

Dr. Koncz Gábor

„ELÉGÉ HARAGUDNI...”  
Értelmiségi felelősség és feladatok... (2017)

**Absztrakt**

Márai Sándor írta azt, hogy a nagy társadalmi bajok közepette az értelmiség nem haragudott eléggé. Ebből és más jelentős idézetekből kiindulva tekintti át a szerző az elmúlt húsz évben e témakörben tartott előadásai lényegét, utalva az akkori helyszínekre, eseményekre, megjelent írásaira. Tételesen összefoglalja az akkor és ma lehetséges magatartási jellemzőket, vázolja saját, személyes vállalásait.

**Abstract**

*„To be angry enough...” Responsibility and tasks of the intelligency*

Sándor Márai wrote, that among the big social problems the intelligency was not angry enough. Starting from this, and other important quotations, the author analyses his own lectures in this theme, in the past twenty years. Mentions the anno speeches, events, published own writings. He summe up and describes the possible attitudes at those times and nowadays. States his own tasks.

Ki olvasta Luther Márton 95 tételét? Előadások elején felteszem a kérdést, azzal a megjegyzéssel, hogy magukban válaszoljanak. Aztán holnap már könnyű lesz, hiszen ott az internet... mégis, sokszor magyarázat is szükséges... Mi úgy tanultuk, hogy a reformáció kezdete 1517. október 31., amikor Luther Márton téziseit a wittenbergi vártemplom kapujára kifüggesztette... A mai történészek ezt az eseményt vitatják, no, meg a reformáció folyamata jó száz évvel korábban már elkezdődött.

Az utóbbi húsz évnyi ön-biztatásaim során a fordulópont: 2015. november 25. Lóránt Károly és Szegő Szilvia – a Rendszerváltás Történetét Kutató Intézet és Archivum keretében – fontos kérdésekről beszélgetés-sorozatot szerveztek. Én is tarthatam egy áttekintést. (Erről majd a 6. pontban lesz szó.) Az akkori vita során határoztam el, hogy az alcímben jelzett témájú írásaimat, különböző beszélgető-körökben elhangzott hozzászólásaimat összefoglalom. Ez itt tehát egy tovább-írt szöveg...

Az 1970-es évek elején, a Közgázon, egy-egy sikeres dolgozat után mondta Dr. Kovács Géza professzor úr (...akkor elvtárs...): „Írják tovább...!” Nos, ennek érdekében adom meg adataimat, elérhetőséget a Szerzőink rovatban, ám már itt is kérve a reagálást. A TIT Stúdió Egyesület [www.tit.hu](http://www.tit.hu) szívesen ad helyet a beszélgetéseknek, rendezvényeknek. (Megjegyzem, a Közgáz igen alapos képzést és a beszélgetésekhez is alkalmat teremtő tudományegyetem volt. Tanulmányaimat a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Népgazdasági Tervező-Elemző Szak, Elméleti Gazdaságpolitikai Szakágazat és a Futurológiai Csoport különösen segítette, ösztönzött az elemzésekre).

A reformáció 500. évében, főhajtással mondom, hogy a felelősség- és a feladatvállalás alapjait örököltem. Édesapám, Dr. Koncz Sándor (1913–1983) gyakran idézett ön-meghatározásai: „Értelmes hit, cselekvő erkölcs...” „Hittel és humorral...” Ezek is vezették Szatmári Emíliát, elmélyült kutatásai és az Apámról készült, alapos, színvonalas, fontos könyv megírása során (Szatmári 2015).

Koncz Sándor jószágos, szorgalmas, munkás–paraszt családból származott. Özőrény, Diósgyőr–Vasgyár, Miskolc: gyermek- és diákevek... Majd Sárospatakon református teológiai hallgatóként már akkor is sokoldalú szervező, külföldön is tanuló, jó beszéd- és íráskészségű, utazó, elismert, törekvő személyiség volt. Szolgált, mint református konventi-, intézeti-, tábort- és közegyházi lelkész, sárospataki teológiai tanár, egyetemi magántanár, alsóvadászi lelkész, sárospataki levéltáros. 1947–1952 között teológiai tanár volt Sárospatakon. Küzdött a Sárospataki Református Kollégium, a Teológiai Akadémia erőszakos megszüntetése és a Gimnázium államosítása ellen, ezért is „hátrátételt szenvedett”. Az Alsóvadászi Református Gyülekezet szeretettel fogadta be, ahol igen körültekintő, emlékezetes lelkészi szolgálatot végzett. Viták és egyeztetések után, 1965-től Sárospatakon, a (hosszú nevű) Tiszán-inneni Református Egyházkerület Tudományos Gyűjteményei Levéltárának igazgatója lett. „Hittel és humorral” magatartására jellemzően, „... az ország egyetlen olyan igazgatója vagyok, akinek beosztottja sincs...”. Korábbi, jelentős teológiai,

filozófiai életművét radikálisan elhallgatták, 1952–1965 között nem is publikálhattak. Amikor tehetett, sokszor szolgált, voltak évek, hogy szinte minden nap, olykor naponta többször is. Tartotta a lelket a hallgatóiban, a gyülekezetekben...

Korábbi, két jelentős könyvén kívül (*Kierkegaard és a világháború utáni teológia*, Miskolc, 1938; *Hit és vallás. A magyar református vallástudományi teológia kibontakozása és hanyatlása*, Debrecen, 1942), számos tanulmányt, cikket közölt. Sok ige hirdetése, jegyzete azonban kéziratban maradt. Ezek feldolgozása, a korábbi fő művek újraközlése folyamatban van. Ennek elkezdésében, színvonalas folytatásában meghatározó Dr. Dienes Dénes professzor úr szerepe. A Napkút Kiadó, a Napút, a Zempléni Múzsza, a Sárospataki Füzetek folyóiratok és a Széphalom Évkönyv sorozat az elmúlt években rendszeresen közölték Koncz Sándor írásait és a róla szóló elemzéseket, minden esetben magyarázatokkal, életrajzi jegyzetekkel kiegészítve. Most a Kultúra és Közösség jelen számában olvasható tőle egy 50 éve írt, ám ez évben ismét aktuális, tanulmány értékű könyvismertetés.

Tudományos munkásságának felfedezése éppen napjainkban történik (Farkas 2015). A TIT Stúdió Egyesület és a Sárospataki Református Kollégium közreműködésével, „Válság és válság. 100 éve született Dr. Koncz Sándor (1913–1983): konferencia az életút üzeneteiről. Tisztelgés a 200 éve született dán filozófus, Sören Kierkegaard (1813–1855) emléke előtt is” címmel rendeztünk konferenciát, 2013. november 21–22-én, Sárospatakon. (Ezt interneten is közvetítettük, amely megtekinthető a [www.tit.hu](http://www.tit.hu) honlapon, ahol rövidesen a bibliográfiája és több tanulmánya is olvasható lesz).

A szolgáló helytállás jellemezte egész életét, Édesanyám, Harsányi Ilona (1919–2003) segítségével. Mindezt sok munkával, józan számvetéssel, vállalással, megalkuvás nélkül tette. Sokszíni, gazdag, megpróbáltatásokkal terhes pályafutása sokak számára maradandó emlék, tanítás, a fent idézettek szellemében követett magatartás (Koncz 2016).

*Tehát:* szabadulni nem akartam, így hát lássunk a saját produkcióimból, az elmúlt 20 évből egy áttekintést.

## 1. „Kihívások és felelősség” (1997, 1999)

Éppen 20 éve, 1997-ben jelent meg ifj. Fasang Árpád *„Az (magyar) értelmiség hivatása”* című könyve (Fasang 1997). Az 1992-ben alapított Magyar Kultúra Alapítvány Corvin termében mutattuk be, a Budai Várban. Ez az Alapítvány azért volt, hogy a magyar-magyar párbeszédet szolgálja. Ennek keretében, többek között segítő beszélgetéseket folytattunk. Régiók találkozója rendezvénysorozatot szerveztünk. A határon túli, végveszélybe került alkotókat, intézményeket támogattuk. A Fasang-könyv bemutatója során már akkor felhívtuk a figyelmet a kelet felől megindult népvándorlásra. A kötetnek oly nagy sikere lett, hogy sokan-sokan jelentkeztek: természettudósok, mérnökök, orvosok, közgazdászok, hogy ők is írni akarnak. Ezekből szerkesztette Fasang Árpád a *„Hivatás és hitvallás”* című két kötetes művet (Fasang 1998). Ebben jelent meg *„Kihívások és felelősség”* címmel az akkori elemzésem (Koncz 1998), amelynek lényege az értelmiségi feladatok vázolója. Akkor és itt is felhasználtam a *„Mi az örök feladata?”* című, ugyancsak elhangzott és közölt fejtegetéseim lényegét (Koncz 1997). Most is köszönet illeti Biernaczky Szilárd kiadói igazgató urat, hogy a Mundus Magyar Egyetemi Kiadó vállalta a három vaskos kötet megjelenését! Éppen ideje lenne ismét beszélgetést szervezni ezekről, a mai aktualitások és a folytatás érdekében.

*Tehát:* nem minden diplomás értelmiségi és nem minden értelmiségi diplomás. Értelmiségi az, aki a tudatosan vállalt foglalkozásán, napi munkáján túlmenően, a *társadalmi lét összefüggéseiben hajlandó és képes gondolkodni*.

Értelmiségi az, aki felelősséget érez és vállal a szűkebb környezetén túlmenően is azért, hogy az összefüggések keresésére, meglátására másokat is segítsen; *aki felelősséget érez a nagyobb közösség megmaradásáért és boldogságáért*. Értelmiségi az, akinek a jövőbe vetett értelmes hite *cselekvő erkölcsben nyilvánul meg*. Tehát az összefüggések keresése és látása, a felelősség érzete a napi munkán túli, etikus cselekvésre ösztönzi.

Az értelmiségi sorsot vállalóknak *általános feladatunk*: az átrendeződő világban az összefüggések kutatása, helyének és viszonyulásai alternatíváinak világos felmutatása. *Különös feladatunk* a gazdasági, politikai rendszerváltásban, Kelet és Nyugat határán, a nagy kultúrák és érdekek ütközőzónájában, a *megmaradás*

stratégiájának és taktikájának kidolgozása. *Specifikus feladatunk* annak fel- és beismerése, hogy teljesen véletlen, hova születünk. Akik itt szónokolunk, lehetnénk kisebbségiek, mint több milliónyi magyar a Kárpát-medencében és a diaszpórában. Tehát feladatunk, hogy a külhoni magyarok sorsában cselekvő etikával osztozzunk, s az európai integrációban való *létünk elválaszthatatlan része legyen az ő jövőendő létük is*. Mert a kisebbségben, a diaszpórában élők gondja közös sorsunk. Most az EU-ban másként felvetődő, más technikát igénylő felelősséggel.

1999-ben kezdte el Török József a Közművelődési Nyári Egyetem szervezését, Szegeden. Tíz évig tartott ez a kiemelkedően fontos sorozat! (Török 2010) Ennek keretében, 2002-ben az a megtiszteltetés ért, hogy a jeles előadók és témák sorában, a „Szükséges tudás” nyári egyetemi rendezvény keretében előadást tarthattam, „Mit kell tudni a gazdaságról?” címmel (Koncz 2010). Ez is a mostani áttekintési téma keretébe tartozik, mert az alábbiakat vázoltam:

- ha mézet akarsz gyűjteni, ne rúgd fel a méhkast,
- a gazdaság a tágabb kultúra része;
- a gazdaság glob-lokál;
- rövid távon a gazdaságtól függ a szűkebb kultúra;
- hosszabb távon a gazdaságot és a tágabb kultúrát a szűkebb kultúra mozgatja;
- tehát azt kell tudni a gazdaságról, hogy ha mézet akarsz gyűjteni, ne rúgd fel a méhkast!

Sok-sok rendezvényi köszöntő, zárzó és tanulmány után, 2006-ban újabb összefoglalás következett.

## 2. „Elégé haragudni...” (2006)

*Régiók és kultúrák találkozása*: ezt szolgálta továbbra is az akkor még létező Magyar Kultúra Alapítvány. Ennek jegyében vállaltam *Hodossy Gyula* író, a Szlovákiai Magyar Írószövetség elnök felkérését, hogy a XV. Katedra Napok keretében, *Dunaszerdahelyen*, 2006. október 28.-án előadást tartsak (Koncz 2007).

A személyesen mélyen átélt és megszenvedett előadásban először kibontottam a címben lévő idézetet. Majd értelmeztem az értelmiség fogalmát. Végül magatartási lehetőségeket vázoltam.

*Márai Sándor* üzenete: „A társadalmi, politikai erők, melyek ma hidegtelelős indulattal rángatják és feldűlják Európát, csak következményei a szellemi emberek árulásának...” „Az igazság annyi, hogy az írók nem mondták ki a válságos pillanatban megfelelő erővel a varázsszavakat. Hogyan hangzanak-e varázsszavak, melyek egyidősek az emberi lelkiismerettel? Az első: *igazság*. Mindenben igazság, a munkában, a gyönyörben, a kielégülésben, a felelősségben, a tapasztalásban, a legkisebb részletben is. Igazság, tehát műveltség”. Aztán Márai folytatja és magyarázza: arányosság és ellenállás: „arányosnak lenni annyi, mint jogot tudni, a szó mélyen emberi értelmében, tudni miből mennyit van jogunk követelni... aztán, még egy varázsszó: *ellenállás*... nem szabad beleegyezni. Nem szabad engedni... az írók nem haragudtak többé a kellő erővel...” Javaslom az elmélyült olvasást! (Márai 2000:69-70).

Az idézet dátuma: 1941. Az akkori, hidegtelelős indulatok világában írtakat az elmúlt hét évtizedünk reményekkel és *lidérces rugódzásokkal* teli küzdelmeire értelmezem. *József Attilát Medáliák* versciklusából (1928) is idéztem:

Elefánt voltam, jámbor és szegény,  
hűvös és bölcs vizeket ittam én,  
a dombon álltam s ormányommal ott  
megsímogattam a holdat, a napot,

és fölnyujtottam ajkukhoz a fát, -  
a zöld cincért, a kígyót, a kovát, -  
most lelkem: ember – mennyem odavan,  
szörnyű fülekkel legyezem magam -

\*\*\*

Az eltaposott orrú fekete,  
a sárga, kinek kékebb az ege,  
a rézbőrű, kin megfagyott a vér  
és lidércként rugódózó fehér.

Tehát: igazság, arányosság, ellenállás! Egy hajdani, falusi úrvacsora-osztás után, a lelkész – Édesapám – kihirdette, hogy négyszázkilencvenkilencen éltek úrvacsorával. Vajon ki *nem volt* az ötszázadik? Napokon belül nyíltan vagy titkon többen jelentkeztek; elmondván, hogy készültek – és távolmaradásuk történetei, sorsregényei fejezetenként gyűltek a parókián.

Tartsunk önvizsgálatot: mily fontos elfoglaltságok miatt *nem szóltunk*, s elmaradásunk örömei és szorításai elegendő magyarázatok-e? Része az önvizsgálatnak, hogy meg kell fogalmaznunk: szerintünk *mik a mai lét nagy gondjai, s mit jelent az ezekhez való értelmiségi viszony*.

Még mindig el vagyunk telve (és főleg foglalva) a fejlett szocializmusból a fejletlen kapitalizmusba való átmenet, a rendszerváltás sikereivel, de még inkább gondjaival. Pedig ez csak része, megjelenési formája a világ átrendeződésének.

Nyugat felől, elsősorban az Egyesült Államokból zúdul ránk a fogyasztói és információs társadalom kihívása. Sok nagy, megsemmisítőnek tűnő csapás után maradtunk meg – eddig. Bármily bánatosak vagyunk olykor, mégiscsak a világtörténelem egyik legsikeresebben megmaradó kis népének tudhatjuk magunkat. Ám ez a mostani kihívás nem a személyt, az épületeket, a terményt pusztítja el, hanem *az önazonosság kultúráját, a személyiséget darabolja fel*.

A másik nagy kihívásról igen kevés szó esik. Kelet felől megindult a népvándorlás. Ha felidézünk a régi erdélyi megállapítást, hogy *„azé az ország, aki teleszüli”*, akkor (ha merjük), prognosztizálhatjuk, hogy a keleti kihívás éppúgy önazonosságunk kultúráját fenyegeti, mint az imént említett nyugati.

A harmadik nagy gond, hogy ezekre és a többi közismert csapásra (környezetszennyezés, betegségek, eladósodás) nem tudunk átfogó, stratégiai cselekvési programot adni, *mert mi vagyunk az ötszázadikak*. Mert a napi átpolitizáltság átka, az mértéktelenül terjedő és pazarló hivatalosdi; a változásokban a székükhöz ragaszkodó arctalan bürokraták gyötrései felőrlik alkotó erőinket.

A történelmi megmaradás nagy művészeiként látjuk a kihívásokat, épp ezért kell önvizsgálatot tartani és cselekvési programot adni. Mert a huszadik század bebizonyította, hogy minden borzalom lehetséges. A túlélés pragmatistáiként ne hessegesünk el Márai Sándor *Halotti beszéd* című versének gondolati merészségét:

„Emlékeink szétesnek, mint a régi szövetek...  
A csákány koppan és lehull nevedről az ékezet...  
Tudjad, már él a kis sakál,  
Mely afrikai sírodon tíz körmével kapál...”

Ezt tudva kell önmagunkat definiálni. Elviselve, hogy ígéretetek, hitek visszavonhatók, másként gondolhatók; hivatások megrendíthetők. Akkor, 2006-ban is hangsúlyoztam, hogy az EU integráció során különösen figyelni kell az érzékenységekre. Egy minapi olvasmányomból idézek. „Az 1920. június 4-én Trianonban aláírt diktátum megannyi következménye olyan, máig égő sebeket ejtett a Kárpát-medencében élő népek lelkén, hogy a legnagyobb tárgyilagosság és józanság igényével sem lehet szinte semmit leírni, ami ne sértené valaki(k)nek az érzékenységét, elveit. A gyökeret vert, innen és onnan felhangzó előítéletekről nem is beszélve” (Sass, é.n.).

Összefüggések, felelősség, cselekvő erkölcs. Alternatívák, megmaradás, a szétszakítottak kulturális ölelkezése. E lehetőségek szolgálata az értelmiség hivatása.

És most lássunk *hét* alkalmazott bölcsességet, magatartási figyelmeztetést, persze elsősorban önmagunknak, önmagunknak.

„*Ne sértődj meg a valóságra*”. Ezt Kuti Évától tanultam; köszönöm! Ő a nonprofit szektor, a civil szféra kialakulása és elemzése kapcsán többször figyelmeztetett a társadalom törvényeivel és az emberi magatartásokkal való számvetésre, mert a valóság olyan-amilyen; jó, ha csak kellemetlen és nem tragikus. Ismételjük *Ady Endrét*:

„Aki él, az mind örüljön  
Mert az élet mindnyájunknak  
Szent örömmül jön”.

Ugyanez, szintén Adytól, más szavakkal: „Az élet él és élni akar”. A sértődés és sértődöttség nem csak a szellemi ellenállás feladása, de a fenti alaptörvény megsértése is.

Ha tehát nem kellünk másnak vagy különösen a politikának, mindig vannak elvégzendő feladatok. *Németh Lászlót* idézve: „Az ember mint feladat nyomul a világba”. És hívnak az éppen ránk szoruló és a feltétel nélkül várni tudók.

*Lásd a fától az erdőt*. Az pillanatnyi gondot nézd messziről, mintha repülőről bámulnál a Földre. Csodálatosan kicsi.

„*Feladom Lippát, de megmarad Erdély*” – idézem *Bethlen Gábort*. Tehát meg kell tanulni a tűrés helyett

engedni, a vesztes helyett lemondani, a befejezés helyett abbahagyni, és ami marad, azt elfogadni és megvédeni. *Sütő András*: „A fű meghajol, de élve marad”.

*Tedd, amit tanítasz!* Sok-sok módszert ismerünk meg, bifláztunk be; számtalan bölcsességet olvastunk és még mi mindent tanítunk... Aztán alkalmaztuk-e egyszer is magunkra, szép csendben, egyedül, szemben a papírral: mellette – ellene; szót szó alá, sort sor mellé írva?

Mindezt Édesapám, ezen írás bevezetőjében már főhajtással említett Dr. Koncz Sándor – ismétlem – így summázta: „*értelmes hit, cselekvő erkölcs; hittell és humorral*”. Mert az értelmiségi lét intellektuálisan megélt cselekvés. Nem mozi, fürdő, élvezkedés, vers; az is. Ám főleg – ismét Márait idézve – „*Az emberi lét legmélyebb tartalma a kultúra, amely nem képek, könyvek és zenedarabok összessége, hanem életforma*” (Márai 2000:73).

*Pilinszky János* írta, hogy Bach művészete a mélypont ünnepéye. „*A lehető legmélyebbre ereszkedett alá mindazért, ami elveszett*” (Pilinszky 1984. I. kötet, 299 old.).

Íme „*A mélypont ünnepéye*”

„Az ólak véres melegében  
ki mer olvasni?  
És ki mer  
a lemenő nap szállkamezejében,  
az ég dagálya és  
a föld apálya idején  
útrakelni, akárhová?

Ki mer  
csukott szemmel megállni  
ama mélyponton,  
ott, ahol  
mindig akad egy utolsó legyintés,  
háztető,  
gyönyörű arc, vagy akár  
egyetlen kéz, fejbólintás, kézmozdulat?

Ki tud  
nyugodt szívvel belesimulni  
az álomba, mely túlcsap a gyerekkor  
keservein s a tengert  
marék vízként arcához emeli?”

*Ki mer? Ki tud? Te és én, akik értelmiségiek vagyunk!*

### 3. „Merre van előre? Kulturális nemzetstratégia” (2007)

A 2000-es évek elején, majd közepén ismét felmerült a kulturális stratégia készítésének igénye, különböző fórumokon. Korábbi előrejelzési, tervezési tanulmányaim listáját is megadva, a fenti címmel nagyobb összegzést készítettem (Koncz 2007). Ebben a kultúra tág értelmezése keretében egyrészt a mindennapi élethez kapcsolódó, abszolút gyakorlati követelményeket vázoltam. 1. Tirhuljon a szemét! 2. Tirhuljon a bürokratizmus! 3. Mosolyogjunk! 4. Ismerjük és ismertessük meg a konkrét EU-tópiákat! 5. Koordinációt! 6. Az ifjúság: a jövő! 7. „...Te magad légy!”

Ezt követően fogalmaztam meg a nemzeti kulturális stratégia 12 fő elemét. 1. Komplex társadalmi programok és a kultúra szinergiája. 2. Az EU-integráció kulturális segítése. 3. A magyar nyelv őrzése és fejlesztése. 4. A magyar kultúra bemutatása külföldön. 5. A külföldi kultúra reprezentatív megjelenítése Magyarországon. 6. A közkultúra fejlesztése. 7. A hazai és a külhoni magyarság szerves kulturális kapcsolata. 8. Intézmény-működtetési stratégia. 9. Beruházási stratégia. 10. Tevékenységi stratégia. 11. Finanszírozás. 12. Érdemi párbeszéd.

Mert: „*Jön új világ, hatalmasabb a kornál, mely történelemben elvéreztetett...*” (Áprily Lajos)

### 4. Változásmenedzsment... (2010, 2012)

2010-ben az év kiemelkedően fontos eseménye volt számomra, hogy megjelent Török József szerkesztésével a már említett *Közművelődési Nyári Egyetem 1999–2008. Válogatás a 10 év előadásából* című kötet (Török 2010). Fontos volt ennek bemutatója is az akkor még működő Magyar Kultúra Alapítvány Deák-termében, 2010. március 8-án. Jeles előadók közreműködésével, a 10 év fotóiból összeállított vetítéssel és beszélgetéssel. (Ezután kezdődött el a tragikus felszámolási folyamat). Akkor is áttekintettem ön-szorgalmazásaimat...

2012-ben, értelmiségi-szakmai összefoglalót tarthattam. Május 10-én, Debrecen a „*Közoktatás*

– Felsőoktatás – Felnőttképzés – Közművelődés Tudományos Konferencia és Szakmai Találkozó Karácsony Sándor és Durkó Mátyás emlékére, a Debreceni Egyetem megalakulásának 100. évfordulója jubileumi rendezvénysorozat” keretében. Megjelent: Koncz 2012. Itt ennek egy javított változata következik.

„Jót, s jól. Ebben áll a nagy titok...” (Kazinczy Ferenc) – jót tettek velem a konferencia szervezői, hogy elfogadták témámat és én jól teszem, hogy megszenvedett tapasztalataim nem panaszokban, hanem tételekben foglalom össze.

A profitorientált cégekre vonatkozó válságmenedzselés kitűnő, igazán gyakorlati kézikönyve felteszi a kérdést: „... ki tehető felelőssé a válság kialakulásáért?...”. Meglepő a válasz: 75,2%-ban a menedzsmet, 13,5%-ban a vállalat alkalmazottai és csak 11,3%-ban az egyéb kiváltó okok. Milyen típusúak a válságok? „1.) pénzügyi... 2.) szervezeti... 3.) piaci... 4.) emberi erőforrás... 5.) baleset, katasztrófa... 6.) morális... 7.) goodwill... 8.) egyéb...” (Horváth 2003:21).

Mindezt azért is idéztem, mert a magyar kulturális intézmények esetében a kiinduló helyzet értelmezése jóval nehezebb. E szervezetek döntő többsége központi állami és (korábban tanácsi) önkormányzati tulajdonban van. Visszatekintve az elmúlt 60 évre, a változás és válság kiváltó oka legtöbbször maga a tulajdonos. Politikai, ideológiai változások, hatalmi átrendeződések, koncepcióhiány, tehetetlenkedés vagy éppen akarnokság, bürokratikus ésszerűtlenségek rázták és kavarták az intézményeket.

Hasonlóan: a tágabb non-profit intézmény-rendszerben (egyházak, pártok, érdekképviseletek, egyesületek, alapítványok) a testületi személyek gyakori változása, felkészületlensége, no és a nem racionális szervezeti struktúra a válság leggyakoribb elindítója.

Tehát: nálunk a 8. tényező az elsődleges kiindulás. Tegyük még ehhez azt is hozzá, hogy hiába mi vagyunk az információ gyártásának szakemberei, „... nem mindegy, hogy a múzeumi alkalmazottak vagy a mozdonyvezetők sztrájkolnak...” – bizony ez rólunk a válságmenedzserek véleménye (Horváth 2003:43).

A változás a válság lehetőségét is hordozza, rejti és hagyja kirobbanni – vagy éppen ezt akadályozza

meg. Egyik fogalmat se definiálok, értsük a saját gyakorlatunkra. A cím kifejtésére három lehetőség van. 1.) Felmondom az irodalmat. Ezt nem teszem, csupán a legszükségesebbekre hivatkozom. 2.) A már idézett kötetet értelmezem a kulturális intézményekre. Ezt ajánlom mindenkinek, felettébb hasznos lesz. 3.) Saját hét tételtemet vázoló, javasolva az alkotó összevetést az előző lehetőségekkel, a saját gyakorlati, empirikus tapasztalatok alapján.

A változásmenedzsmet lehet célorientáltan racionális, a kereslethez igazodó, vagy éppen azt generáló; a szervezeti tudást, sőt magát a szervezetet is átalakító. És lehet ugyancsak racionálisan válságfelismerő és válság-kezelő. Íme, a hét tétel, amely ekkor és akkor is alkalmazható.

1.) *Fegyelem: „Ne sértődj meg a valóságra!”* A XX. század írói közül a leginkább sértődött Németh László és Márai Sándor volt (utóbbi az előbbire is). Márai sokszor írt a sértődés ellen, s mint gyakorlónak a véleménye igazán mérvadó. „Életemnek egy kínos, végső konklúziója... megsértődni nem szabad. Káromkodni szabad, mérgesnek lenni szabad, ha megütnek és muszáj visszaütni, szabad. De megsértődni nem szabad! ... Ha valaki megsértődik, akkor megbukik. Iparkodtam nem megsértődni, de volt egy pillanat, amikor kissé megsértődtem attól, amik a magyar irodalmi életben teremtek...” (Idézi Beke 2003:126). Az idézethez az elemző hozzáteszi: „A háború után számtalan olyan arisztokratát ismert meg, akiket anyagilag teljesen tönkretettek, társadalmi helyzetükben megaláztak, s mégis megőrizték a belső függetlenségüket és önérzetüket...” (Beke uo.).

Ancsel Éva is arra figyelmeztet, hogy „a megrendült öntudat” kileng a kétségbeesés és a fanatikus remény, az utópia között (Ancsel 1983:160-161). A sértődés legyengíti, ám a változásmenedzsmet esetében nagyobb a baj: gyengeséget sugároz, ezért rossz kommunikációs bizonyítvány. (Ancsel filozófiai tételét szombatoként együtt látom, a lottózókban sorakozók arcán).

2.) *Biztonság: „Tartsd magad!”* (József Attila) Minden mentés alapvető feltétele, hogy a mentő személy, a katasztrófa-elhárító saját maga lelki és fizikai biztonságban legyen. Apámtól ezt úgy tanultam, hogy ha egy fuldokló kiáltozik: Segíts meg, Istenem! Akkor bedobunk egy szál deszkát, ragadja meg, az Isten is megsegíti. Szóval: segíts, de ne en-

gedd a szívedhez közel a problémát, a magadét se, hiszen minden koldusnak nem adhatsz.

Most veszem észre, hogy tegezõ viszonyban írok. Ez egyébként a válságmenedzsment szakkönyvek és előadások jellemzője... Pedig csak az Istennel van mindenki tegezõ viszonyban... Lehet, hogy ez is figyelembe veendő összefüggés, hiszen a már hivatkozott Dr. Koncz Sándor írta Kierkegaard könyvének záró soraként: „Minden válság megoldása: a váltás – a csoda” (Koncz 1938).

3.) Gondolkozz: „Csodálkozol a kokainistán, s nem érted? Gondolkozzál az okain is tán, s megérted...” (Kosztolányi Dezső). Néhai örök barátomtól, Monigl Istvántól én ezt így tanultam: „Koncz, nem sunnyogsz el a fal tövében, hanem leülsz és gondolkodol, hogyan tudod áttörni”. Ugyanezt egy (bizonyára kínai) bölcs így fogalmazta meg: „Ha nehéz az út, kidőlsz a közepén, de nem fekszel le az elején”.

Am az is igaz, hogy a gazdaságilag legostobább mondás. „Ha előszörre nem sikerül, újra és újra meg kell próbálni”. A szerző szerint rá kell jönni arra, hogy miért nem sikerült „... és jobb idejében csökkenteni veszteségeinket és valami más területre áttérni” (Buchholz 2000:338).

Tehát: ha nem jut eszedbe semmi, használd a kapcsolati tőkét, vedd elő a címtáradat és kérdezd meg a legelsőt: Anyuka! Biztosan lesz egy megnyugtató mondata, talán még a jó ötletet adót vagy a megmentőt is ismeri.

4.) Tanok: „Tedd, amit tanítasz!” Mindenekelőtt tudatosítsd, hogy a gazdaságilag legbölcsebb mondás: „Ne tedd az összes tojást egy kosárba” (Buchholz 1998:360).

A tanok áttekintéséhez az alapl művet, Kotler világhírű könyvét kell elővenni és átrágni. Ez után jöhet a különböző tantárgyakban porosodó tanulak és tanítottak áttekintése:

- Tendencia- és trend-elemzések.
- Mellette, ellene.
- 4 P, 7 P, SWOT, 4 C.
- Múlt, jelen, jövő. Helyzet, vízió, cél.

Összefoglalva: élő eszközzé lehet és kell tenni a tankönyveket, jegyzeteket.

5.) A negyedik dimenzió: Költségek csökkentése, bevételek növelése, racionalizálás, humanizálás.

Nos, mindig a negyedikkel kell kezdeni, tehát az első feladat a humanizálás: a munkatársak, a beosztottak megkérdezése, véleményük tényleges meghallgatása és elemzése. A nagy változástervezés könyv is többször figyelmeztet arra, hogy alig használt eszköz „... a fogyasztók alaposabb megismerése... az alkalmazottakkal való törődés...” (Wind – Main 2000:11). Persze ehhez is célszerű ismerni a racionalizálás definícióját (Schmidt 1976). Hiszen nem elég a kritika: „Ami szögletes, azt gurítjuk, ami gömbölyű, azt visszük; nem ésszerű, nem célszerű, de roppant katonás...” – mondogattuk katonaként 1968–1969-ben, Kalocsán.

6.) Derű: „Aki nem tud mosolyogni, ne nyisson üzletet” Ez is bizonyára kínai mondás. Sok-sok hasonlót lehet gyűjteni az interneten, vagy például a mosdóban: „Ez a tükör megfigyelő ablak... mosolyogj!” A legreménytelenebb helyzetekben is, legalább egy derűs gondolattal jutalmazzuk meg magunkat.

7.) Bölcsességek: „Vékony jégen nem szabad megállni” (Sárospataki tanítás a Bodrogon korcsolyázóknak). Aztán sorolhatjuk tovább:

- „Halászléből nem lehet halat csinálni”
- „Aki nem tud felejteni, nem érdemli meg a jövőt” (Kozma Tamás)
- „Amit ma letehetsz, ne cipeld holnapig”.

Tehát: alkalmazzuk a bölcsességeket. Hordom magammal az 1601-ben született spanyol szerzetes, 300 bölcsességet magyarázó könyvét. Nos, most véletlenül hol nyílik ki? 138. tétel: „Ez is művészet: hagyni mindent, ahogyan van” (Gracián 1984:97).

## 5. „A magyar művelődés határai...” (2013)

A Magyar Művelődési Társaság által szervezett, „A magyar művelődés határai a XXI. században” című kerekasztal beszélgetésen, 2013. május 29-én én is szólhattam. „Jót s jól, ebben áll a nagy titok...” Kazinczy Ferencet idézve hangsúlyoztam, hogy jót tesz a Társaság a témakör napirenden tartásával és mi jól tesszük, hogy hozzászólunk (Koncz 2013).

Akkori mondanivalóm vázlata:

A közművelődési intézmények feladata, hogy helyben szolgálják a kultúra-közvetítést. Divatos szavakkal a világ glob-local, tehát a nemzetközi ten-

denciák helyben élhetőek át és viselhetőek el. Nem új ez a közművelődési feladat, hiszen például Sárospatakon már az 1920-as évektől hangsúlyt helyeztek a helyi művelődést elősegítő falukutatásra, falu-szemináriumokra, népfőiskolákra, tehetség-mentésre. Akkor is utaltam arra, hogy a 2000-es évek közepén többen, többféle művelődési stratégiát készítettek. (Lásd ez írás 3. fejezetét)

A nemzeti kultúra ismérvei: a nyelv, a történelem, a helyzet, a kisebbségek, a külföldi magyarság és persze a tudományok, a művészetek, az irodalom ismerete és a mindezekkel kapcsolatos, jövőt építő elkötelezett magatartás. Ám ez még oly tágra is kevés, mert a közművelődésben is szembe kell nézni a világméretű gondokkal. Az éghajlat változása; a népességrobbanás és a népvándorlás; a globalizáció kínálati gondjai; a nemzetközi kapcsolatok napi hatása.

Foglalkozni kell az olykor megoldhatatlannak tűnő ellentétekkel: betegség – egészség, aktívak és tengődők; szegények és gazdagok; informáltak és tudatlanok; a jobb és a bal kiéleződése; az információs rendszer kaotikussága.

Sürgető feladatok, amelyekkel a közművelődésben is foglalkozni kell:

- Mindent elborít a szemét, takarítsuk ki az országot!

- Hasznosítsuk a parlagföldeket!

- Intézményi szinten is tegyünk a foglalkoztatás bővítéséért, a sok lehetőség közül az egyik: a telefonba ne a papagáj rikácsoljon, hanem 4 órás váltásban, felkészített munkatársak adjanak információt.

- Minden ember tud valamit csinálni, ezért továbbra is támogatni kell az éppen munkanélkülieket és az idősek aktivitását.

- Növelni kell a beiskolázást.

- Összességében: be kell világítani a sötétséget...

Bizony „... jót s jól, ebben áll a nagy titok”...

## 6. „Közelre nézni, távolra látni...” (2015)

Ebben az évben, 2015-ben még mindig szenvedtem, mert 2010-ben megszüntették a Magyar Kultúra Alapítványt. Ám, egyre gyakrabban idéztem Nemes Nagy Ágneszt: „Valamit mégis kéne tennem, valamit a gyötrelmem ellen...”. Nos, ebben a pszichikai állapotban találtak rám a meghívások, történések.

Az „Új egyenlítő” című folyóiratban, 2015. májusban jelent meg Vadász János tanulmánya: „*Volt egyszer egy kulturális alaptörvény. Kerekes Lászlóra, a kiváló kulturális szakemberre és grafikus művészre emlékezve*”. Erre a szép, olykor vehemens, mégis kiváló írásra reagáltam a folyóiratban, „Javaslatok kidumáláshoz – vállalatokkal” (Koncz 2015). Vadász az 1997. évi CXL. kulturális törvény lényegét, majd hatásának szétesését elemezte. Érvelt egy új törvény megalkotásának szükségessége mellett. Elismertem, hogy joggal utalt Kerekes László kiválóságára és alaposan közelítette meg a konkrét témát. Véleményem szerint azonban akkor (és most) nem kulturális törvénykezésre, hanem a folyamatok és új jelenségek megbeszélésére, „kidumálására van szükség”, azaz „közelre nézni, távolra látni” (Lásd itt a 7. fejezetben).

2015. május 12-én, igencsak kedvemre való előadást tarthattam „A magatartás: Dr. Koncz Sándor – az abszolút pedagógus” címmel (Koncz 2016). A Kiss Árpád Műhely keretében, Hudra Árpád, Tencsényi László és Kiss Endre szervezték és szervezik az „Abszolút pedagógusok” című sorozatot. Ez aztán az értelmiségi lét, felelősség és feladatok témaköre!

Novemberben, a Magyar Comenius Társaság felolvasó ülésén szóltam, mint az elmúlt 15 évben minden alkalommal. Bizony, ez az értelmiségi társaság is sok meggondolandó szempontot termel. A Bibliotheca Comeniana kötetei, az MTA Könyvtárának köszönhetően elérhetőek interneten, a [www.tit.hu](http://www.tit.hu) honlapon keresztül is. (Nyitó oldal, ajánljuk.)

2015. november 19-én a (... a hosszú nevű...) Magyar Tudományos Akadémia IX. Osztály Statisztikai és Jövőkutatási Tudományos Bizottságának ülése volt, az MTA székházában. A téma a fenntarthatóság a statisztikában és statisztika a fenntarthatóságban. Az itt megfogalmazottak is segítettek a dolgozatomban vázoltak elkészítésében.

November 25-én volt a bevezetőben említett, számomra meghatározóan fontos beszélgetés, a Rendszerváltás Történetét Kutató Intézet és Archivum épületében. Ott „Merre van előre? Kulturális nemzetstratégiai kérdések és lehetőségek” címmel a következő témaköröket tekintettem át, olyan háttérrel, hogy a jelenlévők egy része bizony meghökkent.

1. Terror, háború, migráció.

2. Éghajlat – változás. Magyarország, mint csökkenő népességű, kiüresedő ország.



3. Szemétkerakatok, rendetlenség, felelőtlenység mindenütt.

4. Szegénység és kulturális elszegényedés. Feszültségelosódás.

5. Digitális szakadék és kompetencia.

6. Nagy lomizás.

7. Mai témák a hazai szellemi élet világában: oktatási problémák, művészet-finanszírozási ellentmondások, intézményi és rendezvényi túlkínálat.

Az MTA Jövőkutató Bizottságának tagjaiból, Kiss Endre kezdeményezése nyomán és aktivitásával szerveződött, kisebb létszámú, *jövőkutató olvasókör* aktuális találkozója során (december 4.), Huizinga *A holnap árnyékában* című könyvét elemeztük. Majd december 10-én az MTA Pedagógiai Bizottsága Andragógiai Albizottságának ülése volt, a TIT Stúdió Egyesület székházában, ugyancsak felölve az itt tárgyalt témakörök egy részét.

A következő eseményre készülve írtam meg „A népesség kulturális színvonalának változása 2025-ig” című tanulmányomat. A befogadó, igen csak gazdag tartalmú, jól szerkesztett könyvet azért is ajánlom az érdeklődők figyelmébe, mert 2018-ban lesz 50 éves a magyarországi jövőkutatás. Nemcsak illik, de fontos is áttekinteni azt, hogy mit és mit nem jeleztünk, mik a lehetőségek.

2015. december 11-én, a TIT Stúdió Egyesület épületében, a már említett, hosszú nevű Jövőkutató Tudományos Albizottság ülése volt. Ennek keretében kerekasztal-konferencián is részt vehettünk, áttekintve a „Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re” című készülő kötetet (Tóth szerk. 2016).

E rendezvény keretében köszöntöttük prof. Dr. Nováky Erzsébet D.Sc., professzor asszonyt, 70. születésnapján. Kiemelkedően jelentős szakember, gyakorló értelmiségi, ezért ismétlem meg a köszöntésem lényegét.

Jót tett velünk Dr. Nováky Erzsébet – és én jól teszem, hogy (Kazinczy Ferencet idézve) hét tétellel köszöntöm: „Jót s jól, ebben áll a nagy titok”.

1. Tanítvány és tanár. 1969-ben kezdtem el tanulmányaimat a Közgázon, s mihamarabb csatlakoztam az akkor vitatott, ám egyben legendás futrológiai kutatásokhoz. Az első élményem az volt, hogy áldott emlékezetű Dr. Kovács Géza professzor milyen nagy figyelmekkel és szeretettel emlegette tanítványát, Nováky Erzsébetet. A második élmé-

nyem az ifjú tanárnő, aki már akkor vitathatatlan tekintéllyel fogadott minket.

2. Személyes gondoskodó. Nem csak fogadott, hanem figyelemmel igazgatta törekvéseinket. Tanácsainak is köszönhetem jövőkutató témájú szakdolgozatomat és későbbi doktori értekezésemet.

3. Elismert tudós. Már akkor és azóta is tanulmányok, könyvek sokaságának szerzője.

4. Szervező. A tanszéki munkán kívül konferenciák lelkes kitalálója, megvalósítója, az MTA – most már hosszú nevű – Jövőkutató Tudományos Albizottságának létrehozója és fáradhatatlan üzemeltetője.

5. Helyesen kérdezett. Megvalósította Heisenberg tételét: „A helyes kérdés fele út a probléma megoldásához”.

6. Fáradhatatlan az ösztönzésben is. Legutóbb éppen a mai konferenciát (TIT Stúdió Egyesület, 2015. december 11.) csiholta és csiszolta ki belőlünk.

7. Meghatóan őszinte. „Kappéter István... vannak még éveim... én is lehetek boldog”. Tőlük elfogadom, hogy „Az emberiség képes jóra változtatni a világot”. Ehhez kérem Isten áldását életükre, életére!

(Jól teszem, hogy feladatokat adok magunknak. „Ne szabjunk a Gondviselésnek határt”: szervezzük azt, hogy mielőbb akadémikus legyen...) Tisztelettel, szeretettel: Dr. Koncz Gábor

E találkozó tapasztalatai alapján dolgoztam át a már említett „A népesség kulturális színvonalának változása 2025-ig” című tanulmányomat (Koncz 2016). Ennek bevezető részéből teszem közzé az alábbiakat:

Captatio benevolentiae... Első unokám 2025-ben lesz tíz éves. Lomizni fogja a máris tetemes mesekönyv-gyűjteményt és a lehetőségeket. Örül, válogat, ellenáll: zene, tánc, képzőművészet, sport, kirándulás, nyelvek és... 2050-ben gyermekei lesznek...

Ám: a budapesti aluljáró lépcsőjénél lent hajléktalanok alszanak, fent kéregetnek. Lerakatok, szemét mindenütt, mint a vonatok mentén és a mellékutak árkaiban. Kint a kínai lány kimosolyog a büféből: „Te nem szérétni tyipős tyirke, én máris csinálom neked nem tyipős tyirke”. Jöttek (tőkével), megtelepedtek (munkával), itt születtek és 2025-ben gyermekei, 2050-ben unokái lesznek. Akkor majd, a 100. születésnapomon... idáig jutottam. Otthon kattintás a laptopon: mások is jön-

nek..., szedegetem elő a „mit kell tudni az iszlám-ról” témájú könyveimet.

A felkérés szerinti fenti címre (a jövő kutatás hagyományos, elismert, empirikusan megalapozott, szisztematikus előrejelzésekre épített módszereivel) nem tudtam dolgozatot készíteni. Különösen nehéz ez most a személyes felelősség-érzetem kapcsán: megtettem-e... mit tehetek...? Mert a terjedelmi korlátot már az is meghaladná, hogy mit jelenthet a kulturális színvonal. Olvasottság, színház, zene, művészeti befogadás, magyar és idegen nyelvtudás, internethasználat? Fogunk tudni kínaiul, arabul? Nem szemtelünk vagy előnt a szemét? Köszönünk, vagy vissza sem köszönünk? Könyvek és/vagy érintős telefonok..., netán a homlok mögül kivetített gondolatok... idegen égitestek jelzései... ők is jönnek?

Megkapaszkodok: „Az emberiség képes jóra változtatni a világot” – olvasom Kappéter István könyvét és bekapaszkodok; Nováky Erzsébet írja az előszóban: „A változások és az... instabilitás közepette megváltozott a jövőhöz való viszonyunk. Új módon értelmezzük a jövőt és újfajta, az eddigieknél közvetlenebb viszonyt alakítunk ki vele. A jövő nem csak úgy jelenik meg, mint ami egyszer csak úgy lesz, hiszen a jövő itt van a jelenben, megmutatkozik a jövőre vonatkozó várakozások formájában... A helyes irányok és... utak megtalálásához hasznos útítárs a jövő felé haladás iránytűje, amely értékeket is magában hordozva orientál a követendő felé és tart távol az elkerülendőtől...” (Kappéter 2003). Iránytű a várakozásokhoz: indulok tehát a zöld kályhától, értelmezem a fogalmakat.

## 7. „Felelősség és feladatok” (2017)

Bolvári-Takács Gábor körültekintő szerkesztői munkájával készült el az *„Értelmiségi lét és társadalmi felelősség. Vallomások, vélemények, vállalások – a kultúráról”* című tanulmányom (Koncz 2017). Ennek ismételt szerkesztett, rövidített és kiegészített változatát adom közre a továbbiakban.

A kultúra fogalmának *három dimenziója* van. *Tágabb értelemben* viszony-fogalom és ugyanakkor a viszonyoknak viselkedésben, életmódban, társadalmi folyamatokban, továbbá a mindezeket hordozó, kifejező, megjelenítő tárgyakban, szolgáltatásokban, szervezetekben, intézményekben megjelenését

jelent. A kultúra az ember viszonya önmagához, a másik emberhez, a természethez, a tárgyi környezethez, a már kialakult és alakuló társadalmi rendszerekhez. A kultúra egyszersmind viszony a tudás termelését és közvetítését végző intézmény- és tevékenységrendszerhez.

Ez utóbbi a *szűkebb értelemben* vett kultúra szférája, tehát a tudás megőrzésének, termelésének, elosztásának és fogyasztásának szervezet- és intézményrendszere. E rendszer tevékenységei, produktumai és produktói; mindezek közvetlen társadalmi szabályozása és folyamatai. Ebben a rendszerben beszélhetünk műveltségről, kulturálisról, tájékozottságról, illetve oktatási, művészeti, közművelődési alrendszerekről, ágazatokról.

A kultúra fogalmának *harmadik dimenziója* az értékek, mértékek, normák, érdekek rendszere.

Ha a kultúrák találkozásáról, párbeszédéről, küzdelméről van szó, akkor mindig a három dimenziót együttesen vesszük figyelembe, ám először mindig az értékek, mértékek, normák, érdekek világáról élénkül meg a vita, vagy kényszerülünk ezek megélésére.

Az 1989–1990-es rendszerváltás geopolitikai lényege: a szovjet Vörös Hadsereg kivonulásának előkészítésével, majd kivonulásával, a Szovjetunió megszűnésével szabaddá váltunk, és ugyanakkor beáramlott a sokféle hátterű nemzetközi tőke. A korábbi, döntően két szektoros (állami és családi tulajdon) gazdaság négy szektorossá változott: profitorientált, költségvetési, nonprofit és családi gazdálkodás, újratermelés szervezés. Valamennyi szektor korábban is létezett, azonban mérete és funkciója lényegesen megváltozott. Döntővé vált az erőforrások szektorok közötti átáramlása. A fent vázolt három dimenziójú kultúra a továbbiakban a négy szektorban élt és nyilvánult meg. Tehát a viszonyok, a tudás és az értékek dimenzionálódtak aszerint, hogy a tulajdon, a tevékenység és a produktum melyik szektor keretében jön vagy jöhet létre. Ennek megfelelően új értékek, mértékek és érdekek alakultak ki; új tudások keletkeztek és a viszonyrendszerek regionálisan, majd nemzetközileg is tágultak.

Az 1990 utáni kormányzati tevékenységeknek, a szűkebb kulturális szférát érintő döntéseiből negatívumként szokták említeni azt, hogy leértékelte a korábbi, szocialista népművelést, közművelést. Ugyanakkor négy lényeges, meghatározó változást indított el. Felértékelte a határon túli magyarság-

gal való viszonyt és kapcsolatrendszert, létrehozta a Duna Televíziót. Szektor-semlegessé tette az oktatást. Tehát a jogosultságot megszerzőket az állami, az egyházi és a vállalkozói, valamint a nonprofit szférában is támogatta. Elismerte és segítette a civil szervezetek létrejöttét, sőt kialakította az állam által létrehozott alapítványok, később közalapítványok rendszerét (ezek többségét 2010–11-ben államosították, megszüntették). Végül a közművelődést, közgyűjteményeket, művészeteket is segítette az új törvénykezéssel.

E témakörben az 1997. évi CXL. kulturális törvényt meghatározó előzményekre való utalás azért fontos, mert a ma már távoli, ám mégiscsak meghatározó indítás az 1970-es évek közművelődési lendülete volt. Az 1970. és 1972. évi művelődési otthoni és az országos népművelési konferencia volt az a két nagy esemény, amikor jelentős áttekintés, értékelés történt. Ekkor deklarálattott a népművelés közművelődéssé fejlődése, tehát az aktív, alkotó jelleg, a társadalom felé fordulás, a részvétel hangsúlyozása. Majd folytatódott és következtek a kutatási elemzések, továbbá az 1974-es közművelődési párt-határozat. Ezt követte az 1976. évi közművelődési törvény. Emellett figyelembe kell venni a nemzetközi hatásokat is. Hiszen például az UNESCO keretében, az 1970-es években élenkült meg a fejlődés kulturális dimenziójának hangsúlyozása. Nem elhanyagolhatóan éppen magyar szakemberek közreműködésével is, előtérbe került a kulturális hozzájárulás és részvétel elemzése, fontosságának kiemelése. Viszszatekintve ma már látszik, hogy hazánkban mindez a szocializmus megújításának kísérlete volt.

A rendszerváltás előkészítése jórészt a kulturális szféra, ezen belül is a közművelődés keretében történt. Jómagam erről tanulmányt publikáltam, hangsúlyozva, hogy szó nem volt rendszerváltásról, hanem ilyen-olyan korszerűsítést emlegettünk; az oktatás, a továbbképzések, a vezetőképzés keretében is. Nem mi neveztek el, döntöttük el a rendszerváltást, de mi készítettük elő.

Az 1997. évi CXL. kulturális törvény előkészítésének és lényegének, hatásának áttekintése során figyelni kell arra, hogy az 1990-es években élenkült kulturális stratégiai tervezési törekvések indultak el, amelyek a 2000-es évek közepén konkrét, szakértői, olykor minisztériumi dokumentumokban is megfogalmazódtak. Itt most nem tüntetem fel a nyomtatásban és talán interneten is elérhető folyóiratközléseket. Csupán említem, hogy a CXL.

*Kulturális törvény. Önkormányzati feladatellátás. Közművelődési szakfelügyelet* című, azóta már megszünt folyóiratban, a periodika címének megfelelően, mindezekről bőven volt szó. A *Kultúra és Közösség* 2006. évi 2. száma, valamint a *Szín – Közösségi Művelődés* 2007. évi 12. 2–3. és 12. 4. számai is közöltek ilyen írásokat. Később is készült és szakmai körökben közreadott átfogó elemzés a tárgyaló törvényről, a módosítás indoklásáról. Majd a 2010-es években ismét újabb közművelődési stratégiái, szakértői tervek születtek.

- *Vállalásom*: elkészítem a fentiek bibliográfiáját és külön összeállítom a témakörhöz kapcsolt, saját írásaim jegyzékét, az akkori mondanivalóim összefoglalását.

Volt tehát törvényelőkészítés, törvénykezési vita, kutatások sokaságának elvégzése és publikálása, stratégiák készítése. Voltak viták, ám hiányzott és ma is hiányzik a kidumálás. Az tehát, hogy nem úgy ahogy, vagy jól szervezett konferenciákon, hanem minimum három, de mindenképpen kiscsoportos beszélgetéseken, a vehemenciákat is vállalva, megbeszéljük a tényeket és azok értelmezését. Egyáltalán: felvessük az írásban nehezen előhozható pro és kontra szempontokat, érveket. „Az alkalmas idő...” nem most van új kulturális törvény előkészítésére. Most olyan kifutások, kimerülések, átpolitizáltságok és külső hatások idejét éljük, hogy a múlttól is, ám sürgetően inkább a jelenről kötetlenül és felelősen beszélgetni kell. Annak érdekében, hogy lássuk: mi van, mik a lehetőségek, merre van előre; majd ki és mit tegyen.

- *Vállalásom*: igény esetén helyet is adva szervezem a felelős szakmai beszélgetéseket. Mert most a fontos: közelre nézni, távolra látni...

A közművelődés mai, eleven áramlatában (szakos válságában) alapvetően fontos felmutatni a közelmúlt értékeit, nemcsak dokumentumokban, hanem a személyek maradandó üzeneteinek összefoglalása, újbóli megélése érdekében is. Az érdekesek és elmentek hosszú sorát most nem említve, utalok arra, hogy *A Méltóságkereső üzenetei* címmel immár több éve megrendezzük a Beke Pál emlékkonferenciákat.

- *Vállalásom*: várom a főhajtásra és összefoglalásra szóló javaslatokat, szorgalmazva, helyet adva és segítve az áttekintéseket.

A fentiekén kívüli, meghatározóan fontos, nagy tendenciák áttekintéséhez nagyon jó lehetőség például a *Kultúra és Közösség* folyóirat eddigi évfolyamainak áttekintése; annak vizsgálata, hogy ez a mérvadó orgánus 1974-től milyen nagyobb témakörökkel foglalkozott. Csak néhány példát említve: a közművelődés társadalmi szerepe, munkásművelődés, ifjúsági kultúra, amatőr mozgalmak, művelődésemélet, művelődési otthonok helyzete, művelődés-gazdaságtan, kulturális tervezés, közösségek szervezése, komplex kulturakutatás, társadalmi-kulturális változások, média, multikulturalizmus, felnőttoktatás, kulturális antropológia, vallások, információs társadalom, városiasodás stb. Hasonló tendencia-elemzéseket lehetne és kellene végezni például a *Szín – Közösségi Művelődés* folyóirat számainak feldolgozása alapján is. Különösen fontos a Budapesti Művelődési Központ kiadványsorozata, amely egyrészt a főváros közművelődési intézményeit mutatta be, másrészt a művelődési otthonokból, a közművelődési intézményekből elindult társadalmi-kulturális kezdeményezéseket, újításokat tekintette át. Ezek közül most csak néhányat említek: klubmozgalom, amatőr művészetek, táncházz, játszóház. Kreatív szakkörök, komplex művészeti nevelés. Munkásművelődés, képzések, műhelybeszélgetések. Közösségi mentálhigiéné, művészeti, kreatív mozgalmak. Tudományos ismeretterjesztés. Bűnmegelőzés. Családi szocializációt segítő programok. Esélyteremtés. Környezettudatos magatartás. Idősek ellátása.

- *Vállalásom*: az irodalomjegyzékek összeállítása, az elemzések szorgalmazása, a beszélgetések szervezése. No persze: számos kiváló folyóirat megszűnt, sok-sok intézeti kiadvány, sorozat, periodika eltűnt. Ezért tehát „Megvonja vállát az idő”: eltűnt folyóiratok üzenetei témakörben elemzéseket készítek.

Az 1970-es évektől nagy művelődésszociológiai felmérések is készültek, amelyek a szűkebb kulturális szféra ágazatai, szakágazatai, produktumai és produktói mentén is felmérték a változásokat. Csak példaként említem, hogy már az 1980-as évek közepétől korlátlanul kibővült, kiszélesedett a könyvkiadás. Megjelentek a korábban eldugott, elhallgatott, betiltott nagy művek. A képzőművészeti albumok és útikönyvek sokasága nyitotta ki a világot. Sokszínűvé vált a lexikonok, kézikönyvek, tematikus gyűjtemények, címtárak kiadása. A kortárs nagy irodalom mellett teret kaptak az amatőrök. Burjánzott a folyóirat kultúra, a politikai elemzések, memoárok sokasága. Majd mindez rákerült és átkerült az internetre.

Hasonló volt a helyzet a képzőművészeti kiállítóhelyek és lehetőségek terén is. Nemcsak a szakosodott, hivatásos lehetőségek sokasodtak. A képzőművészeti bemutatók, tárlatok megjelentek a szállodákban, panziókban, könyvtárakban, éttermekben, irodaházakban, művelődési otthonokban, üzemekben, állomásokon, lakás-galériákban, majd a plazákban is. Ugyancsak szélesedett, burjánzott az előadó-művészeti kultúra is, hiszen a hagyományos színházak és koncerttermek mellett a fent felsorolt helyszínek is a kulturaközvetítés intézményeivé váltak. Ezt is áttekintem a *Rendezvénytan – a gyakorlattól az elméletig* című, készülő könyvemben.

A mindezekhez kapcsolódó, lakossági fogyasztói szokásokat publikált (pl. Szín) elemzések részleteiben bemutatták. Ám az is világossá vált, hogy a Vitányi Iván által, már az 1970-es évek második felében bemutatott „egyharmad ország”-ot nem sikerült meghaladni. Fő vonalaiban tehát a felnőtt népesség egyharmada intenzíven kapcsolatba került a fent jelzett és további kínálatokkal, intézményekkel, míg egyharmada csak időnként és úgy, ahogy, további egyharmada pedig sehogy sem.

A felvillantások mögötti, bővebb irodalom alapján végül is mi jellemezte az 1990–2015 közötti időszak magyarországi kultúráját?

- a négyzetektoros gazdaság kialakulása, a kulturaközvetítő intézményrendszer világában is;
- az intézményrendszer lényeges átalakulása és bővülése;
- egyháziasodás: a bejegyzett és a be nem jegyzett egyházak számának és társadalmi hatókörének növekedése, bővülése;
- az egyesületek és alapítványok létrejöttének, tevékenységének rohamos bővülése;
- kulturális intézményi és tevékenységi túlkínálat;
- a kifelé és befelé áramló turizmus;
- a fesztiválok számának radikális növekedése és ezzel együtt a kulturális rendezvények sokszínűvé válása, majd parttalan fesztiválosodása;
- a nyitásokkal együtt a megmerevedések és etnikai elzárkózások érzékelése, az etnikai feszültségek felerősödése; a belső fenyegető katasztrófa,
- a területi gazdasági különbségekkel együtt a kulturális szegénység nyilvánvalóvá válása;
- a digitalizálás, internetkultúra rohamos terjedése, ezzel együtt a kulturális analfabétizmus;
- a kulturális szegénység mellett, a tartalmi kulturális elszegényesedés is jellemző, a középosz-

tály és a jómódúak körében is. Vannak százas listák (...könyv, vers, regény...); ám a főiskolai hallgatók körében évente elvégzett szondázásaim során, hogy mondjon 10-10 kedvenc vers-, regény-, film-, festmény-címet, soroljon fel jelentős épületeket..., nos, nem fordult még elő, hogy ezekre a kérésekre személyenként 5-5-nél több válasz sikerült volna, többeknél bizony, még ennyi sem...;

– a fentebb is említett jó gyakorlatok térhódítása, az EU-források beáramlásával látványos fejlesztések;

– mindezek lecsapódásaként meg-megújuló kulturális stratégiai, tervezési törekvések...;

– ... és ami a legfontosabb: a változások megjelenése száz meg száz új eseményben, tárgyban, szokásban, amelyekről a magyarországi társadalomtudományi szakirodalom egyik legfontosabb összefoglaló művét publikálta Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor;

– ...és ami megrázó, felrázó, hiszen olvastuk: Huizinga, Ortega, Spengler, Fukuyama, Huntington műveit „... és mégis úgy teszünk, mintha meglepetés lenne a migráció”...

A digitalizációval és a migrációs, népvándorlási problémakörrel együtt jutottunk el a kulturális váltás időszakához. Ez már napjaink története.

Mindezek ismeretében, előre (is) tekintve, legyen itt szó még néhány további, várható tendenciáról, s a belőlük fakadó lehetőségekről/kötelességekről.

*Éghajlatváltozás.* Legyen történelmi emlékeztünk: anno a százötven évig tartó keleti szárazság szorította a népeket, így a magyarokat is nyugati irányba. A már érzékelhető változások olykor megrázóak (kiszáradó tanyai kutak, kiégett legelők), ám az oktatás és közművelődés még mindig nem reagál a helyzet súlyosságának megfelelően. Tanulni és oktatni, terjeszteni kell az alkalmazkodó, kímélő szokásokat, magatartásokat. Ezért is kezdeményeztem a TIT Stúdió Egyesületben a *Kímélem a klímát* rendezvénysorozatot. Összefoglaló előadások és konkrét gyakorlati javaslatok kellenek.

*Migráció.* A mostani sokk esetén az igazán meglepő az, hogy meglepődtünk, készületlenek vagyunk. A látványon túlmenően megrázó és szomorú a nemzetközi technikai, gazdasági, szervezési, intézkedési, logisztikai kapkodás, zűrzavar, diletantizmus. Ami most itt belül a legsúlyosabb: ránk

tört, ránk szakadt, beszakadt a kultúrák találkozásának hazai megítélése. Szélsőségesé vált az idegenek, a másság, az új, a fenyegető felfogásának, fogadásának tömegesen eltérő megítélése. Feladatunk a múlt, a jelen és a jövő közötti megítélési szakadék áthidalása. A múltból nekünk, magyaroknak, magyarországiaknak van értelmezhető tapasztalatunk. Ismét elmentem Ópusztaszerre. Megnéztem a Fesztivál-körképet. Javasolom a gondolkodáshoz másoknak is. Hiszen történhetett úgy is, az eufemisztikusan honfoglalásnak és kalandozásoknak nevezett nagyborzalom. Aztán jöttek sokan mások. A történészek szerint a „mi lett volna, ha” nem lehet kérdés. A jövőkutatók számára a történelemből viszont a legfontosabb, mert a jelenre történő rákérdezés merészségét segíti. (Mi lett volna, ha a gőzgéppel együtt találják fel a robbanómotorokat? Akkor nem lennének vaspályák, csak utak és kamion kígyók?)

A tömegek lázadását, a Nyugat alkonyát, a civilizációk összezsugorítását elemző munkákkal merni kell újra szembe nézni. Megemlítem, hogy az EU-ba való belépés kapcsán, tehát több mint egy évtizeddel ezelőtt, nagy példányszámban megjelent és a parlamenti képviselőknek hivatalosan is javasolt kötetben azt is írtam, hogy: „... végül is bealkudtuk magunkat oda, ahova tartozunk. És ahogyan a korábbi nyugati és északi periféria (Írország, Spanyolország, Portugália, Svédország, Finnország) piacbővítő hatása meglendítette a centrum fejlődését, úgy Közép-Európa integrálódása is piacbővítő, innovatív hatású és a kelet felőli népvándorlás tompító erejű lehet” (Koncz 2004).

Ami most történik: jelzés. Megindulhat a népvándorlás, Afrika felől is, mert ott is nagyok a borzalmak. Nem a riogatás, hanem a lehetőség méretének bemérése és a nemzetközi egyeztetési, logisztikai, technikai-gazdasági megoldások kidolgozása a feladat. Azzal is szembe kell nézni, hogy migrációs szívó hatású az ország. Bizonyára a műholdakról is látszik, hogy a magyarországi lakásállomány jelentős része üres, ha a nyaralókat is bekalkuláljuk. A földeknek ugyancsak jelentős része parlag, műveletlen, nem hasznosított. Az élelmiszertermelés elszakadt a munkaigényes, ám feladatot és élményt adó kézi kultúrától. Továbbá: a magyar népesség előregszik és fogy.

Ezért (is) fontos a Kondratyev-ciklusok, valamint a migrációk, népvándorlások, meg szállások elemzése. Mernünk kell követni Ady Endrét, utalok

a *Jóslások Magyarországról* kötetben összegyűjtött tanulmányokra. És persze kövessük Thomas Mann (1947) is...!

*Digitalizálódás.* Mindez újabb és újabb megrendelést ad a digitális világot mozgatóknak. Feladatunk és felelősségünk az, hogy ne akarjunk mindent digitalizálni, egyelőre elég a katalógusok, a leltárak, listák felvétele. Ezek alapján, akinek nagyon kell, megtalálhatja a közgyűjteményekben. Kétségtelen azonban, hogy rohamosan bővül az írott és fotózott anyag digitális közzététele. Itt a feladat az elérhetőség, megtalálás, válogatás, szelektálás kultúrájának kialakítása. Mindezek oktatása, tanítása mellett kiemelkedően fontos feladat az, hogy például szakdolgozatok, disszertációk készítésének orientálásával segítsük a tematizálásokat, csoportosításokat, elérhetőseket.

*Lomizás.* Korosztályom tagjai sorban összehúzódnak, költözködnek, lomiznak, vagy feladják... Tucatnyi könyvtárat veszek át. Havonta legalább egyszer olyan könyvet olvasok, amelyet feltehetőleg csak én az egész magyar nyelvterületen. Egy immár elhalt barátom azzal tartotta hagyományos kultúráját, hogy gót betűs könyveket olvasott. Ám kétségtelenül eltűnnek könyvek és videók, fotók, filmek, képeslapok, diák, magnószalagok, magnókazetták, hanglemezek, CD-k, DVD-k, gépiratok, stencilek. Továbbá a mindezeket megjelenítő technikai eszközök: orsós magnók, kazettás magnók, csöves rádiók, képcsőes tévék, lemezjátszók, rádiók, telefonok, analóg telefonok, asztali számítógépek, nagy monitorok, fényképezőgépek. „Búcsúzik a lovacska...” – írta meghatóan, szépen Nagy László, a traktorok beáramlásakor.

Mindez egyrészt nem jelenti a háztartási terек kitágulását, mert óriási konyhai és csecsemő-, gyermekellátási technika jelenik meg. Ugyanakkor a lomizás nagy kihívást jelent az állami és egyházi közgyűjteményi intézmények számára, hiszen sokan akarják elhelyezni irataikat, könyveiket, fenntebb jelzett gyűjteményeiket az utókor számára, kulturális lelkiismeretükre figyelve.

*Szemét.* Mindenütt. Szemetelő magatartás. E témakörrel külön elemzésem készül, cselekvési javaslatokkal. Összekapcsolva a települési rendetlenségek áttekintésével és ugyancsak társadalmi program vázolásával.

*Túlkínálat.* Folytatódik a kulturális produktumok és produkciók kínálatának bővülése. Ezzel együtt az intézményi túlkínálat rövid időn belül elvezet az átalakulások, összeolvadások, bezárások hullámához. A feladat tehát a helyzetek és lehetőségek elszánt bemérése.

*Cigányok.* A magyarokhoz, más hazai nemzetiiségekhez és etnikumokhoz viszonyítva népesedési tendenciáik egészen mások, ezért kényszerítő erővel veti fel az átfogó kulturális elemzések szükségességét. Megismerjük és elfogadjuk sajátos kultúrájukat, és annak megfelelően segítsük az új oktatási, képzési, foglalkoztatási viszonyok kialakulását. Ezekről is külön elemzést készítünk.

*Lidércek.* Ezekről, a megelőzési lehetőségekről és a magatartási felkészülésről is külön elemzést fogok írni. Pl. A miszticizmus terjedése. Tömeges elbutulás. Áram-kimaradás, elektro-sokk. Atombaleset. Földön kívüliek stb.

A fentiek vázlatos jelzésével azt akartam hangsúlyozni, hogy az itt nem érintett, szűkebb kulturális termelési és fogyasztási prognózisokat (könyvkiadás, könyvterjesztés, olvasás, kiállítások, stb.) meghaladóan, a kultúra tágabb fogalmi rendszerében gondolkodva szükséges vizsgálni a lehetőségeket és meghatározni a cselekvési alternatívákat. Ismételten hangsúlyozom, hogy ezekhez most beszélgetésekre, kötetlen kidumálásokra, az esetleg meglepő bizarr megközelítések, felvetések elemzésére van szükség.

*A közeljövőben „csak” a migráció, a népvándorlás és a digitalizáció együttes vagy külön-külön hatására mindenképpen kultúraváltás tanúi leszünk.* A felkészüléshez és elviseléshez bizony önmagunkat és egymást is „taní-/tani” kell. Azért utalok József Attila versére, mert az én elhatározásom is: „taní-/tani” (s mert nekem is volt kizsuppoló Horger Antalom).

1997. szeptember 11-én mutattuk be Budapesten, a Magyar Kultúra Alapítvány Corvin termében, az ifj. Fasang Árpád által szerkesztett, értelmiségi lehetőségeket és feladatokat tárgyaló könyvet. Akkor is hangsúlyoztam, hogy értelmiségi az, aki a társadalmi lét összefüggéseiben hajlandó és képes gondolkodni. Az értelmiségi felelősséget érez a nagyobb közösség megmaradásáért, akarata cselekvő erkölcsben nyilvánul meg. A hivatkozott könyv igencsak széles köröket mozgatott meg, amely hozzászólásokat a szerkesztők két újabb, ma is tanulsá-

gos és elemzendő kötetben adtak közzé. (Ezek második kötetében jelent meg a hivatkozott írásom is).

Annak bemérése, hogy a vázolt történelmi szakaszok és tendenciák után mi történhet, mi ma az értelmiség lehetősége és feladata, számos elemzéssel és beszélgetéssel deríthető fel. Másokat is biztatok arra, hogy velem együtt készítsék el és foglalják össze a tágabb és a szűkebb kulturális szférával kapcsolatos régebbi és újabb tematikus előrejelzéseiket, a témakörhöz kapcsolódó javaslatukat.

A 4. rész 7. pontjában idéztem óvó bölcsességeket. Ám én még mindig inkább a kutya vagyok. Az ajtó nyílásánál hosszabb bottal a szájában, addig forgatja a fejét, míg végül átmegy. Ez Robert Musil igencsak emlékezetes megfogalmazásában:

„Nem csak valóság érzék: lehetőség érzék is van a világon. Ha nyitott ajtókon szerencsésen akarunk bejutni, ügyelnünk kell arra a tényre, hogy keretük szilárd: ez az alapelv, amelyet az öreg professzor egész életében követett, egyszerűen valóságérzékünk következménye. Ha azonban létezik valóságérzék, és létjogosultságban ki kételkedne, kell lennie olyasvalaminek is, amit lehetőség érzéknek nevezünk. Akiben ez él, nem mondja például: Itt ez vagy az történt, történik majd, kell történnie; hanem rájön: Itt valami történhetne...” (Musil 1977:18).

## Felhasznált szakirodalom

- Ady Endre 1936 *Jóslások Magyarországról. Tanulmányok és jegyzetek a magyar sorskérdésekről.* Szerkesztette és bevezetéssel ellátta: Féja Géza. Athenaeum Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest.
- Ágh Attila szerk. 2004 *Magyar hozomány. Magyarország az EU-csatlakozás küszöbén.* BM Kiadó, Budapest.
- Ancsel Éva 1983 A megrendült öntudat mítoszai. In *Három tanulmány.* Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Beke Albert 2003 *Az emigráns Márai Sándor a magyarságról és önmagáról.* Szenci Molnár Társaság, Budapest.
- Bolvári-Takács Gábor 2011 Színek és évek. Egy közművelődés folyóirat tizenöt éve. *Szín – Közösségi Művelődés*, 16. évf. 1. szám. www.nmi.hu/SZÍN
- Buchholz, Todd G. 1998 *Új ötletek halott közgazdászoktól. Bevezetés a modern közgazdasági gondolkodásba.* Fordította Osztoivits Ádám. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Buchholz, Todd G. 2000 *A gazdaságon innen és túl. Közgazdasági gyorstalpaló.* Fordította Hege-dűs Judit. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Farkas Szilárd 2015 *Soren Aabye Kierkegaard magyar nyelvű recepciója az 1930-as években.* Pannon Írók Társasága, Zalaegerszeg.
- Fasang Árpád ifj. szerk. 1997 *Az (magyar) értelmiség hivatása.* Mundus Magyar Egyetemi Kiadó, Budapest.
- Fasang Árpád ifj. – Fodor András szerk. 1998 *Hivatás és hitvallás.* Mundus Magyar Egyetemi Kiadó, I. és II. kötet. Budapest.
- Fukuyama, Francis 2000 *A Nagy Szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése.* Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Gracián, Baltasar 1984 *Az életbölcsesség kézikönyve. Oráculo manual.* Fordította Gáspár Endre. Helikon Kiadó, Budapest.
- Horváth Győző 2003 *Válságmenedzselés a gyakorlatban.* Glória Press Kiadó, Budapest.
- Huizinga, Johan 1996 *A holnap árnyékában. Korunk kulturális bajainak diagnózisa.* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1938. (Újabb kiadása: Windsor Kiadó, Budapest).
- Hudra Árpád – Kiss Endre – Trencsényi László szerk. 2016 *Abszolút pedagógusok.* Magyar Pedagógiai Társaság Kiss Árpád Műhely, Magyar Pedagógiai Társaság, Budapest.
- Huntington, Samuel P. 2001 *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása.* Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Jánossy Ferenc 1975 *A gazdasági fejlődés trendvonaláról.* Magvető Könyvkiadó, Budapest.
- Jánossy Dániel 2008 A költségvetési fegyelem biztosítása itthon és külföldön. *Pénzügyi Szemle*, 53. évf. 2:225-234.
- Jánossy Dániel 2010 *A kulturális szolgáltatások közfinanszírozása.* Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest.
- Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor 2007 *Túlélési stratégiák. Társadalmi adaptációs módok.* Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor 2013 *Látható és láthatatlan világok az ezredfordulón – és utána.* Typotex Kiadó, Budapest.
- Kappéter István 2003 *Az emberiség képes jóra változtatni a világot.* Püski, Budapest.

- Koncz Gábor 1997 Mi az őrök feladata? In *Kultúránk – Válaszúton*. Szerk. Békés Gellért és Deme Tamás. Bencés Kiadó, Pannonhalma, 137-142.
- Koncz Gábor 2004a „...mélységes mély a nemrég...” Vázlat a kultúra fogalmáról. *Szín – Közösségi Művelődés*, 9. évf. 3. szám, www.nmi.hu/SZÍN
- Koncz Gábor 2004/b Magyar kulturális hozomány. Mit kínál Magyarország az Európai Uniónak? In *Magyar hozomány. Magyarország az EU csatlakozás küszöbén*. Szerkesztette Ágh Attila. BM Kiadó, Budapest, 195-210.
- Koncz Gábor 2006 Mecenatúra, közvetett, láthatatlan és rejtett finanszírozás a kultúrában. *Szín – Közösségi Művelődés. A Magyar Művelődési Intézet folyóirata*. 11/6:16-19. www.nmi.hu/szin
- Koncz Gábor 2007a „Elégge haragudni...”. Értelmiségi felelősség és feladatok. *Katedra, a szlovákiai magyar pedagógusok és szülők lapja*, (XIV), 10:10-11.
- Koncz Gábor 2007/b Merre van előre? Kulturális nemzetstratégia. *Szín – Közösségi Művelődés*, 12/2-3:67-75.
- Koncz Gábor 2010 *A közművelődés gazdasági kutatásának kezdetei Magyarországon, 1974 és 1989 között*. (PhD-értekezés, Debrecen, 2004). Napkút Kiadó, Budapest.
- Koncz Gábor 2011 Miért támogassa az állam a kultúrát? *Szín – Közösségi művelődés. A Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus folyóirata*. 16/2. szám. www.nmi.hu/szin
- Koncz Gábor 2012 Változás-menedzsment a kulturális intézményekben. *Zempléni Múzsza. Társadalomtudományi és kulturális folyóirat*. XII. évf., 2:26-29. www.zemplenimuzsa.hu
- Koncz Gábor 2013 Válaszok a kérdésekre... „Jót s jól...”. In *A magyar művelődés határai a XXI. században*. Magyar Művelődési Társaság, Budapest, 21-22, 47.
- Koncz Gábor 2015 Javaslatok kidumáláshoz – vállalásokkal. (Hozzászólás Vadász János: „Volt egyszer egy kulturális alaptörvény” című írásához). *Új egyenlítő. A párbeszéd Lapja*, III/8-9.
- Koncz Gábor 2016 A magatartás: Koncz Sándor az abszolút pedagógus. In Hudra et al szerk., i.m. 133-143.
- Koncz Gábor 2017 Értelmiségi lét és társadalmi felelősség. Vallomások, vélemények, vállalások – a kultúráról. *Zempléni Múzsza*, XVII. évf., 2. szám, Nyár.
- Koncz Gábor 1938 *Kierkegaard és a világháború utáni teológia*. Debrecen.
- Kotler, Philip 1991 Marketingmanagement. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Fordította Oláh Csilla et al. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Mann, Thomas 1947 *Európa, vigyázz!* Anonymus Irodalmi és Művészeti Kiadó Rt., Budapest.
- Márai Sándor 2000 *Kassai őrvjárat*. Helikon Kiadó, Budapest.
- Musil, Robert 1977 *A tulajdonságok nélküli ember* – I. kötet. Fordította Tandori Dezső. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Ortega y Gasset, José 1995 *A tömegek lázadása*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1938. (Újabb kiadása: Pont Könyvkereskedés, Budapest).
- Pilinszky János 1984 *A mélypont ünnepélya. I. kötet*. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest.
- Sass László 2004 Előszó. In Göncz József – Bognár Béla *Szép Erdélyünk történelmi képeslapokon 1905–1940*. Edutech Kiadó, Sopron.
- Schmidt Ádám 1976 Racionalitás és irracionális a jövőkutatásban. In Gábor Éva szerk. *A kívánt jövőtől a lehetséges jövőig (Tanulmányok a jövőkutatás témaköréből)*. Gondolat, Budapest, 73-88.
- Spengler, Oswald 1994 *A Nyugat alkonya. A világtörténelem morfológiájának körvonalai. I–II. kötet*. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Szatmári Emília 2015 „Közegyházi életünk sodrában”. Dr. Koncz Sándor életműve a 20. század történelmi és egyháztörténelmi viszonyainak tükrében. Doktori értekezés az egyháztörténet tárgykörében. Debreceni Református Hittudományi Egyetem Doktori iskolája, Sárospatak – Debrecen, gépirat, 290 old. www.doktori.hu (Megjelenés alatt 2017-ben, kötetben is).
- Tóth Attiláné – S. Gubik Andrea szerk. 2016 *Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Tanulmánykötet. Nováky Erzsébet jövőkutató kollégáinak és barátainak írásai*. Arisztotelesz Kiadó, Budapest.
- Vitányi Iván 1985 Egyharmadország. Előszó és vallomás. In *Egyharmadország. Tanulmányok*. Magvető Könyvkiadó, Budapest.
- Wind, Jerry Yoran – Main, Jeremy 2000 *Változás-tervezés. Vállalatok felkészítése a 21. századra*. Geomédia Szakkönyvek, Budapest.

www.szinigazdasag.hu