

Elekes István¹ – Dániel Botond²

A keresztény hit hatása a vállalkozás filozófiájára és szervezeti gyakorlatára: vállalkozói narratívák Hargita megyéből

„A keresztény szellemiségű cégek nemcsak haszontermelésre vállalkoznak, hanem a közjó megvalósítására is, amelybe beletartozik a foglalkoztatás fellendítése, a szolidaritás és az adózás.” (Héjj Tibor)

Kivonat

A tanulmány tizenkét Hargita megyei keresztény vállalkozó narratíváján keresztül vizsgálja, hogy a vallásos meggyőződés miként hat a vállalkozások jövőképre, küldetésére, értékrendjére és működésére. A kvalitatív kutatás célja annak feltárása, hogyan jelennek meg a keresztény hitből fakadó elvek a szervezeti gyakorlatban. A félig strukturált interjúk alapján készült elemzés külön figyelmet fordít a vezetői szerepekre, a szervezeti kommunikációra, a munkatársak közötti kapcsolatokra, valamint a konfliktuskezelési és bérezési gyakorlatokra.

Az eredmények azt mutatják, hogy bár a keresztény értékek hangsúlyosan jelen vannak a vállalkozók narratíváiban, ezek intézményesülése, illetve strukturált beépülése a szervezeti működésbe többnyire elmarad. A menedzsmentgyakorlatok döntően pragmatikusak, és csak ritka esetben tükröznék tudatosan alkalmazott keresztény menedzsmentmodelleket.

A keresztény értékek így jellemzően a közösségépítés, az etikus üzletvitel és a szolgáló vezetés mindennapi gyakorlatában öltenek testet.

A tanulmány a vallás és a vállalkozás közötti kapcsolat empirikus feltáráshoz járul hozzá egy kelet-közép-európai, többfelekezetű kontextusban.

Kulcsszavak: keresztény vállalkozás, szervezeti kultúra, szolgáló vezetés, etikus üzletvitel, Hargita megye, kvalitatív kutatás

Abstract. How Does a Christian Entrepreneur's Faith Influence Business Philosophy and Practice? A Narrative-Based Business Study in Harghita County

This study examines how religious beliefs influence the vision, mission, values, and organizational practices of businesses led by twelve Christian entrepreneurs in Harghita County, Romania. The aim of the qualitative research is to explore how principles derived from Christian faith are reflected in organizational life. Based on semi-structured interviews, the analysis focuses on leadership roles, internal communication, interpersonal relationships, conflict resolution, and compensation practices.

1 Tudományos kutató, Reziliencia 21 Intézet. E-mail: elekes.istvan@r21.ro

2 Szociológus, egyetemi oktató, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Szociológia és Szociális Munka Kar; Intézetvezető, Reziliencia 21 Intézet. E-mail: botond.daniel@ubbcluj.ro

Findings reveal that although Christian values are strongly emphasized in the entrepreneurs' narratives, their institutionalization and structured integration into organizational operations are generally lacking. Management practices are predominantly pragmatic and rarely reflect consciously applied Christian management models.

As such, Christian principles primarily manifest in everyday practices of community building, ethical business conduct, and servant leadership. The study contributes to the empirical understanding of the relationship between religion and entrepreneurship in a multi-denominational Central and Eastern European context.

Keywords: Christian entrepreneurship, organizational culture, servant leadership, ethical business, Harghita County, qualitative research

Cikkre való hivatkozás / How to cite this article

Elekes, I., & Dániel, B. (2025). A keresztyén hit hatása a vállalkozás filozófiájára és szervezeti gyakorlatára: Vállalkozói narratívák Hargita megyéből. *Erdélyi Társadalom*, 23(1), 111–135. <https://doi.org/10.17177/77171.312>

BEVEZETŐ

A 21. század gazdasági és társadalmi környezetét összetett kihívások jellemzik. A globalizáció, valamint a tudományos-technológiai fejlődés nyomán ugyan számos előrelépés történt az egészséges és biztonságos életfeltételek elérésében, a társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek továbbra is fennállnak. Napjainkban a vállalatok működését egyre inkább meghatározzák a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás iránti elvárások. A fenntartható fejlődés irányába történő elmozdulás megköveteli a vállalatvezetőktől, hogy átfogó és felelős szemléletmóddal közelítsenek döntéseikhez.

Az utóbbi években a keresztyén felekezetek által szervezett vállalkozói események és vezetőképzések fontos szereplőivé váltak ennek a diskurzusnak. Székelyföldön is megfigyelhető, hogy a helyi vállalkozók egy része aktív résztvevője ezeknek a közösségi és szakmai programoknak, ahol gyakran merülnek fel társadalmi problémák és azok hitalapú megközelítései.

Személyes találkozásaink keresztyén vállalkozókkal arra a megfigyelésre vezettek, hogy vállalkozásaik működésében egyfajta sajátos, egyedi szemlélet érvényesül. Ez a tapasztalat indította el bennünk a kutatói kérdést: hogyan hat a keresztyén vállalkozó hite a vállalkozása filozófiájára és gyakorlati működésére?

A „keresztyén vállalkozó” fogalmát három kritérium mentén definiáltuk. Az első a vállalkozás tulajdonosának önmeghatározása, a második az aktív egyházi jelenléte (lelkiségi csoportok, házi gyülekezetek tagja, és aktív szerepet vállal az egyház életében, gondnok, presbiter, egyháztanácsos), harmadikként a keresztyén vállalkozói közösségekhez való kapcsolódása (vállalkozói csoport tagja vagy keresztyén vezetőképzések résztvevője).

A jelen tanulmány egy nagyobb kvalitatív vizsgálat részeredményeit mutatja be. A kutatás során félig strukturált interjúk segítségével négy tematikus egységben vizsgáltuk a Hargita megyei keresztyén vállalkozók hitének és vállalkozói gyakorlatának kapcsolódásait. Az első interjúcsoport a vállalkozók személyes élettörténetére, motivációira, hitéletére és vezetői önértelmezésére

re fókuszált, a második és harmadik interjútömb kifejezetten a vállalkozások filozófiájára, szervezeti működésére és mindennapi vezetési gyakorlatára, a negyedik részben pedig a keresztény vállalkozói identitás reflexív feldolgozása zajlott.

Az első interjútömb feldolgozásából származó eredmények rámutatnak, hogy a keresztény vállalkozók motivációiban és önértelmezésében hangsúlyosan jelennek meg vallási szempontok: a „szolgálatként” megélt vállalkozói tevékenység, a közösségépítés, valamint a személyes felelősségvállalás és lelki vezetői szerepvállalás. A keresztény vállalkozói identitás kulcseleme az isteni elhívás tudata, az emberi méltóság tisztelete és a közjó szolgálata. Több válaszadó kifejezetten Isten akarátának keresésében látja vállalkozói küldetését, és vezetői szerepét is gyakran tekinti hivatásként. Ezzel szemben ugyanakkor a jelen tanulmányban részletesen bemutatott szervezeti és működési gyakorlatokban (második és harmadik tömb) ezek a vallási inspirációk kevésbé jelennek meg formálisan intézményesült keresztény modellek formájában. Ez a különbség segít rávilágítani arra, hogy a személyes hit és a szervezeti működés összefüggései sok esetben árnyaltabb, indirekt módon érvényesülnek.

A tanulmány elsőként a keresztény hitre épülő vállalkozói jövőképet, küldetést és értékrendet vizsgálja elméleti és empirikus szempontból. Ezt követően bemutatja, hogyan tükröződnek ezek az elvek a szervezeti működés különböző területein. A kutatómódszertan ismertetése a két fő tartalmi egység között helyezkedik el, részletezve az adatgyűjtés és elemzés folyamatát. A dolgozat zárófejezete összegzi a kutatás főbb megállapításait, kitérve a módszertani korlátokra és a jövőbeli kutatások lehetséges irányaira is.

I. ELMÉLETI HÁTTÉR

1.1. Szervezeti alapok

A szervezet a társadalmi élet egyik legmeghatározóbb egysége, amelyben két vagy több személy együttműködik közös célok megvalósítása érdekében (Vályi, 2008). A szervezetek minden esetben strukturált rendszert alkotnak, amelyet a hierarchia, az autoritás megosztása, a döntéshozatal, valamint a belső szocializáció és kultúra jellemez. A szervezetek nem csupán formális struktúrák, hanem kulturális és erkölcsi közösségek is, amelyek befolyásolják a tagjaik gondolkodását, magatartását és értékrendjét.

A szervezeti kultúra – hasonlóan a nemzeti kultúrákhoz – meghatározza, milyen magatartásformák számítnak elfogadhatónak vagy kerülendőnek (Klein & Klein, 2012). Ez különösen fontossá válik olyan vállalkozások esetében, ahol a vezetők értékalapú irányítást kívánnak megvalósítani. Az értékorientált szemlélet szerint a szervezet nem csupán gazdasági egység, hanem erkölcsi közösség is.

A vállalkozások célkitűzései – akár explicit módon megfogalmazottak, akár implicit módon működnek – alapvetően meghatározzák a működésüket (Kiss, 2017). A célok kialakítására jelentős hatással van a vállalkozó személyes világnézete, tapasztalatai, motivációi és vallási meggyőződése. E ponton szorosan összefonódik a gazdasági és spirituális dimenzió: a hit nem csupán a magánéletet, hanem a szervezeti döntéseket is befolyásolhatja. A vallás és a gazdaság közötti kapcsolat napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap a tudományos diskurzusban (Audretsch et al., 2007), különösen a társadalmi felelősségvállalás és a vállalkozói etika kérdéskörében.

1.2. Jövőkép, küldetés és stratégia

A jövőkép, a küldetés és a stratégia hármasa a szervezeti irányítás alappilléreit alkotja, különösen a hosszú távú tervezés és a fenntartható működés szempontjából. A jövőkép olyan inspiráló és irányadó nyilatkozat, amely megmutatja, milyen jövőt kíván elérni a vállalat. Funkciója, hogy fókuszálja a szervezet tevékenységeit, mozgósítsa a belső és külső szereplőket, valamint koherens képet nyújtson a szervezet identitásáról.

A szakirodalom három jövőképtípust különít el: (1) a jövőbeni tevékenységi körre fókuszáló jövőkép, amely a piacra és a kínálatra koncentrál; (2) az új szükségletek felismerésén alapuló jövőkép, amely az innovációra épít; valamint (3) a vállalati magatartás fő irányára összpontosító jövőkép, amely inkább erkölcsi és társadalmi pozíciók kijelölését célozza (Klein & Klein, 2012). Ezek a kategóriák nem zárják ki egymást, hanem sok esetben egymásra épülnek. A keresztény vállalkozások esetében gyakori, hogy a jövőkép nemcsak piaci célokat, hanem spirituális és közösségi törekvéseket is megfogalmaz.

A küldetés a szervezet létezésének értelmét és célját artikulálja. Míg a jövőkép a „hová tartunk?” kérdésre ad választ, a küldetés a „miért létezünk?” dilemmájára reagál. A jól megfogalmazott küldetésnyilatkozat világosan meghatározza, hogy a szervezet milyen értékeket képvisel, kinek nyújt szolgáltatást, és milyen módon kíván működni. Keresztény vállalkozások esetében a küldetés tartalmazza a közös előmozdítását, a munka méltóságának megőrzését, valamint a társadalmi fenntarthatóság célját (Kiss, 2017).

A stratégia feladata, hogy operatív eszközrendszert nyújtson a vízió és a küldetés megvalósításához. A stratégiai gondolkodás – noha a 20. század második felében alakult ki mint vállalati funkció – ma is nélkülözhetetlen a komplex és gyorsan változó környezetben való eligazodáshoz (Klein & Klein, 2012). A stratégiai tervezés nem csupán pénzügyi vagy piaci eszköz, hanem értékalapú vezetői gyakorlat is. Ambrus (2013) rámutat, hogy az erdélyi vállalkozások egy része eleinte tartózkodott a formalizált stratégiai gondolkodástól, azonban mára egyre többen tekintik azt a felelős vezetés részének.

1.3. Szervezeti felépítés

A szervezeti felépítés alapvetően meghatározza, hogyan valósul meg a munkamegosztás, az információáramlás és a döntéshozatal a vállalkozáson belül. A szervezeti struktúra nem pusztán technikai rendszer, hanem kulturális és erkölcsi lenyomat is, amely tükrözi a vezetés értékrendjét és az emberképet. Klein és Klein (2012) szerint a szervezeti mechanizmusok és a hierarchiák olyan kereteket biztosítanak, amelyek segítik vagy éppen gátolják az együttműködést, a rugalmasságot és a felelősségvállalást.

A klasszikus hierarchikus modell stabilitást és világos alá-fölérendeltségi viszonyokat nyújt, de csökkentheti az alkalmazkodóképességet. A lapos struktúra gyors döntéshozatalt tesz lehetővé, míg a funkcionális és mátrixmodellek a szakértelemre és projekthalapú együttműködésre építenek (Kürtösi, 2013). A hálózati struktúrák rugalmasabb működést biztosítanak, de magasabb koordinációs igényt támasztanak.

1.4. Vezetői kompetenciák és csapat

A vezetői kompetenciák és a csapatdinamika szoros összefüggése meghatározó a szervezeti hatékonyság és a célok elérése szempontjából. A keresztény vezetés sajátossága, hogy a technikai

vezetői készségek – mint az irányítás, döntéshozatal vagy együttműködés – mellett középpontba helyezi az emberi méltóság tiszteletét, a szolgálatot és a közösségi felelősségvállalást. A következőkben három tematikus egységben mutatjuk be azokat a kompetenciákat, amelyek a keresztény tanításokon alapuló vezetés gyakorlatában kulcsszerepet játszanak: az értékalapú magatartást, a kapcsolati-kommunikációs készségeket, valamint a társadalmi érzékenységre és önfejlesztésre épülő vezetői működést.

A keresztény vezetőt az igazságosság, az integritás és a tisztesség normái vezérik. Ezek nemcsak erkölcsi irányítúként szolgálnak, hanem a vezetői hitelesség forrásai is, amelyek formálják a szervezeti kultúrát. Az etikus vezetés példát mutat a csapattagoknak, és olyan munkahelyi környezetet teremt, ahol a kölcsönös tisztelet és felelősség természetes (II. János Pál, 1981). Kiss Ulrich (2017) „szolgáló vezetés” fogalma ebbe a gondolati keretbe illeszkedik: a vezető nem önmagáért, hanem a munkatársakért és a közösségért gyakorolja szerepét. Az ilyen vezetés célja a csapattagok támogatása és kibontakoztatása, valamint egy együttműködő és megbecsülésen alapuló munkahelyi légkör kialakítása.

A hatékony kommunikáció a vezetői siker alapfeltétele. Gergely Orsolya (2013) szerint a világos elvárások közlése, az aktív hallgatás és a visszajelzések kezelése megerősíti a bizalmat, és elősegíti az együttműködést. A kommunikációs kompetenciák mellett a támogató kapcsolatok is fontos szereppel bírnak. Dougherty és munkatársai (2013) szerint a jó kapcsolatrendszer nemcsak belső kohéziót biztosít, hanem lehetővé teszi a tudás és erőforrások hatékony megosztását is, ami hozzájárul a szervezeti fejlődéshez. A kapcsolati kompetenciák így nemcsak a csapatépítést, hanem a döntéshozatalt és a konfliktuskezelést is közvetlenül befolyásolják.

A keresztény vezetés egyik kulcskompetenciája a szociális érzékenység: a vezető felelősséget visel nemcsak a szervezet, hanem a tágabb közösség iránt is. XIII. Leó pápa nyomán Prohászka Ottokár (1991) hangsúlyozza, hogy a keresztény vezetőnek figyelemmel kell lennie a társadalmi igazságosság szempontjaira, és törekednie kell a közösségi jólét előmozdítására. Ehhez szorosan kapcsolódik az empátia mint belső attitűd. Cullen és munkatársai (2013) szerint az empatikus vezető képes megérteni és figyelembe venni a munkatársak érzéseit, ami elengedhetetlen a bizalmi légkör fenntartásához. Az empátia hozzájárul a csapat moráljához és az elkötelezettség növeléséhez, különösen olyan szervezeti kultúrákban, amelyek az egyén személyességére is hangsúlyt helyeznek. Továbbá Martin Frederick Hanna (2006) hangsúlyozza a folyamatos önfejlesztés jelentőségét. A vezetőknek törekedniük kell a saját képességeik fejlesztésére, hogy hatékonyan támogathassák csapatuk és szervezetük fejlődését. A személyes fejlődés nemcsak a vezetők saját teljesítményét javítja, hanem pozitív példát is mutat a csapattagok számára.

Végezetül, bár a keresztény vezetés alapvetően értékalapú, nem nélkülözheti a stratégiai gondolkodást és az innováció iránti nyitottságot sem. A hosszú távú célok kijelölése és megvalósítása – Argandoña (2012) szerint – segíti a vezetőket abban, hogy átfogó terveket készítsenek, amelyek összhangban vannak a szervezet jövőképével és küldetésével. A jól meghatározott stratégiák lehetővé teszik a szervezet számára, hogy hatékonyan reagáljon a piaci változásokra és kihasználja az új lehetőségeket. Az innováció képessége szintén elengedhetetlen a szervezeti fejlődéshez. Az innovatív vezetők nyitottak az új technológiákra és módszerekre és bátorítják a csapattagokat, hogy kreatívan gondolkodjanak és új megközelítéseket alkalmazzanak a problémák megoldására (Tóth & Csapóné Riskó, 2018). Az új ötletekre való nyitottság és a kreatív gondolkodás így nem ellentéte, hanem kiegészítője lehet a hiteles és felelős vezetésnek.

1.5. Konfliktus és konfliktuskezelés

A konfliktus az életünkkel, társadalmunkkal és a szervezetek létezésével együtt járó fogalom. Konfliktusról akkor beszélünk, ha több érintett fél közül valamelyik azt érzi, hogy egy fontos kérdésben a többiek negatívan viszonyulnak hozzá és megpróbálják megakadályozni céljai elérésében (Ambrus, 2013). A keresztény vezetélméletben külön hangsúlyt fektetnek a konfliktuskezelés módszereire. Kiss Ulrich rámutat arra, hogy a vezetőknek az asszertivitás arany középútját kell megtalálniuk a behódolás és a fenyegető magatartás között. A kommunikáció és a konfliktuskezelés összefonódnak, mivel a jó kommunikáció gyakran megelőzi a konfliktusokat, míg a rossz kommunikáció gyakran azok okozója. Ugyanakkor a vállalkozóknak nemcsak a kommunikációra kell összpontosítaniuk, hanem a tárgyalási készségeik fejlesztésére is. Ezen készségek révén a vezetők hatékonyabban tudják kezelni a konfliktusokat és megelőzni azok eszkalálódását (Kiss, 2017). A tárgyalási készségek azért is fontosak, mert a tárgyalás a leggyakrabban alkalmazott konfliktuskezelési eszköz a vállalkozásokban (Klein & Klein, 2012). A kommunikáció és tárgyalási készségek mellett a keresztény vezetés olyan általános alapelvei, mint az empátia és az etikus viselkedés, szintén jelentős szerepet játszanak a konfliktuskezelés területén. Az empátikus vezetők jobban megértik a csapattagok érzéseit és motivációit, ami segít a konfliktusok hatékonyabb kezelésében. Az etikus viselkedés pedig biztosítja, hogy a konfliktuskezelés folyamata igazságos és tisztességes legyen minden érintett számára (Cullen és mtsai., 2013).

1.6. Méltányos bérezés

A méltányos bérezés nemcsak gazdasági kérdés, hanem az emberi méltóság, a társadalmi igazságosság és a keresztény erkölcs kifejeződése is. A katolikus egyház társadalmi tanítása – különösen XIII. Leó pápa *Rerum Novarum* enciklikája – szerint a munkabérnek biztosítania kell a munkás és családja tisztas megélhetését, nem csupán a piaci erőviszonyok alapján (XIII. Leó & Prohászka, 1991). Az igazságos bér azt jelenti, hogy a munkavállaló egzisztenciális biztonsága nem válhat alku tárgyává. Kiss Ulrich szerint a fizetési rendszerek kialakításakor a keresztény vezetőknek figyelembe kell vennie a teljesítmény, a hűség, az emberi szükségletek és a közösség érdekei közötti egyensúlyt. A *Katolikus Egyház Katekizmusa* hangsúlyozza, hogy a felek közötti szerződéses megállapodás nem elegendő az erkölcsi igazoláshoz: a munka értékének elismerését tükröznie kell a bérnek is. A személyzetet igazságosan és teljesítményükhöz mértén kell jutalmazni, hogy motiváltak maradjanak és hűségesek legyenek a céghez. Ehhez szükség van egy olyan rendszerre, amely folyamatosan ellenőrzi a bérezés mértékét a piaci viszonyokhoz képest, és szükség esetén korrigálja azt. Az igazságos bérezés elősegíti a munkavállalók lojalitását, csökkenti a fluktuációt, és növeli a szervezet hosszú távú stabilitását (Kiss, 2017: 104–108). A méltányos juttatás így egyszerre erkölcsi kötelesség, szervezeti eszköz és társadalomformáló gyakorlat.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Amint azt a bevezetőben már jeleztük, fontos különbséget tenni a kutatásban alkalmazott elemzési egység és a ténylegesen vizsgált alanyok között. A kutatás elemzési egysége a vállalkozás,

ugyanakkor a vállalkozás működéséről szóló információk a szervezetben meghatározó szerepet betöltő személyektől – elsősorban a vállalkozóktól – származnak. Ennek megfelelően a vizsgálathoz kvalitatív módszertant alkalmaztunk, amelynek alapját a félig strukturált interjú képezte.

A kutatás célja annak feltárása, hogy a keresztény vállalkozó hite milyen módon befolyásolja a vállalkozás filozófiáját és gyakorlati működését. Ennek érdekében a vizsgálat során egyaránt szükségesnek bizonyult a vállalkozók személyes nézeteinek és a vállalkozásuk működési jellemzőinek megismerése.

A kutatási kérdés tág értelmezhetősége és a „keresztény vállalkozó” fogalmának sokféle jelentése miatt a célcsoport pontos meghatározása kulcsfontosságúvá vált. Mivel a témával kapcsolatos előzetes megfigyeléseinket és terepismeretünket Romániában, Hargita megye néhány településén szereztük, a kutatásunk célcsoportja is ebből a földrajzi régióból került ki.

A „keresztény vállalkozó” fogalmát a kutatás során egy háromdimenziós modell alapján definiáltuk. Az első dimenzió az öndefiníció: a megkérdezett vállalkozó önmagát keresztényként határozza meg. A második dimenzió az aktív vallási részvétel, amely túlmutat a hagyományos vallásgyakorláson. Ide tartozik a lelkeségi csoportokban való részvétel (például Háló, Fokoláré, Karizmatikus megújulás mozgalom), a házi csoportokhoz, imaközösségekhez való tartozás, valamint az egyházi életben betöltött aktív szerep (például presbiteri vagy tanácsosi feladatok). A harmadik dimenzió a keresztény vállalkozói közeget való kapcsolódás: a vállalkozó tagja keresztény vállalkozói csoportnak, illetve részt vett ilyen jellegű képzéseken, például a Management by Jesus programon vagy a GLS (Global Leadership Summit) konferencián.

A kutatás célpopulációjába olyan Hargita megyei településeken működő vállalkozások tartoztak, amelyeknek alapítója legalább hat főt foglalkoztat, és megfelel a fenti háromdimenziós kritériumrendszernek. A kvalitatív kutatás természetéből adódóan nem reprezentatív mintán alapul (Letenyei, 2006), ennek ellenére törekedtünk a változatosság biztosítására. A kiválasztás során szempont volt a felekezeti sokszínűség, a nemi arányok kiegyensúlyozottsága, a korosztályi változatosság, valamint az, hogy a vállalkozók különböző iparágakban tevékenykedjenek.

A potenciális interjúalanyokat olyan keresztény közösségek találkozásin szólítottuk meg, amelyek aktívan támogatják a vállalkozói fejlődést, tudásmegosztást és közösségépítést. Az első kapcsolatok kialakításában ajánlások segítettek, ezek alapján került sor a résztvevők kiválasztására.

A megkeresett vállalkozók többsége nyitottan fogadta a részvételi felkérést, és készségesen vállalták az interjút. Három személy utasította vissza a részvételt: ketten időhiányra hivatkoztak, egy fő pedig úgy vélte, hogy nem felel meg a kutatás kritériumrendszerének.

Az adatgyűjtésre 2023 folyamán került sor: hét interjú január és május között, további öt pedig október és december között zajlott. Minden esetben személyes interjúkra került sor, amelyek a vállalkozók munkahelyi környezetében zajlottak, többnyire munkaidőben. Az időpontok egyeztetése több esetben is hosszabb folyamatot igényelt, de törekedtünk arra, hogy minden beszélgetés zavartalan és bizalmi légkörben történjen. Külön figyelmet fordítottunk arra, hogy a fizikai elrendezés is támogassa a partneri viszonyt – például minden esetben egy asztalnál ülve zajlott a beszélgetés.

Az interjúvezető négy tematikus egységből épült fel, amelyek a keresztény vállalkozók személyes és szervezeti narratíváinak feltárását szolgálták. Az első szakasz a vállalkozók élettörténetére, személyes motivációira, értékrendjére és hitéletére fókuszált, különös tekintettel arra, ho-

gyan kapcsolódik össze mindez vállalkozói szerepükkel. A második szakasz a vállalkozás jövőképét, küldetését és alapvető értékeit vizsgálta. E blokk célja az volt, hogy feltérképezze, hogy a hit hogyan határozza meg a stratégiai gondolkodást és a társadalmi célkitűzéseket. A harmadik rész a vállalkozás gyakorlati működésére irányult, ideértve a szervezeti struktúrát, a döntéshozatalt, a munkaszervezést, valamint a vezető és munkavállalók közötti kapcsolatok jellemzőit. E szakasz fel akarta tárni, hogyan érvényesülnek a hitalapú elvek a mindennapi működés szintjén. A negyedik blokk a keresztény vállalkozói identitás reflexív vizsgálatára törekedett. A válaszadók értékelték saját szerepüket, megfogalmazták, mit jelent számukra a keresztény vállalkozói lét, és hogyan látják értékeik megjelenését a szervezeti kultúrában és a külső kapcsolatrendszerben.

A jelen tanulmány az interjúk második és harmadik tematikus egységének elemzésére épül. Az első és negyedik kérdésblokk – amelyek a személyes élettörténetre és a vállalkozói identitás reflexiójára vonatkoznak – későbbi tanulmányokban kerül feldolgozásra.

Az interjúk átlagos hossza meghaladta a másfél órát, a leghosszabb beszélgetés 2 óra 24 perces volt. A teljesen rögzített interjúanyag időtartama körülbelül 16 és fél óra. A beszélgetések során a résztvevők aktívan és elkötelezetten osztották meg tapasztalataikat, személyes és szakmai történeteiket.

A hangfelvételek átírásához az Alrite beszédfelismerő szoftvert használtuk, amely jelentősen meggyorsította az írott változatok előkészítését. Összesen 225 oldal interjúleírat készült, amelyet a továbbiakban az elemzés alapjául használtunk. Az átírást követően anonimizáltuk az adatokat, majd a dokumentumot tematikus blokkok szerint négy részre osztottuk, összhangban az interjúvezető szerkezetével.

3. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

3.1. Jövőkép, küldetés, értékrend

Ez az alfejezet a keresztény vállalkozók jövőképének, küldetésének és értékrendjének főbb tematikus vonásait foglalja össze, az interjúk alapján azonosított tartalmi csoportosítás mentén. A vállalkozások jövőképe irányadó, hosszú távú elképzelés a kívánt jövőbeni állapotról, amely a napi működés és stratégiai döntések vezérfonalaként szolgál. A küldetés ezzel szemben a szervezet létezésének célját és társadalmi szerepvállalását határozza meg: mit tesz, kinek és milyen értékek mentén. A stratégia pedig a jövőkép és küldetés eléréséhez szükséges eszközök, lépések és módszerek rendszere (Klein & Klein, 2012).

A vizsgált tizenkét vállalkozás vezetőivel készült interjúk alapján kirajzolódik, hogy a jövőkép és küldetés megalkotása során sok esetben meghatározó szerepet játszanak a keresztény értékorientációs szempontok. Az alábbiakban ezek főbb közös és egyedi vonásait tematikus bontásban mutatjuk be.

A közösségi szolgálat mint jövőkép az egyik legmarkánsabb vonás: a vállalkozások célkitűzéseiben gyakran jelenik meg a közösségépítés, az alkalmazottak megbecsülése és a társadalmi értékteremtés szándéka. A vizsgált vállalkozások jövőképében három kiemelkedő motívum jelenik meg: a gazdasági fejlődés iránti elköteleződés, a közösségi értékek védelme és a szeretet, elfoga-

dás kultúrájának építése. A vállalkozók közül többen szolgálatként tekintenek tevékenységükre, amely hosszú távon a társadalmi jólétet és a közvetlen környezet megerősítését célozza.

„Úgyhogy ez egy fontos szolgálat, ami miatt szükség van ránk, de még az elején vagyunk. Azt hiszem, hogy a határ a csillagos ég, hogy mennyit fogunk tudni hozzárakni a környezetünkhöz és magunkhoz is.” (Sz., 37 éves)

„A legtöbbet azzal tudjuk tenni a közösség szolgálatában, hogy biztosítunk egy olyan helyet, ahol a legmegfelelőbb körülmények között az emberek találkozni tudnak, beszélgetni tudnak.” (Zs., 52 éves)

Kiemelt célként fogalmazódik meg továbbá a munkahelyi kultúra javítása, az alkalmazottak megbecsülése és a pszichoszociális biztonság növelése. Ezek az értékek összhangban állnak a keresztény szolgáltató vezetés koncepciójával, amely a vezető szerepét a közösség szolgálatának eszközeként értelmezi (Kiss, 2017).

Ezzel szorosan összefügg az *etikus üzletvitel és keresztény értékalapúság*, amely olyan gyakorlati elveket foglal magába, mint a méltányos bérezés, törvényes működés és transzparencia. Számos vállalkozás esetében az etikus működés nem pusztán gyakorlati követelmény, hanem az identitás és jövőkép szerves része. A becsületesség kultúrája tudatosan épített vállalati érték, amely áthatja a döntéshozatalt.

„A lehetőségekhez mérten becsületes fizetést adni, nem feketén dolgozni, nem feketén dolgoztatni, az adókat kifizetni, és minden törvényt [betartani – szerk. megj.], ami tőlünk függ.” (T., 55 éves)

A profitszerzés nem öncél, hanem eszköz egy fenntartható és méltányos működés biztosítására. A keresztény vállalkozók gyakran fogalmazzák meg a hiteles, transzparens működés követelményeit:

„Fegyelmezettek vagyunk, megbízhatóak vagyunk, őszinték vagyunk, transzparenssek, becsületesek, kompetensek.” (Sz., 37 éves)

Ezek a megközelítések összhangban állnak a KEVE Társaság és más keresztény üzleti szervezetek által képviselt elvekkel, ahol a hit és a gazdasági gyakorlat integrációja kulcsfontosságú (Tornielli, 2015; Tóth & Csapóné Riskó, 2018).

A vizsgált szereplők többségénél megfigyelhető a *társadalmi felelősségvállalás vállalkozói értelmezése*, amely a közjó szolgálatát a keresztény vezetői magatartás szerves részének tekinti. A közjó előmozdítása, a társadalmi hasznosság, valamint a közösségi stabilitás erősítése vezető szempontként szerepel. Ez az irányultság szoros kapcsolatot mutat a keresztény vezetés azon elveivel, amelyek a közösségek szolgálatát és támogatását tekintik elsődleges célnak (Tornielli, 2015).

„A vállalkozásnak a célja számomra, hogy jobbá tegyük a környezetünket. Már nem motivál a pénz. A motiváció régebben ez volt, míg meg nem tértem.”
(Á., 48 éves)

A *minőségi szolgáltatások és közösségi élmény* témaköre azt mutatja, hogy a vállalkozások egy része szolgáltatásaikon keresztül is közösségi terek, kapcsolódási pontok létrehozására törekszik, noha ezek egy része értelmezhető piaci narratívaként is. A szolgáltatásalapú vállalkozások esetében gyakran tapasztalható, hogy a piaci tevékenységet közösségépítő célokkal ötvözik.

„A kávézónak a küldetése az, hogy a szeretetet megosszuk valamilyen formában, mert keresztényként ez a legfontosabb feladatunk: szeretni Istent és egymást.” (Zs., 51 éves)

Ugyanakkor több esetben felmerül a kérdés, hogy a közösségi cél valódi értékalapú elköteleződés, vagy inkább márkanarratívába illesztett kommunikációs eszköz.

Több vállalkozás megfogalmazott sajátos, a keresztény értékekkel összeegyeztethető, de *egyedi jövőképet* is. Ezek között megjelennek olyan célkitűzések, mint az oktatás, a hagyományörzés vagy a kézművesség megőrzése és továbbadása, amelyek további társadalmi értéket képviselnek. Egy vállalkozás például társadalmi felelősségvállalási projektként egy oktatási központot hozott létre, amely a digitális írástudás fejlesztését tűzte ki célul:

„...jelenleg a feladata ennek az oktatási központnak, hogy minél több embert tanítson alap digitális kompetenciákra...” (Sz., 37 éves)

Mások a kulturális örökség átadását vagy kézműves értékek megőrzését tekintik társadalmi feladatuknak. Egy készruhágyár a modern divatos ruhákat ötvözi a hagyományos népi motívumokkal. A vállalkozás vezetője szerint ez a védjegyük, de értékmegőrző munkát is végeznek.

„A hagyományörzés mindenképpen egy fő ismertetőjelünk. Igyekszünk a mai kor divatjának is megfelelni, hogy divatos is legyen, de behozunk, becsempészünk, ráteszünk olyan díszítőelemeket, amik régről fennmaradtak.” (M., 62 éves)

Egy fa nyílászárókat gyártó vállalat a hagyományos kézműves technológiák használatával és régi mesteremberek tudásával készíti a legmodernebb nyílászárókat. Ennek prezentálására egy százéves parasztház és egy ultramodern épület ötvözetéből hozták létre a bemutató üzletüket.

Végül, a *hit, spiritualitás és Isten vezetése a vállalkozásban* dimenzió a vállalkozói döntések transzcendens megalapozottságát emeli ki: több esetben Isten akaratának keresése és a hit gyakorlati integrációja vezérli a szervezeti működést, akár tudatosan megfogalmazott alkotmányos formában is. Egy baptista vállalkozó célja, hogy vállalkozásán keresztül evangelizáljon és a hitet terjessze. Ez az egyedi célkitűzés erőteljesen vallási jellegű, a többi vállalkozáshoz képest. Ennek a küldetésnek az egyediségét az adja, hogy a szektor, amelyben ez a vállalkozás kifejtí a tevékenységét az építőipar, ezen belül is az út- és hídépítés.

„Csináljunk mást, hogy tudjuk az evangéliumot hirdetni az embereknek. Ezért azt mondom, hogy akkor csináljuk meg ezt a céget. (...) Most például Bibliát adunk mindenkinek, aki betér ide, aki dolgozik, dolgozhat nálunk valamit, ajándékba kap egy csokoládét, egy Bibliát. (...) És az életem hátralévő részét arra szeretném feláldozni, hogy minél több emberhez eljusson az igazság. És a vállalkozást azért szeretném továbbvinni. (...) Nincs leírva, de megvan ez szóban, és a szívek elé van tárva, és minden nap szembesülnek az igén keresztül ezzel a fogalommal vagy ezzel a gondolattal.” (Á., 48 éves)

Ez a baptista vállalkozó a missziós lelkületének gyakran hangot is adott az interjú során. Az interjú előtt leszögezte, hogy úgy feltételezi, a többi vállalkozó, akit megkérdeztem, nem is keresztény az ő kritériumrendszere szerint, valamint nekem is mint a kutatást végzőnek „sürgősen meg kell térnem”.

Bár ilyen szinten expliciten csak egy vállalkozónál jelent meg az evangelizáció mint cél, többen – köztük katolikus és protestáns vezetők – is Isten akaratának keresését jelölték meg irányítúként a döntéshozatal során. Egy esetben ezt írásban is rögzítették egy „alkotmányban”, amelyben a szervezet működésének egészét Isten vezetésére bízták. Ez a megközelítés illeszkedik a nemzetközi szakirodalom azon megállapításaihoz, amelyek szerint a hitalapú vezetés a szervezeti kultúra strukturált részévé válhat (Cullen et al., 2013).

„Van egy alkotmányunk, amit már az elején megfogalmaztunk. (...) A víziója egyértelműen Isten felé mutat. Tudatosan kimondtuk azt, hogy be akarjuk vonni Istent.” (Sz., 37 éves)

Összességként megállapítható, hogy a vizsgált keresztény vállalkozók jövőképe és küldetése középpontjában a közösségi hozzájárulás, a vallásos és spirituális értékek ápolása, valamint a minőségi és etikus szolgáltatásnyújtás áll. Ezek az elemek nemcsak az interjúkban, hanem a kapcsolódó szakirodalomban is kulcsfontosságúként jelennek meg a keresztény vállalkozói siker és fenntarthatóság szempontjából (Ashar & Lane-Maher, 2004; Tornielli, 2015). A válaszadók jelentős része Isten akaratát tekinti a szervezeti működés irányítújának, még ha ez formálisan (pl. írott vízió vagy alkotmány formájában) csak ritkán jelenik is meg. Különösen kiemelkedő az a vállalkozás, amely az amerikai Kingdom at Work keresztény vezetéselméleti modell³ alapján dolgozta ki alkotmányát, amelyben Isten bevonása tudatos és rendszerszintű. Ez a példa jól szemlélteti, hogy a vallási értékek nemcsak narratív szinten, hanem intézményesített formában is megjelenhetnek a szervezeti kultúrában.

3 A Kingdom at Work mozgalom az Egyesült Államokból származik. A mozgalom egyik központi szervezete a Kingdom at Work Ministries, amely egy texasi székhelyű nonprofit szervezet. Ez a szervezet a Betenbough Companies nevű építőipari vállalatból nőtte ki magát, amely a keresztény értékeket és elveket próbálta integrálni a saját vállalati kultúrájába és üzleti gyakorlataiba.

3.2. Szervezeti felépítés

A szervezeti felépítés egy vállalkozás vagy intézmény struktúrájának, hierarchiájának és működési mechanizmusának összessége, amely meghatározza a munkatársak közötti kapcsolatot, a felelősségi köröket és kommunikációs csatornákat. Ez a felépítés biztosítja, hogy a szervezet hatékonyan és eredményesen érje el a kitűzött céljait (Klein & Klein, 2012).

A vizsgált vállalkozások többségében kevesebb mint húsz főt foglalkoztatnak. Ezen vállalkozásokra leginkább a lapos szervezeti struktúra jellemző, középvezetői réteg és szigorú hierarchikus viszonyok nélkül. Ez a megközelítés elősegíti a gyors döntéshozást és a rugalmasságot. A kisebb létszámú vállalkozások úgy is törekednek a rugalmasságra, hogy az alkalmazottak többféle szerepkörben dolgoznak, és szükség esetén átveszik egymás feladatait, ezzel is biztosítva a zökkenőmentes működést.

„Annak függvényében, hogy milyen megrendelések vannak, annak függvényében osszuk minden nap fel. (...) Szervezetileg elég lapos, vagy ellaposodó (a vállalkozás). Kevesen vagyunk, nincs középvezetői réteg, (...) hogy jobban tudjuk egymást helyettesíteni, jobban tudjuk kollaborálni.” (T., 55 éves)

A vállalkozások méretének növekedésével a szervezeti felépítés is komplexebbé válik. A húsz főnél több személyt foglalkoztató vállalkozásoknál a lapos hierarchia mellett megjelenik a funkcionális szervezeti felépítés. Ezen vállalkozások esetén a munka a szakértelem alapján csoportosítható. Több vállalkozásban például az adminisztrációért felelős munkatárs önállóan vezeti a könyvelést, míg egy másik munkatárs a beszerzésért vagy a rendelések kezeléséért felel. Továbbra is kevés hierarchikus szint található, a szakemberek pedig viszonylag nagy önállósággal rendelkeznek. Gyakori véleménye a vállalkozóknak, hogy ez a típusú szervezés azért jó, mert mindenki a „saját főnöke”, a vezetők nem szólnak bele a mindennapi munkavégzésbe, inkább konzultatív szerepük van.

„Mindenki a saját szegmensében vezető. Túl a kollégán az azért felel, hogy a rendelések rendben legyenek. (...) Ő a saját főnöke, úgymond. Én nem kérem napirenden számon. H. teljesen az adminisztrációért, pénzügyekért felel, ő viszi a könyvelést, a tűzvédelmet, a munkavédelmet, tehát ő az adminisztrációért felelős. Ő megint a saját főnöke, tehát én nem szólok bele. (...) Igazából én mindenkiel konzultálok, de mindenki a saját maga szegmenséért felelős.” (Z., 41 éves)

A kevesebb mint negyven főt foglalkoztató vállalatok közül két vállalkozás esetén figyelhető meg komplexebb felépítés. Mindkét vállalkozó a legfiatalabb vállalkozói csoportba tartozik, illetve elmondásuk szerint hasonló rendszerekben szocializálódtak (egyikük programozóként). Mindkét vállalkozás erősen digitalizált, egyikük konkrétan az IT-szektorban tevékenykedik, másikuk szolgáltatói szektorban, de szolgáltatásukban fontos szerepet játszanak különböző mobilapplikációk. Előbbi vállalkozásra a mátrix-, utóbbira a hálózati struktúra jellemző. Míg a mátrixmodellben előre meghatározott csapatok rögzített munkakörökben dolgoznak projekteken, addig a hálózati modellben rugalmasabban, részlegeken vagy munkakörökben nem rögzí-

tett módon alakulnak ki a projektek. Ezek a projektek lehetnek időszakosak vagy állandóak, és a csapattagok projektmenedzserek irányítása alatt dolgoznak. A mátrixmodellt alkalmazó vállalkozó úgy fogalmazott, mintha mindenkinek egy csapaton belül két „főnöke” lenne, ő és az aktuális projektvezető. A hálózati modellt alkalmazó vállalkozó pedig a következő módon mutatta be aktuális struktúrájukat:

„Azt gondolom, hogy mi mindenkit kollégaként kezelünk, de fontosnak tartom, hogy nyilván legyen ilyen felelősségstruktúra. Úgyhogy mondhatom így, hogy a tetején vagyok én, és alattam pedig marketinges, mellette a cégtársam. Alája inkább a technikai részleg, tehát a fejlesztőknek a munkája csoportosul, alám minden más, a marketinges, projektmenedzser. A projektmenedzser alá városmenedzserek...” (L., 33 éves)

A megkérdezett vállalkozások közül csak a két nagyobb vállalkozásban lelhető fel a hierarchikus vállalati struktúra, de ezen vállalkozások esetében is nagyon szűk középvezetői réteggel. Mindkét vállalkozás több mint negyven munkatárssal dolgozik együtt, és mindkettő a gyártói szektorban. Ezekben a vállalkozásokban hagyományosan fentről lefele történik a kommunikáció és a döntéshozás is. A munka speciális operatív feladatokra és részlegekre van felosztva, korlátozott rugalmassággal.

Az interjúk tanulságai alapján tehát a vizsgált vállalkozások szervezeti felépítését elsősorban a szervezetek mérete, az iparág, valamint a vállalkozó életkora és szocializációja befolyásolja leginkább, az értékrend és ideológia hatását nem véltük felfedezni. Szembetűnő a középvezetői réteg hiánya, aminek a vállalkozások mérete mellett leginkább pénzügyi okai vannak.

3.3. Vezető és vezetettek közötti viszony

3.3.1. Vezetői szerepek és feladatok

Az interjúk tanúsága szerint a keresztény vállalkozók többféle szerepet töltenek be vállalkozásaikban. A megkérdezettek mindegyike többségi vagy kizárólagos tulajdonosként működik, és aktívan részt vesz a napi operatív vezetésben is.

Az egyik legfontosabb feladatkörként a stratégiai irányítást emelték ki: ők határozzák meg a hosszú távú célokat és fejlesztési irányokat, amelyeket rendszeresen felülvizsgálnak a piaci környezet változásainak tükrében. Emellett a pénzügyi menedzsmentben is aktív szerepet vállalnak – a tervezéstől a kimutatások elemzésén át a likviditás és pénzügyi stabilitás fenntartásáig. Többen kiemelték a közösségépítést és a csapatszellem erősítését is mint vezetői kötelességet.

A napi működés irányítása szintén a vállalkozók feladata. Ide tartozik a működési folyamatok optimalizálása, az erőforrások hatékony felhasználása és az operatív problémák kezelése. Különösen a kisebb létszámú vállalkozásoknál – mind a szolgáltatói, mind a gyártói szektorban – gyakori, hogy a vezető saját szakterületén is aktív szerepet vállal. Például egy IT-szektorban dolgozó vállalkozó programozóként is részt vesz a munkában, míg egy másik esetben a varroda vezetője varrónőként dolgozik, illetve egy harmadik esetben a pékipari termékeket előállító vállalkozó cukrászként is tevékenykedik.

„A mai napom is azzal telt, hogy kellett varrjak ahhoz, hogy meglegyenek Körösfőre a blúzok, egy új munkatárssal vállalva, de egész nap.” (M., 62 éves)

A szakértői jelenlét nemcsak a termelési folyamatokban, hanem a munkatársak fejlesztésében is megmutatkozik. Több vezető rendszeres egyéni beszélgetéseket kezdeményez beosztottjaival, hogy tanácsokkal, útmutatással és figyelemmel segítse azok szakmai fejlődését.

„Vannak személyes beszélgetéseim, törekszem arra, hogy – nem mindig sikerül mind az ötvennel egy évben –, de két év alatt biztos, hogy mindenki sorra kerül egyszer.” (Z., 52 éves)

Ez a vezetői szemlélet azt sugallja, hogy a keresztny vállalkozók egy része nemcsak irányítói szerepben, hanem mentorként és példaképként is jelen van a szervezet életében, ezzel is erősítve a közösség és az értékalapú működés szerepét.

3.4. Döntéshozás és delegálás

Az interjúk alapján általánosan elmondható, hogy a stratégiai és pénzügyi döntések meghozatala a vállalkozók, illetve társtulajdonosok kizárólagos vagy közös kompetenciája. A megkérdezettek többsége nem számolt be formális belső tanácsadási folyamatról; jellemzően a vezetők autonóm módon döntenek, legfeljebb informális véleménykéréssel kiegészítve. Mindössze egy vállalkozó említett rendszeres, átfogó konzultációt a munkatársakkal a stratégiai és pénzügyi döntések előkészítésekor, míg egy másik vezető külső szakértő bevonását tartja indokoltnak ilyen helyzetekben.

Ennek ellenére több válaszadó is hangsúlyozta, hogy fontosnak tartja a kollégák véleményének kikérését. Az egyik vállalkozó így fogalmazott:

„A döntésekben, a stratégiai döntésekben, egyértelműen központban és elől vagyunk, ott vagyunk, de a kollégák véleménye nagyon számít.” (Z., 52 éves)

Más interjúalany a döntéshozás hierarchikus és részvételi vonatkozásait egyaránt érzékeltette:

„A szakmai döntésekben általában alulról jövő (...) javaslat[ról van szó], stratégiai-adminisztratív döntésekből pedig felülről lefelé.” (Zs., 51 éves)

A részvételi döntéshozatal tehát jelen van, de korlátozott mértékben és inkább informális módon. Egy másik vállalkozó ezt így összegezte:

„A vállalkozás jövőjét illetően stratégiailag én döntök, kikérve a kollégák véleményét.” (Z., 41 éves)

A delegálás minden megkérdezett vállalkozó szerint a hatékony működés és szervezeti fejlődés kulcsfontosságú eszköze. A vezetők célja, hogy feladataik egy részét átadják munkatársaik-

nak, ezzel is csökkentve saját munkaterhelésüket, valamint elősegítve a munkatársak önállóságát, felelősségvállalását és szakmai fejlődését (Ambrus, 2013).

Egy vezető a következőképpen fogalmazta meg delegálási elvét:

„Igen, van egy szabály, amit igyekszek magamban követni, az az, hogyha valaki meg tud tenni valamit [legalább] 80 százaléknyi, [ahhoz képest], ahogy én megcsinálnám, akkor igyekszem delegálni. Szóval a delegálás az egyik kedvenc módszerem arra, hogy kicsit felszabaduljak. És a másik az, hogy növekszik is a másik személy azáltal, hogyha optimális méretű feladatot kap, és az optimális méretű egy picivel nagyobb, mint amit éppen meg tudna csinálni.” (Sz., 37 éves)

Ugyanakkor a delegálás nem mindenki számára könnyen kivitelezhető. Néhány vállalkozó bevallotta, hogy nehezen enged ki a kezéből feladatokat, ami gyakran a napi operatív terhek megnövekedéséhez vezet. Az egyikük számára például fontos, hogy közvetlen kapcsolatban maradjon a munkatársakkal, még akkor is, ha ez túlterheltséghez vezet:

„Mindent, amit lehet. Nem azért, hogy szabaduljak a munkától, hanem hogy mindenki átérezze a felelősséget, és jobban tudjuk egymást helyettesíteni, kollaborálni.” (T., 55 éves)

A delegálás tehát nem csupán munkaszervezési technika, hanem olyan vezetői gyakorlat, amely a szervezeti kultúrában betöltött szereptől, a bizalmi viszonyok minőségétől és a vezető személyes hozzáállásától is függ. A munkatársak számára ez lehetőséget jelent a fejlődésre, önálló döntések meghozatalára és a kreatív problémamegoldás elsajátítására. Egy vállalkozó megosztotta, hogy a mérnököket arra ösztönzi, hogy önálló döntéseket hozzanak, és ne várjanak mindig a vezetői jóváhagyásra. Ez a szemlélet nemcsak a szervezeti hatékonyságot növeli, hanem hozzájárul egy bizalmon, szabadságon és fejlődésen alapuló munkakultúra kialakításához is (Kiss, 2017).

3.5. Kommunikáció, együttműködés és konfliktus

3.5.1. Kommunikáció

Az interjúk alapján a vállalkozók egyértelműen a kommunikációt tartják a szervezeti hatékonyság és belső kohézió egyik legfontosabb tényezőjének. A vezetők többször is hangsúlyozták a rendszeres és átlátható kommunikáció jelentőségét, amely elősegíti a bizalom kialakulását és fenntartását a munkatársak körében. Ez a vállalkozói szemlélet jól rezonál a szakirodalommal, amely szerint a keresztény vállalkozók különös figyelmet fordítanak a jó kommunikáció megteremtésére, mind a vezető-beosztott, mind a munkatársak közötti kapcsolatokban (Cullen et al., 2013).

A kommunikációs gyakorlatok a tizenkét vizsgált vállalkozásban több közös vonást is mutatnak, emellett egyéni sajátosságokkal is bővülnek. A legmarkánsabb közös elem a szóbeliség dominanciája: minden vállalkozásban a személyes beszélgetés a fő kommunikációs csatorna, legyen szó feladat kiosztásról, visszajelzésről vagy egymás közti információáramlásról. A legtöbb

helyen rendszeres heti vagy havi megbeszélések zajlanak, amelyek szintén személyes találkozás keretében történnek.

„Nincs szükségünk [írási kommunikációra], mert tíz órát egymás mellett vagyunk, és hülyék lennénk, ha egymásnak kellene írogatni, hogyha megszólíthatjuk egymást.” (Z., 45 éves)

„Mindenki egy épületben dolgozik, és mi folyamatosan érintkezünk egymással. Gyakorlatilag úgy kommunikálunk, mint egy család, azonnal információát tudunk cserélni.” (Zs., 51 éves)

Ugyanakkor több olyan vállalkozás is működik, ahol a munkatársak különböző településeken vagy váltásban dolgoznak, ezért a szóbeli kommunikációt technológiai eszközök segítik. Ezekben az esetekben a telefonhívások és videókonferenciák – elsősorban Skype és Zoom platformokon – töltik be az elsődleges kommunikációs funkciót.

„Van egy WhatsApp-csoportunk, ott zajlik a kommunikáció, amikor nem vagyok itt. Meg amúgy sincs mindenki bent, váltásban dolgoznak.” (K., 42 éves)

Az írási kommunikáció a legtöbb vállalkozásban másodlagos vagy kiegészítő szerepet tölt be. Néhány esetben a Messenger- vagy WhatsApp-csoport a napi munkaszervezés eszköze, de ez jellemzően nem váltja ki a személyes kapcsolatot. Az e-mailt jellemzően az ügyfelekkel történő kapcsolattartásra használják, és csak három vállalkozásnál tekinthető elsődleges csatornának.

„Telefon, Messenger-csoport. Ott értesítünk a temetési időpontokról, ugyanakkor megy a személyes szövegezés is. De nagyrészt, ha munkáról van szó, akkor telefonon intézünk mindent.” (Z., 41 éves)

Több vállalkozás alkalmaz valamilyen projektmenedzsment vagy vállalatirányítási szoftvert is. Ezek az eszközök – mint a Slack, Microsoft Teams vagy saját fejlesztésű rendszerek – a feladatkövetés biztosítása mellett integrált kommunikációs platformként is működnek.

„Van formális csatornánk, a Google Workspace-t használjuk mi. Ezen kívül van egy saját fejlesztésű [rendszerünk], taskmanagernek mondanám. Többet is tud, tehát itt szabadságkérőt lehet generálni, meg mindenféle extra funkciók, de a legfontosabb az, hogy ilyen feladatmenedzsment rendszer.” (L., 33 éves)

A vizsgált vállalkozások tehát eltérő méretűk és szervezeti struktúrájuk ellenére közös értéként tekintenek a közvetlen és rugalmas kommunikációra. A rugalmasság különösen abban érhető tetten, hogy az alkalmazottak többféle szerepkörben dolgoznak, és szükség esetén képesek egymás helyettesítésére, amit elősegít a közvetlen információáramlás. Ez a jellemző a kisebb

és a nagyobb vállalkozásokban egyaránt megfigyelhető: előbbieknél a lapos struktúra, utóbbiaknál a vállalkozó személyes jelenléte teszi ezt lehetővé.

„Közvetlen kapcsolatban vagyunk az alkalmazottakkal, mindegyikkel személyesen, és valahogy ezt így szoktam. (...) Egy családként szeretném azt tenni, hogy érezzék azok az emberek, hogy számíthatnak rám bármikor, viszont azt is kell érezzék, hogy azért van egy tartás, van egy irányzat, amit (el)képze-lünk, és azokat azért elvárjuk tőlük.” (Á., 48 éves)

A kommunikáció nemcsak a munkaszervezés eszköze, hanem a kapcsolattartás, a bizalom-építés és a közösségi kultúra fenntartásának is alapvető eleme. Három vállalkozás vezetője számolt be arról, hogy rendszeresen – havonta legalább egyszer – beszélget munkatársaival nem munkahelyi témákról is, munkaidőben.

„A reggel is úgy kezdődik, hogy »hogyan vagytok?«. Nem egy hosszú beszélge-tés, de van, amikor akár tíz percig is eltart, ha olyan helyzet van, hogy min-denkinek be kell vonódnia.” (M., 62 éves)

Összességében elmondható, hogy a keresztény vállalkozások kommunikációs gyakorlatai a személyességen, a közvetlenségen és a rendszerességen alapulnak. A modern technikai eszközök ugyan megjelennek a mindennapi működésben, de azok többnyire a szóbeli kommunikáció kiegészítőjeként funkcionálnak. A közvetlen emberi kapcsolatot a vezetők a szervezeti kultúra szerves és nélkülözhetetlen elemének tekintik.

3.6. Községi élet és csapatépítés

A vizsgált vállalkozásokban a csapatépítés és a közösségi szemlélet kiemelt jelentőséggel bír. Az interjúk alapján minden vállalkozó törekszik arra, hogy a munkatársak valódi közösséget alkossanak, és ne csupán formális munkakapcsolatok jellemezzék a szervezeti működést. A válaszadók szerint a vezető feladata olyan munkakörnyezet kialakítása, amelyben a kollégák vezetői beavatkozás nélkül is támogatják egymást, és képesek együttműködni a mindennapokban (Ambrus, 2013). Számos vállalkozás rendszeresen szervez közösségi eseményeket, csapatépítő programokat és közös ünnepléseket, amelyek erősítik a csapatszellemet és a munkatársak közötti kapcsolatokat (Kiss, 2017).

Az interjúk tanúsága szerint a csapatkohézió tudatosan épített szervezeti érték. Egy vállalkozó ezt így fogalmazta meg:

„Talán ez a legnagyobb cél. Hogyha emberileg próbáljuk megfogalmazni a dolgokat, akkor az, hogy a cégünk egy relacionális cég legyen. Ez egy top prioritás. Vagyis, hogy az embereknek kapcsolata legyen egymással. Nagyon sok pénzt, energiát és időt fektetünk ebbe.” (Sz., 37 éves)

A legtöbb vállalkozás rendszeresen – évente, félévente vagy akár gyakrabban – szervez közösségi eseményeket, csapatépítő programokat, közös reggeliket és ünnepségeket. Ezek célja a sze-

mélyes kapcsolatok elmélyítése és a közös élmények révén történő csapatszellem-erősítés. Az egyik vállalkozás emellett a „one-on-one” gyakorlatát is alkalmazza: a vezető háromhetente egy órát tölt el valamelyik munkatárssal munkaidőben, kötetlen, nem munkához kapcsolódó beszélgetés keretében.

„Próbáljuk ez alatt az időszak alatt megismerni egymást, és személyes kapcsolatot építeni, olyan dolgokról beszélgetni, ami nem munkával kapcsolatos feltétlenül.” (Sz., 37 éves)

Más vállalkozásban közös reggeliket és főzéseket tartanak, ahol a kötetlen együttlét teremti meg az őszinte kommunikáció és együttműködés alapját.

„Nagyon nagy közös reggelizések szoktak lenni a konyhában. Az a szabály ott bent, hogy ami ott van, az mindenkié.” (Z., 41 éves)

Valamennyi vállalkozásban kiemelt szerepet kapnak az év végi közös ünnepségek, amelyeken az elért eredmények kiértékelése és a közös sikerek megünneplése történik. Emellett a csapatépítő programok – tréningek, képzések, workshopok – rendszeres szervezése is hangsúlyosan jelenik meg, bár gyakoriságuk és fókuszuk vállalkozásonként eltérő.

„Évente kétszer tartunk csapatépítőt, és a csapatépítőnek most már egy centrális részévé vált az, hogy leülünk, és elkezdünk beszélgetni a jövőről. Ez egy strukturálatlan három óra, amikor elkezdünk ötleteket kreatívan összedobni, és ez fontos állomás lett minden évben ez a két pont a csapatépítőn, amikor a jövőről döntünk.” (Sz., 37 éves)

„...Elsősorban csapatépítők szervezésével próbálunk minél többször, ha nem is mondjuk egy egész hétvég[ér]e, [de] az is van egy évben, kettő-három, de [igyekszünk] olyan tevékenységeket szervezni, ahol tényleg összegyűlünk, akár csak teljesen kötetlenül, vagy akár szakmai szempontból egy-egy képzés vagy kurzus keretén belül fejlődni közösen is.” (L., 33 éves)

Egyes vállalkozások szezonálisan nagyobb eseményeket szerveznek – például vállalati foci-bajnokságot, vagy olyan csapatépítőt, amelyre a munkatársak családtagjai is meghívást kapnak.

„Elsajén céges foci, miccsütéssel, sörrel, akár megrészegezással... mert néha kell ez is.” (Z., 52 éves)

Összességében elmondható, hogy a vizsgált vállalkozások mindegyike fontosnak tartja a közösségi élmények és a személyes kapcsolatok ápolását. Bár a konkrét megvalósítás – gyakoriság, tematika, forma – vállalkozásonként különbözik, a cél mindenhol azonos: olyan szervezeti kultúra kialakítása, ahol a közös élmények megerősítik a csapat kohézióját, a lojalitást és a

hosszú távú elköteleződést. Ugyanakkor fontos következtetés, hogy az interjúk alapján ezeknek a csapateremtő tevékenységeknek nincs kimondottan vallásos jellege.

3.6.1. Konfliktus és konfliktuskezelés

Az interjúk alapján a konfliktusok előfordulásának gyakorisága változó, időről időre minden szervezetben előfordulnak, hol gyakrabban, hol ritkábban. Hét vállalkozó számolt be arról, hogy a vállalkozásában havonta vannak konfliktusok, míg öt úgy vélte, hogy említésre méltó konfliktusok csak évente egy-két alkalommal fordulnak elő. Míg korábbi erdélyi vállalkozáskutatás eredményei azt mutatják, hogy a három fő konfliktuskiváltó terület a megfelelő ember kiválasztása, a kommunikáció és a motiváció (Ambrus, 2013), addig az általunk megkérdezett vállalkozók a konfliktusok okait legtöbbször a munkatársak közötti félreértésre, kommunikációs hiányosságokra vezetik vissza. Az általuk bemutatott legutóbbi konfliktushelyzetek között a kommunikációs problémák mellett a személyes ellentétek és a munkaszervezési nézeteltérések voltak a leggyakoribb okok, nem említettek sem kiválasztással, sem motivációval kapcsolatos konfliktusokat. Ugyanakkor a vállalkozók véleménye szerint a legtöbbször a munkatársak között jön létre konfliktushelyzet, és csak néha a vezetők és a beosztottak között. Például egy vendéglátóhelyen a pincérek és a konyhai személyzet között rendszeresen feszültségek voltak, mivel mindkét fél úgy érezte, hogy a másik nem dolgozik megfelelően.

„Az egyik örök konfliktus, amit most kezdek látni, az a pincérek és a konyhaszemélyzet közti folyamatosan jelen lévő konfliktus, ami szerintem mindenhol megvan, egyrészt a konyhások úgy gondolják, hogy a pincérek nem dolgoznak eleget, a pincérek, főleg, amikor hajtás van, akkor néha úgy érzik, hogy a konyha elteveszt[i a rendelést], akkor ők égne, tehát ezt a részét ők veszik zokon.” (K., 42 éves)

Az általunk megkérdezett vezetők természetesnek, ugyanakkor fontosnak tekintik a konfliktusokat. Hozzáállásuk több ponton is kapcsolódik a keresztény vállalkozói szakirodalomban olvasható ajánlásokhoz. Naughton és munkatársai (2009) szerint a konfliktusokra érdemes úgy tekinteni, mint a vállalkozás életének természetes részére, amelyeknek fontos szerepük van abban, hogy a problémákat és a nézeteltérések a felszínre hozzák. Kiss Ulrich *A szolgáló vezető* (2017) című könyvében pedig azt hangsúlyozza, hogy a nyílt kommunikáció és a bizalom helyreállítása nagyon fontos a konfliktuskezelés során. Kiemeli, hogy a vezetőknek proaktívan kell kezelniük a konfliktusokat, és olyan környezetet kell teremteniük, ahol a munkatársak szabadon kifejezhetik véleményüket és érzéseiket. Ennek megfelelően a legtöbb vállalkozó úgy véli, fontos, hogy a vállalkozásában kialakult konfliktushelyzetek kezelésében szerepet vállaljanak.

„Igen. Inkább csillapítom. (...) Hát békítő mindenképp.” (P., 65 éves)

„Hát nem tudom, hogy ez jó, vagy nem jó, de én személyiségeből kifolyólag (...) én azt hiszem, hogy konfliktuskerülő vagyok, de még olyan konfliktusokba is beszálltam néha, amik futárok között voltak, nem az én feladatom lett volna az.” (L., 33 éves)

A problémák gyors és hatékony megoldására, a konfliktusok kezelésére különböző módszereket alkalmaznak. Kiemelkedő fontosságúnak tartják a bizalom helyreállítását és a nyílt kommunikációt, erre a szóbeli kommunikációt tartják a legalkalmasabbnak. Az egyik interjúalany szerint konfliktus esetén a vezető első lépése mindig a felek meghallgatása, beszélgetés megszervezése, hogy mindenki elmondhassa a véleményét és érzéseit. Amikor a konfliktusok mélyebbek, vagy nehezebben kezelhetők, a vezetők gyakran bevonnak külső mediátorokat vagy tanácsadókat is. Egy esetben, amikor a vezető is közvetlenül érintett volt, egy terapeutát kért fel, hogy segítsen megoldani egy súlyosabb konfliktust közte és a szintén a vállalkozásban dolgozó lánya között. Ugyanakkor arra is volt példa a megkérdezettek körében, hogy egy konfliktust elbocsátással zártak le.

„Hál’ Istennek nem voltak nagy konfliktusok, de voltak olyanok, amikor egy adott percen kellett azt mondjam, hogy ma reggeltől nem jössz.” (T., 55 éves)

3.7. Méltányos bérezés

A bérezési rendszer azon strukturális és szabályozási keretek összessége, amely meghatározza a munkavállalók juttatásainak formáját, mértékét és gyakoriságát. Célja a munkavállalók ösztönzése és megtartása mellett a szervezet versenyképességének fenntartása is a munkaerőpiacon (Cullen et al., 2013). A vizsgált keresztény vállalkozások különböző bérezési modelleket alkalmaznak, de több közös vonás is azonosítható bennük.

A legelterjedtebb bérezési forma a fix, havi rendszerességgű fizetés. Tíz vállalkozás alkalmaz ilyen rendszert: ebből négy esetben két részletben (előleg és záró kifizetés), míg hat esetben egy összegben történik az utalás. Egy vállalkozó elmondása szerint néhány éve tértek át a teljesítményalapú rendszerről a fix bérezésre, miután a munkatársak elégedetlenséget jeleztek a szezonálisból fakadó jövedelemingadozások miatt. Az építőiparhoz kapcsolódó vállalkozásban a téli hónapokban jelentős bevételkiesés lépett fel, amit a munkatársak nem tudtak a nyári hónapok magasabb keresetéből kiegyensúlyozni.

Két, informatikai szolgáltatásokat nyújtó vállalkozás órabéralapú, teljesítményfüggő rendszert alkalmaz. A döntés indoka, hogy a kliensekkel is óradíjas elszámolásban állnak, így a belső bérek is e logika szerint alakíthatók ki. A teljesítmény szerinti juttatások azonban a többi vállalkozásnál is megjelennek: hét esetben alkalmaznak bónuszrendszert, amely havonta vagy évente egyszer jutalmazza a kiváló teljesítményt. Minden érintett vezető hangsúlyozta, hogy a bónusz kizárólag pozitív irányban befolyásolhatja a béreket, és nem érintheti hátrányosan a garantált alapfizetést.

Számos vállalkozás alkalmaz félévente történő bérfelülvizsgálatot, különösen a piaci trendek követése és a munkatársak lojalitásának megőrzése érdekében. Ez a gyakorlat a junior kollégák számára különösen előnyös, mivel gyorsabb fejlődést és gyakrabban megújuló bérszintet biztosít számukra.

„Félévente van egy újraszámolása a fizetésnek, és ennek a bölcsességére, nagyon örvendek, hogy véletlenül spontánul rátaláltunk. Egy év talán túl hosszú lenne az informatikai piacon. Pláne most ebben az időszakban, ahol az inflá-

ció ekkora amekkora, fontos az embereknek, hogy ne kelljen egy évet várjanak arra, hogy növekedjen a fizetésük.” (Sz., 37 éves)

A transzparens bérszerkezet kérdése csak egyetlen vállalkozás esetében jelent meg explicit módon. Ebben a cégben nyílt fizetési rendszer működik: egy táblázatban minden munkatárs hozzáfér a saját és kollégái béradataihoz. A vezető szerint ez a megközelítés erősíti a bizalmat és növeli az átláthatóságot. A többi vállalkozásban formális fizetési titoktartás nincs, és bár a vezetők szerint a munkatársak jellemzően tudják egymás bérszintjét, ezt nem tartják jelentős konfliktusforrásnak.

„A fizetési rendszerünknek a lényege az, hogy ki lehet számolni, hogy kinek mennyi a fizetése. Mindenki a saját fizetését ki tudja számolni, és ki tudja számolni azt, hogy mit kell tennie ahhoz, hogy legközelebb nagyobb legyen a fizetése.” (Sz., 37 éves)

A méltányosság kérdése többször is előkerült az interjúkban, különösen a bérek meghatározása és a teljesítményalapú juttatások kapcsán. A szakirodalom szerint a méltányos bérezés három kulcskérdésre ad választ: megélhetést biztosít-e, arányos-e az elvégzett munkával, és fenntartható-e hosszú távon (Kiss, 2017). A keresztény vezetői felfogás szerint a bérnek az emberi méltóságot is szolgálnia kell.

„Én általában minden évben egy teljesen kívülállót megkérdezek, hogy hova vonna mennyiből élsz meg. Vagy te hogy látod, hogy mennyi az, amiből élsz, vagy [amennyiből] azért meg lehet élni. Azért, hogy legyen egy viszonyítási alapom, mert most a minimálbér mennyi? Ha úgy gondolsz, [hogy ennyiből meg lehet élni – szerk.] az nem biztos, hogy reális.” (T., 55 éves)

Amint a fenti részletből látható, van olyan vállalkozó, aki úgy gondolja, hogy ő maga olyan magas jövedelmi szinten él, hogy nem látja már reálisan, mekkora az a bér, amiből reálisan meg lehet élni, ezért külső személyekkel validáltatja a fizetéseket. Ugyanakkor több vállalkozás vezetője számolt be arról, hogy úgy igyekszik igazságos és versenyképes béreket biztosítani, hogy figyelembe veszi az egyéni teljesítményt és a piaci viszonyokat. Az átláthatóság és az igazságosság fontos szerepet játszik a belső viszonyok stabilitásában.

„Hál’ Istennek most már 3500 nettó alatt gyakorlatilag senki nem keres nálunk. Nyilván a cél az, hogy tényleg tisztességes megélhetést biztosítani mindenkinek.” (L., 33 éves)

„Elment egy fiú, s az is egy ilyen összezőrrenés miatt ment el. Most ott van a Kauflandban a pizzázórészlegen, de ügyes volt. Nagyon szerettem én, vissza akartam hívni. Azt mondta, hogy nem jön vissza, mert csúnyán beszéltek vele, de sehol ekkora fizetést nem kapott, mint itt.” (P., 65 éves)

Fontos megjegyezni, hogy a kutatás a vezetői narratívákon alapul, és a méltányosság szintjének valós megítéléséhez további empirikus vizsgálatok szükségesek. Ezek egyike lehet a munkavállalók véleményének feltárása kvalitatív vagy kvantitatív módszerekkel, illetve az iparági átlagbérekkel való összehasonlítás, amely az éves bértömeg és az alkalmazottak száma alapján kalkulálható.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált vállalkozások bérezési rendszerei a fix fizetés, a teljesítményalapú bónuszok, a rendszeres felülvizsgálat és az egyéni méltányosság szempontjainak kombinációján alapulnak.

A vezetők meggyőződése szerint a féléves felülvizsgálat, a teljesítményalapú bónuszok, a közösségi jutalmazás, a nyilvános bérinformációk mellett az igazságosság és méltányosság elvei mind hozzájárulnak a munkatársak elégedettségéhez és a vállalkozások hosszú távú sikeréhez. A bérezési rendszerek a vizsgált vállalatoknál az anyagi juttatások biztosítása mellett a szervezeti kultúra és a munkatársi kapcsolatok erősítésében is fontos szerepet játszanak.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás során tizenkét Hargita megyei vállalkozóval készítettünk interjút, akik saját megfogalmazásuk szerint keresztény értékeket vallanak. Ennek révén mélyebb betekintést nyertünk abba, miként határozza meg hitük és értékrendjük vállalkozásuk filozófiáját és gyakorlati működését. Feltártuk azokat a percepciókat és narratívákat, amelyek mentén önmagukat és vállalkozásukat értelmezik.

A keresztény vállalkozó fogalmának meghatározásához három szempontot vettünk figyelembe. Elsőként az öndefiníciót: a vizsgált személy keresztény vállalkozónak tartja magát. Másodsorban hogy a kereszténysége nem merül ki a vallásgyakorlásban, tehát lelkiismereti csoportok, házi gyülekezetek tagja, és aktív szerepet vállal az egyház életében, gondnok, presbiter, egyháztanácsos. Harmadsorban tagja valamilyen keresztény vállalkozói csoportnak vagy résztvevője ilyen jellegű képzésnek, konferenciának.

A legtöbb interjúalany elbeszélésében szerepet kap az isteni vezetés és az „istenközpontúság” mint eszmény, viszont ez a szemlélet ritkábban jelenik meg konkrét szervezeti formában. A vizsgált vállalkozások közül mindössze kettő rendelkezik írásos vízióval és küldetéssel, és ezek közül is csupán egy vállalkozás fogalmazza meg hitbéli elköteleződését explicit módon.

Az evangelizáció mint vállalkozói cél szintén csupán egy esetben jelent meg. Ebben az esetben a vállalkozó a megtérése után úgy értelmezte küldetését, hogy munkatársait és ügyfeleit is Istenhez segítse közelebb.

Noha a hit gyakorlása a személyes életben fontos szerepet játszik, a munkahelyi vallásosság csak néhány vállalkozásban érhető tetten – ott is visszafogottan. A közös ima, akár napi rendszerességgel, akár alkalmanként az egyetlen vallásos gyakorlat, amely a szervezeti szintre is átkerül, felekezeti hovatartozástól függetlenül.

A vállalkozók személyes meggyőződése és hitbéli elköteleződése ellenére a vállalkozások működése inkább menedzsmentlogikát követ, mint ideológiai vagy értékalapú elveket. A szervezeti struktúrák jellemzően laposak, ami részben költséghatékonysági megfontolásból, részben a közvetlen kommunikáció előnyei miatt alakult így.

Ez a szervezeti modell még a nagyobb, akár több tucat vagy száz főt foglalkoztató cégeknél is családi légkört eredményez a vezetők szerint. A közösségépítést szinte minden esetben fontosnak tartják, néhol kifejezetten tudatos célként jelenik meg. Ennek érdekében csapatépítő rendezvényeket és közös eseményeket szerveznek, amelyek azonban jellemzően világi jellegűek. Itt is inkább menedzsmentérvek érvényesülnek, nem pedig vallási motivációk.

A méltányos bérezés kérdése a kutatás egyik legérzékenyebb és legkevésbé verifikálható témája. A kutatás módszertani korlátai miatt kizárólag a vállalkozók önbevallására hagyatkozhatunk. A témát hitelesen csak akkor lehetne mélyebben vizsgálni, ha a munkavállalók nézőpontja, az iparági átlagbérek, a régiós megélhetési költségek és egyéb objektív adatok is rendelkezésre állnának. A jelen kutatás alapján azonban annyi kijelenthető, hogy a vállalkozók törekednek a méltányosságra, és ez a kérdés foglalkoztatja őket.

A becsületesség és az etikus üzleti működés szintén nehezen kutatható terület, különösen kvalitatív interjúk alapján. Még pénzügyi audit esetén is nehéz volna objektív megállapításokat tenni ezen a téren, így a kutatás arra szorítkozhat, hogy a résztvevők saját értelmezésük szerint becsületesnek tartják magukat.

Számos vállalkozó kiemelte, hogy fontos számára a közösség, amelyhez tartozik, legyen az egy földrajzi közösség vagy egyházközség. Ezeket a közösségeket anyagiakkal vagy más módon is támogatják. Néhányan saját vállalkozói szerepüket is szolgálatként élik meg: egyesek lelki segítőként, mások „atyai szerepben” tekintenek önmagukra a munkatársaik irányában. Ezek az önértelmezések arra utalnak, hogy a vezetői attitűdök sokszor túlnyúlnak a funkcionális szerepen.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás nem reprezentatív, hiszen mindössze tizenkét interjú készült. A mintavétel módja és a keresztény vállalkozó fogalmának bizonytalan körvonalazása is korlátozza az eredmények általánosíthatóságát. A narratív kutatás módszertani sajátosságai szintén kihívásokat jelentenek: a vállalkozók elbeszéléseiből nem vonható le egyértelmű következtetés a szervezet tényleges működésére és kultúrájára vonatkozóan. Így a szándék és a valóság közötti viszony csak további kutatások révén tisztázható.

A legkézenfekvőbb irány a vizsgált dimenziók kiterjesztése az alkalmazottakra, hogy összehasonlíthatóvá váljanak a vezetői és munkavállalói narratívák. Az interjúkon és fókuszcsoportokon túl más módszerek – például dokumentumelemzés, megfigyelés vagy kérdőíves vizsgálat – is segítenék a teljesebb kép kialakítását. Emellett érdemes lenne bevonni a kutatásba nem keresztény önmeghatározású vállalkozókat is, hogy összehasonlító elemzések révén jobban láthatóvá váljanak a vallási háttér szerepei. További kutatási irányt jelenthet a katolikus és nem katolikus vállalkozók összehasonlítása, különös tekintettel arra, hogy más földrajzi kontextusban – például Észak- és Dél-Amerikában – már születtek ilyen típusú kutatások.

Összességében elmondható, hogy bár a keresztény értékek a vállalkozók elbeszéléseiben hangsúlyosan megjelennek, ezek hatása a vállalkozások mindennapi működésében már kevésbé markáns. A menedzsment gyakorlata döntően pragmatikus, nem ideológiai alapú. Noha valamennyi résztvevő jelezte, hogy vett részt keresztény menedzsmentképzésen vagy konferencián, ezek eredményei a legtöbb esetben nem váltak a szervezeti működés szerves részévé. Egyetlen kivételt egy katolikus vállalkozó jelent, aki cégét teljes egészében az amerikai neoprotestáns Kingdom at Work vezetési és menedzsmentmodell alapján alakította ki.

A jelen tanulmányban bemutatott eredmények a vállalkozások filozófiai és szervezeti működését vizsgáló interjúblokk alapján készültek. A kutatás további részeként a keresztény vállalkozók személyes hitéletére, motivációira, vezetői önértelmezésére és identitásreflexiójára vonatkozó anyag külön tanulmányok keretében dolgozzuk fel, ami reményeink szerint tovább árnyalja majd az egyén vallásos élete és vállalkozása közötti kapcsolat teljesebb megértését.

SZAKIRODALOM REFERENCES

- Ambrus, T. (2013). *Vállalkozói műhelytitkok Erdélyben*. Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó.
- Argandoña, A. (2012). What is Different in a Christian Manager? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2079568>
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and Spirituality in the New Business Paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249–260. <https://doi.org/10.1177/1056492604268218>
- Audretsch, D. B., Boente, W., & Tamvada, J. P. (2007). *Religion and entrepreneurship* (Jena Economic Research Papers 2007,075). Friedrich Schiller University Jena and Max Planck Institute of Economics. <http://hdl.handle.net/10419/25667>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Butera, E. (2009). *Teaching entrepreneurship in christian perspective*. https://christinthe classroom.org/vol_40/40cc_053-068.pdf
- Cullen, M., Calitz, A., & Boshoff, L. (2013). Characteristics of the Christian Entrepreneur: An Exploratory Study. *Journal of Development and Leadership*, 2.
- Csata, Zs. (2013). A vállalkozói aktivitás egyes sajátosságai és tényezői Erdélyben. *Térületi Statisztika*, 16(1), 21–37.
- Dougherty, K., Neubert, M., Rogers, J., & Park, J. Z. (2013). A Religious Profile of American Entrepreneurs. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 52(2), 401–409.
- Gergely, O. (2013). *Vállalkozás női módra: A székellyföldi női vállalkozók profiljának és motivációinak vizsgálata*. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Hanna, M. F. (2006). What is „Christian” About Christian Leadership? *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 21–31.
- II. János Pál (1981). *Laborem exercens kezdetű enciklikája a Rerum Novarum enciklika megjelenésének 90. évfordulója alkalmából*. Szent István Társulat.
- Kiss, U. (2017). *Szolgáló vezető: A tanuló vállalkozásban*. Jezsuita Kiadó.
- Klein, B., & Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. Edge 2000.
- Kovács, G. (2017). *Keresztény és buddhista vállalkozók értékorientációja* [PhD, Corvinus University of Budapest]. <https://doi.org/10.14267/phd.2017038>
- Kürtösi, Z. (szerk.). (2013). *Gazdasági alapismeretek I.* <https://eta.bibl.u-szeged.hu/1269/>

- XIII. Leó, & Prohászka, O. (1991). *XIII. Leó pápa apostoli körlevele a munkások helyzetéről* (repr. kiad). Szent István Társulat.
- Letenyei, L. (2006). *Szöveggyűjtemény a települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása* 2. Ráció – L'Harmattan.
- Naughton, M. J., Alford, H. J., & Árokszállási, Z. (2009). *Menedzsment, ha számít a hit: Keresztény társadalmi elvek a modern korban*. Kairosz.
- Tornielli, A. (2015). *Ferenc pápa – ez a gazdaság öl*. Jezsuita Kiadó.
- Tóth, E., & Csapóné Riskó, T. (2018). Keresztény szempontú menedzsment gyakorlatok. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 14–30. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.2>
- Vályi, G. (2008). *Szervezetpszichológia; család és életmód*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneri_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/2_1356_tartalom_elem_012_munkaanyag_100331.pdf
- Weber, M. (2020). *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. L'Harmattan Kiadó.