

BUDAI ZSANETT:

## KÖZÖSSÉGEK VEZETÉSE: TÍPUSOK ÉS MOTIVÁCIÓK

Tanulmányomban a csoportok vezetésével szeretnék foglalkozni: a vezetés fajtáival, a vezetők motivációival, és az életminőségre gyakorolt hatásával. Végleges következtetéseket – mint ahogyan az interjúkat feldolgozó többi kutatónak sem – nekem sem céлом levonni. Ennek legfőbb oka, hogy vizsgálatunk nem reprezentatív, országszerte készítettünk interjúkat fiatal felnőttektől nyugdíjasokig, a fővárostól községekig, elitközösségektől egzisztenciális kihívásokkal küzdő közösségekig. Szám szerint huszonzét ilyen interjú készült el, és használtam fel ezeket beszámoló elkészítéséhez. Munkám legfontosabb célja tehát nem általános következtetések levonása, sokkal inkább azon kérdések és hipotézisek megfogalmazása, melyeket a későbbiekben vizsgálatra alkalmasnak tartok.

### Formális és informális csoporthierarchia

Sokféle szervezet sokféle vezetőjével készített interjú állt rendelkezésemre. Ezek feldolgozása során a legfontosabb különbségnek a csoporton belüli hierarchia mértékét, szervezetségét tartom. A megkérdezettek vezetési stílusa értelemszerűen nagyban függ ettől: mihez van jogosultsága, a csoport ügyeinek mekkora részében van döntési joga – van-e egyáltalán abszolút döntési vagy vétőjoga. A két véglet, melyet tapasztaltam a következő volt: voltak olyan közösségek, melyek teljességében a *hivatalos* hierarchia nélkül működtek, és találtunk olyan csoportokat is, ahol viszonylag szigorúan vett jól szabályozott vezetési rendszer van. A két végpontot szeretném bemutatni a továbbiakban.

Az előbbi közösségeken belül – ahol nincs hivatalos vezetői apparátus – a tagok figyelmet fordítottak arra, hogy senki ne juthasson olyan pozícióba, mely segítségével mások fölé emelkedhetne. Ilyen esetekben kétféle jelenséget találtam, mely vezetésre utal. Léteznek e közösségeken belül is hangadói szerepek: olyan egyének, melyek bizonyos kvalitásaik révén – akár koruk, akár eddigi életútjuk révén – befolyással bírnak a közösség többi tagjára.

*„Nem irányító jelleggel, de van olyan, aki inkább hangot ad azoknak a véleményeknek, ami megfontolásra érdemes.” (Roma hitközösség)*

E véleményirányítói szerep néhány tulajdonságát Katz vázolja fel: rendelkeznek bizonyos közös tulajdonságokkal ezek a személyek. Általában önmagukban megszemélyesítenek valamilyen értéket, az adott területen kompetensnek számítanak, és pozíciójuk igen jelentős. Jellemző még, hogy egy-egy ilyen szerep, egy adott témához kötött. Ezzel együtt persze lehetséges, hogy egy témával kapcsolatban több hangadó van a csoportban és az is, hogy egy személyt több témában is kompetensnek minősít a csoport (Secord–Backman, 1972). A másik módja az irányításnak, e közösségeken belül az, hogy kifejezetten kompetenciák alapján bizonyos feladatok elvégzésének irányítása az arra alkalmasak felelőssége alá tartozik. Szabó László beszél erről a jelenségről a paraszti közösségek kapcsán: „Nincs megmerevedett pozíció, vagyonilag vagy erő szempontjából kijelölt hely, hanem csak megoldandó feladat, melyet a közösség legjobb tudása szerint, s a legalkalmasabb irányításával kell elvégezni” (Szabó, 1993). Az interjúkban tapasztaltak alapján ez a jelenség nemcsak paraszti közösségekben fordul elő, hanem az általunk vizsgált csoportok esetén is találunk erre példát.

*„Mondjuk inkább azt, hogy strukturálatlanság, vagyis inkább ad hoc struktúrák vannak, tehát ha van egy adott program, arra nyilván vannak felelősök és azok strukturálnak.” (Vallási közösség)*

A vizsgált interjúk között sokkal inkább jellemző a vezetés ezen fajtája, mely során a pozíciókat jellemzi egy viszonylagos dinamika, vagyis hogy nincsenek megmerevedett tisztségek a közösségen belül. Az, hogy e két módját vázoltam fel a hierarchiát mellőzni próbáló közösségeken belül az irányításra (a hangadó személyek, és az ad hoc vezetők), nem azt jelenti, hogy ezek közül vagy az egyik, vagy a másik jelenik meg a közösségeken belül. Sőt ezek általában együtt, keveredve jelennek meg.

A másik végpontot, melyet érdemes kiemelni a hierarchizáltság szempontjából a vizsgált csoportok azon köre, melyek jól strukturált, egyértelmű vezetői apparátussal rendelkeznek. Az interjúk között e csoport alkotta a kisebb hányadot: az ilyen típusú közösségek voltak kevesebben. E csoportokon belül is érvényesül a szempont, mely szerint a vezetésre leginkább rátermett és legkitartóbb csoporttagokat emelik a ranglétra egyre magasabb fokaira. Ám az összes döntést illetően van egy vagy több központi személy, aki jóváhagyhat, illetve megvétózhat bármilyen javaslatot.

*„Lényegében ez most úgy működik nálunk, hogy ő a csapatparancsnok, akire felnéznek, és aki erkölcsileg támogatja a csapatot, valamint a szülők részéről egy biztos pontot jelent. A csapatparancsnok-helyettség pedig inkább egy operatív szerepet jelent. (...)De ugyanúgy a csapatparancsnok is jön az ületeivel, viszont a megvalósítás a miénk. Ő elvárja, hogy mindenről tudjon, és néhány dolgot megvétóz, de az nagyon kevés. Előfordul, hogy nagy lelkesedésünkben valamit*

*kitalálunk, akkor ő megmondja, hogy ez nem fog működni, mert sokkal nagyobb tapasztalata van a pedagógiában. És általában igaza van...” (Cserkészek)*

E csoporton belül az ötödikes általános iskolástól egészen az egyetemistáig széles korosztály megtalálható.

Felvetődött bennem a kérdés, miért van szükség erre a fegyelemre, egy szabadidős közösségen belül, és hol húzódik a határ az irányítás tekintetében, melyet egy csoport még képes elviselni. Az interjúalany megfogalmazásában:

*„Sokan mondják a cserkészeiről, hogy olyan, mint a katonaság, hogy túl nagy a fegyelem. Én voltam más jellegű fiataloknak szóló táborban és ott egy napban legalább két óra azzal ment el, hogy arra vártunk, hogy a gyerekek megérkezzenek” (Cserkészek)*

Tehát az egyik olyan tényező, melyet meg kell említeni, az a hatékonyság. A csoport működése szempontjából a hatékony működéshez szükséges a vezetés. És ez az interjúk alapján nemcsak gyerekek esetén van így.

Ezzel összecseng az a kísérlet, amit Kurt Lewin végzett 10 éves fiúkkal, a vezetési stílusokkal kapcsolatban. Háromféle vezetési stílust vizsgált: a tekintélyelvűt, a demokratikus, és a „laissez faire” jellegűt. Míg a tekintélyelvűben a vezetett személyeknek nem volt beleszólása a csoport ügyeibe, a demokratikusban közösen hozták a döntéseket, az irányító inkább terelő szerepet töltött be, addig a „laissez faire” esetében a vezető magára hagyta a csoportot, csak ha kérdés vetődött fel, arra válaszolt. A legalacsonyabb teljesítményt a magukra hagyott csoportnál tapasztalt, a munkára szánható idő 33%-ában végeztek munkát, azt is viszonylag rossz minőséggel. Ebben a csoportban inkább játszottak a gyerekek, gyakori volt a játékos agresszió. A demokratikus vezetés esetén ez az arány 50% volt, ám a minőség is magasabb volt, valamint nagyfokú kreativitás jellemezte a csoportot. A tekintélyelvűen vezetett csoportnál kimagasló teljesítményt értek el: 74% volt a munkára fordított idő aránya az összes időhöz képest, ám amennyiben a vezető magukra hagyta őket, ez lecsökkent 29%-ra. Ebben a csoportban a tagok részéről agresszivitás volt tapasztalható (Csepeli, 1987).

Láthatóvá válik tehát a kísérletből, hogy a vezetetségi- nem vezetetségi dimenzióon belül létezik egy olyan intervallum, mely mind a hatékonyság, mind munkavégzés élvezetessége szempontjából meghatározó. Feltételezem tehát, hogy egy jól működő közösségen belül ezen az intervallumon kell mozognia az irányításnak: létezik egy vezetési (vezetetségi) minimum és maximum, melyeken belül a csoport a leghatékonyabban működik. Másként fogalmazva, senki nem lesz egy olyan közösség tagja, ahol fejtelenség uralkodik, senki nem emelkedik ki, hogy bizonyos funkciókat, részfunkciókat ellásson, akár folyamatosan, akár ideiglenesen. Másrészt pedig senki

(vagy legalábbis nagyon kevesek) szeretnék magukat diktatúra alá vonni: önként egy olyan közösség tagjává válni, ahol teljes és abszolút irányítás alatt állnak.

Ezeket figyelembe véve feltételezem, hogy az általunk vizsgált közösségek, mivel a tapasztalat azt mutatja, hogy működőképes közösségekről van szó, ezen intervallumon belül mozognak, akár van hivatalosan hierarchia a csoporton belül, akár jól szervezett, egyértelmű vezető apparátussal operálnak.

*„Én nem érzek semmiféle hierarchiát. Sőt engem kifejezetten zavar, amikor valaki azt gondolja, hogy én egy hierarchiában felé helyezem magamat. Nekem ilyen szándékom nincs. A hatékonyság érdekében azonban kell, hogy valamilyen struktúra működjön. Egy borzalmas nagy demokráciában, ahol mindenki mindenkinek mindent megmondhat, és nyolcvan ember véleményéből jön össze az, ami ténylegesen történni fog, az úgy a hétköznapokban sajnos nem működik.”  
(Zsidó fiatalok önszerveződő közössége)*

Áttekintve a többi interjút, valóban a fentiek tapasztalhatók: sem túl erős sem túl gyenge vezetés nem tűnik ki egyik beszámolóból sem. A leggyakoribb, hogy egy szerveződésen belül több feladat több személy kezében összpontosul: vagyis azok a rátermett, hängadó emberek próbálják vinni a csoport ügyeit, akik egyrészt késztetést éreznek erre, másrészt pedig rendelkeznek a feladat ellátásához szükséges képességekkel. Az is előfordul olykor, hogy egyetlen személy van a közösségben, aki akkora elhivatottságot érez a közös ügy iránt, hogy a feladatok nagy részét és a közösség összetartását egyszeriben látja el.

*„Azt hiszem, hogy ez központi vezető nélkül nem működik. Ha én nem dolgoznék itt a Faluházban, akkor sokkal nehezebb lenne ennek az egésznek a mozgása.” (Faluközösség)*

E témakör kapcsán felvetődik a kérdés, hogy ha létezik a vezetésnek minimuma és maximuma, akkor létezik-e optimuma? És a csoporton belüli hierarchia optimális mértékét milyen tényezők befolyásolják?

## **A közösségi vezetői szerep motivációi**

A fentiekben áttekintettem, hogy milyen stílusú vezetés alatt képes működni egy közösség, a későbbiekben pedig szeretnék kitérni arra, hogy a vezetők milyen motivációkkal rendelkeznek, amelyek e pozíciók betöltéséhez vezetnek. Összességében elmondható, hogy e szerep bizonyos idő elteltével képes igen meghatározó részévé válni az egyén életének.

*„Hát, nekem olyan a hozzáállásom igazából, hogy nem tudom nem csinálni. Tehát így nem érezném teljesnek az életemet, ha csak a saját dolgaimmal foglalkoznék, akár saját belső lelki fejlődésről van szó, akár munkáról, vagy családról. Nem, nem tudom elképzelni, hogy ne csináljak ilyen közösségi dolgokat, mert egy csomó mindent nem lehet csinálni egyedül, meg nem csinálja meg helyetted senki” (Környezetvédő szervezet).*

A számos motiváció közül, mely interjúalanyainkban – akár tudatosan, akár tudattalanul – munkálkodik, azokat szeretném tanulmányomban kiemelni, melyek a kérdezettek beszámolóí alapján a legszembetűnőbbek voltak. Maga a közösséghez való tartozás az első ok, melyet szinte minden interjúalanyunk megemlített. A weberi terminológiában ez megfelel a szubjektíven átértett összetartozás motivációjának. A második vizsgált tényező, amely szerepet játszhat abban, hogy a kérdezett személyek az adott közösség tagjai, maga a vezetés élménye, az önmegvalósítás ténye. Ha itt is szeretnénk a weberi fogalmakat alkalmazni, ez egyértelműen megfelel az értékracionális motivációnak. A célracionális cselekvésnek pedig az általunk áttekintett harmadik kategória felel meg: feltételezem, hogy bizonyos közösségekhez való tartozás akár közvetlen, akár közvetett anyagi előnyökkel járhat.

Elsőként tehát tekintsük át a közösséghez való tartozást, mint a társas szükséglet kielégítésének forrását.

*„...ez egy hely, ahol ismerik, és ennek ellenére mondjuk szeretik az embert, a második az, hogy visszajelzéseket lehessen adni, vagy kapni, tehát ez a legfontosabb.” (Vallási közösség)*

A maslowi szükséglet-hierarchiában ez a harmadik szintet foglalja el. Ennek legalsó fokán legalapvetőbb szükségletként a fiziológiai szükségletek állnak, második fokán a biztonsági szükségletek, vagyis a fizikai védetség és kiszámíthatóság helyezkedik el, harmadik szintjén a szeretet található. A piramis közepén, vagyis a negyedik szinten az elismertség szükséglete áll. Az ötödik szint a kognitív szint szükséglete: a tudás, megértés iránti vágy. A hatodik szinten az esztétika, szépség iránti igény található, a legfelső, hetedik szinten pedig az önmegvalósítás szükséglete helyezkedik el. Tehát e felosztást tekintve a harmadik, a szeretet szintjének kielégítésében egyértelműen szerepet játszik a legtöbb interjúalany esetében.

*„Én úgy gondolom, hogy sok ember nagyon magányos lenne, vagy sokkal magányosabb lenne, nem találná a helyét, ha nem lenne ez a hely.” (Zsidó fiatalok önszerveződő közössége)*

Volt a megkérdezettek között olyan, egy faluház vezetője, aki esetén szinte ez volt az egyetlen közösségi kapcsolat. A kérdésre, mely szerint le kellett-e mondania valamiről, a következőt felelte:

*„Igen. Egyedül maradtam. Tehát a család. De én azt gondolom, hogy mindennek van miértje, hiszek abban, hogy valamiért nekem ez volt a sorsom. De nagyon jól érzem magam, elégedett vagyok, fantasztikus sikerélményt ad.” (Faluközösség)*

Egy másik megfogalmazásban pedig e közösségek a tagok és vezetők számára is lehetőséget adnak a digitalizált világból való kiszakadásra, ahogy az interjúalany fogalmaz: a „walkman-dugók közé szorult ember” számára jelent kiutat. E kérdezett szavai véleményem szerint az egész közösségi lét esszenciáját tartalmazzák. Tehát megfogalmazza azt, mely a kiinduló pontja és működtetője e közösségeknek (nemcsak a közösségi vezetői szerepre vonatkozik ez, hanem összességében a közösséghez tartozásra), vagyis, hogy a fellazuló családi kötelékek, és a túlzott individualizáció hatására sokak számára e közösségek jelentik a menedéket, itt találja meg újra a társas kapcsolatokat. A következő idézet összefoglalja talán a teljes jelenség esszenciáját.

*„Hát azért tartom fontosnak, mert a társadalom mozgósíthatósága és tulajdonképpen a szolidaritás, valószínűleg a szolidaritás is csak a közösségeken belül fog megmozdulni, ezt nyilván itt a 21. század küszöbén, egy ilyen kommunikációs világban, tehát a tv kommunikációnak a lefele menő ágában vagyunk, de itt van mellette egy csomó más lehetőség, ami régen nem is láttak át, hogy milyen ezeregy módon van jelen a mozgósíthatóságban. De hogy az individuumokból az ember ki tudjon lépni, és megtapasztalja a közösségi életet, ami az emberségnek azt gondolom a legfontosabb mozgató ereje, hát azt csak közösségben lehet megtanulni. És ilyen értelemben az atomizált családok, meg a kétkeresős családokban sincs jelen, tehát amikor nézünk mondjuk kutatásokat, ahol azt nézzük hogy, legtöbbször azt szokták kiemelni, hogy mennyit beszélnek a szülők a gyerekekkel, de hogy vannak-e közös étkezések, vagy vannak-e közös platformok, akkor azt szokták mondani, hogy a családok nagy zömében nincsen. Az atomizált családok szervezője az egy gazdasági egység, de nagyon gyakran, mint család nem jelenik meg. Kevés fórum van, mint egész család, vagy mint két szülő a két gyerekkel együtt tud tanulni valamit, már a legtöbb esetben ezek sem működnek. És ezért a mindenféle közösség, még akár az ilyen nagyon ridegnek tűnő iskolai közösség is egy nagyon-nagyon fontos terep, ahol lehet tanulni azt, hogy hogyan működök én, mint ember egy közösségben, hogyan hat rám a közösség, hogyan tudok én ott lenni, és hogy abból a belső, tulajdonképpen virtuális világból, amit*

*mondjuk a számítógép, vagy attól elszakadva mondjuk a walkman dugók közé szorult ember jelent, tehát, hogy megtanulni valamit a létezésről, azt csak a közösségben lehet. Hogy ne legyen kiszolgáltatott az ember annak a fajta vezetésnek, amit mondjuk egy ilyen nagyon erős egy-csatornás kultúra jelenthet, akár az interneten, akár a tv-n keresztül. És ne csak az legyen a közösségi élmény, hogy én is arra nyomtam az sms-t, mint a szomszéd, vagy az osztálytársaim a legutóbbi szavazásnál. Vagy mit tudom én, megélek olyan élményeket, amiket csak hűsvér emberekkel lehet megélni. És hogy volt egy előző kérdés, amit nem is válaszoltunk meg, hogy nem az mutatja egy közösség működésének a minőségét, hogy konfliktusmentesen van, hanem inkább az, hogy a konfliktusok láthatóak lesznek, és vannak rá megoldások. Tehát, hogy nem a formalizálódás jelenti az odatartozás lehetőségét, hanem a különbözőség és az egységnek a harmóniája, ami egy ilyen állandóan változó, hol az egyik irányba mozdul a dinamika, hol a másik irányba.” (Vallási közösség).*

A második dolog, mely motivációként szolgálhat a közösségi vezetők esetében maga a vezetés élménye, az önmegvalósítás, egy belső kényszer, az, hogy olyan dolgot tesznek, mellyel jobbá tehetik a világot, sikerhez vezet. A vezetés ebben az esetben nem is a legmegfelelőbb terminus e fogalomra, mivel itt a közösség vezetése egyfajta altruizmussal keveredve munkálkodik az egyénben belső kényszerítő erőként (ahogyan fent láttuk a weberi értékracionális motivációnál). Elméleti háttérként Csikszentmihályi Mihály teóriáját szeretném ismertetni. A flow-elmélet szerint, az emberi boldogság forrását nem feltétlenül a materiális javakban kell keresnünk, hanem azokban a mindennapi élményekben, melyeket flow-nak, áramlatnak nevez. Ezeket a cselekvéseket jellemzi, hogy közben az egyén teljesen kizárja a külvilágot és az időt, teljes energiájával a kitűzött célra koncentráll. Fontos, hogy a kihívás ne legyen túl alacsony, mert az unalomhoz vezet, és ne legyen túl magas sem, mert az frusztrációt okoz. Ezzel együtt a kihívás szintjét alkalomról alkalomra növelni kell. A tevékenység közben nem tapasztalható boldogságérzet, mivel ahhoz túl erős a koncentráció mértéke, utána viszont igen. Flow-hoz vezethet bármilyen hétköznapi cselekvés, festéstől a futószalagon történő munkán át. Ennek értelmében akár a közösségért végzett tevékenységek, a másikért való munka is okozhatnak ilyen érzést. Véleményem szerint ezen élmény megjelenhet a interjúalanyaink közösségsszervező munkája során, így motivációik között is.

*„Akkor vagyok boldog, ha tehetem. Úgy érzem, hogy egy kicsit jobbá válik a világ attól, hogy mi ezekkel a dolgokkal foglalkozunk.” (Cserkészek)*

E jelenségről, melyet az interjúalany megfogalmaz, Csíkszentmihályi így ír: „Vannak olyan emberek, mint Mahátma Gandhi vagy Teréz Anya, akik minden pszichikai energiájukat az emberiség céljainak szentelték. (...) a politikusok hatalomra áhítoznak, az emberbarátok hírnévre, a leendő szentek pedig gyakran csak erényességüket szeretnék bebizonyítani. Ezeket a célokat nehéz elérni, feltéve, hogy az ember hajlandó elég energiát fektetni beléjük. Nehezebb feladat, hogy ne csak saját javunkat nézzük, hanem közben másoknak is segítségére legyünk. (...) A közösség érdekében végzett bármely munka okozhat örömet, ha meg tudjuk teremteni az áramlat-élmény feltételeit. Nem számít, hogy az ember cserkészekkel megy táborozni, vasárnapi iskolát tart, környezetvédelmi akcióban vesz részt, esetleg a helyi szakszervezet aktivistája. Ami számít, hogy kitűzzünk egy célt, pszichikai energiát fektessünk bele, figyeljünk a visszacsatolásra és megbizonyosodjunk, hogy a feladat megfelel a képességeink szintjének. Előbb vagy utóbb beindul a gépezet, és bekövetkezik az áramlat-élmény” (Csíkszentmihályi, 1997).

Egy másik szemszögből pedig:

*„Mindig is nagy figyelmet fordítottam mások segítésére, kifejezetten szeretek másokon segíteni. Természetesen nem örülök annak, ha valaki segítségre szorul, de ha ez megtörténik, igenis azt mondom, hogy mindenkinek segíteni kell mindenféle faji és nemzetiségi tekintet nélkül.” (Roma hitközösség)*

Egy másik megközelítésben pusztán a vezetés ténye, és nem a közösséghez tartozás szintén beilleszthető a maslowi hierarchiába: ebben az esetben, ha az önmegvalósítás egy forrásának tekintjük a vezetést, a piramis legfelső, hetedik fokához köthetjük a cselekvést.

Egy biciklis egyesület vezetője, aki immáron nyugdíjas, a következőképp számol be a közösség vezetéséről:

*„Ugye a Pollack Mihály Műszaki Főiskolán tanítottam, ott voltam docens, onnan mentem nyugdíjba, ott is már csináltam ezt ugye, mert hamarabb kezdtem a klubot, minthogy nyugdíjba mentem, de most mióta nyugdíjas vagyok, azóta érzem úgy, hogy ez jó, hogy ezt csinálom, és hogy ez ad valami... önelégültséget? Nem jó kifejezés rá, de nem tudok jobbat hirtelen, tehát van egy olyan érzésem, hogy nem élek hiába, csinálok valamit, ami másoknak jó. És akkor ez bizonyos szempontból megnyugvást, meg nyugodt lelkiismeret ad.” (Biciklis egyesület vezetője)*

Harmadik lépésként pedig vizsgáljuk meg a közösségi szereplés gazdasági előnyeit. Kétféle módon juthattak a kérdezettek gazdasági előnyhöz a szervezetben végzett tevékenységük folytán. Ennek egyik módja a közvetlen anyagi juttatások. Csak



elvéve, néhány beszámolóban derült ki, hogy a kérdezett „fizetést” kap közösségi munkájáért, tehát ez az arány elenyésző volt, és a kérdezettek szerint nem is ez a meghatározó motiváció.

*„Én eleinte ezt pusztán időkihasználásból, emberi kapcsolattartásból, másokon való segítségnyújtás céljából csináltam, ma elmondhatom, hogy a „fizetésért” csinálom. A fizetésért is csinálom. Hiszen tudni kell, hogy a mobiltelefonok nem ingyen működnek, míg vonalas volt, az sem ingyen működött, ha valahova elmegyek ruhát is olyat kell felvennem, hogy megjelenni megtudjak, kommunikálni is úgy kell, hogy azért a tiszteletet, a megbecsülést mindenkinek megadjam. Ehhez pedig az kell, hogy tudjak olvasni, informált legyek, meg tudjak jelenni.”*  
(Mozgáskorlátozott közösség)

Feltételezésem szerint sokkal gyakoribb formája a gazdasági előnyökhöz jutásnak annak közvetett módja, vagyis a társadalmi tőke gyarapítása a szervezet révén. E témakör áttekintéshez szükséges a társadalmi és gazdasági tőke közötti összefüggések ismerete. Hogy csak a legmeghatározóbbakat említsük a témával foglalkozók közül, Bourdieu Granovetter, és Putman neve, melyek elsőként felmerülnek e kérdéskörben. Bourdieu három típusát különbözteti meg a tőkének, a gazdasági, kulturális, és társadalmi tőkét. Értelmezésében a társadalmi tőke egy erőforrás, amely csoporthoz való tartozáson alapul. Ezen viszonyokat kölcsönös „cserek” tartják életben. Egy személy társadalmi tőkéjének nagysága függ a kapcsolathálójának kiterjedtségétől, valamint e személyek tőkének nagyságától. A számunkra legfontosabb tény, melyet a szerző kijelent, hogy a három tőketípus kölcsönösen egymásba konvertálható, egyik átváltható a másikra. Vagyis, például minél magasabb valaki kulturális tőkéje annál, annál nagyobb esélye van bekerülni egy olyan közösségbe, amelynek sok magas státuszú egyén a tagja, vagy éppen, ha valaki egy ilyen „elitközösség” tagja, könnyen manifesztálódhatnak kapcsolatai gazdasági előnyökben. Éppen ez az a jelenség, melyet Granovetter tárgyal *A gyenge kötések ereje* című munkájában. Rávilágít arra, hogy ezek a viszonylag felszínes kapcsolatok nagy szerepet kapnak bizonyos élethelyzetekben. Minél több van ezekből a „híd-szerű kapcsolatokból”(hidakat képeznek az egymástól távol lévő társadalmi csoportok között), annál nagyobb sikereket érhet el az egyén például álláskeresésnél.

Nem minden közösség esetén beszélhetünk azonban ilyen előnyökről, de mindenestre nem azonos mértékben kihasználhatók ezek a különböző közösségek esetében. Világos, hogy egy olyan közösségben, melynek tagjai alacsonyabb státusszal bírnak, kevésbé lehet őket „hasznosítani” szükség esetén. Akad azonban olyan közösség is az interjúk között, mely tagjai kifejezetten az elit köréből kerülnek ki. E csoport célja a jótékonykodás, ám e közösségben való részvétel anyagi haszonnal is járhat.

*„Bárhol a világon, hogyha megjelenünk és látja a másik, hogy kint van a jelvény (az egyesület jelvénye), odajön, és megkérdezi: „szevasz, mi van, hogy vagytok, mi van nálatok, miben segíthetek? Gyakorlatilag olyan, mintha az embernek egy korlátlanul beváltható csekkje volna bárhol a világban.” (Jótekonysági egyesület)*

E vizsgált egyesület esetében fontos megemlíteni, hogy létezik egy hozzájuk kapcsolódó, ifjúsági részleg is. Feltételezhető, hogy e leányszervezetnek szerepe lehet az elit újratermelődésében, vagyis, hogy az elit szülők gyermekeiből nagyobb eséllyel váljon a következő nemzedék elitje.

*„van egy (...) ifjúsági szervezet is, amelyiknek lényegében annyiban van köze a (miénkhez), hogy hasonlóan tagozódik, (...) kicsit utánpótlás is, lányszervezet-jellege is van, mi próbáljuk ezeket segíteni anyagilag is. Nekik is vannak önálló projektjeik (...) nekik is önálló költségvetésük van, önálló pénzforrásaik vannak és nyilván mi is segítünk. Nem csak intézményesen, hanem klubtagjaink is, akik külön-külön besegítenek. (...) Zoli fiam elnök volt egy időben, és azóta is még visszalátogat. Ők többet tesznek a tevékenységükkel. Például itt az Agyagos utcai gyermekotthont látogatják, meg ilyenek. Nagyon jó banda, óriásikat buliznak mindig.” (Jótekonysági egyesület)*

Természetes, ám mégis érdekes a tény, hogy a fenti elit csoport az egyetlen a vizsgált csoportok között, mely nem nyitott bárki számára, hanem csak meghívással lehet bekerülni. Ez tény összecseng Weber szavaival, mely szerint kifelé nyitott egy társadalmi kapcsolat, amelyben mindenki részt vehet, akinek ténylegesen lehetősége és szándéka is van rá. Kifelé pedig akkor zárt egy kapcsolat, ha az abban való részvétel feltételekhez kötött, kizár másokat. A zártság oka általában az, hogy az adott társadalmi kapcsolatban résztvevők bizonyos érdekeit kielégíti. Amennyiben ezt épp a kifelé nyitottság teremti meg, a tagok korlátlan befogadása jár előnyökkel, akkor minden valószínűség szerint a kapcsolat nyitottá fog válni.

## **A vezetői szereppel járó hátrányok**

Tanulmányom végén, szükségesnek látom megemlíteni a közösségi vezetői szerep hátrányait is. Szükségesnek érzem ezt, mivel az interjúalanyok nagy része a kérdésre, mely szerint *Számára a közösség jár-e valamilyen lemondással?*, tudott valami olyat említeni, melyet nélkülözni kénytelen pusztán a közösség miatt. Az említett dolgok köre rendkívül széles, a családtól, a feláldozott barátságon keresztül egészen az olyan hétköznapi dolgokig, mint a takarítás. Egyetlen közös, és nagyon logikus kapocs található e dolgok között, az idő. Azt az időt, amelyet a csoport ügyeinek szervezé-

sére fordítanak, valamely más életterület sínyli meg. Egy, már fent említett 53 éves Faluház-vezető szavai a legdrasztikusabbak, aki kimondja, hogy neki a családról kellett a közösségi élete miatt lemondania. Ő már hivatásaként, teljes munkaidőben intézi a közösség ügyeit:

*„Hát egy kicsit sokat dolgozom, napi 10-12, de valamikor 14 óra, ugye ez attól függ, mennyi feladat van.”*

Egy másik kérdezt így válaszolt a kérdésre:

*„Programok tekintetében nem lehet összehozni más komolyabb tagsággal, mert a cserkészlet mindent kiüt. Lehet, hogy az én esetemben ez azért van így, mert én vezető vagyok a csapatban. Ebből adódóan a cserkészletet kell választanom, ha egy programot megszerveznek, akkor nekem kell vezetni. De nálam is megvannak azok a nem hivatalos iskolai, munkahelyi és egyéb baráti kis közösségek, mint másoknál.” (Cserkészek)*

Tehát logikus módon minél nagyobb a felelősség, annál nagyobb a lemondások aránya. Ha e gondolatot továbbfűzzük, feltételezhető, hogy azon egyesületek, szervezetek esetén, melyeknél létezik olyan egyértelmű struktúra, mely állandó feladatokkal látja el a tagokat, vagyis mindenkinek megvan a saját állandó munkája, a közösséggel járó lemondások is magasabbak lehetnek. Egy 22 éves hagyományörző közösség tagjának megfogalmazásában:

*„Azok az emberek akik egy-egy egyesület vezetésével foglalkoznak, nem tudnak [mással foglalkozni]. Csak azzal. Minden egyes időpillanatot felemészt. Sőt még annál is többet, tehát nagyon sokszor szabadságot kell kivenni arra, hogy tudjon működni az egyesület, különben nem.” (Hagyományörző közösség tagja)*

## **Összegzés: további lehetséges kutatási célok és hipotézisek**

Mint ahogyan az már munkám címéből is látszik, a közösségi vezetői szerepet két szemszögből vizsgáltam: milyen típusú vezetés alatt képes működni egy adott közösség, és mik azok a legfontosabb motivációk, melyek arra ösztönzik az egyént, hogy betöltsön ilyen pozíciót. A vizsgálati módszerből adódóan (kevesebb, de mélyebb interjú) nem áll módomban tényeket megfogalmazni, inkább hipotéziseket és további kutatási irányokat szeretnék megjelölni.

A vezetés típusait illetően sem túl erős, sem túl gyenge vezetést sem tapasztaltam. Függetlenül attól, hogy hivatalosan működik-e egy közösségen belül hie-

rarchia vagy sem létezik minden közösségen belül egyfajta irányítói szerep, melyre talán inkább a munkamegosztás a megfelelő kifejezés. Egyszerűen megfogalmazva: egy optimálisan működő közösségben mindenki azt csinálja, amihez legjobban ért, és amire épp szükség van. Ezzel együtt jár az is, hogy lennie kell legalább egy minimális differenciálódásnak a tagok között. Túl nagy különbségeket azonban egy önkéntesen szerveződő csoport minden bizonnyal nem bírna el.

Második lépésben pedig azt vizsgáltam, hogy milyen motivációk vezetnek a közösséghez tartozáshoz és annak vezetéséhez. Ezt Max Weber elmélete alapján tettem, mely szerint három fő motivációja van a közösségekhez (itt weberi definíció szerinti közösség) és társulásokhoz való tartozásnak. Az első maga a másokkal való összetartozás, a második a mások iránt vállalt kötelezettség, a harmadik pedig a másoktól várt lojalitás. E három motiváció értelmezésére segítségül hívtam a maslowi hierarchia-elméletet, Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletét és Bourdieu tőkékkel kapcsolatos téziséit. Természetesen ez korántsem ad teljes képet arról, hogy miért csatlakoznak emberek e közösségekhez. Számos olyan motiváció akadhat még, mely további vizsgálatokra érdemes, és amely ezen interjúkban nem tükröződött.

Mint minden dolognak, e szerepnek is vannak hátrányai. Tanulmányomban e kérdés maradt talán a leginkább befejezetlen. Ami az interjúkból kiderül, hogy kénytelenek az alanyok bizonyos hátrányokat elszenvedni a közösségi munkájuk miatt, ám ezt az előnyök mégis kompenzálják. A leggyakoribb ilyen hátrány az időhiány, s ennek szövődményeként igen gyakori, hogy bizonyos dolgokat veszteségként kénytelenek elkönyvelni a kérdezetek.

Több olyan kérdés merült fel bennem, melyekre csak félig-meddig kaphattam választ eddigi munkám során. Milyen arányban létezik állandó vezetése a csoportoknak, vagy csak ad hoc vezetők emelkednek ki? Hogyan, milyen indikátorokkal lehetne mérni a közösségek vezetését? Milyen az ideális csoport vezetés szempontjából? Milyen tényezők befolyásolják, hogy egy-egy csoport mekkora mértékű vezetést igényel? Van-e olyan ember a közösségen belül, aki munkájaként (fizetésért, meghatározott munkaidőben) intézi a csoport ügyeit, ez milyen gyakran fordul elő, és mennyire változtatja meg az egyén motivációit és a csoport életét? Mik a legfőbb motivációi a vezetőknek? Van-e olyan közös tulajdonság, mely őket jellemzi? Milyen áldozatokkal jár a közösségi vezetői lét? Milyen harcok zajlanak ezeken a csoportokon belül? Mind olyan kérdések ezek, melyekre csak részleges, vagy semmilyen választ sem kaptunk, e kérdések felsorolása is csak részleges. Ha nem is minden felvetődött kérdés, de egy részük mindenképp érdemes arra, hogy kiemeljük, és tovább foglalkozzunk velük.

## Felhasznált irodalmak

- Bourdieu, P. (1997): *Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke*. In Angelusz Róbert (szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei. Válogatott tanulmányok*, Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó.
- Coleman, S. J. (1994): *Társadalmi tőke* In.: Lengyel György–Szántó Zoltán: *A gazdasági élet szociológiája*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Csikszentmihályi M. (1997): *Flow: az áramlat*. A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest, Akadémiai K.
- Csizmadia Z. (2002): *Robert D. Putnam: Bowling Alone* recenzió. Szociológiai Szemle, 2002/3. <http://www.socio.mta.hu/mszt/20023/csizmadi.htm>
- Granovetter, M. (1991): *A gyenge kötések ereje. A hálózatelmélet felülvizsgálata*. In.: Angelusz Róbert–Tardos Róbert (szerk.): *Társadalmak rejtett hálózata*. Budapest, Magyar Közvéleménykutató Intézet.
- Gyecikzky T. (1994): *Társadalmi hálózatok és a munkaerőpiac civil szerveződései*. Szociológiai Szemle 1994/4.
- Hankiss E. (2000): *Közösségek válsága és hiánya*. Diagnózisok In.: Tibori–T Kiss (szerk.) *Közösségi formációk*. Budapest, Új Mandátum Kiadó.
- Maslow, A. H. (2003): *A lét pszichológiája felé*. Budapest, Ursus Libris.
- Merton, R. K. (1974): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. In.: dr. Pataki Ferenc, Solymosi Zsuzsanna (szerk.): *Szociálpszichológiai szöveggyűjtemény*. Budapest, Tankönyvkiadó.
- Molnár Sz. (2003): *Társadalmi tőke és információstársadalom. Egyedül kuglizni, egyedül szörfözni?* Szociológiai Szemle 2003/3.
- Secord, P. E. – Backman C. W. (1972): *Szociálpszichológia*. Budapest, Kossuth Kiadó – Mezőgazdasági Kiadó.
- Szabó L. (2000): *Társadalomnéprajz* In.: Tibori–Kiss (szerk.) *Közösségi formációk*. Budapest, Új Mandátum Kiadó.
- Tönnies, F. (1983): *Közösség és társadalom*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Utasi Á. (2002): *A bizalom hálója: Mikrotársadalmi kapcsolatok, szolidaritás*. Budapest, Új Mandátum.
- Utasi Á. (szerk.) (2006): *A szubjektív életminőség forrásai*. Budapest, MTA Politikai Tudományok Intézete.
- Weber, M. (1987): *A megértő szociológia alapvonalai 1*. In: *Gazdaság és társadalom 1*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.