfogóbb, hosszabb távú kutatás legfrissebb szakaszát mutatja be. A vizsgálat elsődleges célja, hogy feltérképezze a felsőoktatásban részt vevő hallgatók értékrendszerét, illetve az ezekhez az értékekhez kapcsolódó attitűdöket és viselkedésformákat. Kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy az értékekhez való viszonyulás miként tükröződik a mindennapi életben, azaz hogyan válnak az egyéni vagy kollektív értékválasztások kézzelfogható cselekedetekké, döntésekké és életvezetési mintázatokká.

Kutatásunk egyik alapfeltevése, hogy az értékek nem izoláltan léteznek, hanem egymással összefüggő, komplex rendszereket alkotnak. Ezt a megközelítést a szakirodalom is megerősíti, hiszen Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor értelmezése szerint az egyének értékrendszerei szoros kapcsolatban állnak attitűdjeikkel és társadalmi döntéseikkel. Az értékek tehát nem csupán absztrakt fogalmak, hanem az élet minden szintjén megjelennek, a viselkedésben, a kommunikációban, a társadalmi interakciókban és a szubjektív életértelmezésben is (*Kapitány – Kapitány*, 1983).

Kutatásunk konkrét empirikus alapját a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 című nagymintás felmérés adja, amely az egyik legjelentősebb és legátfogóbb hazai ifjúságkutatási adatbázis. Ezen belül egy specifikus almintát vizsgálunk, a nappali tagozaton tanuló hallgatókat (N = 966). Az almintát megalkotását az indokolja, hogy az egyetemi élet sajátos kultúrája és dinamikája – például a társadalmi kapcsolatok, az önállósodás vagy a közösségi részvétel – elsősorban a nappali tagozatos hallgatók körében jelenik meg markánsan, ott érhető tetten sajátos életvitelük és a mögötte meghúzódó értékválasztásuk.

A kutatás egyik kulcskérdése az, hogy a hallgatók által preferált értékek és ezek attitűdszintű megnyilvánulásai mennyiben tükröződnek konkrét viselkedésformákban.

A vizsgálat egy specifikus területre koncentrál, a közösségimédia-használat mintázataira. Korábbi eredményeink alapján ugyanis feltételezzük, hogy a fiatal felnőttek – különösen a felsőoktatásban tanulók – körében a közösségi értékek, mint például a család, a barátok, általában véve az emberi kapcsolatok, egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a tradicionális értékekkel (például tekintélytiszteltet, vallásos hit, haza, nemzet védelme) szemben (Pacsuta, 2021).

2. A „közösség” kihívásai

Már-már közhelyszerű kijelentés, hogy a közösségek, a közösség megtartó ereje gyengülni látszik. A globalizáció posztmodern kori hatásai alapvetően átalakították az emberi közösségek szerkezeti és funkcionális összetételét. A globalizáció nemcsak a gazdasági folyamatok terén jelentett radikális változást, de a társadalmi integráció „színtereit” is alapjaiban érinti. Bár elősegíti a kulturális sokszínűség terjedését és a hozzáférés növekedését az oktatás vagy egészségügy terén, paradox módon alá is áshatja e rendszerek stabilitását azáltal, hogy azonosítja és erősíti a lokális közösségek erózióját (Zulfiqar – Nadeem – Pervaiz, 2018). A nemzetállamok szuverenitásának gyengülése – a multinacionális vállalatok és a globális politikai intézmények megerősödése révén – csökkentheti a helyi közösségek feletti kontrollt, ami hosszú távon a társadalmi kohézió instabilitásához vezet.

Ezzel párhuzamosan változik a közösségi szolidaritás is, a klasszikus, helyalapú összetartozás helyére fokozatosan egy értékalapú, morális motívumokra épülő, az egyénhez „hasonlóakkal” érzett közösség érzése lép. Ebben a keretben az IKT-eszközök kiemelkedő szerepet játszanak. Az internet, a mobilkommunikáció és a közösségi média fejlesztései globális „világfalu”-hatást eredményeztek (McLuhan, 2001), gyorsították az információáramlást, bővítették a demokráciába való belépés lehetőségét, és új szerveződési formákat teremtettek. E technológiák révén marginalizált csoportok is hallatni tudták hangjukat, új csatornákon keresztül kapcsolódhattak be a társadalmi diskurzushoz.

Ugyanakkor a digitalizáció nem mindenki számára hozott egyenlő előnyöket, a digitális szakadék – amely főként a városi és vidéki tér közötti vagy fejlett és fejlődő régiók közti különbségekben mutatkozik meg – elmélyítette a meglévő társadalmi egyenlőtlenségeket (Csótó – Székely, 2009; Nemény – Tóth, 2023). Magyarországon bár az infrastruktúra (pl. szélessávú lefedettség) javult, a lakosság digitális kompetenciái elmaradnak az uniós átlagtól (EU Digital Decade Report, 2024). Ez a kettős fejlődés – technikai lehetőség és készségbeli hiány – tovább nehezíti a társadalmi integrációt, különösen azok számára, akik kevésbé tudják kihasználni az IKT lehetőségeit.

Az IKT-megoldások másik negatív következménye az információs buborékok („echo chambers”) kialakulása, melyek algoritmikus szelekció révén megerősítik az egyének meglévő nézeteit (Dubois – Grant, 2018; Szikora, 2021). Ezek a buborékok

korlátozzák az interperszonális kommunikációt a különböző társadalmi csoportok között, és hozzájárulnak a társadalmi polarizáció erősödéséhez, ami tovább rontja a kohéziót. Emellett a digitális tér dominanciája gyengítheti a személyes, offline közösségi élményeket, ami mentális-egészségügyi és társadalmi részvételi vonatkozásban is hátrányt jelent (*Twenge, 2018*).

E folyamatok eredményeként jelenik meg az „egyszemélyes közösség” jelensége, melyben az egyén értelmezési koordináta-rendszere is belép a bizonytalanság zónájába, az online térben terjedő álhírek és rémhírek közösségi kontroll hiányában gyakran szilárd hiedelmi struktúrákat formálnak, amelyek a fragmentálódás új szinterei lehetnek (*Csányi, 2024*). Az individualizáció, ha nem épül kollektív kontrollra és tudatos közösségi formai támogatásra, a társadalmak további fragmentálódásához vezet.

A modern globalizáció és digitális technológiai forradalom kettős hatással van a társadalmi integrációra. Egyrészt lehetőségeket nyújt a határokon átívelő kapcsolódásra, a demokratikus részvétel kibővítésére, másrészt viszont strukturális egyenlőtlenségeket mélyít el, fragmentálja a közösségi élményt és veszélyezteti a kohéziót. A közösség mint funkcionális szerkezet átalakulóban van, a hagyományos térhez kötött közösség helyét fokozatosan átvették az értékalapú, online-offline hibrid formák.

3. A közösségi kötődés szerepe az egyetemi sikerességben

Az egyetemi közegbe való integrálódás hagyományosan az oktatási struktúrákhoz való formális alkalmazkodás (például előadások látogatása, beadandók és vizsgák teljesítése) függvényében értelmezhető. A szakirodalom már *Tinto* (1975) klasszikus tanulmányában hangsúlyozza, hogy az intézményhez való érzelmi és kapcsolati kötődés alapvető a hallgatói kitartás és siker szempontjából – azaz a közösségi kötődés érzése jelentős hatással van a hallgatók tanulmányi eredményeire. A szociális és akadémiai integráció – utóbbi érdekessége, hogy ide sorolható a csoportos tanulás vagy közösségi hálózat – hosszabb távon jelentős mértékben csökkenti a lemorzsolódást (*Tinto, 1975*). Nem meglepő, hogy akik jobban kötődnek egyetemi közösségükhöz, azok nagyobb valószínűséggel fejezik be tanulmányaikat, motiváltabbak. Elsős hallgatók körében általános tendencia, hogy az első félév során csökken a kötődés érzése, ami különösen veszélyes lehet, hiszen a lemorzsolódás aránya is ekkor a legmagasabb.

A közösségi kötődés nem egységes – ennek két fő típusa a szociális kötődés, azaz a társakhoz, közösségi hálózathoz való tartozás, valamint az „akadémiai” kötődés, mely az oktatói térben való elfogadottság és professzionális megerősítés érzése. Mindkét fajta kötődés fontos ugyan, viszont az akadémiai kötődés erősebben korrelál a tanulmányi eredményekkel, míg a szociális kötődés nagyobb hatással van az önértékelésre és a stresszkezelésre (*Zsolnai, 1998*). Ez a különbségtétel azért lényeges, mert felhívja a figyelmet

arra, hogy már pusztán az oktatói visszajelzés is hatékony eszköz lehet a hallgatói integráció támogatásában, a közösséghez való tartozás érzésének megerősítésében. Az oktatói visszajelzés, a megerősítő üzenetek, melyek igazolják a hallgató kompetenciájába vetett hitet, hosszú távon is növelik a hallgatói motivációt, ezáltal a teljesítményt.

A közösségi integráció nemcsak a fent említett visszajelzések, hanem intézményesített struktúrák révén is építhető. A „tanulóközösségek” rendszere, ahol a hallgatók közösen vesznek részt több kurzuson, szemináriumon, csökkentik a lemorzsolódást, hiszen növekszik a csoportban való részvétel, az összetartozás érzése. Hasonlóan eredményesek az olyan programok, mint az egyetemi diákszervezeti programok, mentorálás, tanulószakkörök, szakkollégiumok, mivel ezek nemcsak tanulási lehetőséget, de közösségi élményeket is biztosítanak. Az Advance HE jelentése is alátámasztja azt a megállapítást, hogy az egységes, közösségre építő intézményi modell stratégiai prioritás lehet az egyetemeknek, mivel javítja a hallgatói motivációt, a hallgatók intézménybe történő integrálását (Advance HE, 2024).

A hazai mentorprogramokról, szakkollégiumokról és önkéntességi kezdeményezésekről szóló kutatások (pl. *Pusztai et al.*, 2021) rámutatnak, hogy ezen programok fejlesztik a társas támogatást, és hozzájárulnak a hallgatói elköteleződéshez, ezáltal a fentebb említett módokon csökkentve a lemorzsolódást. A szakkollégiumi jelenlét nem elitista kiváltsággént jelenik meg, hanem inkább olyan környezetként, ahol rendszeresen szervezett, hallgatók által irányított programok erősítik a kötődést. Emellett a roma hallgatók számára létrejött roma szakkollégiumok és mentorprogramok is kimutathatóan elősegítik a társas támogatás kiépülését. Ezek a szervezetek nemcsak pénzügyi, infrastrukturális támogatást nyújtanak, hanem bizalmi közösséget is építenek, amely kritikus a marginalizált csoportok bennmaradásában a felsőoktatásban (*Varga – Trendl*, 2022). Azon hallgatók, akik nem tudnak minőségi belső kapcsolatokra szert tenni – akár társaikkal, akár oktatókkal –, nagyobb eséllyel szakadnak ki az egyetemi rendszerből. A közösséghez tartozás nem pusztán emocionális élmény, hanem a tudásmegosztás és az „együtt-tanulás” forrása is. Azok a hallgatók, akik társas kapcsolatokat építenek, aktívabbak, és jobb eredményeket érnek el.

A felsőoktatás nem pusztán tanulási tér, hanem olyan közösségi mikrokörnyezet is, ahol az egyéni ambíciók akkor bontakoznak ki igazán, ha megfelelő támogatással, visszajelzéssel, és beágyazottsággal segítjük elő azok megvalósulását. A tanulmányi teljesítmény, a motiváció, az érzelmi stabilitás, a kreativitás, sőt a kognitív rugalmasság is szoros kapcsolatban áll a közösségi integráció érzésével. Különösen fontos ez olyan hallgatók számára, akik első generációs értelmiségiek, vagy marginalizált csoportból érkeztek a felsőoktatásba – számukra a közösségi kötődés gyakran bizonyul sorsdöntő tényezőnek.

4. A hallgatók közössége

Az individualizálódó és fragmentálódó társadalmi trendek közepette a felsőoktatásban tanuló hallgatók körében is egyre erőteljesebb igény mutatkozik a közösség iránt, s ezzel párhuzamosan a közösségi értékek felértékelődése is megfigyelhető. A Magyar Ifjúság 2016 és 2020 adatbázisainak vizsgálata során kiderült, hogy a fiatalok számára a közösségi kapcsolatok fontossága meghaladja az önmegvalósítással kapcsolatos értékek jelentőségét. A felsőoktatásban tanuló fiatalok körében az emberi kapcsolatok értéke átlagosan 3,4 4-es skálán mérve (szórás = 0,3), míg az individualista értékek – mint az önmegvalósítás és személyes szabadság – jelentősek, ám kevésbé dominánsak, mint a közösségi kapcsolatok fontossága. A tradicionális értékek, amelyek a hagyományos társadalmi normákhoz kötődnek, még ennél is alacsonyabb helyet foglalnak el az értékrendben, míg az anyagi javak és a hatalom presztízse az értékrendszer végén található (Pacsuta, 2021).

Az individualizálódás mint társadalmi jelenség a rendszerváltás utáni magyar társadalom egyik érzékeny problémája. A rendszerváltás előtti időszakban és közvetlenül azt követően a magyar társadalomra erőteljes individualizációs nyomás nehezedett, amelyet Hankiss Elemér és munkatársai „üres individualizációnak” neveztek, az emberek felszabadultak ugyan a közösségi kötelek alól, de nem alakult ki valódi belső szabadságérzet, önfegyelem és harmónia (Hankiss *et al.*, 1982). Füstös és Szokolczai (1994) kilencvenes évekbeli kutatásai is erre a jelenségre utalnak. A felsőoktatásban tanuló hallgatók azonban nem követték teljesen ezt a mintát, náluk az individualizáció mellett a közösségi igények is erőteljesen fennmaradtak, ami arra utal, hogy az individualizálódás nem eredményezte a közösségi értékek háttérbe szorulását, hanem azokkal párhuzamosan kiemelt jelentőségű a hallgatók értékválasztásában.

Nem csupán az értékek rangsorolása esetén mutatkozik meg az emberi kapcsolatokra vonatkozó igény, hanem a szabadidő-felhasználás mintázatai is tükrözik azt. A szabadidő gazdasági-társadalmi tőkeként való megközelítése azt feltételezi, hogy akik baráti körben, közösségben töltik el szabadon felhasználható idejüket, azok számára az emberi kapcsolatok valószínűsíthetően fontosabbak. Azon hallgatók számára, akik szabadidejüket barátaikkal vagy közösségben töltik, kiemelt jelentőséggel bírnak az emberi kapcsolatok. A válaszadók 44%-a hétköznapokon barátaival „lóg” vagy beszélget, és számukra – bár kismértékben, de mégis – fontosabbak az emberi közösségekre vonatkozó értékek (a 4-es skálán 0,1-es különbség, ami ugyan nem szignifikáns). Azonban azoknál, akik online tartják a kapcsolatokat – a felmérés szerint ez a válaszadók 47%-a –, az eltérés szignifikáns ($p = 0,008$), és közel 0,2-es emelkedést mutat a közösségi értékek fontosságában. Ez az eredmény azt sugallhatja, hogy az online közösségi jelenlét vágyottabbá teszi a személyes kapcsolódást, azaz a nehezebben elérhető tényezők fontosabbá válnak. A „kapcsolatorientált” hallgatók tehát aktívabban használják az infokommunikációs

eszközöket, ami szinkronban van az Inglehart-féle értékrendszerrel, és alátámasztja, hogy az értékválasztás prediktív az egyéni társadalmi viselkedésre (Inglehart – Baker, 2000).

A közösségi biztonságérzet szintén fontos lenyomata a különböző közösségekkel kapcsolatos attitűdöknek. A fiatalok a leginkább biztonságban otthon érzik magukat, ahol az átlagos biztonságérzet 4,38 (5-ös skálán). A „közvetlen környezet” és „saját település” kategóriákban az átlag értéke 4,2, ami azt jelzi, hogy a hallgatók közvetlen élőhelyükön is otthonosan és védetten mozognak. Az országos szintű biztonságérzet átlaga 4,1, a szomszédos államok esetében 3,97, az EU-tagállamoknál 3,68, míg az EU-n kívüli országokban ennél is alacsonyabb. Az internetes biztonság átlaga mindehhez képest 3,78, ami rámutat arra, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatók a virtuális térben kevésbé érzik magukat védettnek. Ez a trend összhangban áll *Marián* (2021), valamint *Domokos, Kántor, Pillók és Székely* (2020) eredményeivel, akik hangsúlyozták, hogy a fiatalok biztonságérzete lokális, saját mikro- és közvetlen környezetükhöz kötődik, míg a tágabb társadalmi térben és a digitális térben bizonytalanabbnak érzik magukat.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatók értéklik a közösségi kötődéseket, de biztonságérzetük kizárólag a számukra jelentős mikroközösségekre koncentrálódik. A makroszintű integráció, a tágabb társadalmi és digitális tér – nemcsak fizikailag, hanem identitásuk és biztonságérzetük szempontjából – kevésbé stabil támaszt nyújt. Ez különösen fontos azoknak a fiataloknak az esetében, akik online térben építik kapcsolataikat, mert kétféle következményekkel számolhatnak: egyrészt az infokommunikációs eszközök lehetőséget teremtenek a kapcsolódásra, másrészt éppen ezek a felületek korlátozhatják a biztonságérzetet egy szélesebb társadalmi környezetben. Az eredmények összhangban vannak azzal a társadalomtudományos megközelítéssel, miszerint az individualizáció és közösségi vágy nem zárja ki egymást, sőt együtt jelennek meg a fiatalok értékrendjében (*Csukonyi et al.*, 1999). A posztmodern értékváltásokban a közösségi elköteleződés újszerű formákat ölt – nem csupán helyhez kötött, tradicionális közösségekben, hanem online és értékalapú csoportokban is –, de stabil jelenléte jelzi azt is, hogy a fiatalok számára a társas kapcsolatok továbbra is meghatározó építőelemi mindennapjaiknak.

5. Online vagy offline közösségek?

Az adatok elemzése során a hallgatókat az egyes értékcsoporthoz alapján klaszterekbe soroltuk, így három különböző hallgatói csoportot különböztettünk meg az értékekhez való viszonyuk alapján (l.: *Pacsuta*, 2021). A hallgatók jelentős része „kapcsolatorientált”, míg mások az anyagi-hatalmi faktor mentén értek el magasabb értékeket, őket „anyagi-asnak” neveztük el. Az „ideáltipikus” csoportban semelyik értékcsoporthoz kapcsolódó attitűd nem mutatott jelentős kiugrást – például a kapcsolatorientált társaikhoz képest,

akik az emberi kapcsolatokra vonatkozó értékek csoportjában magasabb pontszámokat értek el. A teljes mintában átlagosan 560 közösségi kapcsolattal rendelkeznek a fiatalok. Ez a szám első pillantásra impozáns társas aktivitásra utalhat, ám ha az értékválasztás mentén létrehozott klaszterek mentén vizsgáljuk a képet, már jelentős eltéréseket regisztrálhatunk. Meglepő módon épp azok a hallgatók, akik önjellemzésük és értékrendjük alapján kapcsolatorientáltak, azaz kiemelten fontosnak tartják az emberi kapcsolatokat, átlagosan csupán 455 közösségi oldali ismeretséggel rendelkeznek – jelentősen elmaradva az átlagos értéktől. Ezzel szemben az anyagi értékpreferenciájú hallgatók – akik számára a hatalom, az anyagi javak hangsúlyosabbak – átlagosan 601 kapcsolattal bírnak a vizsgált platformokon, míg az „ideáltípusnak” tekintett, kiegyensúlyozottabb értékrenddel rendelkező hallgatók esetében ez a szám 516 kapcsolat. Ez az ellentmondás ráirányítja a figyelmet arra, hogy a közösségi oldalak által működtetett hálózatok nem feltétlenül azonosak az offline kapcsolati tőke mennyiségével vagy minőségével. Az online térben fenntartott kapcsolatok nagy része nem aktív, és gyakran csupán „gyenge kötések” (*Granovetter*, 1973) formájában léteznek, amelyek szerepe elsősorban információszerezésben, illetve szimbolikus státusz kifejezésben mutatkozik meg (*Ellison, Steinfeld, és Lampe*, 2007). A közösségi oldalak így inkább válhatnak az önprezentáció és identitás menedzsment eszközeivé, mintsem a közösségi kötődések mélyítésének terepévé.

A közösségi oldalak konkrét használati céljainak elemzése tovább erősíti ezt a megfigyelést. A hallgatók elsődlegesen szórakozásra, általános tájékozódásra és helyi hírek olvasására használják ezeket a felületeket. A közösségi programok szervezése csak a negyedik leggyakoribb funkcióként jelenik meg, míg a kapcsolatépítés hagyományosan fontos aspektusának tekintett párkeresés csupán a hetedik helyet foglalja el. Ezzel szemben olyan funkciók, mint a munkakeresés vagy üzleti kapcsolatok ápolása, a ritkábban említettek közé tartoznak, azaz a hallgatók főként informális, rekreációs és szórakoztató célokra használják a közösségi médiát, nem pedig professzionális vagy közösség-szervező tevékenységre.

Annak érdekében, hogy jobban megértsük a közösségi összetartozás és az online aktivitás közötti viszonyt, megvizsgáltuk, hogyan függ össze az offline, barátokkal és családtagokkal töltött idő a közösségi oldalak funkcióinak használatával. Az adatok azt mutatják, hogy minél több időt töltenek a hallgatók szoros, offline társas kapcsolataikban, annál gyakrabban használják a közösségi oldalakat szórakozási célra, illetve – bár kisebb mértékben – adományozással kapcsolatos tevékenységekre is. Ez utóbbi funkció a felhasználási gyakoriság végén található, de a korrelációk pozitív irányba mutatnak. Ugyanakkor szignifikáns különbségek jelentkeztek a párkeresés ($p = 0,013$) és a közösségi programok szervezése ($p = 0,004$) terén, azaz ezekben az esetekben a barátokkal és családdal töltött idő arányos növekedést mutat a közösségi médián való részvételben is.

Ezek az eredmények árnyalják azt a feltételezést, miszerint az online és offline kapcsolati hálók egymást helyettesítenék. Ehelyett arra következtetünk, hogy a két

szféra párhuzamosan működik, és bizonyos mértékig kölcsönösen erősíthetik egymást, amennyiben az online tér nem csupán passzív tartalomfogyasztásra, hanem aktív kapcsolattartásra és szervezésre szolgál. Ugyanakkor érdekes ellentét figyelhető meg abban, hogy minél intenzívebb az offline társas élet, annál kevésbé használják a hallgatók a közösségi oldalakat politikai, közéleti információgyűjtésre, munkakeresésre vagy tanácskérésre. Ez arra enged következtetni, hogy a társas közeg erősödése kevésbé ösztönöz digitális térben zajló „hasznossági” funkciókra, vagyis a közösségi oldalak közösségépítő potenciálja továbbra is inkább informális és rekreációs célú.

A fentiek fényében elmondható, hogy a közösségi média, noha formailag összekapcsolja a felhasználókat, valójában nem feltétlenül szolgálja az emberi kapcsolatok elmélyítését. Inkább egy olyan multifunkcionális térként működik, amelyben az egyének – különösen a fiatal felnőttek – saját céljaiknak megfelelően szelektálnak a lehetőségek között. A kapcsolatszám mennyiségi mutatója tehát nem elegendő a közösségi tőke minőségének leírására, és különösen nem felel meg annak a kritériumnak, hogy az online tér valóban elősegíti-e az interperszonális kötelékek ápolását.

A társas hálók minőségét és funkcióját befolyásoló egyéb tényezők – például a kulturális értékorientáció, a társadalmi tőke vagy a közösségi részvétel formái – szintén meghatározóak lehetnek ebben az összefüggésrendszerben (Wellman *et al.*, 2001). A közösségi médiában tapasztalható magas aktivitás tehát nem egyértelműen jelenti azt, hogy a hallgatók valóban közösségorientált életmódot folytatnak. Épp ellenkezőleg, a kapcsolatorientált értékrenddel bíró hallgatók kisebb online hálózattal bírnak, ami arra utalhat, hogy számukra az interakciók minősége előbbre való, mint a kvantitatív terjedelme.

Összességében a közösségi oldalak szerepe a fiatal felnőttek társas életében ambivalens, egyszerre kínálnak lehetőséget a kapcsolódásra és távolodást az autentikus közösségi élményektől. A hallgatói mintában kirajzolódó tendencia azt mutatja, hogy az offline közösségi jelenlét inkább kiegészítője, mintsem helyettesítője az online interakcióknak. Ennek megértése kulcsfontosságú mind a digitális jólét, mind a közösségi kohézió fejlesztésének szempontjából.

6. Konklúzió

A tanulmányban bemutatott empirikus és elméleti eredmények világosan rávilágítanak arra, hogy a felsőoktatásban tanuló fiatalok közösségi kötődése és értékválasztása szoros kapcsolatban áll azzal a társadalmi kontextussal, amelyben életútjukat alakítják. A XXI. század elejére jellemző társadalmi átalakulások, a globalizáció, a digitalizáció, az individualizáció és a közösségi struktúrák újrendeződése, olyan komplex kihívásokat és lehetőségeket teremtettek, amelyek különösen érzékenyen érintik a fiatal felnőtt korosztályt, ezen belül is az egyetemi hallgatókat.

Az ifjúság mint önálló társadalmi kategória már nem pusztán átmeneti életszakasként értelmezhető, hanem olyan sajátos kulturális és szociális mezőként, amelyben az identitásformálás, az értékválasztás és a társadalmi szerepek elsajátítása egyaránt zajlik. A Magyar Ifjúság 2020 adatbázis alapján végzett almintás vizsgálatunk – amely a nappali tagozatos hallgatók körére koncentrál – azt igazolta, hogy e társadalmi csoport nemcsak érzékeli a közösségi értékek meggyengülését és az egyéni felelősség felértékelődését, hanem aktívan reagál is ezekre, a közösséghez való tartozás iránti igény ugyanis erőteljesen jelen van az értékrendszerükben, sőt sok esetben megelőzi az individualista törekvéseket.

A kutatás során kirajzolódó értéktérkép egyértelműen mutatja, hogy a tradicionális társadalmi normákhoz köthető értékek – mint a vallásos hit, a tekintélytiszteltet vagy a nemzeti elköteleződés – relatíve háttérbe szorultak a felsőoktatási hallgatók körében. Ugyanakkor ez nem feltétlenül a normavesztés vagy értékrelativizmus jele, hanem sokkal inkább a közvetlen társas környezethez való kötődés, valamint az élményszerű közösségi tapasztalatok előtérbe kerülését jelzi. E jelenséget értelmezhetjük a kortárs társadalom „morális individualizmusaként” is, amelyben az egyén nem zárkózik el a közösségtől, hanem saját maga választja meg azt a közösséget, amelyhez tartozni kíván – értékek, élmények és meggyőződések mentén.

Különösen figyelemre méltó az a tendencia, hogy a felsőoktatási hallgatók körében a közösségi kapcsolatok – család, baráti kör, közösségi élmények – fontossága meghaladja az önmegvalósítással, szabadsággal és presztízzsel kapcsolatos célokat. Ezen értékpreferenciák mögött nem egyszerűen nosztalgikus kötődés áll a tradicionális közösségekhez, hanem olyan adaptív válaszreakció, amely a globalizált világ bizonytalanságaira adott válaszként értelmezhető. Mindezek mellett az egyetemi hallgatók számára a közösség nem pusztán szimbolikus érték, hanem egzisztenciális erőforrás, a tanulmányi sikeresség, pszichológiai jóllét és társadalmi beágyazottság alapfeltétele.

Hivatkozások

- ADVANCE HE. (2024): Fostering belonging in higher education: Implications for student retention and wellbeing.
- CSÁNYI V. (2024): *Téremtő képzelet*. Open Books, Budapest.
- CSUKONYI J., SZÉKELY I. G., UTASI Á. (1999): Individualism–Collectivism among Hungarian university students. *European Journal of Social Psychology*, 29(5–6), 711–730.
- DIRECTORATE GENERAL FOR COMMUNICATIONS NETWORKS, CONTENT AND TECHNOLOGY (EUROPEAN COMMISSION). (2024): Report on the state of the Digital Decade 2024.
- DOMOKOS T., KÁNTOR Z., PILLÓK P., SZÉKELY L. (2020): *Magyar Fiatalok 2020*. Budapest: Társadalomkutató Kft.

- DUBOIS E., BLANK G. (2018): The echo chamber is overstated: the moderating effect of political interest and diverse media. *Information, Communication & Society*, 21(5), 729–745. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1428656>
- ELLISON N. B., STEINFELD C., LAMPE C. (2007): The benefits of Facebook “friends”: Social capital and college students’ use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143–1168. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>
- FÜSTÖS J., SZAKOLCZAI Á. (1994): Individualizáció és közösség a rendszerváltás után. *Szociológiai Szemle*, 4(2), 45–61.
- GRANOVETTER M. S. (1973): The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- HANKISS E. ET AL. (1982): Az üres individualizáció társadalmi következményei. Budapest: Magvető.
- INGLEHART R., BAKER W. E. (2000): Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51. <https://doi.org/10.1177/000312240006500103>
- KAPITÁNY Á., KAPITÁNY G. (1983): *Értékrendszereink*. Budapest: Kossuth.
- MARIÁN T. (2021): Fialok biztonságérzete a társadalmi terekben. *Szociológiai Kutatások*, 5(3), 122–140.
- MCLUHAN M. (2001): *A Gutenberg-galaxis. A tipográfiai ember létrejötte*. Budapest: Trezor.
- PACSUTA I. (2021): Hallgatók infokommunikációs szokásai értékválasztásuk mentén. In: *Agria Média 2020*, pp. 71–78. EKE Líceum Kiadó. <https://doi.org/10.17048/AM.2020.199>
- PUSZTAI G., FÉNYES H., MARKOS V. (2021): The effect of volunteering and voluntary group membership on students’ persistence. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07900>
- TINTO V. (1975): Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45(1), 89–125. <https://doi.org/10.3102/00346543045001089>
- TWENGE J. M. (2018): *iGeneráció – Akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek*. Édesvíz Kiadó.
- VARGA A., TRENDL F. (2022): Roma Youth and Roma Student Societies in Hungarian Higher Education in the Light of a Process-based Model of Inclusion. *Autonomy and Responsibility: Journal of Educational Sciences*, 7(1), 19–36. <https://doi.org/10.15170/AR.2022.7.1.2>
- WELLMAN B., HAASE A. Q., WITTE J., HAMPTON K. (2001): Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? *American Behavioral Scientist*, 45(3), 436–466. <https://doi.org/10.1177/00027640121957286>

- ZULFIQAR G., NADEEM A., PERVAIZ K. (2018): Globalization and local community erosion. *International Journal of Social Sciences*, 13(2), 102–118.
- ZSOLNAI A. (1998): A szociális kompetencia kapcsolata az iskolai teljesítménnyel. *Magyar Pedagógia*, 98(4), 339–362.

Jóllét a munkában és a szabadidőnkben

Szubjektív jóllét az egyetemisták körében

MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA^A, SZÁNTÓ ÁKOS^B

^AEszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Közgazdaságtan Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

matiscsakne.marianna@uni-eszterhazy.hu

^BEszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Vállalkozás-gazdaságtan Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

szanto.akos@uni-eszterhazy.hu

A tanulmányban a jóllét a munkában és a szabadidőben témakört vizsgáljuk. A szakirodalmi feldolgozást követően a szubjektív jóllét főbb elemeit mutatjuk be az EKKE hallgatói körében folytatott fókuszcsoportos interjú eredményei alapján. Arra kerestük a választ, mit értenek egyéni (szubjektív) jóllét alatt, mitől érzik jól magukat a munkában és a szabadidő eltöltése kapcsán. A szubjektív jóllét felmérése kapcsán a saját értékelésükre és tapasztalataikra összpontosítottak a résztvevők az életükkel kapcsolatban. Ez magában foglalta az életelégedettségüket, az érzelmi állapotukat (pozitív és negatív érzelmek gyakorisága és intenzitása) és az életük értelmének érzését, melyeket mind a munkára, mind a szabadidős tevékenységekre vonatkozóan vizsgáltuk.

Kulcsszavak: szubjektív jóllét, munkahelyi jóllét, szabadidős jóllét, egyetemisták jólléte, életcélok

1. Bevezetés

A társadalomban nagyon sok sztereotípiát él azzal kapcsolatban, hogy milyen előnyei vannak annak, ha valaki boldog, elégedett az életével. A boldog ember nyitott, empátikus, toleráns és segítőkész. Több tudományos kutatás is bebizonyította, hogy a boldog

ember egészséges, gyorsabban gyógyul (*Veenhoven, 2008*), és hatékonyabban dolgozik (*Zelenski – Murphy – Jenkins, 2008*).

A boldogság mint fogalom elég nehezen körülírható, mégis a legtöbb ember könnyen meg tudja válaszolni azt a kérdést, hogy összességében mennyire elégedett az életével, boldognak érzi-e magát. A társadalmi felmérésekben a boldogság mérése gyakorlatilag egy dimenzióban lehetséges: mennyire boldog valaki, ugyanakkor a boldogság önmagában ennél sokkal összetettebb. Gyakran találkozunk a jólét és a jóllét fogalmakkal a mindennapjainkban is, de egyre több kutatás foglalkozik ezen témával. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) is végez felmérést „Szubjektív jóllét kiegészítő felvétel” néven a háztartások 16 éves vagy idősebb személyei körében.

A hétköznapi szóhasználatban a jólét az életminőség általános állapotára utal, anyagi jólétet, pénzt jelent. Az anyagi jólétnek nincs vagy nem feltétlenül van szoros kapcsolata a boldogsággal, a jólléttel. A jóllét inkább a pozitív érzelmi állapotokra fókuszál. A jóllét sokkal inkább örömet, biztonságot, egészséget, közösségeket takar. A jóllét nem más, mint annak tapasztalása, hogy több pozitívnek ítélt érzelmi behatást észlelünk, mint negatívát (*Bradburn, 1969*), illetve olyan észlelés, amely fontos életcélok elérését segíti elő (*Diener, 1999*).

Az egyének és társadalmak elégedettségének, sikerességének számtalan mutatója létezik, melyek mindegyikének megvan a maga előnye és hátulütője. Ezek lehetnek objektív és szubjektív mutatószámok. A tágran értelmezett objektív gazdasági és társadalmi mutatószámok (pl. GDP, HDI, jövedelem, egészség, biztonság, környezeti állapot, társas kapcsolatok stb.) mellett a szubjektív jólléti mutatók is megjelennek, melyek az egyének saját életükre vonatkozó értékelését mutatják. A szubjektív jóllét fogalmát és mutatóit jól elkülöníthetjük az életminőség objektív mutatóitól, hiszen azok egy objektív (külső) nézőpontból értékelik az egyének helyzetét, függetlenül azok értékeitől és preferenciáitól, míg a jóllét szubjektív mutatói az egyéni preferenciákat, vágyakat, normákat tükrözve mérik az életminőséget (*Diener et al., 2009*).

2. Irodalmi áttekintés

A jóllét (well-being) fogalma az elmúlt évtizedekben egyre központibb szerepet kapott a pszichológiai, szociológiai és gazdasági kutatásokban. A jóllét nem csupán a fizikai egészséget jelenti, hanem magában foglalja az érzelmi, mentális, társas és spirituális egyensúlyt is (*Diener et al., 1999*). A munkahelyi és szabadidős kontextusban vizsgált jóllét jelentősen hozzájárul az egyén életminőségéhez és társadalmi hasznosságához (*Ryff – Keyes, 1995; Huppert, 2009*).

2.1. A jóllét komplex értelmezése

A „jól-lét” (well-being) fogalma az utóbbi évtizedek során fokozatosan túlmutatott a szubjektív boldogságnak vagy a betegség hiányának egyszerű értelmezésén. A társadalomtudományok, a pszichológia, a szociológia, sőt az egészségtudomány is egyre inkább holisztikus szemléletet követ, amelyben az ember testi, lelki, mentális és társas dimenzióit összekapcsoltan vizsgálják.

A jóllét többdimenziós megközelítését egyik legismertebb modellként Carol Ryff pszichológus fejlesztette ki, aki hat kulcsdimenzió mentén írja le a pszichológiai jóllétet (Ryff, 1989):

1. Önfogadás – pozitív attitűd önmagunkkal szemben.
2. **Személyes növekedés** – folyamatos fejlődésre és kibontakozásra való törekvés.
3. Életcél – az élet értelmének és irányának érzékelése.
4. **Környezeti mesteri irányítás** – a környezet feletti kontroll érzése.
5. **Autonómia** – önállóság, független ítéletalkotás.
6. **Pozitív kapcsolatok másokkal** – mély, értékes emberi kapcsolatok megléte.

Ezt a megközelítést tovább finomította a modern wellnesskoncepció, amely az emberi jóllétet mint életmódot értelmezi. A wellness (az angol „well-being” és „wholeness” szavak összeolvadásából) holisztikus életszemléletet jelent, amely a testi, lelki, szellemi és társas egészség egységét hangsúlyozza (Boronyák, 2008).

A Wellness.Zone (2023) által leírt nyolcdimenziós modell az alábbi összetevőket különbözteti el:

- **Fizikai jóllét:** az egészséges életmódhoz kapcsolódó tényezők – mozgás, táplálkozás, alvás, betegségek megelőzése.
- **Érzelmi jóllét:** érzelmek tudatosítása, kezelése, önértékelés és stresszkezelési képesség.
- **Intellektuális jóllét:** érdeklődés, tanulás, új ismeretek megszerzése, kreatív önkifejezés.
- **Szociális jóllét:** emberi kapcsolatok, társas támogatás, közösséghez való tartozás érzése.
- **Spirituális jóllét:** értelmet és célt adó meggyőződések és értékrendek megléte, transzcendencia keresése.
- **Munkahelyi jóllét:** a munkával való elégedettség, motiváció, fejlődési lehetőségek, egyensúly a munka és magánélet között.
- **Környezeti jóllét:** egészséges, támogató fizikai környezet, amely elősegíti a személyes fejlődést.
- **Pénzügyi jóllét:** a jövedelmi helyzet és a pénzügyi biztonság érzete, valamint a jövőre való felkészültség.

A nyolcdimenziós megközelítés alapján egyértelmű, hogy a jóllét nem egy statikus állapot, hanem egy folyamatos, dinamikus egyensúlykeresés, amelyben az egyén aktív szereplő. A különböző dimenziók nem különülnek el élesen, hanem komplex, egymással kölcsönhatásban lévő rendszert alkotnak – például a pénzügyi bizonytalanság negatívan befolyásolhatja az érzelmi és szociális jóllétet is, míg a spirituális meggyőződés hozzájárulhat az érzelmi stabilitáshoz.

A magyar szakirodalom és a wellness-szolgáltatások gyakorlata szintén megerősíti ezt az összefüggő megközelítést. Ahogy *Schupler* (2006) és *Hojcska* és munkatársai (2022) is hangsúlyozzák: a wellness célja a test, a szellem és a lélek egységének helyreállítása olyan komplex szolgáltatások révén, mint a masszázssterápia, a meditáció, a relaxációs technikák, a szellemi stimuláció és a közösségi élmények.

Továbbá *Szántó* (2023) tanulmánya is alátámasztja, hogy a különböző jólléti dimenziók (fizikai, szellemi, lelki, társas stb.) eltérő kombinációkban és különböző súlyozással jelenhetnek meg az egyének életében. A cikkében bemutatott standardizálási módszer segítségével igazolta, hogy az egészségtudatos magatartás sem csupán a pénzbeli ráfordításoktól függ, hanem időbeli elköteleződést és belső motivációt is kíván.

2.2. Munkahelyi jóllét

A munkahelyi jóllét (angolul: workplace well-being vagy occupational well-being) a munkavállalók fizikai, mentális, érzelmi és társas jóllétének olyan komplex állapota, amely nem csupán a munkakörülmények, hanem az egyéni élmények és a szervezeti kultúra kölcsönhatásából alakul ki (*Schaufeli – Bakker*, 2004; *Warr*, 2002). A munka nemcsak jövedelemszerzési eszköz, hanem az identitás, a társadalmi integráció, az önértékelés és az önmegvalósítás egyik legfontosabb színtere is – ezért a munkakörnyezetben tapasztalt pozitív vagy negatív hatások közvetlenül befolyásolják az egyén általános jóllétét.

2.2.1. A munka és a jóllét kapcsolata

A munkahelyi jóllét pozitív értelemben hozzájárul a motivációhoz, az elköteleződéshez (engagement), a termelékenységhez és a kreativitáshoz, ugyanakkor hiánya növeli a stresszt, a kiegés (burnout) esélyét, valamint a fluktuációt (*Schaufeli – Taris*, 2014).

A munkahelyi jóllét három kulcsfaktora a következő:

1. Pszichológiai biztonság és támogatás: a munkavállalók szabadon kifejezhetik véleményüket, hibázhatnak anélkül, hogy retorziótól kellene tartaniuk (*Edmondson*, 1999).
2. Autonómia és kontroll: az egyén képes befolyásolni munkájának menetét, döntéseket hozhat a saját feladatait illetően.
3. Értelmes munka: az alkalmazott értékesnek és célszerűnek látja saját szerepét, munkáját összefüggésbe tudja hozni saját identitásával és céljaival (*Wrzesniewski et al.*, 2003).

2.2.2. A flow és az elkötelezettség szerepe

A munkahelyi jóllét egyik fontos komponense a „flow”-élmény, amelyet *Csikszentmihályi Mihály* (1990) ír le úgy, mint mély koncentráció, időtlenség és teljes bevonódás egy tevékenységbe. Azok az emberek, akik gyakran élnek át flow-t a munkájuk során, magasabb elégedettségéről és jobb pszichológiai jóllétről számolnak be.

Ehhez szorosan kapcsolódik a munkavállalói elkötelezettség fogalma (work engagement), amelyet a pozitív munkatapasztalat, a vitalitás, az odaadás és az elmélyülés jellemez. *Schaufeli és Bakker* (2004) kutatása szerint az elkötelezett dolgozók energikusabbak, ellenállóbbak a munkahelyi stresszel szemben, és ritkábban tapasztalnak kiégést.

2.2.3. Munka-magánélet egyensúly

A munkahelyi jóllét szorosan összefügg a munka és a magánélet egyensúlyával (work-life balance), amely azt fejezi ki, hogy az egyén képes-e megfelelően megosztani idejét, energiáját és figyelmét a munkája és személyes élete között. A kutatások szerint a tartós egyensúlyhiány stresszhez, kapcsolati konfliktusokhoz és hosszú távon kiégéshez vezethet (*Greenhaus – Allen*, 2011).

Egyre több szervezet ismeri fel a rugalmas munkarend (home office, hibrid munkavégzés), a munkaidő-csökkentés és a pihenőidők szerepét a jóllét megőrzésében. Emellett a rekreációs lehetőségek – mint sportolási lehetőség, közösségi programok, mentálhigiénés támogatás – növelik a dolgozók elégedettségét és lojalitását (Eurofound, 2019).

2.2.4. Spirituális dimenzió a munkahelyen

A szakirodalom egy része a spirituális jóllét munkahelyi szerepét is vizsgálja. A spirituális munkahelyi kultúra az értelmes munka, az etikus vezetés, az összetartó közösség és az egyéni célkitűzések támogatása révén elősegíti az érték- és jelentésalapú működést (*Ashmos – Duchon*, 2000). Ez különösen fontos olyan munkahelyeken – pl. egyházi, oktatási, egészségügyi intézmények –, ahol a dolgozók küldetéstudattal végzik munkájukat.

2.2.5. Munkahelyi jóllét a magyar gyakorlatban

Magyarországon is növekvő érdeklődés mutatkozik a munkahelyi jóllét előmozdítása iránt. A wellness alapú vállalati programok – mint például relaxációs tréningek, céges sportolási lehetőségek, mentálhigiénés tanácsadás – egyre több munkahelyen megjelennek, de a szakértők szerint a munkáltatók szerepvállalása e téren még nem egységes (*Szántó*, 2023).

Különösen fontos a munkahelyi jóllét támogatása olyan ágazatokban, ahol a magas munkaterhelés és a pszichés megterhelés tartósan fennáll (pl. oktatás, szociális ellátás, egészségügy). Szántó szerint a vallás és a spiritualitás integrálása a munkahelyi környezetbe – például csendes szobák, meditációs lehetőségek, lelki beszélgetések – hatékony kiegészítője lehet a formális munkahelyi jólléti programoknak.

2.3. Szabadidő és lelki feltöltődés

A szabadidő szerepe az egyén életminőségének alakításában kiemelkedő jelentőségű. A szabadidős tevékenységek nem pusztán időtöltést jelentenek, hanem az önkifejezésnek, a kikapcsolódásnak, a szociális kapcsolatok ápolásának, valamint a lelki egyensúly megőrzésének és helyreállításának fontos színterei. A szabadidő hasznos és tartalmas eltöltése szoros kapcsolatban áll az egyén szubjektív jóllétével, érzelmi stabilitásával és általános egészségi állapotával (Iso-Ahola, 1997; Stebbins, 2007).

2.3.1. A szabadidő pszichológiai funkciói

A pszichológiai kutatások szerint a szabadidő legfőbb funkciója az, hogy lehetőséget nyújtson a pszichés regenerációra, a belső feszültségek levezetésére, valamint az identitás és az önértékelés megerősítésére (Kleiber *et al.*, 2002). A szabadidős tevékenységek során megélt autotelikus élmények – azaz olyan tevékenységek, amelyeket önmagukért végzünk – elősegítik a flow-élmény (Csíkszentmihályi, 1990) kialakulását, ami közvetlenül kapcsolódik az öröm, a motiváció és a belső egyensúly megtapasztalásához.

A rendszeres szabadidős aktivitás elősegíti a pszichológiai rugalmasságot (resilience), csökkenti a szorongásos tüneteket, fokozza az optimizmust, valamint hosszabb távon hozzájárul a kiegés (burnout) megelőzéséhez – különösen a stresszes munkakörnyezetben dolgozók körében (Haworth, 2005).

2.3.2. A természet, a rekreáció és a mentális egészség

A természetközeli szabadidős tevékenységek – például túrázás, kertészkedés, vízparti séta vagy erdei programok – hatásmechanizmusa külön figyelmet érdemel. Kaplan és Kaplan (1989) kutatása szerint az ilyen típusú tevékenységek kognitív szinten is hozzájárulnak a figyelem helyreállításához, javítják a koncentrációt, csökkentik az érzelmi kimerültséget és serkentik a pozitív érzelmi állapotokat. Ezt az elméletet az ún. „attention restoration theory” néven foglalják össze, mely szerint a természetes környezetek képesek helyreállítani az ember mentális erőforrásait.

A szabadidő természetalapú eltöltése emellett segíti az egyént az elmélyülésben, az érzelmek rendezésében, a perspektívaváltásban – vagyis abban, hogy új értelmezési kereteket találjon élethelyzeteire. Ez a folyamat szorosan kapcsolódik a spirituális dimenziókhoz is.

2.3.3. A rekreáció spirituális dimenziói

A modern szabadidő-felfogás nemcsak a fizikai vagy társas rekreációra fókuszál, hanem a belső, spirituális megújulás lehetőségeit is magában foglalja. Ez különösen fontos olyan társadalmakban, ahol a hétköznapi nagyfokú stresszel, túlhajszoltsággal és az identitásválság különböző formáival terheltek. Lengyel (2018) szerint a rekreáció és spiritualitás közötti kapcsolat egyre nyilvánvalóbb: az emberek olyan tevékenységeket keresnek, amelyek túlmutatnak a testmozgáson vagy szórakozáson, és valódi belső feltöltődést kínálnak.

Ilyen élmények lehetnek:

- meditációs gyakorlatok (mindfulness, vezetett vizualizáció),
- jóga, amely test és lélek egységére épül,
- csendnapok, visszavonulások,
- művészeti tevékenységek (zenélés, festés, kézművesség),
- spirituális olvasmányok vagy előadások hallgatása,
- részvétel vallási közösségi eseményeken, például bibliaórákon vagy istentiszteleteken.

Szántó (2023) is hangsúlyozza, hogy a vallásgyakorlás – mint a lelki jóllét egyik tradicionális formája – hatékony és költségkímélő módja lehet a szabadidő minőségi eltöltésének, különösen egyetemisták körében. Egyházi fenntartású intézményekben például lehetőség nyílik bibliai tematikájú kurzusok látogatására, közösségi eseményeken való részvételre, illetve a spiritualitás személyes elmélyítésére is.

2.3.4. A szabadidő és a társas kapcsolatok

A lelki jóllét másik fontos aspektusa a kapcsolati dimenzió, amely a szabadidő során erősödhet meg igazán. A közösen végzett szabadidős tevékenységek (pl. sport, kirándulás, játék, zenei vagy kulturális programok) javítják a társas kohéziót, erősítik a kötődéseket, valamint közös élmények megélését teszik lehetővé – ezek pedig az egyik legfontosabb érzelmi erőforrást jelentik (*Putnam*, 2000).

A társas támogatás megléte védőfaktoroként működik a pszichés megbetegedések, például a depresszió vagy a krónikus stressz ellen. A szabadidő során aktívan jelen lévő társas élmények ezáltal nemcsak örömforrások, hanem preventív funkciót is betöltenek.

2.3.5. Az egészségtudatosság szerepe

A szabadidő tudatos és egészségfókuszú eltöltése is erősen befolyásolja a lelki egyensúlyt. *Szántó* (2023) kutatása kimutatta, hogy a fiatal felnőttek egészségtudatos viselkedése nemcsak pénzben mérhető ráfordításokban, hanem az erre szánt időben is tetten érhető. Azok, akik rendszeresen fordítanak időt nem anyagi jellegű rekreációs formákra – mint pl. futás, természetjárás, ima vagy egyéni meditáció –, hosszabb távon stabilabb pszichés állapotot mutatnak.

Különösen fontos ez az egyetemi hallgatók vagy fiatal munkavállalók körében, akik életük ezen szakaszában fokozott stressznek, identitásformáló kihívásoknak és döntési kényszereknek vannak kitéve.

2.4. A vallás és a spiritualitás szerepe a jóllétben

A vallás és a spiritualitás az emberi lét fundamentális dimenziói közé tartoznak, és évszázadok óta meghatározó szerepet játszanak az egyéni és közösségi élet értelmezésében, a lét értelmének keresésében és a lelki stabilitás megőrzésében. A 21. századi

jólétfelfogás egyre nyitottabban integrálja e transzcendens tényezőket, felismerve, hogy a spirituális és vallási élmények jelentős pozitív hatással lehetnek a mentális egészségre, az érzelmi egyensúlyra, sőt a testi állapotokra is (Koenig *et al.*, 2012).

2.4.1. A vallás pszichológiai és szociális hatásai

A vallásos hitrendszerek stabilitást, koherenciát és célérzetet biztosítanak az egyének számára, különösen válsághelyzetekben. Fletcher (2011) szerint a bibliai „shalom” fogalom nem csupán spirituális békét, hanem teljes életet – testi, érzelmi, szociális és erkölcsi jólétet – jelent. Ez a holisztikus szemlélet lehetővé teszi, hogy a vallás a modern well-being paradigma részévé váljon.

Kutatások szerint a rendszeres vallásgyakorlás – például imádkozás, istentisztelet, közösségi rítusok – javíthatja a stresszkezelési képességet, mérsékelheti a szorongást és a depressziós tüneteket, növeli a rezilienciát és az élettel való elégedettséget (Pargament, 1997; Koenig *et al.*, 2001). Továbbá a vallásos közösségek támogató struktúrája szociális védőhálót kínál, amely különösen fontos lehet életválság, gyász, betegségek vagy társas izoláció esetén.

2.4.2. A spiritualitás mint belső egyensúlyforrás

A spiritualitás – amely nem feltétlenül kötődik intézményes valláshoz – az egyén belső világára, értékrendjére, életcéljaira és a transzcendenciához fűződő viszonyára utal. A spirituális élmények különösen hatékonyak a lelki egyensúly visszaállításában, mivel elősegítik az értelmezést és az elfogadást, valamint megerősítik az egyéni énhatékonyt és belső kontrollt (Emmons, 1999).

A spiritualitás gyakorlati formái – mint a meditáció, kontempláció, önreflexió, hálapanló-vezetés – ma már a nyugati pszichológiai és orvosi gyakorlat részét képezik, különösen a mentálhigiénés prevenció és terápia területén (Seybold – Hill, 2001).

2.4.3. Vallás és wellness integrációja

Ahogy Szántó Ákos (2023) tanulmányában bemutatja, a vallás és a wellness között szoros és kiegészítő jellegű kapcsolat áll fenn. A wellness egyik fő célja a testi-lelki egyensúly elérése, amelyet a vallásos/spirituális gyakorlatok hatékonyan támogatnak. A meditáció, az ima, a böjt vagy a vallási közösséghez tartozás nem csupán vallási funkcióval bírnak, hanem a modern wellnessértelmezés értelmében rekreációs, érzelmi stabilitást elősegítő szerepet is betöltenek.

Szántó felhívja a figyelmet arra is, hogy a keleti spirituális technikák (jóga, tai chi, zen meditáció) integrálása a wellness-szolgáltatásokba mára elterjedt gyakorlat, miközben a nyugati vallási hagyományok (pl. keresztény meditáció, zsoltáréneklés, közösségi áhítatok) gyakran háttérbe szorulnak. Pedig ezek is ugyanúgy alkalmasak lehetnek a belső béke elérésére és a pszichés feltöltődésre.

2.4.4. Spirituális jóllét a Wholeness Wheel-modellben

A Wholeness Wheel (teljesség köre) -modell szerint – amelyet a Faith and Health Connection fejlesztett ki – a spirituális középpont köré rendeződnek a következő dimenziók: fizikai, érzelmi, kapcsolati, intellektuális, foglalkozási és pénzügyi jóllét. A modell szemléletében a spirituális dimenzió az egész emberi létezés alapja, amely összefogja a többi területet, és jelentést ad nekik (Fletcher, 2011).

Ez a megközelítés egybeesik a valláspszichológiai szakirodalom azon megállapításaival, amelyek szerint a spirituális beállítódás hosszú távon hozzájárul a koherenciaérzés (Antonovsky, 1987), az étellel való elégedettség és a szubjektív jóllét szintjének növekedéséhez.

2.4.5. Egyetemisták és fiatal felnőttek lelki egészsége

A fiatal felnőttkor – különösen az egyetemi évek – gyakran az identitáskeresés, az értékrend formálása és az egzisztenciális kérdések időszaka. Szántó (2023) vizsgálatai szerint ebben az életfázisban különösen fontos a lelki feltöltődés lehetőségeinek biztosítása, hiszen a tanulmányi és társas elvárások, a jövő miatti bizonytalanság és az önállósodás terhei fokozott stresszforrást jelentenek.

A vallásgyakorlás – különösen egyházi fenntartású felsőoktatási intézményekben – strukturált lehetőségeket biztosíthat a spirituális jóllét fenntartására: például bibliaórák, egyéni lelkigyakorlatok, közösségi alkalmak vagy valláspszichológiai kurzusok formájában. Szántó szerint ezek a gyakorlatok nem igényelnek jelentős anyagi ráfordítást, így minden hallgató számára hozzáférhető „lelki wellness”-szolgáltatásként értelmezhetők.

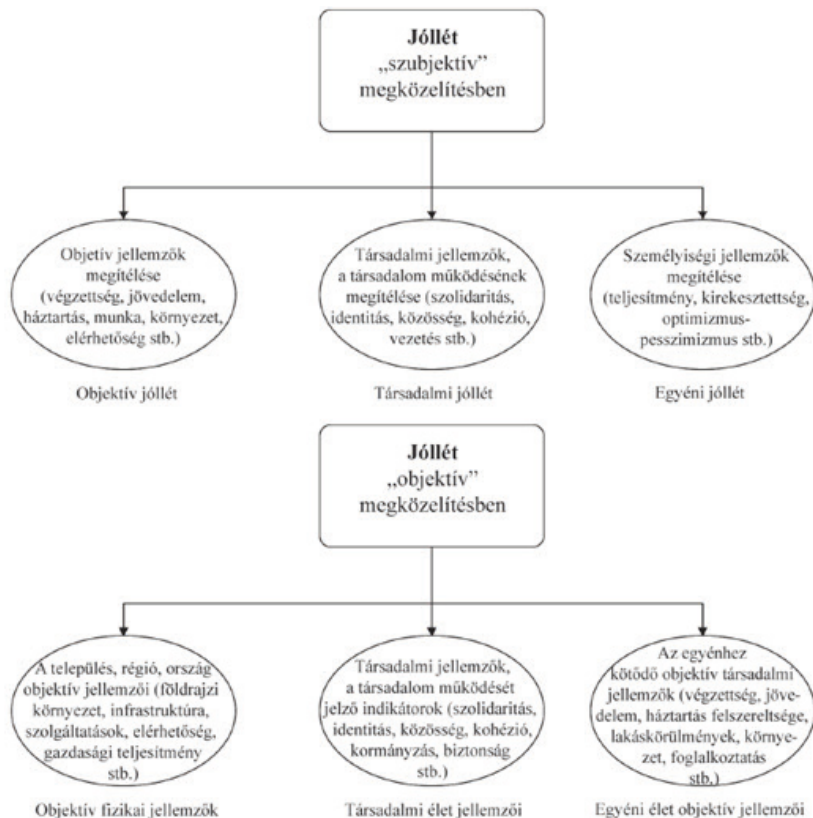
Az eddigiekből jól látható, hogy milyen sokféle dimenzióban értelmezhető és értelmezett a szakirodalomban a jóllét. A következő fejezetben a szakirodalmi rész zárásaként azt a megközelítést mutatjuk be, mely a primer kutatási eredmények értelmezéséhez közelebb visz bennünket.

2.5. A jóllét dimenzióinak összegzése és a kutatási keret megalapozása

Az OECD szubjektív jóllét mérésével foglalkozó kiadványa a szubjektív jóllétet igen tágan, jó mentális állapotként definiálja, ami az emberek saját életükről alkotott, valamint személyes élményeiket, tapasztalataikat tükröző mindenféle pozitív és negatív értékelést magában foglal (OECD, 2013, 29.). Ugyanakkor az útmutató azt is hangsúlyozza, hogy a szubjektív jóllét a nem szubjektív, azaz objektív indikátorok kiegészítője, nem pedig helyettesítője. Bár ennek a tanulmánynak nem célja az egyéni és társadalmi jóllét fogalmának, lehetséges értelmezéseinek és a köztük lévő kapcsolatnak a bemutatása, érdemes mégis kiemelni, hogy a szubjektív jóllét a hasznosság klasszikus, Jeremy Bentham nevéhez köthető megközelítésével mutat rokonságot – amelyet Kahneman, Wakker és Sarin (1997) tapasztalati hasznosságnak nevez. Bentham (1988) a hasznosságot a dolgok azon tulajdonságaként értelmezte, amely élvezethez, jóhoz, boldogsághoz vezet, illetve megóv a fájdalomtól, rossztól,

boldogtalanságtól. Egy cselekvés vagy dolog hasznossága így az általa okozott élvezetek és fájdalom összességéként adható meg (Colander, 2007).

A jóllét fogalmi megközelítéseit mutatja az 1. számú ábra, amely rávilágít arra, hogy a jóllét egy összetett és igen sokrétű fogalom, amely magában foglalja az egyén fizikai, mentális és szociális jóllétét. Nem csupán a betegség vagy gyengeség hiányát jelenti, hanem az egyén teljes körű, pozitív állapotát. A jóllét fogalma az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kapott a pszichológiában, a szociológiában és az egészségügyományokban is (Szántó et al, 2016).



Forrás: Kulcsár László, 2020. Elméleti és módszertani megfontolások az életminőség, a jóllét kutatásához. STATISZTIKAI SZEMLE, 98. ÉVFOLYAM 11. SZÁM 1239–1287. OLDAL

DOI: 10.20311/stat2020.11.hu1239

1. ábra: A jóllét fogalmi megközelítései

Tanulmányunkban a szubjektív jóllét megközelítésére és az egyéni jóllétre fókuszálunk. A következőkben összefoglaljuk, hogy a munkahelyi és a szabadidős jóllét definíciói és összetevői alatt mi a kutatásunk alatt mit értünk. A munkahelyi jóllét a munkavállalók

fizikai, pszichológiai és szociális jóllétét jelenti a munkahelyi környezetben. Magában foglalja a munkahelyi elégedettséget, a stresszkezelést, a munka és magánélet egyensúlyát, valamint a pozitív munkatársi kapcsolatokat (*Wright – Cropanzano, 2000*). A szabadidős jóllét az egyén fizikai, pszichológiai és szociális jóllétét jelenti a szabadidős tevékenységek során. Magában foglalja a kikapcsolódást, a feltöltődést, a személyes fejlődést és a társas kapcsolatokat is (*Newman et al., 2014*).

A jóllét a munkában és szabadidőben fogalmak tisztázása után bemutatjuk kutatásunkat és annak eredményeit.

3. Kutatási célkitűzések

A kutatás célja az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem üzleti szakos egyetemi hallgatóinak körében egy olyan fókuszcsoporthoz tartozó kutatás lefolytatása, amely egyrészt megerősíti, alátámasztja a jóllét a munkában és szabadidőben fogalommeghatározásaink pontosságát. Másrészt megalapoz egy nagymintás kérdőíves felmérést az EKKE hallgatóinak körében a jóllét a munkában és a szabadidőben témakör kapcsán. A cél az volt, hogy választ kapjunk arra, hogy milyen szubjektívjóllét-elemek mennyire fontosak a hallgatóknak a munka és szabadidő eltöltése kapcsán, azok milyen mértékben és milyen formában jelentkeznek az elégedettségüket, boldogságukat illetően. A kutatás célkitűzései között szerepelt a leggyakoribb jóllételemelek azonosítása, azok feltérképezése.

4. Anyag és módszer

A vizsgálat során kvalitatív módszertani megközelítést alkalmaztunk. Az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem üzleti szakon tanuló hallgatói közül 7 fő egyetemista körében fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetést folytattunk arról, mit értenek egyéni jóllét alatt, mitől érzik jól magukat a munkában és a szabadidő eltöltése kapcsán. A 7 főből az egyetemi tanulmányai mellett 4 fő dolgozik is.

Arra kértük a résztvevőket, hogy a szubjektívjóllét-felmérés kapcsán a saját értékelésükre és tapasztalataikra összpontosítsanak az életükkel kapcsolatban. Ez magában foglalja az életelegedettségüket, az érzelmi állapotukat (pozitív és negatív érzelmek gyakorisága és intenzitása) és az életük értelmének érzését.

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés egy forgókönyv, interjúvázlat alapján zajlott le, figyelve arra, hogy a beszélgetést az előre meghatározott szubjektívjóllét-elemek mentén tartsuk (1. számú melléklet). A felmérés három témakör köré csoportosult, melyeket mind a munkára, mind a szabadidős tevékenységekre vonatkozóan vizsgáltuk:

1. Élettel való elégedettség: a résztvevő egyén általános elégedettsége saját életével, kitérve a különböző élethelyzetekre, életterületekre, mint a munka, személyes kapcsolatok, egészség, szabadidő stb.
2. Érzelmi állapot. Pozitív érzelmek: olyan érzések gyakorisága és intenzitása a munkát és a szabadidős tevékenységeket illetően, mint az öröm, boldogság, érdeklődés, büszkeség, inspiráció stb. Negatív érzelmek: olyan érzések gyakorisága és intenzitása, mint a szomorúság, harag, unatkozás, irigység, féltékenység, szorongás, stressz stb.
3. Értelemkeresés és -megélés: az érzés, hogy az életnek van célja és jelentősége.

5. Eredmények

Amikor az egyetemistákkal a munkával összefüggő és szabadidős jóllétükkel kapcsolatban beszélgettünk, arra a következtetésre jutattunk, hogy az élettel való elégedettségükre adott válaszaikat érdemes több kategóriába rendezve bemutatni.

5.1. Általános elégedettség

A résztvevők összességében elégedettek az életükkel, 1-től 10-ig terjedő skálán 7,7 pontot adtak. Akik az egyetemi tanulmányaik mellett dolgoznak is, ők elégedettebbek (8,1), mint akik „csak” tanulnak (7,2). Az élettel való elégedettség témaköréhez kapcsolódóan az alábbi jólléletterületeket, -elemeket említették a résztvevők:

Érzelmi jóllét: mindegyik résztvevőnek nagyon fontos jóllét elem, hogy az érzelmeik széles skáláját megtapasztalják mind a tanulmányaik, mind a munkájuk, mind a szabadidős tevékenységeik során, hiszen ez segíti őket a különböző érzelmek egészséges kezelésének megtanulásában.

Pszichológiai jóllét: többször megfogalmazták a résztvevők, hogy fontos az önbecsülés, az önbizalom, a belső béke és az élettel való „belső személyes” elégedettség érzése. Ebben nem volt lényeges eltérés a dolgozó és a nem dolgozó hallgatók véleményében, a hét főből két fő pszichológushoz jár, mert nem tudja (szakszerűen) megbeszélni problémáit saját kapcsolati halójában.

Szociális jóllét: ennél a jóllételemnél különbség van a dolgozók és nem dolgozók között, hiszen a munkát is folytatók esetében az erős és támogató társas kapcsolatok, a közösséghez tartozás érzése sokkal erősebb, amit elsősorban annak tulajdonítanak, hogy a munkahelyi befogadó, támogató közösség, a munkatársak fontosak számukra, hogy hatékonyan tudjanak együtt dolgozni. A munkahelyek is erősítik különböző programokkal a csapatépítést. A munkát nem vállaló egyetemisták arra panaszkodnak, hogy az egyetemen nincs erős közösség, alig ismerik egymást, nem igazán tanulnak együtt, a kollégisták esetében talán jobb a helyzet, mint a bejárók vagy albérletben lakók

esetében, akik az egyetemi programokon sem igazán vesznek részt. Így nem kerülnek belső, bizalmi kapcsolatba egymással.

Fizikai jóllét: a résztvevők a saját fizikai állapotukat jónak tartják, de a hét főből ketten gerincferdüléssel, lúdtalppal rendelkeznek, többen járnak masszázásra, sportolnak, edzenek, úsznak, hogy karbantartsák magukat. Törekednek az egészséges életmódra, a rendszeres testmozgásra és a megfelelő táplálkozásra, de ezeket a „rohanó” életükbe nem tudják mindig beilleszteni.

Személyes fejlődés: a dolgozók esetében lényegesen nagyobb hangsúlyt kap a személyes fejlődés jóllételem, az új készségek elsajátítása, a személyes szakmai és egyéni célok elérése és a folyamatos szakmai és önfejlődés. A dolgozók kihasználják a munkahely nyújtotta képzési, oktatási, fejlesztési lehetőségeket, ezeket a jövőbeli céljaik elérése érdekében határozottan előnyben részesítik.

Környezeti jóllét: a résztvevők mindegyike hangsúlyozta a saját környezettudatosságát, az egyén és a környezet közötti harmonikus kapcsolat fontosságát. A négy dolgozó egyetemista egyike az álláskeresése kapcsán is tudatos volt, olyan munkahelyet keresett, ahol fontos a felelős és környezettudatos magatartás.

Anyagi jóllét: minden résztvevő elégedett az anyagi helyzetével. Akik dolgoznak az egyetem mellett, azért vállaltak munkát, hogy önállósdjanak, azaz saját maguk tudják a megélhetésüket biztosítani, vagy hogy a támogató családi finanszírozást kiegészítsék. Akik nem dolgoznak, ők is, és a családjuk is azt mondják, hogy az a munkájuk, hogy tanuljanak, csak arra koncentráljanak – de nem jobbak a tanulmányi eredményeik, mint azoknak, akik dolgoznak is, így az ösztöndíjuk sem magasabb a munkát vállalóékhöz képest.

5.2. Érzelmi állapot

Számos pozitív érzelem létezik, amelyek hozzájárulnak a jóllétünkhöz és boldogságunkhoz. Az alábbiakban a leggyakoribbakat mutatjuk be a fókuszcsoportban elhangzottak közül.

- **Öröm:** az öröm egy olyan alapvető pozitív érzelem, amely elégedettséggel, boldogsággal és elragadtatással jár. Érezhetjük, ha valami jó történik velünk, vagy ha elérünk egy kitűzött célt, és ez újabb motivációt ad. Mind a munkában, mind a tanulásban, mind a szabadidő eltöltésében ezeket többször átéljük a résztvevők.
- **Szeretet:** a szeretet általában egy mély ragaszkodás, törődés és kötődés valaki vagy valami iránt. A résztvevők említettek különböző kapcsolódásokat, partnert, családtagokat, barátokat, de vannak, akik háziállatokat (kutya, macska) vagy egy hobbit, munkát, munkakört mondtak.
- **Hála:** a hála is egy fontos pozitív érzés, annak az érzése, hogy valamiért vagy valakiért elismerést és megbecsülést érzünk. Gyakran akkor éljük meg, ha valaki segít nekünk, párunk, családtagjaink, munkatársaink, vagy ha szerencsésnek érezzük magunkat – többen a családjukat említették, hogy lehetőséget kaptak az egyetem elvégzésére.

- **Remény:** a remény a várakozás és a hit érzése, hogy valami jó fog történni a jövőben. A dolgozók hangsúlyozták, hogy a munkatapasztalat megszerzésével remélik, hogy jobb elhelyezkedési esélyeik lesznek a jövőben, a nem dolgozók remélik, hogy az egyetem felkészíti őket a munkaerőpiacra. A remény segít túljutni a nehézségeken és fenntartani a motivációt.
- **Béke/nyugalom:** többen megfogalmazták a béke és a nyugalom érzését, amely a belső harmónia, stresszmentesség és elégedettség állapota szerintük. Ennek érdekében többen használják szabadidejükben a sport, a meditáció, a relaxáció technikáit.
- **Érdeklődés/kíváncsiság:** az érdeklődés a felfedezés és a tanulás vágya, ami arra ösztönöz, hogy új dolgokat próbáljunk ki és bővítsük ismereteinket. Ebben inkább a munkát vállalók erősebbek, a „csak” tanulók kevésbé szeretik a változatosságot, a kihívásokat.
- **Szórakozás/vidámság:** a szórakozás és a vidámság könnyedséggel, játékosággal és nevetéssel járó pozitív érzés. A résztvevők többsége gyakran jár társaságba, szórakozni, kikapcsolódni.
- **Büszkeség:** a büszkeség az az érzés, hogy elégedettek vagyunk a saját vagy mások teljesítményével vagy tulajdonságaival. Itt nincs eltérés a dolgozók és nem dolgozók között, talán mert még nem kapnak elég visszajelzést a dolgozók a munkahelyükön, de önmaguk büszkéek magukra, hogy mind a munkahelyen, mind az egyetemen megállják a helyüket.
- **Megkönnyebbülés:** a megkönnyebbülés az a pozitív érzés, amely akkor jelentkezik, amikor egy nehéz vagy stresszes helyzet véget ér, vagy egy probléma megoldódik. Ezt érzik az egyetemisták a beszámolóskor és a vizsgaidőszakban.

Ezek a pozitív érzelmek nemcsak jól eső érzések, nemcsak kellemesek, de fontos szerepet játszanak a mentális és fizikai egészségünk megőrzésében is. Segítenek megbirkózni a stresszel, javítják a személyes és társas kapcsolatainkat, és növelik az általános elégedettségünket az élettel.

A pozitív érzelmek mellett léteznek ugyanakkor negatív érzelmek is, melyek bár kellemetlenek lehetnek, fontos szerepet játszanak a fejlődésünkben. Segítenek felismerni a problémákat, reagálni a veszélyekre, és motiválnak minket a változásra és változtatásra. Ezekről a negatív érzelmekről számoltak be a fókuszcsoporthoz részt vevők.

- **Szomorúság:** a szomorúság egy alapvető emberi érzés, amely a veszteségre, csalódásra vagy bánatra adott válasza az egyénnek. Amikor nem úgy sikerül valami, ahogy azt elterveztük, akkor érezzük. Járhat vele letargia, depresszió, érdektelenség és energiátlanság. Ezekkel többen szembesültek a résztvevők közül.
- **Harag/Düh:** a harag az az intenzív, gyakran agresszív érzés, amely akkor jelentkezik, ha igazságtalanságot, sérelmet vagy akadályt érzékelünk. Egy fontos érzés,

amelyet meg kell tanulni kezelni, különben romboló hatással lehet ránk, de akár a személyes és társas kapcsolatainkra is. Ezt a munkavállaló egyetemisták tartják inkább fontosnak.

- **Félelem:** a félelmet is többen említették, amely egy alapvető túlélési mechanizmus, valamilyen veszélyre adott válasz. Lehet valós vagy képzelt, és fizikai tünetekkel, például szívverégyorsulással vagy izzadással is járhat. Többen éreztek már szorongást és pánikot is a résztvevők közül.
- **Szorongás:** a szorongás a félelem egy enyhébb, de tartósabb formája, gyakran a jövőre vonatkozó aggodalommal párosul. Feszültséggel, nyugtalansággal és koncentrációs nehézségekkel járhat.
- **Stressz:** egy összetett jelenség, amely a szervezet fizikai, szellemi és érzelmi válaszreakciója minden olyan ingerváltásra vagy igénybevételre, amely kibillentí az egyensúlyi állapotából, és alkalmazkodásra kényszeríti. Többen említették, hogy stresszelnek, amikor a szervezetük valamilyen kihívással, feszültséggel vagy veszéllyel szembesül, és ezt nem nagyon tudják kezelni, bár vannak, akik pszichológushoz járnak.
- **Bűntudat/szégyen:** a bűntudat az az érzés, amely akkor jelentkezik, ha úgy érezzük, rosszat tettünk, valamit nem jól csináltunk, vagy megszegtünk egy szabályt. A szégyen ennél mélyebb és átfogóbb: az egész személyiségünkre vonatkozik, és úgy érezzük, rosszak vagyunk. Mindkettőből fejlődhetünk, tanulhatunk, hiszen motiválhat a jóvátételre vagy a viselkedésünk megváltoztatására.
- **Féltékenység:** a féltékenység egy komplex érzés, amely gyakran irigységgel, bizonytalansággal és félelemmel párosul. Akkor jelentkezik, ha úgy érezzük, valaki elveszi tőlünk azt, ami a miénk, vagy ami járna nekünk (például egy munkafeladat vagy munkakör).
- **Unatkozás:** az unatkozás az érdeklődés hiánya vagy a monotonitás érzése, amikor úgy érezzük, nincs mit csinálnunk, vagy nincs értelme annak, amit csinálunk. Ezt a munkát végzők kevésbé hangsúlyozták, mint a nem dolgozó egyetemisták, akik említették, hogy akár órákon, akár a szakmai gyakorlaton többször érezték ezt a negatív érzést.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúban elmondtuk, hogy ezek a negatív érzések, érzelmek akár normálisak és egészségesek is lehetnek, amennyiben nem válnak krónikussá vagy túlzottá. Ha valaki hosszú ideig szenved súlyos negatív érzelmektől, érdemes szakember segítségét kérnie, mint ahogy két résztvevő meg is teszi.

5.3. Értelemkeresés és -megélés: az érzés, hogy az életnek van célja és jelentősége

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúban elhangzottak alapján azt állapítottuk meg, hogy a résztvevőkben az az érzés, hogy az életnek van célja és jelentősége, nem túl erős. Többen kicsit céltalannak tűnnek, nincsenek igazán sem rövid, sem hosszú távú céljaik, kicsit

mintha inkább a „túlélésre” rendezkednének be. Talán a dolgozók céltudatosabbak, ők fejlődnek és fejlődni is akarnak, azzal a céllal, hogy jobb munkaerőpiaci pozíciót tudjanak majd betölteni, és a szubjektív jóllétük is erősödjön. Sajnos kevésbé bizakodóan néznek a jövőbe, nem nagyon tartoznak közösségekhez, nem vesznek részt önkéntes munkában vagy jótékonyági, karitatív tevékenységekben, pedig ez támogatná fejlődésüket, erősítené önmenedzselési képességeiket, így személyes és társas kapcsolataikat is.

6. Konklúzió, javaslatok

Kutatásunk eredményei rávilágítanak arra, hogy az egyetemi hallgatók körében fontos az egyetemisták különböző szempontok szerinti szegmentálása a szubjektív jóllét vizsgálata kapcsán, hiszen az egyéni élethelyzetek, (fiú/lány, dolgozik/nem dolgozik, bejáró/albérletben él/kollégista, érték- és normarendek stb.) és az életmódbeli jellemzőik meghatározhatják a szubjektívjóllét-elemeket. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy az általunk elfogadott munkahelyi jóllét az elhangzottak alapján is a munkavállalók fizikai, pszichológiai és szociális jóllétét jelenti a munkahelyi környezetben, amely magában foglalja a munkahelyi elégedettséget, a környezeti és anyagi jóllétet, a stresszkezelést, a munka és magánélet egyensúlyát, valamint a pozitív munkatársi kapcsolatokat. A szabadidős jóllét az egyén fizikai, pszichológiai és szociális jóllétét jelenti a szabadidős tevékenységek során, mely magában foglalja a kikapcsolódást, a hobbit, a feltöltődést, a személyes fejlődést és a személyes és társas kapcsolatokat is. A jóllét elengedhetetlen „hátere” az érzelmek megélése és hatékony kezelése, melyek lehetnek pozitív és negatív érzelmek. A negatív érzelmeket is meg kell élni, mert bár ezek kellemetlenek, mégis fontos szerepet játszanak az egyén személyes fejlődésében. A fókuszcsoportos interjún elhangzottak alapján megállapítottuk, hogy a résztvevőkben nem elég erős az az érzés, hogy az életnek van célja és jelentősége. Többen céltalannak tűnnek, nincsenek sem rövid, sem hosszú távú céljaik, kevésbé bizakodóan néznek a jövőbe, nem igazán tartoznak közösségekhez.

A kutatási eredmények lehetőséget adnak arra, hogy demográfiai és egyéb tényezők figyelembevételével pontosabb elemzéseket végezzünk, és meghatározzuk a szubjektív jóllét elemeit a munka és szabadidős tevékenységekben. Hosszú távon eredményeink hozzájárulhatnak a magasabb szubjektív jóllétet eredményező egyetemi környezet kialakításához, amely elősegíti a hallgatók jóllétét és eredményesebb egyetemi és munkaerőpiaci szerepvállalásukat, teljesítményjavulásukat.

Hivatkozások

- ANTONOVSKY, A. (1987): *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. Jossey-Bass.
- ASHMOS, D. P., DUCHON, D. (2000): Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
<https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- BORONYÁK M. (2008): Wellness turizmus menedzsment (1. előadás). <http://www.georgikon.hu> (Letöltve: 2026. 04. 26.)
- BOROS SZ., MONDOK A., VÁRHELYI T. (2012): *Az egészség turizmus szolgáltatásai és menedzsmentje*. Szolnoki Főiskola.
- BRADBURN N. M. (1969): *The structure of psychological well-being*. Aldine, Chicago.
<https://doi.org/10.1037/t10756-000>
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1990): *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- DIENER E., SUH E. M., LUCAS R. E., SMITH H. L. (1999): Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- DEUTSCH SZ., FEJES E., KUN Á., MEDVÉS D. (2015): A jólétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), 49–71.
- EDMONDSON A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- EMMONS R. A. (1999): *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. Guilford Press.
- EUROFOUND (2019): *Working conditions and workers' well-being*. Publications Office of the European Union.
- FLETCHER D. (2011): *Wellness and Wholeness – It's About a Connection With God*. <https://www.faithandhealthconnection.org/wellness-wholeness-connection-with-god/> (Letöltve: 2026. 04. 26.)
- GREENHAUS J. H., ALLEN T. D. (2011): Work–family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 10–37.
- HUPPERT F. A. (2009): Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- HAWORTH J. (2005): Work, leisure and well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33(1), 67–79. <https://doi.org/10.1080/03069880412331335902>
- ISO-AHOLA S. E. (1997): A psychological analysis of leisure and health. In: Haworth J. (szerk.): *Work, leisure and well-being*.

- KAPLAN R., KAPLAN S. (1989): *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. CUP.
- KLEIBER D. A., WALKER G. J., MANNELL R. C. (2002): *A social psychology of leisure*. Venture Publishing.
- KOENIG H. G., MCCULLOUGH M. E., LARSON D. B. (2001): *Handbook of Religion and Health*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195118667.001.0001>
- KOENIG H. G., KING D. E., CARSON V. B. (2012): *Handbook of Religion and Health* (2nd ed.). Oxford University Press.
- KULCSÁR L. (2020): Elméleti és módszertani megfontolások az életminőség, a jóllét kutatásához. *Statisztikai Szemle*, 98(11), 1239–1287.
<https://doi.org/10.20311/stat2020.11.hu1239>
- LENGYEL M. (2018): *Rekreáció és spiritualitás: a lelki feltöltődés új útjai a 21. században*. Magyar Turizmus Zrt., Budapest.
- NEWMAN D. B., TAY L., DIENER E. (2014): Leisure and subjective well-being: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555–578.
<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- PARGAMENT K. I. (1997): *The Psychology of Religion and Coping: Theory, Research, Practice*. Guilford Press.
- PUTNAM R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- RYFF C. D., KEYES C. L. M. (1995): The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- SCHAUFELI W. B., BAKKER A. B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- SCHAUFELI W. B., TARIS T. W. (2014): A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In: Bauer & Hämmig (szerk.): *Bridging occupational, organizational and public health*, 43–68. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- SCHUPLER H. (2006): *Turisztikai termékefejlesztés* (1. előadás). Miskolci Egyetem.
- SEYBOLD K. S., HILL P. C. (2001): The role of religion and spirituality in mental and physical health. *Current Directions in Psychological Science*, 10(1), 21–24.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.00106>
- STEBBINS R. A. (2007): *Serious Leisure: A Perspective for Our Time*. Transaction Publishers.

- STONE A. A., KRUEGER A. B. (2018): Understanding subjective well-being. In: Stiglitz J. E., Fitoussi J.-P., Durand M. (eds.): *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.2307/jj.26193370.12>
- SZÁNTÓ Á. (2023): A lelki jóllét és a vallás mint wellness szolgáltatás. Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Eger.
- SZÁNTÓ Zs., SUSÁNSZKY É., BERÉNYI Z. (2016): A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009–2014). *Metszetek*, 5(1).
<https://doi.org/10.18392/metsz/2016/1/6>
- SZOMBATHELYI Cs. (2012): A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 2012/3, 33–45.
- VEENHOVEN R. (2008): Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of Happiness Studies*, 9(3), 449–469. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9042-1>
- WARR P. (2002): *The Study of Well-Being, Behaviour and Attitudes*. Psychology Press.
- WELLNESS.ZONE (2023): Exploring the 8 Dimensions of Wellness. <https://wellness.zone/exploring-the-8-dimensions-of-wellness/> (Letöltve: 2026. 04. 26.)
- WRIGHT T. A., CROPANZANO R. (2000): Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 84–94.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- WRZESNIEWSKI A., McCAULEY C., ROZIN P., SCHWARTZ B. (2003): Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- WRZESNIEWSKI A., DUTTON J. E., DEBEBE G. (2003): Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- ZELENSKI J. M., MURPHY S. A., JENKINS D. A. (2008): The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

1. melléklet: Szubjektív jóllét a munkában és a szabadidőben – interjúvázlat

1. témakör: Élettel való elégedettség (az egyén általános elégedettsége saját életével, kitérve a különböző élethelyzetekre, életterületekre, mint az egyetem, a munka, személyes kapcsolatok, egészség, szabadidő stb.)

1.1. Összességében mennyire és miért elégedett az életével?

- Miért érzi tartalmasnak azokat a dolgokat, amelyeket csinál?
- Mi az, ami a leginkább hozzájárul az elégedettségéhez, és mi az, ami a legjobban rontja azt?
- Változott-e és hogyan változott az élettel való elégedettsége az egyetemi éve alatt?

1.2. Tanulmányok és akadémiai élet

- Mennyire elégedett a választott szakjával és tanulmányaival?
- Milyen a viszonya a társakkal és az oktatókkal?
- Mennyire érzi magát kihívásban a tanulmányai során, és mennyire tartja motiválónak a tananyagokat, feladatokat, számonkéréseket?
- Hogyan kezeli a tanulmányi stresszt és a vizsgaidőszakot?

1.3. Szociális kapcsolatok és közösségi élet

- Mennyire elégedett a baráti kapcsolataival és a szociális életével?
- Hogyan ítéli meg az egyetemi közösségi életét (pl. kollégiumi élet, diákszervezetek)?
- Van elég lehetősége kikapcsolódni és feltöltődni a tanulás mellett?
- Mennyire érzi magát támogatva a család és a barátai részéről?

1.4. Személyes fejlődés

- Mennyire érzi, hogy fejlődik személyesen az egyetem és a munka alatt?

1.5. Egészség és jólét

- Mennyire elégedett a fizikai és mentális egészségi állapotával?
- Elég időt fordít a pihenésre és az alvásra?
- Hogyan birkózik meg a stresszel és a nyomással?
- Mennyire éri el az egészséges életmódra vonatkozó céljait (pl. sport, étkezés)?

1.6. Anyagi helyzet

- Mennyire elégedett az anyagi helyzetével és a pénzügyi támogatásával?
- Vannak-e anyagi nehézségei, és ha igen, hogyan befolyásolják ezek az életét?
- Dolgozik-e a tanulmányok mellett, miért, és hogyan egyezteteti össze a kettőt?

2. témakör: Érzelmi állapot. Pozitív érzelmek: olyan érzések gyakorisága és intenzitása a munkát és a szabadidős tevékenységeket illetően, mint az öröm, boldogság, érdeklődés, büszkeség, inspiráció stb. Negatív érzelmek: olyan érzések gyakorisága és intenzitása, mint a szomorúság, harag, unatkozás, irigység, féltékenység, szorongás, stressz stb.

3. témakör: Értelemkeresés és -megélés: az érzés, hogy az életnek van célja és jelentősége.

- Milyen céljai vannak a jövőre nézve (rövid és hosszú távon is)?
- Mennyire érzi magát felkészülve a felnőtt életre és a munkaerőpiacra?
- Van-e valamilyen hobbija vagy érdeklődési köre, amely segít kikapcsolódni és fejlődni?
- Meg tudja-e beszélni valakivel a személyes dolgait?
- Mennyire lehet megbízni az emberekben általában?
- Tartozik-e valamilyen közösséghez?
- Mennyire néz Ön reményvesztetten vagy bizakodóan a jövőbe?
- Az elmúlt évben végzett-e önkéntes munkát vagy jótékonyági, karitatív tevékenységet?

Az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Egri Campus hallgatóinak stressz-szint-mérése Stresszkutatás és egészségtudatosság

SZÁNTÓ ÁKOS^A, MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA^B

^aEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalkozás-gazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
szanto.akos@uni-eszterhazy.hu

^bEszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Közgazdaságtan Tanszék
Egészségház u. 4., Eger 3300
matiscsakne.marianna@uni-eszterhazy.hu

This study investigates the stress levels of students at the Eszterházy Károly Catholic University, Eger Campus. Stress and its impact on health have been widely studied, particularly among young adults. Our research aimed to develop and apply a validated stress test tailored to university students. The methodology included a qualitative phase with 20 in-depth interviews to identify key stress factors, followed by a quantitative phase involving a self-administered questionnaire completed by 297 students. The responses were evaluated on a Likert scale from 1 to 5. Results indicated that general stress symptoms, mental and emotional conditions, and confidence-related issues are present at a moderate level among students. The findings provide insights into segmenting student stress levels and designing targeted lifestyle interventions. Further demographic analysis is recommended for more precise conclusions. This study contributes to the development of stress management programs tailored for university students.

Kulcsszavak: stressz, stressz-szint-mérés

1. Bevezetés

A stressz fogalma és annak hatása az egyéni egészségi állapotra, életminőségre és teljesítményre a pszichológia és az egészségtudomány egyik leggyakrabban vizsgált területe. A 21. század felgyorsult élettempója, az állandó információs terhelés és a munka és a tanulmányi élet közötti egyensúly hiánya különösen a fiatal felnőttek – így az egyetemi hallgatók – körében teszi fontossá a stressz-szint felmérését és értelmezését.

Jelen kutatás célja nem egy új teszt kidolgozása volt, hanem meglévő, jellemzően önértékelésen alapuló stresszindikátorok alkalmazásával annak vizsgálata, hogy az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Egri Campusának hallgatói körében milyen gyakorisággal és milyen formában jelentkeznek a stressz különböző tünetei.

A vizsgálat alapját korábbi kvalitatív kutatások, elsősorban mélyinterjúk képezték, amelyek során azonosítottuk a leggyakoribb stresszel összefüggő problémaköröket, mint például a fáradtság, az alvászavar, a koncentrációs nehézségek vagy az „én idő” hiánya. Ezek alapján állítottunk össze egy 12 kérdésből álló kérdőívet, amely kvantitatív módon tette lehetővé a hallgatók aktuális stressz-szintjének feltérképezését.

2. Irodalmi áttekintés

A stressz és annak egészségre gyakorolt hatásai hosszú ideje az egészségpszichológiai kutatások középpontjában állnak. Különösen a fiatal felnőttek, így az egyetemi hallgatók körében a stressz jelentős hatással lehet a mentális és fizikai egészségre, valamint az akadémiai teljesítményre. Az alábbiakban áttekintjük a stressz mérésére szolgáló eszközöket, a stressz és az egészség közötti kapcsolatot, valamint a pszichológiai rugalmasság szerepét a stressz kezelésében.

2.1. A stressz mérésére szolgáló eszközök

Számos eszköz áll rendelkezésre a stressz szintjének mérésére az egyetemi hallgatók körében. Ezek közül kiemelkedik a Perceived Stress Scale (PSS), amelyet Cohen és munkatársai fejlesztettek ki. A PSS egy önértékelő kérdőív, amely a stressz észlelt szintjét méri, és széles körben alkalmazzák különböző populációkban, beleértve az egyetemi hallgatókat is (Cohen *et al.*, 1983; lásd: <https://core.ac.uk/download/pdf/96564252.pdf>). Egy brit egyetemi hallgatókon végzett vizsgálatban a PSS faktorstruktúráját és mérési invarianciáját vizsgálták, ami hozzájárult a skála megbízhatóságának és érvényességének alátámasztásához ebben a populációban.

Egy másik fontos mérőeszköz a Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21), amely a depressziót, a szorongást és a stresszt méri. Ez a 21 tételből álló kérdőív rövidsége miatt különösen hasznos az egyetemi hallgatók körében végzett kutatásokban.

A DASS-21 alkalmazása lehetővé teszi a kutatók számára, hogy gyorsan és hatékonyan értékeljék a hallgatók mentális egészségét (lásd: <https://www.verywellmind.com/dass-21-depression-anxiety-scale-8697715>).

2.2. A stressz és az egészség közötti kapcsolat

Az egyetemi hallgatók körében a stressz jelentős hatással van a mentális egészségre. Egy szisztematikus irodalmi áttekintés kimutatta, hogy a magas stressz-szint összefüggésbe hozható a csökkent életminőséggel és a mentális egészség romlásával. A tanulmányok szerint a stressz hozzájárulhat a depresszió és szorongás kialakulásához, valamint negatívan befolyásolhatja az akadémiai teljesítményt (Regehr et al., 2013; lásd: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452301117300305>).

Egy másik kutatás szerint a stressz és a kiegészítés közötti kapcsolat szintén jelentős az egyetemi hallgatók körében. A kiegészítés, amelyet kimerültség, cinizmus és csökkent hatékonyság jellemez, gyakran a tartós stressz eredménye. Az ilyen állapotok megelőzése érdekében fontos a stressz korai felismerése és kezelése (lásd: <https://bmcpsychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-025-02602-6>).

2.3. Pszichológiai rugalmasság és megküzdési stratégiák

A pszichológiai rugalmasság, vagyis az egyén képessége a változó körülményekhez való alkalmazkodásra és a stresszorok hatékony kezelésére, kulcsfontosságú a stressz negatív hatásainak csökkentésében. Kutatások kimutatták, hogy a magasabb pszichológiai rugalmassággal rendelkező egyének kevésbé hajlamosak a stressz negatív következményeire, mint például a depresszióra és szorongásra (lásd: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1697260017300650>).

Az egyetemi hallgatók körében alkalmazott megküzdési stratégiák szintén fontos szerepet játszanak a stressz kezelésében. Egy áttekintő tanulmány szerint a hallgatók különböző stratégiákat alkalmaznak, beleértve a problémaközpontú megküzdést, az érzelmközpontú megküzdést és az elkerülő magatartást. Az eredmények azt sugallják, hogy a hatékony megküzdési stratégiák oktatása és támogatása hozzájárulhat a hallgatók stresszkezelésének javításához (lásd: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131911.2024.2438888>).

2.4. A stressz mérésének újabb megközelítései

A technológiai fejlődés életre hívta a stressz mérésének új módszereit is. Például a hordható eszközök segítségével gyűjtött fiziológiai adatok, mint a szívritmus és kézmozgás, lehetőséget nyújtanak a stressz szintjének valós idejű monitorozására. Egy tanulmányban gépi tanulási algoritmusokat alkalmaztak a hordható eszközökből származó adatok elemzésére, és megállapították, hogy ezek az eszközök hatékonyan képesek azonosítani a stresszpezidókat az egyetemi hallgatók körében (lásd: <https://arxiv.org/abs/2309.11097>).

Az irodalmi áttekintés alapján egyértelmű, hogy a stressz mérésére számos validált eszköz áll rendelkezésre, amelyek segítségével pontos képet kaphatunk az egyetemi hallgatók stressz-szintjéről. A stressz és az egészség közötti kapcsolat szoros, és a megfelelő megküzdési stratégiák, valamint a pszichológiai rugalmasság fejlesztése kulcsfontosságú a negatív következmények megelőzésében. A technológiai újítások, mint a hordható eszközök alkalmazása, további lehetőségeket kínálnak a stressz valós idejű monitorozására és kezelésére az egyetemi hallgatók körében.

3. Kutatási célkitűzések

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy az egyetemi hallgatók körében milyen mértékben és milyen formában jelentkeznek a stressz különböző tünetei. A kutatás célkitűzései között szerepelt a leggyakoribb stressztünetek azonosítása, azok gyakoriságának feltérképezése, valamint a válaszadók stressz-szintjének összehasonlítása különböző jellemzők mentén.

4. Anyag és módszer

A vizsgálat során kombinált módszertani megközelítést alkalmaztunk, kvalitatív és kvantitatív kutatási fázisokkal.

4.1. Kvalitatív szakasz – mélyinterjúk

A kutatás első fázisában félig strukturált mélyinterjúkat készítettünk 20 egyetemi hallgatóval, akik az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Egri Campusának különböző szakjain tanultak. Az interjúk célja a stresszélmény egyéni megközelítéseinek feltárása és a leggyakrabban említett stressztünetek azonosítása volt. Az interjúk tematikus elemzése alapján olyan kulcstényezők kerültek felszínre, mint a fáradtság, az alvásminőség, a memóriazavarok, az önbizalomhiány, a kikapcsolódás hiánya, valamint az úgynevezett „én-idő” hiánya.

E két utóbbi tényező különösen hangsúlyossá vált, míg más – kezdetben tervezett – változók, mint a testmozgás gyakorisága és az orvoshoz járás ritkábban jelentek meg, így ezek végül kikerültek a kvantitatív kérdőívből.

4.2. Kvantitatív szakasz – kérdőíves vizsgálat

A kvalitatív eredmények alapján összeállítottunk egy induló kérdőívverziót, mellyel kapcsolatban az volt az érzésünk, hogy láttunk már valahol nagyon hasonlót. Utánanézzve az interneten az érzésünk nem csalt meg bennünket, mert valóban találtunk

egy igen hasonló, akár önálló stresszszintmérésre alkalmas kérdőívet. Ez egy tipikus stresszteszt, amelyet általában életmód-tanácsadók, mentálhigiénés szakemberek vagy önszolgáltató programok használnak. Az ilyen típusú kérdőívek célja a stressz szintjének gyors, önértékelésen alapuló felmérése és az egyén figyelmének felhívása az életmód vagy a stresszkezelés szükségességére. Végül ennek a használatára mellett döntöttünk, mert így a kérdőívet kitöltő hallgatók a kitöltés után maguk is meghatározhatják stressz-szintjüket. A kérdőív 12 kérdésből állt, amely a stressz fizikai, pszichés és életmódbeli tüneteire kérdezett rá. A kérdéseket 5 fokozatú Likert-skálán lehetett értékelni (1 = soha, egyáltalán nem, 2 = nem jellemző, 3 = néha, 4 = általában igen, 5 = nagyon, mindig), az alábbi példák szerint:

- Gyakran érzel fáradtságot?
- Reggel kimerültnek érzed magad?
- Egyre nehezebben tudsz kikapcsolódni?
- Úgy érzed, hogy nincs időd önmagadra?

A kérdőívet papíralapon töltötték ki a hallgatók. A minta elemszáma 297 fő volt, ami megfelelő alapot biztosított az elemzéshez.

4.3. Adatelemzési módszerek

Az adatok elemzése során leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk: átlag, szórás, gyakoriság és módusz került kiszámításra. Ezenkívül korrelációs vizsgálatot is végeztünk a kérdések közötti kapcsolatok feltárására. Az elemzést SPSS programcsomag segítségével végeztük.

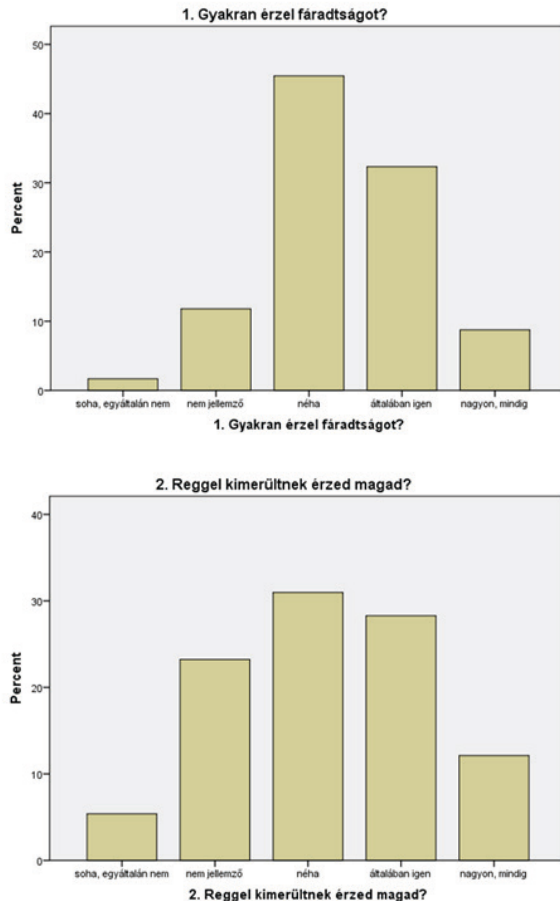
5. Eredmények

A kérdőíves vizsgálat eredményei alapján az alábbi témakörök szerint csoportosítottuk a stresszhez kapcsolódó tüneteket:

- általános fizikai tünetek,
- mentális és érzelmi állapot,
- önmagukra fordított idő,
- magabiztosság.

5.1. Általános stressztünetek

A hallgatók közül sokan számoltak be fáradtságról és kimerültségről. A „Gyakran érzel fáradtságot?” kérdésre adott válaszok átlaga 3,35, míg a „Reggel kimerültnek érzed magad?” kérdés esetén 3,19 volt. Ez arra utal, hogy a válaszadók közepesen gyakran érzékelik ezeket a tüneteket. Ezt mutatja az 1. ábra. Fontos kiemelni, hogy ezek a tünetek – bár nem szélsőséges értékeket mutatnak – hosszú távon hozzájárulhatnak a fizikai és mentális kimerülés kialakulásához, különösen vizsgaidőszakban vagy túlterheltség idején.

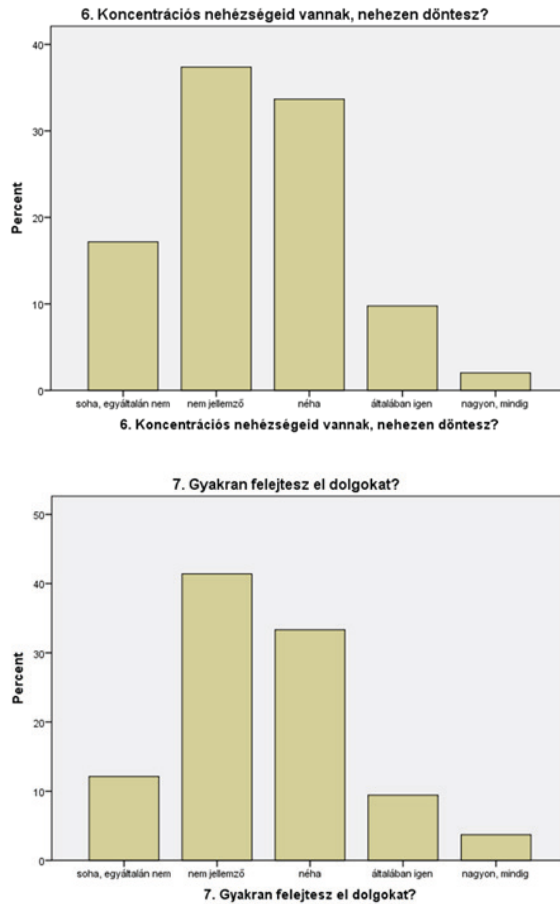


Forrás: saját szerkesztés

1. ábra: A „Gyakran érzel fáradtságot?” és „Reggel kimerültnek érzed magad?” kérdésekre adott válaszok megoszlása

5.2. Mentális és érzelmi állapot

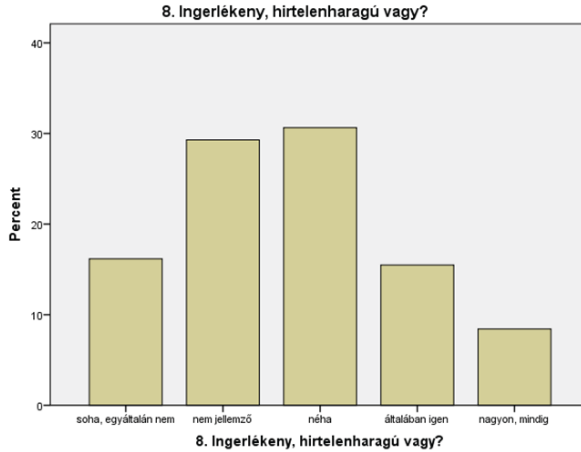
A koncentrációs nehézségek (átlag: 2,42), a memóriazavarok (átlag: 2,51) és az ingerlékenység (átlag: 2,71) szintén a válaszadók jelentős részét érintik. A megoszlást a 2. ábra mutatja.



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: A koncentrációs nehézségekre, memóriazavarokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok megoszlása

Az ingerlékenység valamivel gyakoribb (ezt mutatja a 3. ábra), mint a kognitív tünetek, de még ez is közepes gyakorisággal jelentkezik. A mentális tünetek különösen a tanulmányi előrehaladási nehézségekben, a vizsgateljesítményben és a szociális kapcsolatok romlásában mutatkozhatnak meg.

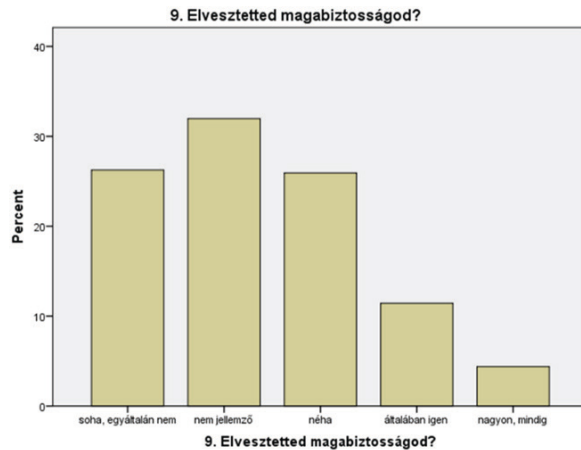


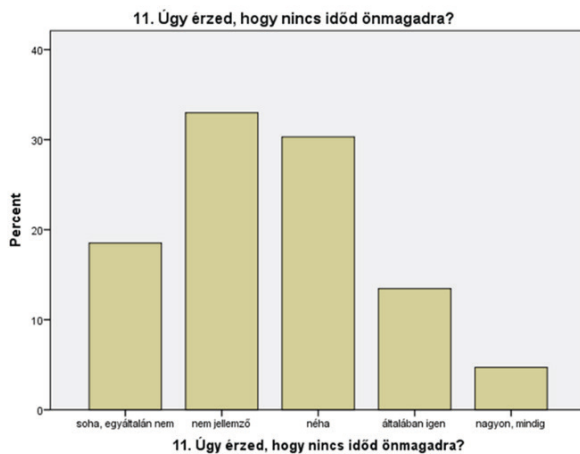
Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: Az „Ingerlékeny, hirtelen haragú vagy?” kérdésre adott válaszok megoszlása

5.3. Önmagukra fordított idő és magabiztosság

Az „Elvesztetted a magabiztosságod?” kérdés átlaga 2,36, míg az „Úgy érzed, hogy nincs időd önmagadra?” kérdés esetében az átlag 2,53 volt. Ez utóbbi arra utal, hogy az énidő hiánya a hallgatók körében valamivel gyakrabban jelentkező probléma. Ezen kérdésekre adott válaszok megoszlását mutatja a 4. ábra. Ez a jelenség különösen aggasztó lehet, mivel az önreflexió és a pihenés hiánya jelentősen hozzájárulhat a krónikus stressz kialakulásához, valamint a pszichés megterheltség fokozódásához.





Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: Az „Elvesztetted a magabiztosságod?” és „Úgy érzed, hogy nincs időd önmagadra?” kérdésekre adott válaszok megoszlása

5.4. A stressz-szint összesített mutatója

A kérdőívben szereplő 12 kérdésre adott válaszok összege alapján kialakított összesített stresszpontszám átlaga 28,86 volt (szórás: 6,19). Ez látható az 1. táblázatban. A 12 kérdésre a válaszokat 1-től 5-ig terjedő skálán adhatták meg. Így az önértékelés a válaszok összege alapján a következő (min: 12 pont, max: 60 pont):

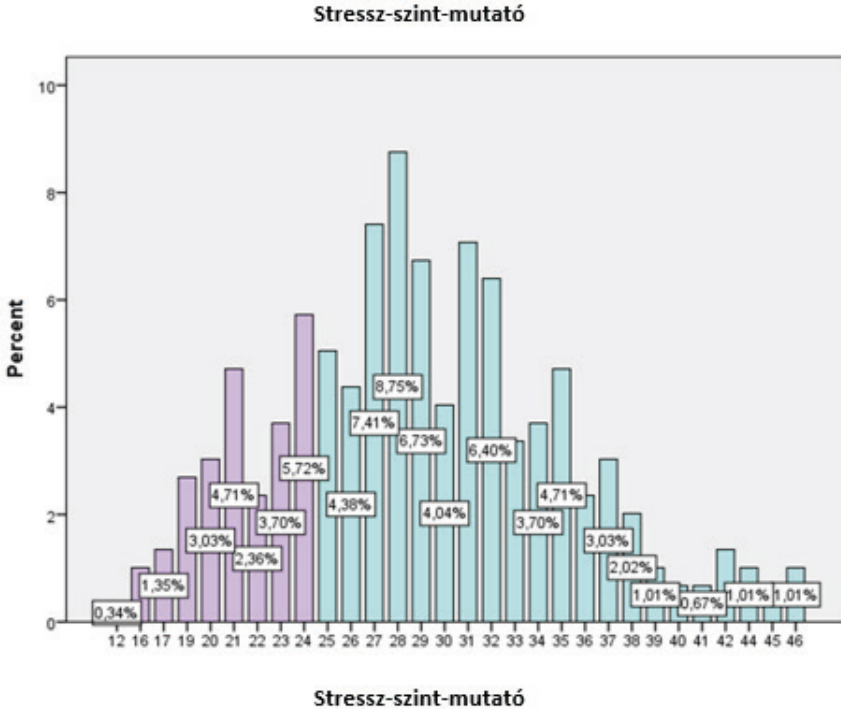
- 12–24 pont: alacsony stressz-szint,
- 25–47 pont: mérsékelt/közepes stressz-szint,
- 48–60 pont: jelentős/magas stressz-szint.

A hallgatók többsége tehát a 25–47 pont közötti sávba esik, amely mérsékelt stressz-szintet jelez. Ezt mutatja az 5. ábra. Ez az érték jól tükrözi, hogy bár a hallgatók általánosságban nem élnek meg extrém szintű stresszt, jelen vannak olyan tényezők, amelyek hosszú távon rontják a közérzetet és a hatékonyságot.

N	Valid	297
	Missing	0
Mean	28,86	
Mode	28	
Std. Deviation	6,190	
Variance	38,315	

Forrás: saját szerkesztés

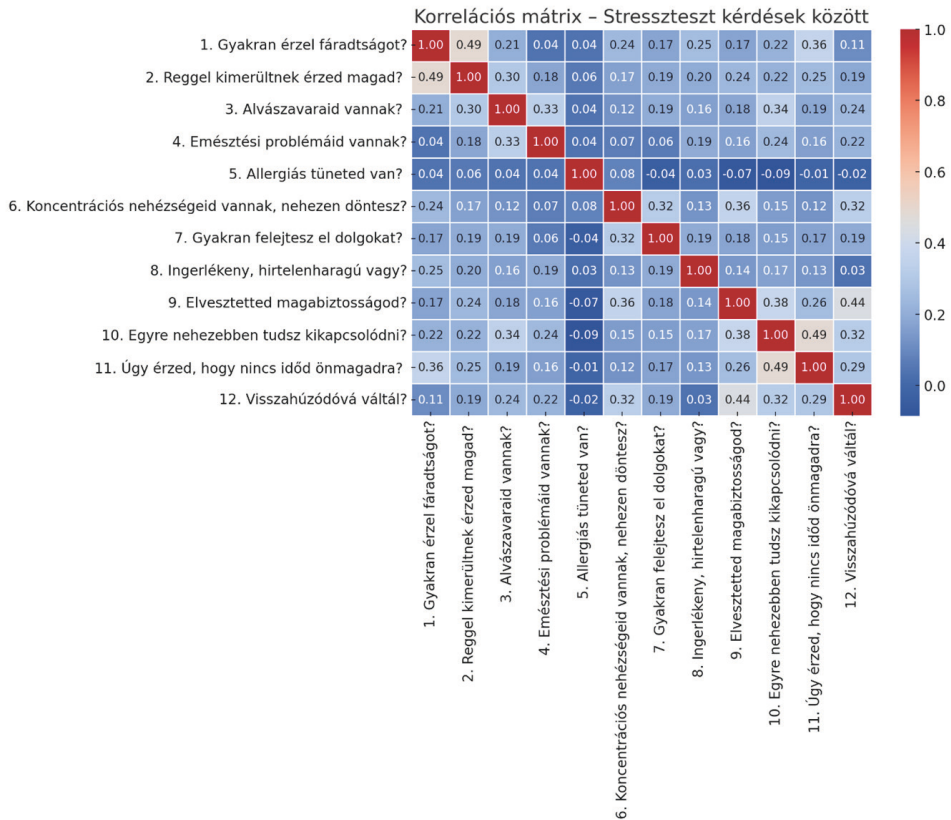
1. táblázat: A stressz-szint-mutató leíró statisztikája



5. ábra: A stressz-szint-mutató értékeinek megoszlása

5.5. Korrelációs vizsgálat eredményei

A kérdések közötti kapcsolatok elemzése során először megvizsgáltuk, mely kérdések között van a legerősebb korreláció. A magas (vagy alacsony, de negatív) értékek alapján azonosíthatók azok a kérdések, amelyek erősen kapcsolódnak egymáshoz. A kérdések közötti korrelációk feltárása segít azonosítani azokat a tünetcsoportokat, amelyek gyakran együtt jelentkeznek a válaszadók körében. A korrelációs mátrixot a 6. ábra mutatja.



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra: A korrelációs mátrix hőérték jellegű ábrája

Erősebb korrelációk ($r \geq 0,3$), de ezek is csak közepes erősségűnek tekinthetők:

- „1. Gyakran érzel fáradtságot?” és „2. Reggel kimerültnek érzed magad?” között a korreláció 0,490, ami a fáradtság és a reggeli energiaszint között fennálló összefüggésre világít rá. Ez a két változó egyértelműen egy tünetcsoportot alkot.
- „11. Úgy érzed, hogy nincs időd önmagadra?” és „1. Gyakran érzel fáradtságot?” korrelációja 0,360. Az énidő hiánya tehát szorosan összefügghet a gyakori fáradtságérzettel, ami a kiegyensúlyozatlan életmód egyik jele lehet.
- „3. Alvászavaraid vannak?” és „10. Egyre nehezebben tudsz kikapcsolódni?” között a korreláció értéke 0,339, ami azt jelzi, hogy azoknál a hallgatóknál, akik alvászavarral küzdenek, gyakran tapasztalható a kikapcsolódás nehézsége is. Ez a kapcsolat a stressz tartós hatásaira utalhat.
- „3. Alvászavaraid vannak?” és „4. Emésztési problémáid vannak?” korrelációja 0,334. Ez a testi tünetek egymással való összefüggésére utal: a pszichés stressz hatására gyakran jelentkezhetnek vegetatív tünetek, mint az alvás- és emésztési zavarok.

Gyenge, közepesenél gyengébb korrelációk ($0,2 \leq r < 0,3$)

- „**3. Alvászavaraid vannak?**” több kérdéssel is közepes kapcsolatban áll, például:
 - » „12. Visszahúzódomá váltál?” – $r = 0,237$
 - » „9. Elvesztetted magabiztosságod?” – $r = 0,178$
 - » „6. Koncentrációs nehézségeid vannak?” – $r = 0,125$

Ezek a kapcsolatok a pszichés és szociális stresszreakciók összefonódására utalnak.

- „**8. Ingerlékeny, hirtelenharagú vagy?**” és „**9. Elvesztetted magabiztosságod?**” korrelációja 0,252, ami arra enged következtetni, hogy a fokozott érzelmi reaktivitás csökkent önbizalommal is együtt járhat.
- **A koncentrációs nehézségek és a memóriazavarok között is megfigyelhető gyenge közepes kapcsolat** (pl. „6.” és „7.” kérdések között $r \approx 0,29$, részletezve a teljes mátrixban).

Gyenge vagy elhanyagolható korrelációk ($r < 0,2$)

- Az „**5. Allergiás tünetek**” a legtöbb más változóval elhanyagolható mértékű vagy negatív korrelációt mutat (pl. a „12. Visszahúzódomá váltál?” kérdéssel $r = -0,023$). Ez alapján ez a tünet kevésbé mutat kapcsolatot a klasszikus stresszindikátorokkal.
- A „**4. Emésztési problémák**” gyenge kapcsolatot mutatnak a legtöbb egyéb tényezővel (általában $r < 0,2$), kivéve az alvászavart és a kikapcsolódási nehézségeket.

A korrelációs mátrix elemzése alapján kijelenthető, hogy bizonyos stressztünetek klaszterekbe rendeződnek, különösen az alvással, a fáradtsággal és a kikapcsolódással kapcsolatos kérdések esetében. Ezek a kapcsolatok megerősítik, hogy a stressz több-dimenziós jelenség, és hatása kiterjed a fizikai, mentális és viselkedési területekre is. Az eredmények jól használhatók célzott intervenciók megtervezéséhez.

6. Konklúzió, javaslatok

Kutatásunk eredményei rávilágítanak arra, hogy a hallgatók körében fontos lenne a stressz-szint szegmentálása és az életmódbeli beavatkozások célzott megtervezése. A kapott eredmények alapján:

- A válaszadók többsége mérsékelt stressz-szintet tapasztal.
- Az eredmények nagy része a középmezőnyben mozog, jelentősebb eltérések nélkül.

Az adatok lehetőséget adnak arra, hogy további demográfiai tényezők figyelembevételével pontosabb elemzéseket végezzünk, és meghatározzuk a stresszkezelést támogató beavatkozások leghatékonyabb módját. A tartós stressz hozzájárulhat krónikus betegségek kialakulásához, például szívbetegségekhez, cukorbetegséghez és immunológiai

problémákhoz. Tünetei közé tartoznak a fejfájás, alvászavarok és emésztési zavarok, amelyek csökkenthetik az életminőséget. Hosszú távon eredményeink hozzájárulhatnak az egészségtudatos egyetemi környezet kialakításához, amely elősegíti a hallgatók testi-lelki jóllétét és teljesítményének javítását.

Hivatkozások

- BMC PSYCHOLOGY (2024): Exploring the relationship between academic stress and burnout in university students. *BMC Psychology*. <https://bmcpublishing.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-025-02602-6>
- COHEN S., KAMARCK T., MERMELSTEIN R. (1983): A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396. <https://core.ac.uk/download/pdf/96564252.pdf>
<https://doi.org/10.2307/2136404>
- CRESWELL J. W. (2014): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- FIGUEROA C. A., AGUILERA A. (2020): The Need for a Mental Health Technology Revolution in the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 523. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2020.00523/full>
<https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00523>
- LOVIBOND S. H., LOVIBOND P. F. (1995): *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales (2nd ed.)*. Psychology Foundation. <https://doi.org/10.1037/t01004-000>
- NÁSZLADY A. (2002): *Az egészségpszichológia alapjai*. Medicina Könyvkiadó.
- REGEHR C., GLANCY D., PITTS A. (2013): Interventions to reduce stress in university students: A review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 148(1), 1–11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452301117300305>
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.11.026>
- RØNNESTAD M. H., SKOVHOLT T. M. (2013): *The developing practitioner: Growth and stagnation of therapists and counselors*. Routledge.
- SENEVIRATNE B., FERNANDO A. (2023): Smartwatch-based detection of stress in university students using physiological signals and machine learning. <https://arxiv.org/abs/2309.11097>
- VERYWELL MIND (2023): What Is the DASS-21 Depression Anxiety Stress Scale? <https://www.verywellmind.com/dass-21-depression-anxiety-scale-8697715>

Utazás a szorongás középpontja felé

ENDRÉDY BALÁZS^A, NAGY JOHANNA^B

^AEszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Társadalomtudományi Intézet

Társadalomismereti Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

endredy.balazs@uni-eszterhazy.hu

^BPázmány Péter Katolikus Egyetem

Bölcsészlet- és Társadalomtudományi Kar

Filozófiai és Művészettudományi Intézet

Filozófia Tanszék

Bertalan Lajos u. 2., Budapest 1111

nagyjohanna1999@gmail.com

Tanulmányunkban kísérletet teszünk arra, hogy megvizsgáljuk a szorongás komplex fogalmát a filozófia és a pszichológia nézőpontjából. A történeti perspektíva mellett bemutatjuk a fenomén XXI. századi jellegzetességeit is. Kiindulópontunk Søren Kierkegaard A szorongás fogalma című vizsgálódása lesz. Meghatározó mozzanat Kierkegaard filozófiájában, hogy az emberi egzisztencia alapvető diszpozícióinak tekintetében elutasítja az absztrakciós kísérleteket – így a szorongással kapcsolatban is. Ennek megfelelően, számunkra is fontos, hogy a szorongásról mint egyfajta „antifogalomról” értekezzünk, s mellőzzük az elvont, tudományos eltárgyasítást. A dán szerző hagyatékának hatástörténete mentén a tanulmány második szakaszában bemutatjuk a pszichológia területéről Sigmund Freud nagyhatású szorongáskonceptióját, majd Martin Heidegger szorongásértelmezését vázoljuk fel, továbbá Irvin Yalom és Rollo May egzisztenciál-humanisztikus pszichológiai interpretációit. Célunk, hogy bemutassunk egy olyan alternatív perspektívát a szorongás szcientista félreértésével szemben, amely által az elidegenedett ember – szorongása révén – közelebb kerülhet önmagához a posztmodern korban is.

Kulcsszavak: szorongás, kontinentális filozófia, egzisztenciális pszichológia, Kierkegaard, Heidegger

1. Bevezetés

A szorongás az információs korban centrális témának tekinthető, inverz módon éppen amiatt, hogy a korábbiaknál is több lehetőséget hordoz a hiperkonnektivitáson keresztül arra, hogy létfeledő üzemmódba kapcsolva elmenekülhessünk előle. Az egyre szaporodóbb applikációk garmadájában nem szükséges a belső, önálló élményfeldolgozás, hanem azonnali szükségletkielégítésre van mód.¹ Így elkerülhetőnek tűnik a szeparációs szorongás megtapasztalása, mely *Otto Rank* mélyreható elemzése szerint a szorongás ősfarmájának tekinthető. *A születés traumája* (1924) című munkájában azt mutatja ki, hogy a világba való belevettségünket az intrauterin regresszió (anyaméhbeli helyzet visszaállítása) vágya jellemzi; a születésünk egyben halál is, az anyával megélt egységtől való elszakadás pillanata. Ezután életünk folyamatosan „kis halálokból” áll, vagyis folyamatos szeparációt élünk meg, mely az autonómia tapasztalatához vezet. Az okoseszközök épp a szeparációs szorongás elkerülését, legalábbis annak illúzióját² hordozzák. A Jean Twenge által találóan „nárcisztikus társadalomnak” nevezett szociális kontextusban a társas magány egyre jellemzőbbé válik. Ebben a helyzetben kiemelten fontos, hogy az elfedett szorongást tematizáljuk, autentikus módon közelítsünk hozzá, és megértsük, hogy létmódunk szempontjából milyen jelentőséggel bír.

Jelen tanulmányunkban – a teljesség igénye nélkül – törekszünk arra, hogy Søren Kierkegaard szorongással kapcsolatos néhány megfontolását görccső alá vegyük, majd a szóban forgó fenomén három másik értelmezését vizsgáljuk meg, Sigmund Freud, Martin Heidegger, illetve a napjainkban reneszánszát élő egzisztenciális pszichológiához kapcsolódó szerzők (Irvin Yalom, Rollo May) koncepcióinak áttekintése adja majd dolgozatunk második részét (melyben reflektálunk Kierkegaard vizsgálódásaira is). Gondolati ívünk nem idegen a nemzetközi szakirodalom trendjeitől; utalhatunk például *Sven Hroar Klempe Kierkegaard and the Rise of Modern Psychology* (2014) című kötetére, amely éppen arra tesz kísérletet, hogy rekonstruálja a dán szerző hozzájárulásait a modern

¹ Ennek részletes kibontását l.: *Tari*, 2017.

² „Az, hogy a szorongás otthontalanságában az üres csendet gyakran éppen meggondolatlan beszéddel próbáljuk megtörni, az csak annak a bizonyítéka, hogy a Semmi van jelen.” (Heidegger, 2003a, 112. o.) Erről Pascal juthat eszünkbe, aki az ember szórakozásáról beszél; arról, hogy időtlenül káoszt generálunk magunk köré, mert nem bírjuk elviselni a csendet, nem tudunk „nyugton megülni” a szobánkban. Hajhásszuk a pillanati örömet (vagy pl. – divatos szóval élve – doomsscrollingolunk), hogy elüssük vele a kellemetlenül ható csendet. Rettegünk a csendtől, mert benne a „halál és nyomorúságaink gondolata” tör ránk. „*Titokzatos ösztön üzi őket, hogy a világban keressenek szórakozást és elfoglaltságot, s ennek a forrása örökös nyomorúságuk nem szűnő érzete; ám él bennük ősi természetünk nagyszerűségének emlékeként egy másik, rejtett ösztön is, amely azt súgja nekik, hogy igazi boldogságot csupán a nyugalom nyújthat, nem pedig a tülekedés; e két ellentétes ösztönből alakul aztán ki bennük egy lelkiük mélyén láthatatlanul megbúvó, zavaros szándék, amely arra serkenti őket, hogy izgalmak árán hajszolják a nyugalmat, s abban a hitben ringatja őket, hogy a hiányzó kielégüléshez úgy juthatnak el, ha legyőzve a néhány számításba vett akadályt, megnyithatják a nyugalomhoz vezető kaput*” (Pascal, 1978, 35–37. o.).

pszichológiához.³ Klempe hangsúlyozza, hogy Kierkegaard pszichológiafelfogása nagyban különbözik attól, ahogyan ma a pszichológiát tudományként értelmezzük; a mai pszichológia önmagára általános összefüggéseket kereső, az „objektivitást” előtérbe helyező tudomány – ezek éppen ellentétesek azzal, ahogyan Kierkegaard gondolkodik a kérdéstről.⁴ (Természetesen meg kell jegyeznünk, hogy ez az összevetés anakronisztikus.)

³ A hazai egzisztenciális pszichológia kiemelkedő alakja, Kövály Zoltán gyakran hangoztatja előadásiban, hogy a pszichológia kezdetét nem Wilhelm Wundt Lipcsei Egyetemen megalapított kísérleti laboratóriumától lenne érdemes számítanunk (1879), hanem *Kierkegaard A szorongás fogalma* (1844) című vizsgálódásától. Megjegyezhetjük, hogy több szempontból is fontos Kierkegaard szerepe a pszichológiában. A tudományos gondolkodás térnyerése és differenciálódása, a valóság magyarázatának fokozódó igénye egyfajta deszakralizálódási metódust idézett elő. (Bizonyos mértékben a „felvilágosodás” hozadékának érzhetjük, hogy a hagyományos, életprincípiumként felfogott lélekfogalom – psyche, anima – átalakult elmefogalommá.) Talán ebből is adódik, hogy a bűn és a szorongás jelenségéhez számos modern értelmezés, tudományág és pszichológiai álláspont gyakran úgy közelít, hogy azt betegségként (generalizált szorongás) vagy egy betegség tüneteként (pl. a depresszióé) tartja számon. A szorongáshoz való viszonyulás tehát egyre inkább steril, profán és felületes. „*Korunkban a tudományos fontoskodás arra az örültségre vette rá a papokat, hogy a professzorok szolgálivá szegődjenek...*” „*Ha például a bűnről úgy beszélnek, mint valami betegségről, rendellenességről, méregről, diszharmoniaról, akkor a fogalom máris hamis.*” (Kierkegaard, 1993a, 22. o.) Kierkegaard tehát elhatárolódik mindenféle tudományos magyarázattól, és a dogmatikára – az eredendő bűn hermeneutikájára – irányítja a pszichológia tekintetét. Ti. a dán géniusz szerint a dogmatika – szemben a tudományokkal – mindig a valóságból indul ki; pusztán tételezi az eredendő bűnt, megbizonyosodik róla, hogy a bűn (és a bűnben adódó szorongás) megnyilvánul a világban, s nem a keletkezésének miérettjeit, feltételeit és körülményeit kívánja logikailag vagy reflexív úton feltárni. A faktikus tapasztalat, a megélés homlokterbe állítása a gondolattal, az elgondolással szemben Kierkegaard egyik fő kiindulópontja.

⁴ Kierkegaard meglátásaihoz hasonlóan, Heidegger az „ontológiai differencia” talaló kifejezésével – a „pozitív tudományok” ontikus módszertanának és a fenomenológia ontológiai kérdésfeltevésének szembeállításával – felhívja a figyelmet arra, hogy miképpen torzíthatja megértésünket egy adott reflexió elhamarkodása és rávetítése az emberi létmódra. A pozitív tudományok ontikus módszertana ugyanis „*teoretikus tárgyasításokba*” torkollik, vagyis a tudományos vizsgálódás tárgya mindig egy olyan létező (*positum*), amely adotttnak, magától értetődőnek, mechanikusnak tekinthető, s leírható speciális terminusokkal. A létezőt egy zárt, logikailag konzisztens rendszer megvilágított elemeként explanálja a tudós, oly módon, hogy állandóan tekintetbe veszi saját kutatási közegének adottságait. A tudományosság módszere tehát egy már eleve feltárt létezőre kérdez rá; a tudomány egy „*már mindig valahogyan eleve adott alapján konstituálódik*”. A szociológus, a történész, a fizikus más és más definíciókat kreálnak a létező meghatározásának céljából; attól függően, hogy milyen szemüvegen keresztül figyelik meg az embert. A filozófiában – legalábbis abban a „szűk értelemben vett filozófiában”, mely elhatárolódik a természet-tudományos módszertantól – azonban nincsenek hipotetikus vonatkozási pontok. A filozófus nem vész el az objektivitásban, mert nem a hasznosság és a technika motiválja, hanem a sziszifuszi útonlevőség és a lét nyitottságának dinamikája. Az instrumentális gondolkodás olyan tudományos szférába igyekszik beleilleszteni a létezőt, amely elfedi a jelenvaló lét tulajdonképpeni voltát (l. Heidegger, 2001; 2003b).

2. A kierkegaard-i szorongáskonceptió főbb vonásai

Kierkegaard autenticitásának szerves része, hogy párhuzamosan autonim és pszeudonim módon is publikálta műveit. Álnevei mögött nem megtévesztő szándék vagy figyelemfelkeltés áll; szövegei velejéhez éppúgy hozzátartoznak a szerzőfikciók, mint a változatos formai és tartalmi elemek (Czakó, 2001). Kierkegaard alteregói közé sorolható egy Vigilius Haufniensis nevezetű – gyakran „Koppenhága őrszemeként”, „koppenhágai megfigyelőként”⁵ emlegetett – úriember is, akinek *A szorongás fogalmát* köszönhetjük. Ezen szöveg – alcíme szerint – nem más, mint egy „egyszerű pszichológiai irányú vizsgálódás az eredendő bűn dogmatikai problémájával kapcsolatban” (Kierkegaard, 1993a, 9. o.). Már a kiegészítő cím is azt sugallja; a szorongás jelenségéhez erősen kapcsolódik a bűn kérdése.⁶ Ahogy Gyenge Zoltán (2007) is rámutat, a szorongás Kierkegaard egyik legfontosabb, legmesszebbre mutató fogalma.⁷ A számunkra irányadó mű centrális témái tehát a bűn és a szorongás kérdéskörei, melyek – Kierkegaard meggyőződése szerint – nem lehetnek logikai rendszer tárgyai; előbbinek a prédikációkban (és a keresztény dogmatikában) akadhatunk nyomára, utóbbit pedig az eredendő bűnnel összefüggésben és a szabadsággal kapcsolatosan kell kikérdeznünk. A szorongás pszichés diszpozíció, mellyel sem az állatok, sem az angyalok nem bírnak, ugyanis az a szabadság lehetőségéhez viszonyul, a dán gondolkodó híres megfogalmazása szerint, annak „szédülete” (Kierkegaard, 1993a, 73. o.). A szorongásban a végtelen nyilvánul meg (indeterminizmus); éppen ezért nincs fogalmilag rögzíthető lényege. Kierkegaard szerint a lét transzcendens mozzanatokkal bír (pl. bűn, hit, szabadság, szorongás), melyek nem ragadhatóak meg utólagosan, az immanencia, a rendszerelvű gondolkodás felől. A transzcendens mozzanatok folyamatosan túlmutatnak önmagukon, egyfajta ekstázisként, „ki-állásként” „kinnlevőségként” éljük meg őket. A kérdés az, hogy mit jelent ez a „transzcendálás”: Hová állunk ki? Kierkegaard válasza: a Semmibe. A transzcendencia

⁵ Kierkegaard Vigilius Haufniensis hozzáállását *A szorongás fogalmának* témáihoz a következőképpen körvonalazza: Vigilius tulajdonképpen olyan „pszichológus megfigyelő”, aki kellő távolságból, észrevétlenül képes „titkokat előbújtatni”; nincs szüksége ténymegállapításokra és szabályok felállítására, „nem kell lélekszakadva rohangania, hogy valamit észrevegyen”; „sokkal inkább a szobájában ücsörög, nyugodtan, akár egy rendőrségi ügynök”. (Kierkegaard, 1993a, 65–67. o.) Ez az ízig-vérig megfigyelő „ars poetica”, illetve a beszédes „vigilia” szóból képzett név valóban egy folyamatosan éber őrszemre emlékeztetheti az olvasókat.

⁶ A Szentírás bűnbeesésről számot adó szövege – a *Teremtés könyvének* harmadik fejezete – ugyan Kierkegaard előtt is fontos kérdése volt a filozófiai diskurzusnak, sőt a szorongás élményének értelmezése sem kifejezetten számít új témának a szerző korában, ám mégis az ő személye volt az első, aki a szorongás fogalmát az eredendő bűnnel és a szabadsággal állította kapcsolatba.

⁷ A „fogalom” mindig egyfajta „antifogalomként” értendő. Nevetséges volna egy olyan jelenség fogalmáról értekezni bármilyen módon is, amely tulajdonképpen fogalomként nem ragadható meg számunkra. Alapvetően meghatározó mozzanat Kierkegaard filozófiájának vonatkozásában, hogy az absztrakt, fogalmi definíciók kísérleteket elutasítja az ember sajátos, egyedi létmódjának, a lét alapidimenzióinak tekintetében – így a szorongással kapcsolatban is.

oly módon mutat túl a megvalósultságon, hogy az ember a lehetőségeivel mint Semmivel szembeesül. Hiszen az egzisztencia lehetőségei, avagy az egzisztenciát körülölelő Semmibe tekintés folyamatosságánál fogva nem ékelhető bele egy lezárt rendszerbe; az emberi lét struktúrája alapvetően nyitott, transzcendens.⁸

Mivel a teljes mű elemzése (és a szorongásfenomén teljes komplexitásának bemutatása) szétfeszítené e tanulmány keretét, így arra szorítkozunk, hogy az opus egy kruciális részét vizsgáljuk meg. A harmadik fejezetben a szerző a szorongást mint a bűntudat hiányából fakadó bűn következményét jellemzi, és – egy bevezető szakaszt követően – három paragrafusban vizsgálja a szellemnélküliség szorongását, továbbá a dialektikusan sorsként, illetve bűnként meghatározott szorongást.

A tárgyalni kívánt fejezetben a Szerző maró gúnnyal kritizálja a hegelianus filozófia fogalmi rendszerét. Kierkegaard folyamatosan felrója a hegeli metafizikának, hogy az nem határolja el egymástól a logika és az etika kategóriáit, holott a logikai, fogalmi módszertan képtelen megragadni az etikai minőségeket. A logika közvetlenség- és közvetítésfogalmi, illetve a hegeli filozófia „átmenet”-ről való tanításai nem feleltethetők meg az ártatlanság és a bűn etikai meghatározásainak, valamint ellentmondásba kerülnek az ember eredendő időiségével.⁹ Hegel filozófiájának alapvető mozgórugója a közvetítés elve, miszerint „az ellentmondásos predikátumok közvetíthetők, illetve egyetlen alanyban egyesíthetők” (Stewart, 2003, 1. o.); ennek megfelelően, spekulatív értelemben feltételezhetjük, hogy az ártatlanság azért létezik csupán, mert szükségszerű előfeltétele

⁸ A szabadság és a szükségszerűség, a transzcendencia és az immanencia, a valódi lét és a fogalmi lényeg szembeállítására Kierkegaardnál láthatóan alaptétel, s mint ilyen Schellingtől származik (*Philosophische Untersuchungen über das Wesen der menschlichen Freiheit*, 1809). Schelling elsőként helyezte a fogalom kívül eső egyes levezethetetlen létmódját, az egzisztenciát az általános, rendszerbe foglalható fogalmi lényeg, az esszencia elé; megtörve ezzel a spekulatív idealizmus virágzását. Schelling kérdezi: Összeegyeztethető-e egymással a szabadság és a rendszer? Amennyiben az egyes ember léte maga a szabadság, tehát ha a folyamatos Semmibe való transzcendálása révén létezése nyitott struktúra, annyiban nem lehet zárt rendszer. Kierkegaard szerint a szükségszerűségben (l. hegelianus metafizika) a lényeg alárendeli a létet, holott a keletkezés változása „nem a lényegben, hanem a létben megy végbe, s a nemlétezésből a létezésbe való átmenetet jelenti” (Kierkegaard, 1997, 99. o.). Ez az átmenet – az eredendő transzcendens mozgás – kívül esik mindenféle rendszeren; ha nem így volna, szabadságról sem beszélhetnénk. A későbbiekben ez – Schelling és Kierkegaard nyomán – tulajdonképpen egzisztenciafilozófiái alapkövé vált. „(...) van egy lény, akinél az egzisztencia megelőzi az esszenciát, egy lény, aki van, mielőtt bármily fogalom definiálná létezését (...); „(...) az ember először létezik, önmagára talál, feltűnik a világban és csak azután definiálja önmagát (...); „Az ember az, amivé önmagát teszi” (Sartre, 1991, 36–37. o.). Úgy tűnik, ezzel Sartre újrafogalmazza azt, amit Kierkegaard rögzít az Énről, illetve a választásról, a szabadságról. „(...) az Én létezése minden pillanatában alakulóban van, mert az Én lehetőség szerint valóban nem létezik, hanem csupán az, amivé lesz” (Kierkegaard, 1993b, 37. o.). Vö. „A szabadság tehát nem kívülről járul az énhöz, hanem egzisztenciálisan konstituálja azt: a választás választása által leszek etikailag önmagam” (Czakó, 2006, 338. o.).

⁹ „Hegelnek a közvetlenségből kiinduló és a közvetítésen alapuló dialektikája Kierkegaard szerint immanens, s mint ilyen képtelen megragadni az ártatlanság és a bűn közötti kvalitatív differenciát, minthogy a kettő közötti minőségi ugrással egy transzcendencia jelenik meg” (Czakó, 2004, 175. o.).

a bűnnek. Ezzel szemben, Kierkegaard esetében az ártatlanság nem csupán mint a bűn dialektikus negatívuma, „*fantomja*” (Kierkegaard, 1993a, 19. o.) – a közvetlenség semmije – létezik, hanem mint valós állapot. „*Ellentétes előjelű dialektikákról*” (Czakó, 2004, 177. o.) beszélhetünk tehát. Kierkegaard filozófiájában nem egy negatív és egy pozitív (avagy egy semleges és egy pozitív) részecskéből kiinduló fejlődési folyamat jelenik meg; szerinte két pozitív részecske taszítja egymást a végtelenségig, és a taszítás feszültségéből előugró transzcendens mozzanatok levezethetetlen minőségeket idéznek elő úgy, hogy az ellentétek közben nem oltják ki egymást, hanem valóságok maradnak. Abszurd módon az ellentmondások feloldhatatlanságának vállalása, a paradoxon valósága az, ami a lét mélyrétegeiben rejlik. Kierkegaard dialektikájában a mozgás nem fejlődő vagy spirális, hanem körkörös, ismétlődő, sziszifuszi. Kierkegaard hangsúlyozza tehát, hogy az átmenet (ártatlanság és bűn között) ugrással jelenik meg, illetve visszatérően mutat rá arra, hogy az ember nem csupán a test és a lélek, hanem a mulandó és az örök szintézise is. Augustinusi visszhangokat hordozó időelemzést olvashatunk a vizsgált szövegrészben, amelyben Kierkegaard világossá teszi: a pillanat nem az idő, hanem az örökkévalóság atomja. A momentum a mozgást, elillanást hordozza magában. A pillanatban összeér az idő és az örökkévalóság; ebből áll az időbeliség. Időelemzésében kiter a jövő és az örök bensőséges kapcsolatára, amely a mindennapi nyelvhasználatunkban is tükröződik, amennyiben a „jövendő élet” és az „örök élet” kifejezéseket szinonimaként használjuk.

Kierkegaard szerint a görögöknek nem volt megfelelő fogalmuk az örökről, így nem volt jövőfogalmuk sem, ezért mintegy „elmerültek”¹⁰ a pillanatban.¹¹ Csak a kereszténységben jelent meg az „idő teljességének” koncepciója, amely voltaképp örökként ismert pillanatot jelent. A Szerző hangsúlyozza, hogy a szellem a szabadság lehetőségeként, az individualitásban szorongásként fejeződött ki. (A „lehetőség” a szabadság számára jövőt jelent.) Elemzésében arra is rámutat, hogy az „elmúlttal” kapcsolatban megjelenő szorongás valójában a megismétlődés lehetőségének felmerüléséből származik. A szorongás megelőzi a bűnt, az időbeliség és a bűn összekapcsolódik, a halál pedig mint „büntetés” jelenik meg. Kierkegaard utal a *Genézis* elbeszélésére (Hegelnek is egyik kedvenc szakasza volt)¹²: Szerinte, ha Ádám végül nem vétkezik, akkor az örökkéva-

¹⁰ Adekvátabb nyelvhasználatban még azt sem mondhatnánk, hogy „elmerültek”, ugyanis Kierkegaard szerint „szellemfogalmuk” sem volt. (Fontos megjegyeznünk, hogy Kierkegaard időelemzése etikai kontextusba ékelődik, hiszen az időbeliség a szabadság kérdésén múlik, a szabadság pedig – mint már említettük – nem logikai vagy spekulatív kérdés, hanem etikai.)

¹¹ Azért érdemes lehet megjegyeznünk: Anaximandrosz arkhéja az *apeirón* volt.

¹² Hegel számára a „vallási nyelv mindig is csak afféle képes beszéd volt, amely mint ilyen valójában egy képzetekben és eseményekben nem, csak tiszta fogalmakkal kifejezhető összefüggés »megsejtése«.” Így amikor Hegel bűnbeesésről értekező passzusait próbáljuk megérteni, figyelembe kell vennünk a következőt: Hegel „lényegében semmi többet nem hagy meg a bibliai történetből, mint azt az összefüggést, hogy a tudatnak öntudat-tá kell fejlődnie (...)” (Szombath, 2013, 235–236. o.).

lóságba jutott volna.¹³ A „vallásos író” (Kierkegaard, 2000, 28. o.) a szorongásról mint minőségi ugrásról beszél, és a bűnhöz kapcsolja, az azt megelőző „állapotként” ragadja meg. Szerinte – a görögséghez hasonlóan – a „pogányság keresztény válfaja” sem látta ezt a kvalitatív különbséget, mert a pogányságnak sem volt differenciált időtudata. A kereszténységen kívüliek nem juthatnak el a bűn autentikus megértéséig, „húzzák az időt” – és éppen ez lesz a bűnük. A pogányságot a szellem távollétével, a görögséget pedig a szellemnélküliséggel jellemzi, így arra az álláspontra helyezkedik, hogy ilyen értelemben a pogányság előbbre való. (Ez a megközelítés összefüggésbe állítható azzal a gondolattal, miszerint Szodoma és Gomora lakóinak könnyebb dolga lesz az ítélet napján, mint a tanítványokat be nem fogadó városoknak, vö. *Mt* 10,15.)

Kierkegaard arra mutat rá, hogy a szorongás tárgya („anti-tárgya”) a Semmi.¹⁴ Ezt a filozófiai belátást nem pusztán Heidegger (vagy pl. Sartre) emeli át; a kortárs pszichológia is ezt a *differentia specificát* használja a félelem és a szorongás elkülönítésére. (Egyes szerzők azt is megfogalmazzák, hogy a szorongás félelemmé válásra „törekszik”, l. pl. *Tillich*, 1952.) Ezzel összefüggésben mutatja be Kierkegaard a sors (*fatum*) fogalmát, mely egyaránt tartalmaz esetleges és szükségszerű mozzanatokot is (bár az előbbit nem szokták figyelembe venni).¹⁵ Az esetleges motívumból alakult ki a kereszténység „vélet-

¹³ Az „örök” csak az ártatlanság számára hozzáférhető. Amint megtörténik a bűnbeesés, az időbeliség tudatossá válik; éppen a szabadságban megjelenő szorongás révén. Kierkegaard szerint ártatlanság és bűn között elsősorban minőségi különbség van; ám a bűn keletkezése, a bűn betérése az ember életébe nem a hegeli értelemben vett, közvetítéselvű ugrás mint szükségszerű „tovahaladás” (Kierkegaard, 1993a, 197. o.) szerint történik, ugyanis az ugrás mozgása nem lehet szükségszerű. A szükségszerűségként felfogott mozgás, az immanens, logikai, fogalmi-reflexív mozgás „mélyebb értelemben nem mozgás”. Ugyanis a „logikában nem jöhet létre mozgás; hiszen a logika, és minden logikai csupán van” (Kierkegaard, 1993a, 18–19. o.). Ugyanezt állítja Kierkegaard a keletkezés és a szükségszerűség összefüggésében: A keletkezés – hiszen egyben változás is, mivel ha nem lenne változás, azaz időbeli mozgás, akkor lehetetlen volna bárminek is keletkeznie – nem lehet szükségszerű, avagy ami szükségszerű, az nem lehet időbeli; „a szükségszerű az egyetlen, ami nem keletkeztetik, mert a szükségszerűség van”. A keletkezés során, a keletkező által elhagyott nemlétnak léteznie kell, különben nem lenne mit elhagynia. Ez a lét, ami nemlét is egyben: a lehetőség. A keletkezés pedig: „átmenet lehetőségéből valóságba”. Az „átmenet a szabadság révén történik” (Kierkegaard, 1997, 99–101. o.).

¹⁴ Miképpen a szorongás fogalma sem „fogalmi”, úgy a szorongás tárgya sem „tárgyi”. Kérdésesnek tűnhet, hogy a fenomenológia módszertana miként merészkedhet a Semmi „területére”; mennyiben lehet a Semmi intencionális tárgy? Hogyan lehetséges egy olyan módszerrel megközelíteni a szorongást, melyben alaptétel, hogy minden tudat intencionális, tehát „valamiről való tudat”; ha a szorongás éppen az „ürességtől” és irányultságnélküliségtől az, ami?

¹⁵ Kierkegaard sorssal kapcsolatos meglátásai nagyfokú hasonlóságot mutatnak Szondi Lipót, nyitrai születésű orvos sorstanával (*anankologia*): *Ember és sors* című kötetében arról beszél, hogy az ember személyes sorsa kényszersorsának és választott sorsának dialektikus koegzisztenciája. *Kövár* (2022) beszámol arról, hogy Narancsik Gabriella Szondi svájci hagyatékában megtalált egy *Vallásos gondolkodók* c. kötetet kijegyzetelve, melyben Kierkegaard is markáns részt kapott; ez lehetett a híd. Az, hogy Szondi nem nagyon hivatkozik Kierkegaard-ra, nem egyedi, hasonlólt láthatunk Heidegger esetén is (l. a *Lét és idő* botrányosan kevés [három] Kierkegaard-nak szentelt lábjegyzetét). Mind a két példa jól mutatja, ha meg szeretnénk tudni, valakire ki gyakorolta a legnagyobb hatást, azt kell megvizsgáljunk, ki hiányzik a bibliográfiájából.

len”-fogalma. A pogányoknak Kierkegaard szerint nem volt differenciált bűnfogalma (miképpen időtudata sem); s csak a kereszténység áteredő büntetésében jelent meg a bűn és a sors adekvát értelmezése (és nem félreértése). Ezen keresztényi megközelítés szerint az ember a sorsa révén bűnössé válik.¹⁶ Kierkegaard a „fenségesség vallására” irányítja a figyelmünket (bár nem használja ezt a hegeli kifejezést a zsidó vallás leírására), melyben a szorongás Semmije már (túl a görögség és a pogányság etikáján) valóban a bűnnel összefüggésben jelenik meg. Ezen gondolat kapcsolható lehet ahhoz a megközelítéshez, mely Szent Ágostontól kezdve a skolasztikán keresztül egészen Leibnizig úgy látja a rosszat (és a bűnt mint erkölcsi rosszat), mint ami valójában priváció, a jó hiánya, nem bír *causa efficiensszel*.

Kierkegaard felfedi, hogy a szorongás egyszerre szimpatizáló és antipatizáló.¹⁷ Önmagában rettenetes és borzongató, hogy a szorongásban mindenféle kézzelfogható szilárdság híján vagyunk, mintha valóban a Semmiben levitálnánk; ennek ellenére mégsem egyértelműen elutasító módon éljük meg szorongásunkat. Kierkegaard úgy látja, a keresztény vallás „zsenije” abban áll, hogy maga választja a szorongást, és önként süllyed el „a bűntudat szakadékában” (*Kierkegaard*, 1993a, 128. o.). Mikor az ember szorong, egyszerre tapasztal meg valami hátborzongatót és gyönyörűt. A szorongás nem egyszerűen egy kellemetlen, elhessegetnivaló életérzés; sőt eksztázisjellegénél fogva egyenesen „megvilágító” erejű;¹⁸ ha elvész minden támaszték és kapaszkodó, ha megszűnik a magátólértetődőség és a megszokás hatalma, akkor hirtelen előtör, utunkba kerül – Heidegger szavaival – az egészében vett jelenvalólét és annak minden alaplehetősége (*Heidegger*, 2003a).

¹⁶Ráadásul nemcsak az ember válik így bűnössé, hanem kiváltképpen az egyes ember: Kierkegaard destruálja azt a hagyományos keresztény tanítást, mely szerint Ádám bűne a szó szoros értelmében az emberiség első bűnét jelenti. Ádám ugyanis mindenekelőtt ember, aki – mint minden másik ember – „egyszerre képviseli önmagát és az egész emberi nemet”; Ádám tehát nem állhat kívül az emberiségen; nem az ő első bűne teremtette meg a bűnösséget a világban, hanem minden egyes ember első bűne által megjelenik a bűn, s ez a bűn, az egyes ember bűne mindig „kiterjed az emberi nem egészére” (*Kierkegaard*, 1993a, 36. o., 27. o.). Ádám tehát individuum, és egyben az emberiség része is, nem egy fantasztikus, mítikus személy, akinek bűnét nagyobbra tarthatnánk más emberek bűneinél, vagy akire tkp. rá lehetne fogni az összes ember bűnösségét, mondván, „ha Ádám nem evett volna a tiltott gyümölcsből, bizonyára bennünk sem lakozna bűn”. Alaptalan volna azt állítanunk, hogy Ádám személyében, a bűne által az egész emberi nem természete megváltozott, holott az ő személye ugyanaz maradt. Ebben Kierkegaard Schleiermacher „exegéziséhez” csatlakozik (l.: *Der christliche Glaube*, 1821).

¹⁷A szorongás „szimpatizáló antipátia és antipatizáló szimpátia” (*Kierkegaard*, 1993a, 52. o.). Ezt a két dinamikát tartotta (az imént említett) Szondi alapvetőnek a személyiség sorslehetőségeinek feltárásában, és erre épül az általa kifejlesztett ún. ösztöndiagnosztikai eljárás is.

¹⁸„(...) valami sajátságos nyugalom járja át” (*Heidegger*, 2003a, 112. o.).

3. Néhány XX. századi fejlemény a szorongás diszpozíciójának vonatkozásában

Tanulmányunk következő passzusaiban a XX. század „fejleményeit” vizsgáljuk meg; Freud, Heidegger és néhány egzisztenciális pszichológiához kapcsolódó szerző szempontjait vesszük szemügyre. Freud központi problémának tartotta a szorongást. A *Bevezetés a pszichoanalízisbe* Szorongás-előadásában ekképp fogalmaz: „A szorongás problémája egy olyan csomópont, ahol a legkülönbözőbb és legfontosabb kérdések találkoznak; egy rejtvény, melynek megoldása fényt derítene a teljes lelki életünkre” (Freud, 1986, 320. o.).¹⁹ A lélek biológusa ugyanebben a szövegben azt is hangsúlyozza, hogy „nem tudok olyasmiről, ami közömbösebb lenne a szorongás lélektani megértése szempontjából, mint azoknak az idegpályáknak az ismerete, amelyen az ingerületei lefutnak” (Freud, 1986, 320. o.), vagyis Freud (itt) nem fut bele a „pszichológia szcientista önféltreértésének” (Habermas, 1993) csapdájába.

Az alábbiakban *Hargitai* (2007) és *Kövár* (2022) nyomán foglaljuk össze röviden Freud elméleteit a szorongásról. Első modelljében (1916–1925) a szorongás háttérben az elfogadhatatlan agresszív vagy szexuális vágy, késztetés áll, mely elfojtás alá kerül. Lehetséges, hogy az elfojtott vágyból tudattalan emléknym képződik, ám az affektív út (*libido*) esetén egyfajta szabadon lebegő szorongás jön létre. A tünetek szintjén ez jelentkezhethet tárgyhoz kötött módon (l. a különféle fóbiákat) vagy konverziós tünetképződésben is (melyet hisztériának neveznek – l. Freud Catherina kisasszonnyal kapcsolatos esettanulmányát). A 20-as években kezdett bele Freud egy árnyaltabb szorongásemélet kidolgozásába. *Az ősválami és az én* (1921) című szövegében a szorongás és a személyiségstruktúra közötti kapcsolatot világítja meg, majd ezekhez köti az elhárító mechanizmusokat és a neurozisékat is. A strukturális vagy hierarchikus személyiségmodell (*id, ego, superego*) differenciálja a szorongástipológiát is. A reális szorongás a külvilághoz kapcsolódik (pl.: „attól tartok, hogy a dolgozatom nem készül el időben, és nem kapok majd jeles osztályzatot”). A lelkiismereti szorongás a superegóból fakad; egyik típusa a büntudat (pl.: introjektált szülőképek – „mit szólnának, ha rossz jegyet kapnék?”); a másik pedig a szégyen (az énídeálhoz kapcsolódik, pl.: „nem integrálható az énképembe a rossz osztályzat”). Végül a neurotikus szorongás az ösztönéhez kapcsolható, akár kasztrációs, akár szeparációs szorongásként. A szorongást itt már nem csupán a neurotikus tünetekkel háríthatjuk el, hanem az álmok, az elvétel, a vicc, a művészetek és a vallás is ennek a célnak a szolgálatában áll. A tünetképzés esetén betegségelönyökhöz jutunk: az elsődleges betegségelöny, hogy megszüntetjük a szorongást (ezt a nem patológikus elhárítások is előidézik), a másodlagos betegségelöny pedig a társas támogatást hozza el. Éppen ebből fakad majd a terápiás ellenállás: a páciens nem szeretné (persze tudatlanul), hogy ezektől a betegségelönyöktől megfosszák őt. Láthatjuk, hogy a második

¹⁹ Szummer Csaba (1993) – Fehér Ferenc nyomán – találóan lát Freudban „alvajáró filozófust”!

freudi koncepció jóval differenciáltabb, eltérő típusait ragadja meg a szorongásnak, és olyan értelemben egzisztenciális, hogy felismeri: a mindennapi élet rengeteg aktivitása azt a célt szolgálja, hogy szorongásredukció menjen végbe. Ez a mozzanat, vagyis az a gondolat, hogy a mindennapi tevés-vevésünk és a bennünk lakozó „akárki” fecsegése elfedi szorongásunkat, Martin Heidegger felfogásához is kapcsolódik.²⁰

A heideggeri szorongásfenomén megértéséhez érdemes figyelembe vennünk, hogy a korabeli (legalábbis többségi), neokantiánusnak nevezhető attitűd a szubjektum-objektum szétválasztás tételezésével operált. Ezzel szemben, a világban-benne-lét koncepciójával Heidegger – többek között – azt fogalmazza meg, hogy a „szubjektum” már mindig is, eleve a világban van. Heidegger szerint a „*jelentalólet léte mint gond mutatkozik meg*” (Heidegger, 2019, 204. o.); az ember ontológiai alpmeghatározása tulajdonképpen a „gond” maga, ami egységbe foglalja a jelentalólet struktúramozzanatait. Ha szellemesen szeretnénk kifejezni magunkat, akkor úgy kellene fogalmaznunk, hogy szó szerint „gond-ban” vagyunk, ám Heidegger talán inkább úgy érti: „gond-ként” vagyunk. A gondként létet mindenekelőtt jellemzi a fakticitás, ami – erős leegyszerűsítésben – azt jelenti, hogy mindenképpen – ha akarjuk, ha nem – bele vagyunk vetve a világba, a világban benne vagyunk. Sőt, nemcsak benne vagyunk, hanem folyamatosan benne vagyunk; az emberi lét ugyanis a lehetőségek felől konstituálódik, a lehetőségeibe, vagyis eredendően a jövőjébe tekint. Az ember egzisztencialitása abban áll, hogy a jövőbe mutató lehetőségei felől érti magát valahogyan, viszonyul a maga létehez valamiként. A Dasein értheti magát a maga mindennapi lehetőségei felől, ám értheti magát a maga egészlegessége – vagyis halálának lehetősége – felől is; amennyiben az utóbbi lehetőségtől elfordítja „*tekintetét*”²¹ (mintegy menekülni kezd a haláltól), annyiban „ráhanyatlak a világra”. Mindezt figyelembe véve tehát az ember: beleszületik, belenő egy világba; ebben a világban létlehetőségei felől viszonyul a maga létezéséhez; a viszonyulás módja pedig alapvetően attól függ, hogy a jelentalólet ki tud-e törni az eredendő hanyatlásból.²² A jelentalólet már elve el van szakadva „önmaga tulajdonképpeni lennitudásától”

²⁰ Természetesen nemcsak Heidegger koncepciójához hasonlítható ez az elgondolás, hanem a schellingi-kerkegaard-i hagyományba is beilleszthető. Schelling centrumfogalma hasonló ahhoz, amit Freud rögzít a szorongás és az ego kapcsolatának ügyében. Sőt, a centrum felé irányuló mozgás jellege a szeparációs szorongáshoz is köthető. „*Az élet keltette szorongás kiűzi az embert a centrumból, amelybe teremtetett; mert e centrum, minden tudásnak legtisztább lényege, emésztő tisztítóüz minden különös akarat számára; hogy ebben a centrumban élhessen, az embernek halálra kell ítélnie minden sajátosságát, önösségét, s ezért csaknem szükségszerű emberi kísérlet, hogy a centrumból kilépjen a perifériára, hogy ott keresse önmagának nyugalma.*” (Schelling, 1992, 81–82. o.)

²¹ „A megértés a maga kivetülés jellegében egzisztenciálisan az, amit mi a jelentalólet tekintetének nevezünk” (Heidegger, 2019, 167. o.).

²² Avagy: maga a gond mint a jelentalólet alapszerkezete kifejezésre juttatja a lét „fundamentális jellemzőit”: „az önmagát-előzésben az egzisztencia, a már-valamiben-létben a fakticitás, a valamihez kötött-létben a hanyatlás” jut szóhoz (Heidegger, 2019, 274. o.).

(Heidegger, 2019, 197. o.), vagyis feloldódik a mindennapiságban, a nyilvánosságban, az egymással létben – az ember „akárkiként” jár-ke, tesz-vesz, fecseg, ügyköd, szórakozik. Ezt nevezi Heidegger hanyatlásnak. Ez a hanyatlás azonban – mint már említettük – eredendő, tehát nem egy „sajnálatra méltó” (Heidegger, 2019, 198. o.) ontikus lehetőség, melyet ki lehet küszöbölni, ha az ember fejlődik. Heidegger szerint a magunk mindennapi létmódjában folyamatosan kísért minket a hanyatlás; kísért minket a felszínesség, a kényelem, a ráhagyatkozás. Ez a kísértés egyben megnyugvást is jelent, illetve belenyugvást abba, hogy minden rendben van, biztonságban vagyunk. Az akárkiben a közizlésbe olvad bele a jelenvalólét saját léte. A halál éppen ezért lesz fontos: a halálban nincs társaságunk, az a saját ügyünk. A halálhoz való előrefutás megteremti annak az élményét, hogy az én veszélyeztetettségemben, az én halálomban a többiek nem osztoznak, ez pedig önállóságot, autenticitást adhat.

Ezen a ponton már több olyan jelenségre utalhatunk, melyek megágyaznak a szorongás heideggeri fenomenjének. A szorongás diszpozíciójában a jelenvalólét kitüntetett módon tárul fel (Heidegger, 2019). Az akárki módon létezőben a szorongás csak háttérileg van jelen; a saját létünk tudatának felerősödésével együtt „erősödik”²³ fel a szorongás is. A világban való hanyatló feloldódástól a szorongás visszarántja a *Daseint*, összedönti a „mindennapi otthonosság” tapasztalatát. Husserl szerint mindannak horizontja van, ami tárgy lehet a tudatunk számára; ennyiben a *Dasein* léttudatának a „Semmi” a horizontja. Amikor a megélés módján van szó a Semmiről (vö. a József Attila-i „semmi ágán ül szívem”-tapasztalattal), akkor a mélyebb struktúrában tkp. a létről van szó. Azt az „állapotot” nevezi Heidegger szorongásnak, amely végsősoron előhívja a metafizikai kérdést: *Miért van egyáltalán a létező, nem pedig inkább a semmi?*²⁴

Az Angst – etimológiája szerint – a szűkösség, beszorítottság koncepcióját (*Enge*) hordozza. (A magyar nyelvben is megjelenik ez, amennyiben a szorongásban ott a szorítottság felsejlése is.) A *Lét és idő* alapján gondolhatnánk akár azt is, hogy a szorongás csak „antipatizáló” szorítottság, de a *Mi a metafizika?* hangvétele felülírja ezt az aggódó feszültséget, és „szimpatizáló” szorongásfaktorokat is beemel az elemzésbe. Felvethető, hogy ez nem terheli-e túl a szó eredeti jelentését, szemantikai mezejét. A szorongás ugyanis a köznyelvi használatban negatív valenciát hordoz, itt pedig kedvező jelentésben tűnik fel, egyfajta kontemplációt jelent.²⁵ Mindenesetre Heidegger egzisztenciálana-

²³ Értsük ezt kvalitatív értelemben!

²⁴ Az egzisztencialitásban, a létező léthez való viszonyulásában is megmutatkozik az ontológiai differencia fontossága. „Lét és létező megkülönböztetésének látszólagos feleslegessége” ellenében, amikor arra kérdezzük rá, hogy „miért van a létező mint olyan”, vagyis a létezés alapját érinti a kérdésünk, akkor világlik ki a differencia fontossága. Az egzisztenciakérdésben nem az arra vonatkozó kíváncsiság jut szóhoz, hogy ami van, miért úgy van, ahogy, hanem az válik dilemmává, hogy miért van egyáltalán a létező, „nem pedig inkább a semmi”. Ebben a kérdésben – „miért van egyáltalán” – „alapjában véve a létre kérdezzük”, „a létező létére kérdezzük” (Heidegger, 1995, 16–17. o.).

²⁵ Cizelláljuk ezt az esetleges „ellenvetést”: Heidegger szerint a szorongásnak úgy lehet indeterminált

litikája szerint úgy tűnik, hogy a szorongás „igazságot” tár elénk, s ez választ kíván az embertől: elhatározottságot (*Entschlossenheit*). A davosi vitában (Cassirerrel) is úgy érvel Heidegger, hogy a filozófia „feladata” (ha van ilyen) nem a vigasz nyújtása (vö. a *consolatio philosophiae*-koncepcióval), hanem az ember visszavezetése önnön sorsának keserűségéhez. A szorongásban megjelenő szembenézés és elfogadás a *Dasein* magányos, filozófiai útja.

Tanulmányunk utolsó részeiben megemlítünk még két jelentős gondolkodót: Rollo Mayt és Irvin Yalomot, akik kapcsán módunk lesz reflektálni az eddig bemutatottakra is. May és Yalom az egzisztenciál-humanisztikus pszichológia irányához sorolhatóak. Munkásságukban nemcsak a pszichológiai, de a filozófiai szempontokat is érvényesnek, fontosnak tartják, így az eddig áttekintett freudi és heideggeri mozzanatokat is felfedezhetjük érveléseikben. *Yalom* (2018) újra és újra hangsúlyozza a „négy végső aggodalmat” (*ultimate concerns*). (1) A halál, a létezés végessége; (2) a szabadság és a felelősség tapasztalata; (3) izoláció; (4) értelmetlenség. (Ezen megközelítések az emberi egzisztencia alapkérdését és a szorongást tekintve is centrálisak, illetve Kierkegaard és Heidegger koncepcióiban is meghatározó szerepük van.) Rollo May érvelésének néhány szempontját *Köváry* (2022) szövegére támaszkodva mutatjuk be, kiegészítve azt saját elemzésünkkel. May szerint a szorongás jelensége az emberi élet korlátainak tudatosulásához kapcsolódik, vagyis azokhoz az élményekhez, melyekben egy – az egyén létezésének szempontjából fontos – érték fenyegetetté válik. (Ezek ismét összefüggenek a kierkegaard-i és a heideggeri megközelítéssel.) A szeparációs helyzetekből²⁶ fakad

intencionális tárgya a Semmi, hogy az a szorongó „visszariadásának” kiindulópontjaként adódik. Mit jelenthet ez? A Semmi – lévén „lényege szerint elutasító” – taszítja a jelenvalóletet a szorongásban a nemlét lehetőségeként; ebben a taszításban benne rejlik egyfajta „utalás” az „egészében vett elsikló létezőre” (*Heidegger*, 2003a, 114. o.), így az a valami, amitől a szorongó szorong, nem más, mint a Semmi megtapasztalásából kiinduló, a Semmi elutasító jellegében felfedezhető utalás a végességre (avagy a teljességre, a létező egészlegességére, a halálra). Ebben az értelemben „tárgya” a Semmi a szorongásnak. Heidegger ezt az „elutasító utalást” nevezi a Semmi semmitésének. Talán a lét folyamatosságánál fogva a Semmi alapvetően körülöleli az embert, ám csak akkor „vesszük észre”, hogy semmit, ha teret engedünk a szorongásnak, ha nem próbáljuk meg elhessegetni szórakozással, fecsegéssel, állandó kényszeres rohanással a csendet. Ha teret kap a szorongás, akkor az ember a Semmitől – mint teljességgel másiktól – eltaszítva lebeg; az eltaszítás következtében szembekerül a Semmivel, s ezáltal a jelenvalólettel is; feldereng számára a létezése mint olyan „nem Semmi”, amely bármelyik pillanatban akár Semmi is lehetne. Ha a szorongás nem kap teret (általában nem kap), akkor „beleveszünk” a létezőbe (*Heidegger*, 2003a, 115. o.). Mintha folyamatosan világosságban élnénk, ezáltal pedig megfelelkeznénk arról, hogy sötétség is lehetséges (és amikor hirtelen valamiért sötétség gyűlne körénk, akkor makacsul eliszkolnánk a leközlelbbi fényforrás irányába). Úgy tűnik, hogy a szorongáshoz való viszonyunk tehát eleve kettős. Taszít, fenyeget minket a Semmi lehetősége, a végességünk megtapasztalása, illetve – ahogyan azt Kierkegaard ártatlanságelemzésében, Ádámon keresztül is láthattuk – vonz minket a „szellem lehetősége”, a megismerésre való képesség (*Kierkegaard*, 1993a, 52. o.). Ebben az értelmezésben tehát nem beszélhetünk az „eredeti” jelentés túlterheléséről, pusztán a szorongás paradox megnyilvánulásának felmutatásáról.

²⁶ A szeparációs helyzetek olyasminek tűnnek, mintha „határhelyzetek” volnának. Ivan Iljics haláltól való szorongásában szembesült a maga létével mint nem tulajdonképpeni, akárkéllettel, illetve a saját maga

a szorongás, mert ekkor az individuum nem csupán egy új szituációval néz szembe, de saját szabadságával és felelősségével is. May hangsúlyozza, hogy a szorongást nem maga a szeparáció ténye, hanem a szeparáció egyén számára nyújtott jelentése hozza létre. Fontos differenciáldiagnosztikai különbséget tesz a normál és a neurotikus szorongás között (innen is látszik May klinikai beállítódása). A normálnak tekinthető szorongás a *conditio humana* kiszolgáltatottságélményéhez kapcsolódik (*Urangst, Angst der Kreatur*). A neurotikus szorongás ezzel szemben 1.) eltúlzott mértékű; 2.) elfojtás, disszociáció vagy egyéb intrapszichés konfliktus jár vele; 3.) gátlást, neurotikus elhárító mechanizmusokat eredményez. Ez mintha egyfajta integrációját is nyújtaná a heideggeri és freudi – látszólag – divergens szálaknak. Freud fókuszában inkább a szorongás patológikus megmutatkozása állt; Heidegger ezzel szemben a szorongásnak mint kitüntetett alapdiszpozíciónak a megragadására fókuszált. Jellegzetes, hogy pszichológiai szempontból is a szorongás hiánya az, ami patológikusnak tekinthető (pl. Mérei híres pszichopátiatriádjában a „nem szeret” és „nem tanul” mellett éppen ez a harmadik). Azt mondhatjuk, hogy van a szorongásnak egy „normál tartománya”, mely épp az emberi létlehetőségek kibontásának motorját jelentheti.

4. Konklúzió, javaslatok

Mit kezdhünk tehát a szorongással az információs korban? Heideggeri módon javasolhatnánk, hogy fordítsuk meg a kérdést: Hagyjuk-e, hogy a szorongás kezdjen mivelünk valamit? Az okoseszközök betüremkedése az élet összes szegmensébe mintegy betömi a forrásokat, ahonnan a szorongás kiszivároghatna. Ez *gond*, mert így nem történik meg a gonddal való szembenézés (tkp. a gond-olkodás sem). Kierkegaard szempontjai mentén megjegyezhetjük, hogy a szorongás ugyan továbbra is a szabadság szédülete, ám a Semmi tapasztalatától való menekülés útjai még hangsúlyosabbá váltak korunkban.

A vonatkozó szerzők és témák – kvalitatív és kvantitatív értelemben is – rendkívüliek, ezért nehéz dolgunk van ezzel a hagyatékkal. A szorongás maga (mint az egyén szorongása) és a szorongásfenomén filozófiai vizsgálata egyaránt az emberi lét mélyrétegeit érintik, így egzisztenciálisan fontos a bejárt utunk. A pszichológiai gyakorlatban az egzisztenciális ihletettséű terápiák hordozzák a szorongáshoz való viszonyulás nem eltárgyasító módját, Magyarországon főként a logoterápiát és a *daseinanalízist* említhetjük meg. Fontos lehet azonban a pszichológusok graduális képzésében is megjeleníteni

tulajdonképpen lenni tudásának (elszalasztott) lehetőségével. Ebben a szituációban némileg felsejlik, hogy a tulajdonképpeni szorongás összefüggésben áll bizonyos elkerülhetetlen „határszituációkkal”, melyek éppen határjellegüknel fogva a lét egészlegességének lehetőségére utalnak, vagyis magára a halálra. Heidegger nagy jelentőséget tulajdonított Karl Jaspers „határszituáció” terminusának (l.: *Heidegger*, 2003c).

a témát, illetve akár a laikus közönség számára is felmutatni, hogy a szorongás sokkal több egy csillapítandó pszichológiai szimptománál. Yalom a halál kapcsán írja, hogy az ugyan elpusztít minket, de a tudatosítása megment. A szorongásban nem csupán pusztító erőről van tehát szó, mely megterheli az idegrendszert, és vészreakciót indít el benne; a szorongás épp a végességünkkel való szembenézésen keresztül hordozza annak lehetőségét, hogy önmagunkat válasszuk.²⁷ *Nyikolaj Bergyajev* (1916, 136. o.) találóan mondja a kozmoszról, s így az emberről is, hogy „teremtődik, nem adat, hanem feladat”.²⁸

Hivatkozások

- BERGAJEV NY. (1916): *Смысл творчества (Опыт оправдания человека)*. Изд-во Г. А. Лемана и С. И. Сахарова, Moszkva.
- CZAKÓ I. (2001): *Hit és egzisztencia. Tanulmány Søren Kierkegaard hitfelfogásáról*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- CZAKÓ I. (2004): Az ártatlanság dialektikája. Kierkegaard és Hegel a bűnbeesésről. In Dékány A., Laczkov S. (szerk.): *Lábjegyzetek Platónhoz. A bűn*. Pro Philosophia Szegedi Alapítvány, Librarius, Szeged.
- CZAKÓ I. (2006): A választás választása. Søren Kierkegaard szabadsáértelmezésének alapvonalai. *Vigília*, 71(5).
- FREUD S. (1986): *Bevezetés a pszichoanalízisbe*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- GYENGE Z. (2007): *Kierkegaard élete és filozófiája*. Attraktor Kiadó, Máriabesnyő–Gödöllő.
- HABERMAS J. (1993): A metapszichológia szcientista önfélreértése. In Szummer Cs., Erős F. (szerk.): *Filozófusok Freudról és a pszichoanalízisről*. Cserépfalvi, Budapest.
- HARGITAI R. (2007): A személyiség strukturális modellje Freud pszichoanalízisében. In Gy. Kiss E., Oláh A. (szerk.): *Vázlatok a személyiségről*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- HEIDEGGER M. (1995): *Bevezetés a metafizikába*. Ikon Kiadó, Budapest.

²⁷ Ráadásul, Kierkegaard vizsgálódásai során úgy alakul, hogy végül a szorongás szenvedésjellegét megváltoztatja a hit. „Bár a hit végül is győzelem a szorongás felett, a szorongáshoz való viszonya mégsem tisztán negatív, a szorongás ugyanis a hit által nevelő hatású: kinyilvánítja a véges végességét és az individuumot arra készíti, hogy saját, a végeesség dimenziójától elválaszthatatlan létezéshez »Isten előtt«, a végtelen perspektívájában viszonyuljon” (Czakó, 2006, 341. o.). Az autentikus szorongás azt jelenti, hogy az ember megtanulja „szívélyesen és ünnepélyesen üdvözölni” a lehetőséget, a végtelenség lehetőségét, miképpen azt maga Szókratész is tette halála előtt. Ha az ember magára vállalja a szorongást, akkor hitre nevelődik; a hit és a szorongás pedig együttesen arra ösztökéli az individuumot, hogy „békéljen meg a gondviselésben” (Kierkegaard, 1993a, 185–188. o.).

²⁸ A tanulmány első szerzője köszönetét fejezi ki Szombath Attilának, aki felhívta a figyelmét Bergyajev ezen gondolatára, valamint az orosz mondat fordításában is rá támaszkodott.

- HEIDEGGER M. (2001): *A fenomenológia alapproblémái*. Osiris/Gond-Cura Alapítvány, Budapest.
- HEIDEGGER M. (2003a): Mi a metafizika? In Heidegger M.: *Útjelzők*. Osiris Kiadó, Budapest.
- HEIDEGGER M. (2003b): Fenomenológia és teológia. In Heidegger M.: *Útjelzők*. Osiris Kiadó, Budapest.
- HEIDEGGER M. (2003c): Megjegyzések Karl Jaspers Világnézetek pszichológiája című művéhez. In Heidegger M.: *Útjelzők*. Osiris Kiadó, Budapest.
- HEIDEGGER M. (2019): *Lét és idő*. Osiris Kiadó, Budapest.
- KIERKEGAARD S. (1993a): *A szorongás fogalma*. Osiris/Gond-Cura Alapítvány, Budapest.
- KIERKEGAARD S. (1993b): *A halálos betegség*. Göncöl Kiadó, Budapest.
- KIERKEGAARD S. (1997): *Filozófiai morzsák*. Göncöl Kiadó, Budapest.
- KIERKEGAARD S. (2000): *Szerzői tevékenységéről*. Latin Betűk, Debrecen.
- KLEMPÉ S. H. (2017): *Kierkegaard and the rise of modern psychology*. Routledge, London.
- KÖVÁRY Z. (2022): *Bevezetés az egzisztenciális pszichológiába*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- PASCAL B. (1978): *Gondolatok*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- SARTRE J. P. (1991): *Exisztencializmus*. Hatágú Síp Alapítvány, Budapest.
- SHELLING F. W. J. (1992): *Filozófiai vizsgálódások az emberi szabadság lényegéről*. T-Twins, Budapest.
- STEWART J. (2003): Hegel, Kierkegaard és a közvetítés a Filozófiai Morzsákban. *Magyar Filozófiai Szemle*, 2003(1–2).
- SZOMBATH A. (2013): G. W. F. Hegel vallásfilozófiája. In Szeiler Zs., Bakos G., Sárkány P. (szerk.): *Hit és ész: teológiai és filozófiai közelítések*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- SZUMMER Cs. (1993): Freud, „az alvajáró filozófus”. In Szummer Cs., Erős F. (szerk.): *Filozófusok Freudról és a pszichoanalízisről*. Cserépfalvi, Budapest.
- TARI A. (2017): *Bátor generációk*. Tericum Kiadó, Budapest.
- TILlich P. (1952): *The courage to be*. Yale University Press.
- YALOM I. (2018): *Egzisztenciális pszichoterápia*. Park Kiadó, Budapest.

