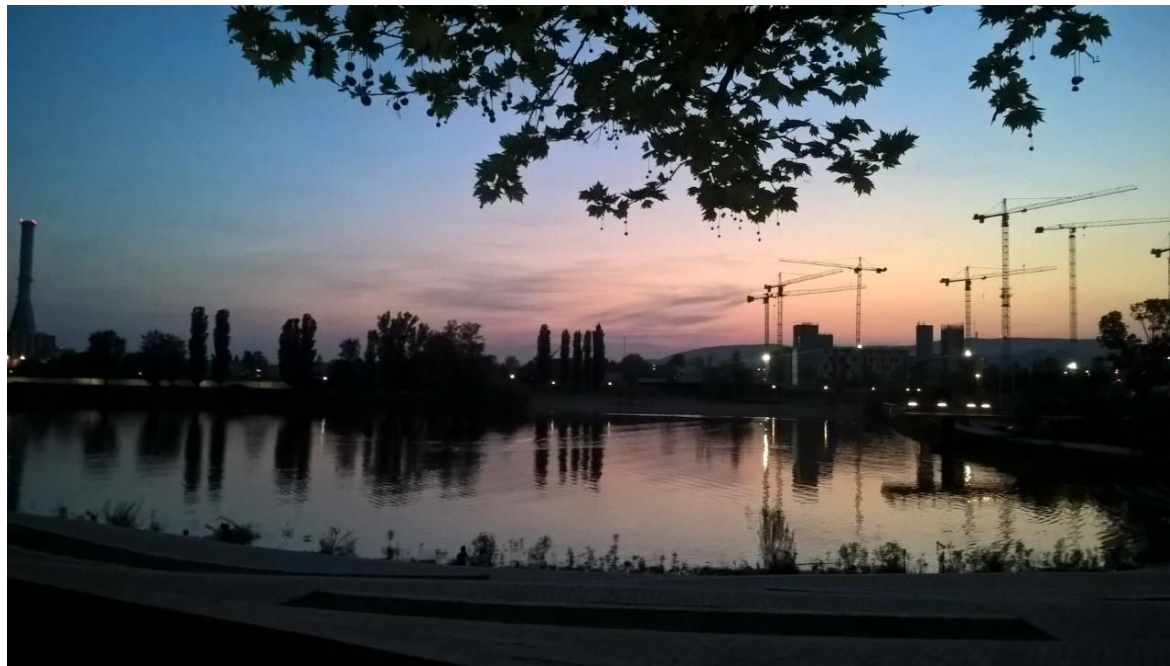


E-GOVERNMENT TANULMÁNYOK

XLIII. 2018



Közszervezési és Közigazgatástani Műhely 2017

DÖMÖTÖR ILDIKÓ

**Bajnok Andrea, Belényesi Emese,
Buskó Tibor László, Herendy Csilla,
Győrfyné Kukoda Andrea, Nemes Ferenc,
Sikos T. Tamás, Tózsá István,
Zsolt Péter**



**E-GOVERNMENT
ALAPÍTVÁNY**
BUDAPEST - HUNGARY
WWW.E-GOVERNMENT.HU

KÖSZERVEZÉSI ÉS KÖZIGAZGATÁSTANI

MŰHELY-FÓRUM

2017

Tanulmánykötet



Nemzeti Köszolgálati Egyetem
Budapest
2018

Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Államtudományi és Közigazgatási Kar
Közzervezési és Közigazgatástani Intézet
munkatársainak 2017. évi szakmai fóruma

Szerkesztő:

Dömötör Ildikó

Szerzők:

Dr. Bajnok Andrea

Dr. Belényesi Emese

Dr. Buskó Tibor László

Dömötör Ildikó

Györfyné dr. Kukoda Andrea

Dr. Herendy Csilla

Prof. Dr. Nemes Ferenc

Prof. Dr. Sikos T. Tamás

Prof. Dr. Tózsza István

Dr. Zsolt Péter

Lektorok:

Dr. Bajnai László

Dr. Herendy Csilla

ISSN 1785-6108
ISBN 978-963-9753-30-3

Kiadja:

E-Government Alapítvány a Közigazgatás modernizációjáért

Felelős kiadó: Prof. Dr. Tózsza István

Borítóterv: Dömötör Ildikó

© A szerzők

Budapest

2018.

Tartalom

Közigazgatástan (Tózsza István)	5
Közszolgálati kommunikáció: nyitott terek, nyitott emberek (Bajnok Andrea)	31
Önkormányzati szervezetek döntéshozatali folyamatai (Belényesi Emese)	43
Még egyszer a régiókról (Buskó Tibor László)	65
A kis közösség, mint érték: a gyerekek bevonása a helyi stratégiaalkotásába és közösségépítésébe (Dömötör Ildikó)	81
Miért fontosak a felhasználói igények a közigazgatási weboldalakon és hogyan ismerhetjük meg azokat? (Herendy Csilla)	95
Társadalmi kapcsolatháló-elemzés: módszertani ízelítő (Györfyné Kukoda Andrea)	105
Az eset-módszer helye és szerepe a vezetőképzésben (Nemes Ferenc)	119
Borsod-Abaúj-Zemplén megye aprófalvainak élelmiszer-alapellátása (Sikos T. Tamás)	149
Hol vagy, Torna megye? (Tózsza István)	157
A bosszú a társadalmi hálózatokban II. (Zsolt Péter)	163

KÖZIGAZGATÁSTAN

TÓZSA ISTVÁN

2016. február 1-én alakult meg a Nemzeti Közszerkezési Egyetem (NKE) újjászervezett Államtudományi és Közigazgatási Karán (ÁKK) a Közszerkezési és Közigazgatástani Intézet. Ennek a tanulmánynak a célja a közigazgatástan – mint oktatási, kutatási szakterület – tartalmi definiálása és pozicionálása az Egyetem és a Kar működési területén belül. A tanulmány további célja, hogy az Intézethez tartozó tudományterületek együttműködésének és konvergenciájának elősegítésével járuljon hozzá a közigazgatástan fejlődéséhez és komplex ismeretanyagának hasznosulásához.

A NKE a Kormány szándéka szerint a társadalmi igények, megrendelői elvárások és az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés modelljét képviseli. Az együttműködés érték, amennyiben a közös munka az Egyetem számára, ezen keresztül a közszerkezet javára „hozzáadott értéket” teremt. Az egyetemi szabadság nem öncélú, nem önmagáért való érték, hanem felelősség, amelynek iránya napjaink Európájában a közös társadalmi és gazdasági stratégiai célok előmozdítása. A közcélok és a közérdek, az NKE fenntartóiban, közszerkezési megrendelőiben ölt testet, ezt a fenntartói jogokat közvetítő állami intézmények, a közszerkezési hivatásrendek, a hallgatók, az oktatók és a kutatók közössége jelenti. Ennek megfelelően, a Közszerkezési és Közigazgatástani Intézet az NKE, illetve az ÁKK víziójának részese: *„A jövőben minden egyetemnek és főiskolának a saját, jól megkülönböztethető, kiemelt képzési területére szükséges fókuszálnia, vagyis az intézményeknek határozott képzési profillal kell rendelkezniük, és az általuk képviselt területen világszínvonalú képzést kell nyújtaniuk. Ez hozzájárul ahhoz, hogy megszűnjön az intézmények felesleges rivalizálása, és helyébe a képzések közötti egészséges verseny lépjen, és így az ország felsőoktatási intézményei – kollektíven – képesek lesznek minden tudásterületet és tudásszintet lefedni.”*¹

A KÖZIGAZGATÁSTAN DEFINIÁLÁSA ÉS AZ INTÉZETI PROFIL ELVI-MÓDSZERTANI KÖRVONALAZÁSA

Míg a közigazgatás-tudomány (az államtudomány és az önkormányzatokra vonatkozó ismeretanyag), valamint a közigazgatási jog tartalma többé-kevésbé jól lehatárolható, a közigazgatástan egyértelmű definíciójával adós maradt mindez ideig a magyar tudomány, illetve számos megközelítés, interpretáció létezik. Ezek körképéből kísérel meg ez a tanulmány egyet körvonalaítani, s ezt máig az egyetlen magyarországi közigazgatástani felsőoktatási szervezeti egységre – az Intézetre – vonatkoztatni.

¹ „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

Mi tehát a közigazgatástan?

„Talán a *közigazgatás szervezés vagy menedzsment* fogalom áll legközelebb a közigazgatástan tartalomhoz, arra utalva, hogy nem a jogi, hanem a szervezéstudományi, területi, kommunikációs és elemzési, statisztikai megközelítés a jellemző.”²

„A közigazgatástan lényege az, *amit* egy adott térben és időben *a működtetéshez és a fejlesztéshez a közigazgatásról tanítani hasznos és érdemes*. A közigazgatástan oktatása teljesítő-képes szakembereket eredményez.”³

„A *közigazgatástan* a közigazgatás-tudományoknak az a közös része, vetülete, célirányos összegzése, amely az elméleti ismereteket a fejlesztés és működtetés gyakorlatában felhasználható tudásanyaggá formálja. Az *interdiszciplináris* közigazgatás-tudomány több területre kiterjedő tudománytörténeteiből, a kutatásai-ból és elméleteiből, definícióiból levezeti a *gyakorlatban felhasználható* fogalmi *modelleket*, a cselekvést meghatározó *elveket*, *módszereket* és *technikákat*, felmutatja és értékeli sikeres és kudarcos *megoldásokat*.”⁴

„A *közigazgatástan* azon politikák összességét vizsgálja, amelyek *az állami, ill. a kormány- szervek és struktúrák működtetésével* hozhatók kapcsolatba. Az Intézet ezt a szervezési oldalról ragadja meg: (1) regionális (urbanisztikai), területi alapú szervezés, és (2) a kommunikáció, tehát horizontális és vertikális kapcsolatok szervezése. Ezeket támogatja a (3) szervezéstan.”⁵

A *közigazgatást*ant alábbiakban, mint a közigazgatás-tudomány egy speciális szemléletmódját és értelmezését fogjuk tekinteni abból a célból, hogy az segítséget adjon intézeti profilunk felépítéséhez. Abból indulunk ki, hogy a közigazgatás-tudomány – a normatív jellegű közigazgatási jogtudománnyal szemben – megkülönböztetett figyelemben részesíti „*a közigazgatás struktúrájának, funkcióinak, a közigazgatás környezetének közvetlen vizsgálatát*.”⁶

„Akár strukturalista, akár funkcionális értelemben kívánjuk használni a közigazgatástan fogalmát – célszerű a *vezetés- és szervezéstudomány* fogalomkészletéből kiindulni. Hiszen „a szervezetet megközelíthetjük a közigazgatástan anatómiájaként, míg annak irányítását a fiziológiájaként.”⁷ A vezetés- és szervezéstudomány szemléletmódjában a rendszerként értelmezett közigazgatás – rendszer voltából következően – sosem önmagában értelmezendő, hanem szűkebb és tágabb környezetének kontextusában, amellyel dinamikus kölcsönhatásban áll. A

² Pálné Kovács Ilona, az MTA tagja.

³ Gáspár Mátyás, közigazgatás szervezési szakértő.

⁴ Torma András: Közigazgatási jog I. 2012.

⁵ Merkovity Norbert, NKE adjunktus.

⁶ Lőrincz Lajos – Takács Albert: A közigazgatás-tudomány alapjai 2001. Bp. BCE.

⁷ Dwight Waldo: Mi a közigazgatástan? 1992. In: Richard - Stillman: Közigazgatás. Bp. Osiris-Századvég.

közigazgatás környezete így logikusan vezet a közigazgatástani profil két további eleméhez: egyrészt ez a környezet funkciójából következően – a közigazgatás a „köz” igazgatását jelenti – szükségképpen, mint társadalmi környezet jelenik meg. Mivel pedig „a társadalom időben és térben strukturálódik,” a közigazgatás társadalmi környezetének vizsgálata során mi sem hanyagolhatjuk el annak térbeliségét, már csak azért sem, mert a jelenlegi társadalomtudományok főárama szerint a tér nem csupán a társadalmi jelenségek arisztotelészi értelemben vett „passzív tartálya”, hanem aktív alakítója is.⁸ A térbeliség legavatottabb közigazgatási tolmácsolójának az *urbanisztika és regionális tudomány* tekinthető; tehát a közigazgatástani profil második elemét ezek a rokon – leginkább a vizsgálat tárgya/léptéke alapján elkülöníthető (településszintű terek vs. regionális hálózatok) – megközelítések adják. További kiemelt problémakör bontható ki *a közigazgatási szervezet és a környezete közötti dinamikus egyensúly* fogalmából. Egy efféle dinamikus egyensúlynak ugyanis *alapvető feltétele a rendszer és a környezete közötti optimális információáramlás* és –csere, amelyet a közigazgatás fejlődésének legújabb tendenciái (információs társadalom kora, e-közigazgatás, szolgáltató állam stb.) különösen aktuálissá tesznek.⁹ A *kommunikáció- és médiatudomány*nak mindenképpen kiemelt fontosságú helye és szerepe kell, hogy legyen a Közigazgatástani Intézet profiljában. A fentebb vázolt közigazgatástani értelmezés keretei között egyáltalán nem magától értetődő – a közigazgatási jogtudományhoz képest legalábbis kevésbé magától értetődő –, mikor milyen kutatási módszertant szükséges választanunk. Ezért a *statisztikát* (vagy kissé tágabban/pontosabban értelmezve: a *kutatásmódszertant*) is a közigazgatástani profil szerves részének tekintjük.”¹⁰

„A közigazgatástani az állam tudományának az a része, amely a cselekvő, az államfeladatok összességét megoldó (végrehajtó) állam tevékenységének irányelveit adja. A közigazgatástani intézeti profil a szerteágazó államfeladatok hatékony megvalósítását elősegítő, a módszertani megalapozást biztosító területekre terjed ki. Az urbanizáció tervezésével és megvalósításával, társadalommal, gazdasággal, irányítással, geográfiával, városmarketinggel, településkultúrával, környezetgazdálkodással stb. foglalkozó *urbanisztika* magába foglalja a viselkedéstudománnyal és a *kommunikációval* foglalkozó tudásnak a közigazgatás területén hasznosítható részét is. A sokrétű feladatok megvalósítását segítő megelőző, és a végrehajtás eredményességét mérő elméleti- és konkrét adatfeltáró kutatások *módszertanát adó és a kutatások* eredményeit elemző *statisztika* hozzájárul a megalapozott döntések meghozatalához, a fő intézeti profilt adó *vezetés és szervezés* megvalósításához. Az eredményes és hatékony működést, a sokol-

⁸ Giddens, A.: *Time, Space and Regionalisation* 1985. In: Gregory-Walford: *Social Relations and Spatial Structures*. University of British Columbia

⁹ Castells, M.: *The Information Age: Economy, Society and Culture* 1996. Wiley-Blackwell

¹⁰ Buskó Tibor László, NKE adjunktus.

dalúan megalapozott vezetői döntések meghozatalát támasztja alá a másik három tudományterület a maga elméleti és gyakorlati eredményeivel.”¹¹

„A közigazgatástant szervezés-vezetés szempontból két irányzat összevetésében lehet definiálni, úgymint: **közigazgatástan/közigazgatás-tudomány** (klasszikus irányzat) *vs.* **igazgatásszervezés/igazgatástudomány a közigazgatásban** (modern irányzat), azaz visszatérés a gyökerekhez.”¹²

Klasszikus irányzat		Modern irányzat	
képviselői	Közigazgatástan / közigazgatás-tudomány	kor-szak	Igazgatásszervezés / igazgatástudomány a közigazgatásban
Nemzetközi	Lorenz von Stein (1865-84): a közigazgatás kizárólag jogi szempontú megközelítésének elvetése: a közigazgatás komplex társadalmi, politikai és jogi jelenségként való tárgyalása	XX. eleje	Klasszikus (amerikai) igazgatástudományi irányzatok. A munkaszervezetek általános igazgatási tapasztalatainak kivetítése a közigazgatásra: az igazgatási tevékenység tartalma a szervezet racionális felépítésének elvei
	Max Weber (1864-1920): strukturalista iskola (bürokráciaelmélet)	1940-es évek	A klasszikus tételek (közigazgatási közmondások) cáfolata, a humán reláció új szempontjai; döntésemélet
Magyar	Concha Győző (1846-1933): közigazgatástan, a közigazgatás vizsgálta: feladatok összessége, működés, szervezet	1960-as évek	Összehasonlító , szintetizáló elméletek: a szervezetszociológia, a politológia és az igazgatástudomány ismereteinek ötvözése; összehasonlító közigazgatástudomány
	Magyary Zoltán (1888-1945): a német közigazgatástan, az amerikai igazgatástudomány és a közigazgatási jogtudomány ötvözése a közigazgatás vizsgálatában	1970-1980-as évek	New Public Management : neokonzervativizmus + globalizáció: a hagyományos közigazgatás kritikája a hatékonyságszempontjából. Magánigazgatás működési sajátosságainak átvétele + privatizáció

A modern és a klasszikus közigazgatástanként aposztrofálható irányzatok megfeleltetése Belényesi Emese rendszerezésében

„Lorenz von Stein 1865-ben dolgozta ki a **közigazgatástan** tudományos irányzatát. Kifejtette, hogy a közigazgatási jog mellett, szükséges **az igazgatás működési, a személyzeti, és tárgyi feltételeinek más tudományterületek által történő vizsgálata** is. Lényegében a közigazgatástan lett a gyűjtőhelye a közigazgatás működésének vizsgálatára létrejött irányzatoknak úgy, mint: közigazgatásszervezés és vezetés, urbanisztika, közigazgatási informatika illetve az ezeket

¹¹ Györfyné Kukoda Andrea, NKE docens, az urbanisztika tekintetében Bajnai László tudományos főmunkatárs kiegészítésével.

¹² Belényesi Emese, NKE docens.

támogató tudományterületek, a közigazgatási statisztika és kommunikáció. Korunkban a közigazgatással szemben a legnagyobb kihívás a hatékonyság és az eredményesség növelése. Az Intézet előtt álló stratégiai célok alapját A közigazgatási és közszolgáltatás – fejlesztési stratégia 2014 – 2020. program határozza meg, nevezetesen: 'A közigazgatás intézményrendszerének egyszerre három feltételt kell teljesíteni: csökkenteni kell az ügyintézési határidőt, el kell látni a megnövekedett számú államigazgatási ügyeket, mindezt csökkenő forrásokból.' Tehát a közigazgatás belső tartalékainak feltárására alkalmas diszciplínákkal kell felvértezni hallgatóinkat a következő időszakban."¹³

„A kommunikáció és médiatudomány, valamint a statisztika interferenciájában a nyilvánosság szociológiája jelenik meg; a **kommunikáció vezetés- és szervezés-tani integrációjában** szerepelhet a közigazgatási kommunikáció-menedzsment, médiaszereplés és vezetői személyiségfejlesztés. A Közszerkezési és Közigazgatástani Intézet négy diszciplináris területén – a kommunikáció, a szervezés-vezetés együttesével – az urbanisztika oldaláról a statisztikai kutatómódszertannal együtt a civil társadalom és a közösségfejlesztés demokráciafejlesztő témái a legígéretesebbek."¹⁴

„A környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból **fenntartható urbanizáció tervezése és megvalósítása** a következő évtizedek egyik legnagyobb kihívása lesz civilizációnk fennmaradása szempontjából. A megoldás a fenntartható városfejlesztés lehet, ami csak a közszféra tudatos szerepvállalásával, összehangolt tervező és megvalósító tevékenységével képzelhető el. Ennek az interdiszciplináris tudományos alapokon nyugvó szerteágazó, és az egyes fejlesztési beavatkozások során mégis egy irányba konvergáló, megvalósítás és teljesítmény orientált tevékenységnek az eredményes végzéséhez kompetens szakemberek kellenek a közigazgatásban és a közigazgatási szereplők által irányított gazdasági, illetve egyéb szervezetekben, vagyis a közszférában. A települések fizikai valóságának a fenntartható fejlődés érdekében történő átalakítására irányuló komplex településfejlesztő tevékenységet vezető, kompetens közigazgatási szakemberek képzésének letéteményese a Nemzeti Közszolgálati Egyetem. A **közigazgatástani oktatás**, más képzési célok mellett, ehhez is jelentős mértékben hozzájárul az urbanizáció tervezése és megvalósítása, a közigazgatási urbanisztika, a regionális tudomány, a szervezés- és vezetéstudomány, a szociológia, a kommunikáció- és médiatudomány valamint statisztika ismeretanyagának átadásával, ami a kiegészíti a jogtudományi eszköztárat. Az államtudományi és közigazgatási képzésből kikerülő szakemberek ezáltal hozzájuthatnak a szükséges alapismeretekhez annak érdekében, hogy későbbi elméleti és gyakorlati tevékenységük során, megszerzett tudásukat tovább gyarapítva, fel tudják ismerni a fenn-

¹³ Csuth Sándor, NKE ny. docens.

¹⁴ Zsolt Péter, NKE docens.

tartható fejlődésnek az urbanizáció dimenziójában jelentkező konkrét kihívásait, és a lehető legjobban válaszolhassanak rájuk.”¹⁵

„A közigazgatástan az első igazi kísérlet az államigazgatás tudománynak a megalapozására. A közigazgatástan szerint az államigazgatás feladata a gazdasági fejlődés előmozdítása és a tényleges jogegyenlőség megteremtése. Ehhez meg kell keresni azokat az eszközöket is, amelyek a hatékony kormányzáshoz, a gazdasági jólét megteremtéséhez szükségesek. A *közigazgatástan* a maga korában egyedül vállalkozott arra, hogy a közigazgatást *komplexen* vizsgálja.”¹⁶

„A közigazgatástan az állam tudományának az a része, mely e cselekvő, az államfeladatok összességét megoldó állam tevékenységének irányelveit adja, közigazgatástannak neveztetik. A *közigazgatástannak* nem feladata a közigazgatás működésének fennálló rendjét egy konkrét államban előadni, hanem *az államfoglalomból levezeti a közigazgatási tevékenység alapelveit*. Oly viszonyban áll tehát a pozitív közigazgatási joghoz, mint az alkotmánytan a közjoghoz.”¹⁷

Van olyan kategorikus megközelítés, miszerint a *közigazgatás-tudomány* felosztása három szakterületet ölel fel, úgymint: *közigazgatástan*, *közigazgatási jog*, és *közigazgatási politika*.¹⁸

Magyary Zoltán szerint viszont a *közigazgatás-tudomány* részei: a *közigazgatástan* és a *közigazgatási jogtudomány*.¹⁹

A dualista szemlélet szerint: „a közigazgatásban a vezetésnek nem csak az a feladata, hogy az igazgatási szervezetet vezesse, hanem az is, hogy a társadalom életviszonyait formálja és a testületi szervek *működését szervezze*.”²⁰

Concha Győző szerint, egész röviden „a közigazgatástan az alkotmány konkrét *megvalósulása*.”²¹

Van olyan mértékadó, tömör definíció is, amelybe belefoglalható az Intézet négy diszciplináris területe. „A *közigazgatástan* nem más, mint a *felismert* (vö.: a kutatás-módszertan, ill. a statisztika által felismert) és *meghatározott* (vö.: a szervezési eszközökkel meghatározott), *racionális* (vö.: a vezetési elvektől vezérelt) *emberi* (vö.: regionális, miszerint az ember, a helyi társadalom létezője a

¹⁵ Bajnai László, NKE tudományos főmunkatárs

¹⁶ Lorenz von Stein: System der Staatswissenschaft. Basel, 1852

¹⁷ Balogh Arthur: Közigazgatástan. Stampfel-féle tudományos zsebkönyvtár, Pozsony, 1903

¹⁸ Hans Peters: Rahmen der Staats- und Verwaltungslehre. Springer, Berlin 1928.

¹⁹ Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. Budapest 1942.

²⁰ Kovács István és Berényi Sándorra utalás In: Horváth Imre: Közigazgatási szervezés- és vezetés, Dialóg Campus, Pécs, 2005.

²¹ Concha Győző: Politika II. kötet, Közigazgatástan 1905. Bp. Eggenberger Kiadó

település) **együtműködés** (vö.: kommunikáció, mint az együtműködés legfőbb eszköze).²²

Ez a meghatározás a közigazgatás struktúrájának, funkcióinak, a közigazgatás környezetének közvetlen vizsgálatára szolgáló kutatás-módszertan szempontjából kiegészíthető azzal, hogy a felismerésben a statisztika mellett meghatározó szerepe van a földrajztudomány, a műszaki tudományok és a szociológia eszköztárának.

„**Magyary** Zoltán tudománytörténeti jelentőségét elsősorban az adja, hogy az 1850 óta kettős pályán futó közigazgatás-tudományt és **közigazgatási politikát** az egyetemi oktatásban addig nem képviselt **közigazgatástannal**, továbbá a tudományosan alátámasztott racionalizálási kutatási eredményekkel egyetlen szintézisbe, a magyar **közigazgatás-tudományba ötvözte**.” Ez az egyik mértékadó, klasszikus, Magyary Zoltánra hivatkozó szintézis a közigazgatástan elhelyezésére, amelyet a Magyary életművet összefoglaló monográfia előszavában ír Máthé Gábor. „Ez a mű kísérlet a **közigazgatási jogot és a közigazgatástant egyaránt felölelő közigazgatás-tudomány** új szintézisének megalkotása.”²³

A közigazgatás államigazgatási és önkormányzati összetevőit elfogadva a fentiek értelmében a közigazgatástan a közigazgatási jog mellett a közigazgatás-tudomány negyedik részterületként fogható fel. A helyi igazgatási és a helyi közszolgáltatás fejlesztési, szervezési valamint településfejlesztési önkormányzati ismeretek immár 28 éves gyakorlati múltra tekintenek vissza, s ideje akadémiai szakterületként értelmezni az „önkormányzattant” mint a közigazgatás-tudomány részét. Az NKE Vezető Továbbképző Központjában 2013-ban kidolgozott Önkormányzati szaktanácsadó képzés²⁴ lehet az alapja az **önkormányzat-tan** tantárgyi keretrendszerének az alábbiak szerint:

Önkormányzatok jogállása, jogalkotása	Helyi környezetpolitika és természetvédelem
Önkormányzati gazdálkodás	Településmarketing és helyi tökevonás
Önkormányzati szervezet-fejlesztés	Településfejlesztés és -rendezés tervezése és megvalósítása
Helyi közpolitika és konfliktuskezelés	Helyi társadalom-fejlesztés, lakossági bevonás
Önkormányzati minőségbiztosítás	Pályázatmenedzsment és önkormányzati szaktanácsadás
Önkormányzati rendészet, drónok	Önkormányzati kommunikáció, média és honlap
Helyi közszolgáltatás-szervezés	Elektronikus-önkormányzat, ASP és modernizáció
Közigazgatási urbanisztika	Önkormányzati igazgatás és ügyfélszolgálat
Települési értéktár, arculati kézikönyv	Települési térinformatika és döntés-előkészítés

²² Péterfalvi Attila, NKE docens.

²³ Máthé Gábor: Magyary Zoltán tudománytörténeti jelentősége. Polgári Szemle, 2013. 9. évf. 3-6. szám.

²⁴ Tózsza István: 2015.

K ö z i g a z g a t á s – t u d o m á n y			
↓ Államtudomány	↓ Önkormányzattan	↓ Közigazgatási jog	↓ Közigazgatástan

A közigazgatástan egy lehetséges pozicionálása a közigazgatás-tudomány részeként a fenti körkép tükrében

Összegzésképpen megállapítható, hogy a szakirodalom tükrében a Közszerzési és Közigazgatástani Intézet 2016. februári megalakításakor az Egyetem vezetésének helyes döntését és helyzetértékelését mutatja, amikor a „közszerzés” (közigazgatás-szervezés) mellett a **közigazgatástant** választották a Kar legnagyobb Intézete megnevezéseként, mint **azoknak a szakterületeknek az összességét, amelyeket nem, vagy csak részben fed le az államtudomány, az önkormányzattan és a közigazgatási jog.**

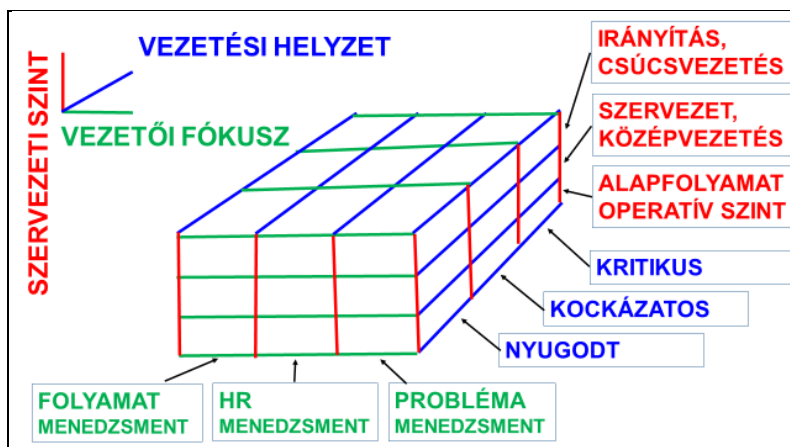
A KÖZIGAZGATÁSTAN PROFILJA

„A társadalmi problémák megoldására törekvés kijelölheti a közigazgatástani intézet kutatási *horizontját*. Igen széles lehet a merítés a közigazgatás szervezetrendszerétől függően a társadalom alrendszerének problémáit illetően is. Ha a Concha Gyöző által lefektetett közigazgatástani elveket nézzük, akkor az Intézet tudományos vizsgálatait és oktatói tárgyai az állam cselekvő életét a maga teljességében ölelhetik fel az állam és az állampolgár viszonyának minden relációjában. S ha ez így van, a változó életviszonyok kerülhetnek a tudományos megismerés középpontjába.”²⁵

Koronváry²⁶ értelmezése szerint a **vezetéstudomány** célja egy 3 x 3 x 3 kockamátrixban írható le. Egyik tengelyen (vezetői fókusz) a folyamatok menedzsmentje, az emberek vezetése és a problémák megoldása; a másik tengelyen (szervezeti szintek) az operatív szintű alapfolyamatok, a szervezetvezetés, ill. a középvezetés, és a szervezetrányítás/igazgatás (*governance*, csúcsvezetés) szervezeti szintjei helyezkednek el. A harmadik tengelyen a vezetési helyzet nyugodt, kockázatos, vagy kritikus volta helyezkedik el. Ebben a „bűvös kockában” jelenik meg a vezetői tevékenység fókuszának, a szervezeti helyzetének és a vezetési helyzet különböző módosításainak változásaitól hajtva az a – szinte kaotikusnak tűnő – folyamat, amelynek alapvető eszköze a **kommunikáció**, és amely a kockát forgatja, a történések folyamatában mindig a megfelelő kombináció előállítására tesz kísérletet.

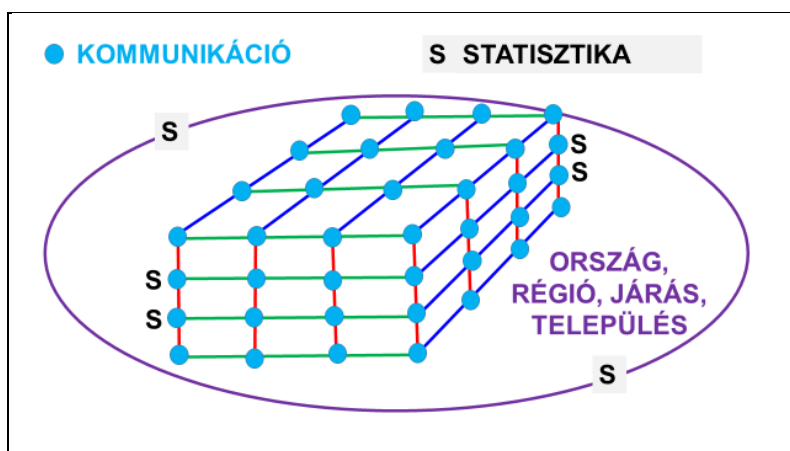
²⁵ Kriskó Edina, NKE adjunktus

²⁶ Koronváry Péter, NKE docens.



A közigazgatási vezetés és szervezés a Közszerzési és Közigazgatástani Intézet fő profilja, amely szervezeti szintenként, különböző vezetői fókusszal és helyzetekben vizsgálja a közigazgatást – Koronváry Péter értelmezése szerint

A közigazgatásban tehát úgy definiálható, mint mindezen tudásnak az alkalmazása a „köz” igazgatására. Magába foglalja az állam formális-hierarchikus szuperszervezetének irányításához és vezetéséhez szükséges összes tudást éppúgy, mint ahogy a helyi igazgatás szervezeteinek működtetését, a laterális hálózati kapcsolatokat és a vertikálisakat vagy diagonálisokat, a *területi* és nem területi jellegűeket egyaránt. *Működtetője*, hajtótengelye, meta-rendszere, mint ahogy a vezetésé általában is, a sokoldalú, sokféle, sokirányú, sokcsatornájú, aktív és agilis *kommunikáció*, az interperszonális megközelíthetőség kialakításának és kihasználásának tudománya. Kutatási-elemzési módszereinek fontos eszközei a kvantitatív metodológiák, a *statisztika* és kapcsolódó területei. Egyik meghatározó környezete és vetülete pedig a *települési, regionális, urbanisztikai* környezet, az abba ágyazódó közösségek szükségleteinek formális és kevésbé formális, de a *térbeli fizikai, társadalmi és gazdasági* adottságokra figyelemmel lévő és azokat tudatosan felhasználó-alakító tevékenység terepe.



A közigazgatás-szervezési szintek, helyzetek és fókuszok közötti hajtóerő a kommunikáció, amely adott térbeli, közigazgatási urbanisztikai helyzetben a statisztikai adatok kutatómódszertani feldolgozása és kiértékelése segítségével tud hatékonyan működni

Koronváry Péter szerint

Ilyen tekintetben értelmezhető, hogy ezek a tudáscsoportok egy intézetbe kerülnek. Az azonban már figyelemfelkeltő, hogy a vezetésstudomány és a közigazgatástan más rész- és alkalmazási területei egyéb intézetekhez kerültek. Sőt, a Kar intézeteinek egy része olyan részismeretet oktat, amely a közigazgatástudománynak része, vagy azt alapozza, vagy valamely sajátos aspektusát tárgyalja sajátos módszerekkel és módon.



A négy tudáscsoport interferencia területei Tózsza István értelmezésében a fenti teoretikus oktatási és kutatási potenciált kínálják az Intézet részére. Szakmai értelemben ezzel kijelölik az Intézet stratégiai alapvetését, miszerint a kutatási, tananyag fejlesztési és oktatási erőforrásokat – lehetőség szerint – az 1234 interferencia területre kell összpontosítani.

A KÖZIGAZGATÁSTANI INTÉZET MISSZIÓJA

Az Intézet misszióját egyetemi és kari dimenzióban célszerű értelmezni.

Egyetemi dimenzió. Az Intézet missziójának egyetemi dimenziója a tudomány művelésének és a közszolgáltatnak, mint hivatásnak a metszetében a magyar közigazgatás szervezési és kommunikációs aspektusának az erősítése, s elsősorban a közigazgatástan oktatási és kutatási megalapozása.

Az Intézet tudományos missziójának középpontjában a „közigazgatástan”, azaz a közigazgatás-tudománynak a közigazgatási jog mellett a vezetési, szervezési, kommunikáció, média, regionális és urbanizációs vetületeivel, valamint a kutatómódszertannal foglalkozik. Tehát ez a közszolgáltat átfogó, multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő kutatás, tananyagfejlesztés és oktatás együttese.

Az Intézet a közigazgatás létének, működésének és irányításának azon tárgyköreit oktatja és kutatja, amelyek különböző társadalomtudományok és műszaki tudományok állammal és önkormányzatokkal kapcsolatos kutatásainak együttes alkalmazásával vizsgálhatók. A kutatás módszerét, eredményeit a komplexitás és transzdiszciplinaritás jellemzi. Az oktatásban ennek megfelelően átfogó megközelítés (a közszolgálat közös problémáit és közös megoldásait komplex módon kezelő szemlélet kell, hogy érvényesüljön (az egyetemi intézményfejlesztési tervben foglaltakkal összhangban).

Kari dimenzió. Az Intézet munkatársai a Kar különféle tanszékeiről, diszciplináris határokat átívelő innovatív intézeti szerkezet-kialakítás révén kerültek egy kutatói és oktatói közösségbe.

- A 2016-ban megszűnő **Közigazgatási Etika és Kommunikáció Tanszék** teljes állománya a közigazgatási kommunikáció és médiatudomány képviselői az Intézetben.
- A megszűnő **Közszervezési Tanszékről** a közigazgatás specifikus vezetés- és szervezéstudományi oktatók kerültek az Intézetbe.
- Az átalakuló **Közpolitika Tanszékről** az urbanizációval, a települési szolgáltatásokkal, település- és területfejlesztéssel foglalkozó oktatók kerültek az Intézethez.
- A szintén átalakuló **Civilisztika Tanszékről** a statisztikát oktató munkatársak léptek az Intézetbe.

Az Intézet missziója a stratégiai alapvetése értelmében a fenti szervezeti egységekben szocializálódott HR integrációjába, úgy, hogy az a magyar közigazgatásban zászlóshajója lehessen.

A KÖZIGAZGATÁSTAN STRATÉGIAI KÖRNYEZETE ÉS KIHÍVÁSAI

Az NKE stratégiai környezete és kihívásai a hazai felsőoktatási és kutatási, a hazai közszolgálati, a nemzetközi felsőoktatási és kutatási, valamint a nemzetközi közszolgálati kapcsolatok térszerkezetben értelmezhetők.

Hazai felsőoktatási és kutatási tér. Az NKE érdeke a jogászképző intézményekkel való szoros együttműködés az államtudományok művelésében, a felsőoktatási képzésekben és továbbképzésben az államtudományi elemek fejlesztése. Ugyanakkor az NKE képzési fókuszában olyan közigazgatási és közmenedzsment alap és államtudományi mesterképzés és az önkormányzati továbbképzés fejlesztése áll, amelyek megfelelő szaktávolságot képesek reprezentálni az állam- és jogtudományi képzésekhez viszonyítva. Az Intézet kommunikációs, szervezési és urbanisztikai profiljával olyan tantárgyak gondozását tudja felvállalni, amelyek éppen a szaktávolság tartásához, növeléséhez tudnak eredményesen hozzájárulni.

Magyarországon az Intézet egyes tudományterületeit – szervezéstant, közigazgatás-szervezést, kommunikáció és médiatudományt, regionális és urbanisztikai tanulmányokat, területfejlesztést, a statisztikát – számos felsőoktatási intézmény önálló tanszékek, intézetek, képzési szakirányok kereteiben műveli – esetenként nemzetközileg is elismert magas fokon. Arra azonban már nincs példa az említett egyetemi képzések között, hogy a fenti szakterületeket kifejezetten a közigazgatás aspektusából, illetve a közszféra szempontjából vizsgálják, legfeljebb az olyan intézményekben, ahol az igazgatásszervező (kifutó) szak még aktív. Erre a sajátos körülményre különösen azoknak a tudományterületeknek a tekintetében érdemes odafigyelni, amelyekben definíció-szerűen döntő jelentőségű a közszféra szervező, irányító, ellenőrző szerepe. Ilyen például az urbanizáció tervezése és megvalósítása, az urbanisztika, az európai uniós regionális politika és a tagállami szintű területfejlesztés, amelyeket a közszférának kell kézben tartania. Amiben viszont biztosan egyedül áll az Intézet az, hogy a fenti négy diszciplináris terület, kifejezetten közigazgatási aspektusból egyetlen szervezeti egységben integrálódjon. Ilyen értelemben az Intézet kialakítói predesztinálták az Intézetet arra, hogy a Magyary-féle értelmezésben tekintett „közigazgatástan” egyetemi kutatásának, kimunkálásának és oktatásának kompetens letéteményese lehessen Magyarországon

Hazai közszolgálati tér. A magyarországi felsőoktatás adós a közigazgatás negyedévszázados önkormányzati rendszerének a rendszerezett ismeretanyagának a kialakításával. Az „önkormányzattan” számos eleme – természetesen – külön-külön diszciplinák keretében jelen van a palettán, de a holisztikus önkormányzati irányításhoz elengedhetetlen szemléletmód sehol nem érhető tetten. Az önkormányzás során a szükséges jogi, szervezési, rendészeti, kommunikációs, településtani, urbanizációs, közpolitikai tudásanyag; a szolgáltatás-menedzsmenttel, gazdálkodással, településfejlesztéssel, gazdaságfejlesztéssel, településmarketinggel, projektmenedzsmenttel stb. kapcsolatos ismeretanyag annyira szerteágazó, hogy ennek szintetizálását 25 év alatt egyetlen felsőoktatási intézmény sem kísérelte meg. Az egyetemek és főiskolák inkább a szakirányú továbbképzés rendszerére hagyatkoztak az önkormányzati szférában dolgozó munkaerő szakmai felzárkóztatásához szükséges elméleti tudás alapjainak a kialakításakor.

A Magyarországon a világtrendet követő tudás-átalakulás jegyében az „önkormányzattanhoz” (a *Local Governance*-hez) hasonló, szélsőségesen interdiszciplináris tudás kereteinek a kialakításában a Kar szervezeti átalakítása során létrejött Intézet előtt soha vissza nem térő lehetőség az önkormányzattan tudományos publikációkkal történő definiálása és akadémiai interdiszciplináris szakterületként történő elismertetésének felvezetése. Erre az biztosít extra erőforrást, ha az Intézet a Karon ugyancsak 2016. februárban kialakított Önkormányzati Kutató-intézettel szoros kutatási és továbbképzési együttműködést tud realizálni – aminek a két intézet közös adminisztrációjában is célszerű megjelennie.

Nemzetközi felsőoktatási és kutatási tér és kapcsolatok. A nemzetközi felsőoktatásban a verseny és az együttműködés egyensúlya működik: verseny a hallgatókért és a kutatási forrásokért. Sikeresek a közös nemzetközi kutatási projektek tudnak lenni. A nemzetközi felsőoktatási verseny a jó együttműködések versenyévé vált, s ebben az Intézet az NKE, valamint az ÁKK esélyeit kívánja erősíteni a maga szerényebb eszközeivel, így egy *Local Governance* képzési program megjelentetésével.

A kapcsolatépítés két szintje a hallgatói és az oktatói mobilitásban való aktív részvétel, amit az Intézet ösztönöz, Az ösztönzés eszköze az ERASMUS kihasználása, valamint Fulbright oktatók fogadása és pályáztatása, küldése. Az Intézet fejleszteni kívánja idegen nyelvi oktatói portfólióját angol, olasz, német és francia nyelven kínált kurzusokkal, melyekre az egyetemre érkező ERASMUS hallgatók is jelentkezhetnek. A magyar hallgatók viszont a kurzusok felvételével idegen nyelvi kompetenciájukat javíthatják. Az Intézetnek nyitott, inkluzív, mobilitás-barát, a kreditátvitelre nyitott nemzetközi curriculummal rendelkező intézetként kell megjelenie.

A KÖZSZERVEZÉSI ÉS KÖZIGAZGATÁSTANI OKTATÁSFEJLESZTÉS

Képzés- és tananyagfejlesztés. Az NKE törvényben nevesített **államtudományi mesterszak** ötéves osztatlan képzés (ÁTMA) keretében, államtudományi doktori fokozatot ad a végzetteknek. A képzés akkreditációja 2016-ban, a képzés 2017-ben indult. Az államtudományi mesterképzés a közszolgálati életpálya megalapozója. A népszerű jogászképzés valós alternatívájaként kell megjelenie a közszolgálati ambíciókkal rendelkező fiatalok előtt. Az ÁTMA kötelező képzési programjában az Intézet három munkatársa tantárgyfelelősként vesz részt az alábbiak szerint:

1. **Közszolgálati szervezés és vezetés I-II.** (Belényesi Emese)
2. **Statisztika I-II.** (Györfyné Kukoda Andrea)
3. **Önkormányzati jog és igazgatás I-II.** (Tózsza István)
4. **Településfejlesztés I-II.** (Tózsza István)

Új tantárgyak bevezetése BA szakokon

A tananyagban testet öltő tudásanyag indokolja, hogy az egyetemhez méltó a kutatási eredmények eljussanak a hallgatókhoz. Másrészt felmerül az igény arra, hogy az okostelefonok korszakában (2015-től) a nagyságrendekkel hirtelen megnőtt információáradatban az információ kiválasztás és felhasználás rendszerezésével alakítson ki az Egyetem hallgatói kompetenciákat.

Az első aspektusban a tervezési időszakban két tantárgyat tervez az Intézet bevezetni; a közigazgatási minőségbiztosítás legfrissebb nemzetközi értelmezésével és a településirányítás legkorszerűbb aspektusainak bemutatásával:

- **Minőségbiztosítás a közigazgatásban** (Almásy Gyula)
- **Stratégiai településirányítás** (Jószai Attila)

A második aspektusban a magyar nemzeti identitást és a hazaszeretetet befolyásoló tudásanyag rendszerző bemutatása a cél az alapképzés közös moduljában:

- **Hungarikumok és örökségtervezés** (Tózsza István)

Új tantárgyak bevezetése MA szakokon

A tervezési időszakban a mesterszakokon bevezetni kívánt 7 tantárgyból három az osztatlan államtudományi képzésben (ÁTMA) fog realizálódni:

A többi négy tantárgy a vezetés- és szervezéstudomány közigazgatási aspektusából kívánja a legfrissebb tudományos kutatási eredményeket mesterszinten közvetíteni, két esetben angol nyelvű szabadon választható tantárgyakkal, egy esetben a vezetés kommunikációs aspektusára koncentrálva:

- **Állam, szervezet, rendszer** (Koronváry Péter)
- **Decision-Making in the Public Sector** (Koronváry Péter)
- **Systems, Organizations, Governance** (Koronváry Péter)
- **Vezetőfejlesztés** (Jeney Ágnes)

Doktori iskolai képzés fejlesztése

Az NKE IFT-je szerint a doktori képzésekben a kutatás-módszertani komplexitás, a transzdiszciplináris és átfogó szemlélet hangsúlyozásával kell beemelni a tantárgyakat. A Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola 2013-ban indult. Mivel az IFT szerint a fejlesztés a jelenlegi Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola jelentős kutatás-módszertani fejlesztését és tematikai bővítését jelenti, az Intézet nem kevesebb, mint öt tantárggyal kíván hozzájárulni ehhez a tervezési időszakban. A városok működését, irányítását, a fenntartható városfejlesztést meghatározó urbanisztika tudományos interpretálásával három tantárgy is foglalkozik, kettő idegen nyelven:

- **Fenntartható urbanizáció tervezése** (Bajnai László)
- **Les instruments de l'urbanisme opérationnel** (Bajnai László)
- **Urban Marketing** (Tózsza István)

A közigazgatási kommunikáció, ügyfélszolgálat és modernizáció kérdéskörét egy angol nyelvű tárgy képviseli:

E-Government Futures Perspectives (Tózsza István)

Végül a nemzetközi, geopolitikai, geostratégiai igazgatási és alapvető tájékoztatói készségek – sajnos hiányzó – tudományos alapozását egy olyan tantárgy képviseli, amely 2016-ig már 12 éve sikeres, minden évben indított kurzusa volt

a Corvinus International Study Programs Business Administration képzésének – ami egyfajta értékítélet is:

- **Regional Geography and Economy of the European Countries** (Tózsza István)

OKTATÁSI PORTFÓLIÓ

A 2016. februárban létrehozott Intézet oktatási portfóliója az addig, más-más tanszékek keretében kialakult helyzetnek megfelelően változatosnak mondható. *Az oktatási portfólió és terv elemzésével megállapítható, hogy az Intézetnek a 2015/16-os tanévben kifutó tantárgyak nélkül összesen 50 tárgy szerepel a kínálatában (beleértve az alap- és mesterszakokon, a doktori iskolában kínált kötelező, a kötelezően választható és a szabadon választható tantárgyakat egyaránt). Az elkövetkező években ezt 18 új tantárgy egészítené ki, tehát az Intézet előirányzott tantárgyfejlesztése 74 %-ban „régí,” és 26 %-ban „új.”*

Továbbképzés. A közszolgálati karrierbe épített posztgraduális képzés

A közszolgálati életpályák és az előmenetel tudásalapjait a 2013-ban indult közszolgálati továbbképzési rendszer szolgálja. Az NKE államtudományi egyetem-mé fejlesztése és az állami humántőke reformterve olyan posztgraduális képzés-fejlesztéseket tesz szükségessé, amelyek az állammal kapcsolatos új és átfogó kutatások eredményeit, a komplex államszervezési szemléletet és a nemzetközi nívójú korszerű közszolgálati tudást beépítik az életpálya egyes szakaszaiba. Az NKE-nek ezért kell olyan posztgraduális programot fejlesztenie, amely magasabb szintre emeli a jelenlegi közigazgatási szakvizsga tudás- és kompetencia-szintjét, illetve pótolja az ország jövője szempontjából nélkülözhetetlen, jelenleg nagyrészt hiányzó, kompetenciákat a tisztviselői előmeneteli rendszerben. Tipikusan ilyen az önkormányzatok 2013-ban megváltozott feladat ellátási, működési, finanszírozási keretrendszere. Ezt a területet önkormányzás-tannak, vagy önkormányzattannak nevezhetjük.

Önkormányzattan. Az Intézet továbbképzési céltetele, indikátora az elkövetkező években az önkormányzattan – mint interdiszciplináris oktatási tudományterület – megalapozása. Ezt az NKE VTKI keretei között, részben már megvalósult ÁROP, részben a még megvalósítás előtt álló KÖFOP programokból, illetve egyéb keretek között valósítja meg az Intézet, szoros együttműködésben az Önkormányzati Kutatóintézettel.

A 2013-2015 során az ÁROP („Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projekt) keretében -- éppen az Intézet jelenlegi vezetője – kidolgozta és 300 fő képzésével elindította a 12 tantárgyas, két féléves **Önkormányzati szaktanácsadó** szakirányú képzést. Ennek tanrendje az alábbi volt:

<u>Alapozó alapismeretek:</u>	20 kredit
• 1. Önkormányzat jogállása és döntési kompetenciája	(5 kredit)
• 2. A közszolgáltatások szervezése a változó gazdaságban	(5 kredit)
• 3. Önkormányzati gazdálkodás	(5 kredit)
• 4. Helyi közpolitika	(5 kredit)
<u>Szakmai törzsanyag:</u>	32 kredit
• 5. Szervezetfejlesztés	(5 kredit)
• 6. Települési tervezés	(5 kredit)
• 7. Településmarketing	(3 kredit)
• 8. Elektronikus-közigazgatási modernizáció	(5 kredit)
• 9. Pályázatmenedzsment	(3 kredit)
• 10. Helyi nemzetiségi önkormányzat, migráció, menekültügy	(3 kredit)
• 11. Helyi környezetpolitika	(3 kredit)
• 12. Inkluzív önkormányzat	(5 kredit)
Szakedolgozat:	8 kredit

Az Intézet szakterületi összetettsége ellenére (vagy talán éppen azért), ha elfogadjuk a körképben, a közigazgatástan-definícióban és az intézeti profilban felvázolt értelmezést, oktatási portfólióját tekintve – a javasolt változtatások, fejlesztések következetes végig vitelével – alkalmas arra, hogy az Államtudományi és Közigazgatási Kar egyik olyan szervezeti egysége legyen, amely a magyarországi állam- és jogtudományi karoktól a legnagyobb tantárgyi „szak-távolságot” tudja képviselni.

KUTATÁS. A KUTATÁSI PRIORITÁSOK MEGHATÁROZÁSA

Az Intézet szerteágazó kutatási tevékenységét stratégiai szintű kutatási prioritások kijelölésével kell koncentráltabbá, az egyetemi víziók és célok (kiválóság, államreform, közszolgálat-fejlesztés, nemzetköziesítés) szolgálatában eredményesebbé tenni. A kutatási prioritások kifejezik az Intézet tudományos sokszínűségét, ugyanakkor kirajzolják a kutatás-módszertani komplexitást és interdiszciplinaritást.

Jelenlegi összetételében az Intézetben képviselt négy tudományterület közül az eddig önmagában önálló tanszéket alkotó kommunikáció és médiatudomány a legerősebb, mint azt az oktatási szerkezet is tükrözi. Az utóbbi években más-más tanszéken működő közigazgatás-szervezési és közigazgatási urbanisztikai regionális vonal meggyengült, s teljesen háttérbe szoruló, a hallgatók által sem preferált diszciplína az eddig (2016.02.) a civilisztika területén működő vegetáló statisztika.

Ezért az Intézet integrációjában különös figyelmet kell arra fordítani, hogy a tudományos kutatási tevékenység megerősítse a közigazgatási statisztikát, a közigazgatási urbanisztikát, és a közigazgatási szervezést, egyszersmind korszerű oktatási profilt adjon nekik. Ebben az integrációs folyamatban nélkülözhetetlen a közigazgatási kommunikáció jelenléte is.

A kutatásokban az Intézet együttműködése az NKE **Önkormányzati Kutató Intézettel** feltétlen prioritást élvez. Intézetünk fejlesztési terve az alábbi kutatási prioritásokat szorgalmazza:

A KÖZIGAZGATÁS-SZERVEZÉSI ÉS ÖNKORMÁNYZAT-FEJLESZTÉSI KUTATÁSI TERÜLETEK

- **Települések, önkormányzatok és közszolgáltatások fenntarthatósága, versenyképessége**

A helyi fenntartható gazdaság fejlesztése és a versenyben való helytállása az önkormányzatok új feladata, a jólét legalapvetőbb forrása. Merőben új, gazdaság- és társadalomszervezési, technológia-alkalmazási képességeket feltételez. Az EU immár hagyományos fejlesztési iránya, a hazai közigazgatás-fejlesztési stratégiában új, meghatározó – a stratégiában általánosan érvényesítendő – követelményként jelenik meg.

- **Az önkormányzatok, közszolgáltatások stratégiai menedzselésének képessége**

A hazai közigazgatás-fejlesztés utóbbi évtizedének felismerése (pl. a belső kontrollrendszerek fejlesztése, a stratégiai tervezés, teljesítménykontroll, CAF minőségértékelés bevezetése kapcsán), hogy a szervezetfejlesztésnek alapvetően a stratégiai menedzsment képességét, szervezettségét és színvonalát kell javítania. Az aktuális prioritás a magasabb szintű menedzsment eredményeinek integrálása és intézményesítése egyben a szolgáltató állam kulcskövetelménye.

- **A helyi társadalmi kohézió, közösségi részvétel és partnerség közigazgatási kultúrája**

A társadalmi részvétel, együttműködés és felelősségvállalás a helyi gazdaságfejlesztés és az önkormányzati stratégiai menedzsment lényegi kulturális alapfeltétele. EU-s fejlesztési irány (pl. CLLD – *community-led local development*) és része a közigazgatás-fejlesztési stratégiának (pl. lakosság, vállalkozók bevonása). A közigazgatás és közszolgáltatások társadalmasítása, közösségi alapokra helyezése a költségvetési erőforrások bővítésének is eszköze.

- **Önkormányzatok tudásmenedzsmentje, szakmai kiszolgálása, az innováció terjedése**

Az új követelmények és képességek megszerzésének alapvető feltétele a szükséges tudás és kapcsolódó szolgáltatások hozzáférése különösen a kisebb szakmai kiszolgálással, vagy annak hiányában működő helyi közigazgatási szerveze-

tek, intézmények számára. Korszerű IT eszközökkel és hálózati megoldással kell biztosítani a képzési, tanácsadási és szakértői szolgáltatások elérését. A tudásmenedzsment, benne a jó gyakorlatok terjesztése a közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztés hangsúlyos területe.

- **A közigazgatási ügyintézés és közszolgáltatások helyi hozzáférhetősége**

A polgár-, ügyfél-, igénybevevő központúság fejlesztése a hazai és nemzetközi viszonyok között hosszú távú, jelenleg kiemelt cél és követelmény. Aktuális céljai az esélykiegyenlítés, a korszerű technológiák hatékony kihasználása, a viszszejelzések fejlesztési célú felhasználása, az ügyfélterhek csökkentése, összhangban a működési hatékonysággal, a korszerű, a közösségi bevonás lehetőségeit is felhasználó szolgáltatásfejlesztési megoldások alkalmazásával.

- **Az önkormányzati és közszolgáltatási működés hatékonysága**

A hatékonyság általános – a hazai közigazgatásban is mély gyökerekkel (Magyary) rendelkező követelménye – szerves része a jó állam koncepciónak. A gyakorlatot meghatározó, intézményesített teljesítmény-követelménnyé válása, mint aktuális prioritás feltételezi, hogy a stratégiai menedzsmenttel szembeni, tényszerű és számszerű, mérhető és összevethető követelményként jelenjen meg a működésben, fejlesztési megoldások értékelésében és összevetésében.

- **Állam és ország - szervezetelemzés**

A német és francia egyetemeken a hetvenes-nyolcvanas években, hazánkban pedig az utóbbi évtizedekben feléledő államelméleti gondolkodás jogi és közigazgatási, közigazgatási és szociológiai, kulturális antropológiai és politikaelméleti vonatkozásai érdekes tanulságokkal szolgálnak a vezetéstudomány és az általános szervezetelmélet számára is. Mindezeknek az új információknak a rendszerszemléletű összefogása és rendezése új alapot biztosíthat, sőt új témákat vethet fel a közigazgatás-elméleti kutatások terén.

- **Kockázatok és krízisek a 21. században**

A folyamatszervezés, szervezésmódszertan terén a 80-as évektől folyamatosan érvényesülő nyomás érezhető a szervezetek tevékenységének tervezése, szervezése és irányítása során a kockázat- és krízismenedzsment tervezési-szervezési eszköztárának összeállítására, terjesztésére, gyakorlati alkalmazására. A tág értelemben vett kockázat- és krízismenedzsment, mely felöleli az egyénitől a globálisig az összes létező szinten és az összes szektorban lehetséges veszélyek figyelembevételét, a 90-es évektől új irányzatot nyitott a vezetéstudományi diszciplínák sorában. Mitroff és társai nyomán a szervezetvezetés elmélete és gyakorlata – legyen szó akármelyik szektorról – új, az előzőektől radikálisan különböző szempontokkal, elvekkkel és módszerekkel gazdagodott. Ezek alkalmazása és vizsgálata a hazai viszonyok között elsőrendű fontossággal bírhat a magyar közigazgatás és közigazgatás-tudomány fejlődése szempontjából.

- **Vezetés és vezetéstudomány tudománytörténeti értelmezése**

A 20. század utolsó évtizedeinek gazdaság- és társadalomtörténeti kutatásai, valamint a vezetéstudomány kibontakozó tudománytörténete új, a korábbiaktól jelentősen eltérő, összetettebb és gazdagabb képet kezdett rajzolni a 20. századi fejlődésről. Ezek a tudományos kutatások és az eredmények publikálása ugyan felgyorsult a 21. század első évtizedében, ennek ellenére a legtöbb, egyébként modern szemléletű tankönyv is a korábbi, túlságosan is egyszerűsítő modellek felületes tárgyalásán túl, voltaképpen elhanyagolja a vezetés és a szervezetek fejlődésének valódi megértéséhez szükséges diakrón szemléletű eredmények integrálását a tananyagba.

- **Tudásmenedzsment és a tanuló szervezetek a 21. században**

A közigazgatási szervezetek egyik nagy adóssága volt a 21. század fordulóján a tudásmenedzsment és a tanuló szervezetek kialakuló elméletének gyakorlatba való átültetése Európa-szerte. A századforduló után ugyan a legtöbb országban, köztük hazánkban is a gyakorlat felzárkózása az elmélethez lassan megkezdődött, a fejlődés és hasznosulás azonban közel sem egyértelmű. A miértek megértésére szükség van a vezetéstudomány ezen ágának további elméleti fejlesztésére éppúgy, mint a gyakorlatot vizsgáló kutatások folytatására, már csak a tudásmenedzsment terén felhasználható technológiai újítások folyamatos megújulása és elérhetővé válása miatt is.

A közigazgatási kommunikáció és médiatudomány kutatási területei

- **A magyarországi közigazgatási kommunikáció vizsgálata és értékelése**

A közigazgatási szervek kommunikációjának kutatása részben a kommunikációs háttér munkát vagy a szervezet képviselőjét végző alkalmazottak szervezetszociológiai felmérése, részben a kommunikációs célrendszer és a szemlélet feltárása, a polgárok elérésére használt csatornák (hagyományos és online médiumok, közösségi média, és a személyes találkozásra lehetőséget adó, jogszabályok biztosította és egyéb fórumok) feltérképezése, alkalmazásának elemzése. Ennek során szükséges az uniós irányelvekkel, nemzetközi trendekkel történő összevetés.

- **Vezetőfejlesztés: kormányzási modellek és kommunikáció-centrikus kompetenciák fejlesztése.** A kutatás az egyes kormányzási modelleket (pl. *new public management, governance model, relational / collaborative state, neoweberianus model, network governance*) a vezetőfejlesztés, azon belül is elsősorban a kommunikáció-centrikus készségek fejlesztése szempontjából vizsgálja. A cél olyan innovatív képzési programok feltárása és elemzése magyar és nemzetközi téren, amelyek tudatosan készítik fel a vezetőket egy adott kormányzási modell megvalósítására.

- **A magyar közigazgatási szervek digitális identitása**

Az információs társadalom globális szakirodalmában az online kommunikáció a domináns forma, ezért a digitális identitás tudatos építése (pl. *personal branding*, *city-branding*, *country-branding* részeként is egyre terjed. A magyar közigazgatási szervek digitális identitásának kutatása a digitális lábnyomok kialakításának tudatos vagy kevésbé tudatos voltára kíván rávilágítani és ajánlásokat fogalmaz meg e téren. Az elért indikátorokkal a hasonló magyarországi és külföldi vizsgálatok eredményét egészíti ki.

- **Innovatív közösségi médiahasználat a közigazgatásban**

A közösségi média a részvételi kultúra színtere, az ott megszokott kommunikációs viselkedési minták a vállalati, és az intézményi kommunikációt is átalakítják, új munkakörök, szabályzatok létrehozását, a back office, valamint front office munka újragondolását is magával vonják. A kutatás célja magyar és külföldi közigazgatási szervek innovatív közösségi médiahasználatának feltárása, a kihívások tipizálása, elemzése, a szolgáltató, ügyfélbarát közigazgatás jó gyakorlatainak megosztása.

- **Közigazgatási portálok kialakítása és ajánlása az ügyfélbarátság jegyében Magyarországon.** A közigazgatás számára is kihívás az online megjelenés, a weboldalak ugyanis sajátos web-ergonómiai és használhatósági (*usability*, *user experience*) problémákat vetnek fel. Ilyen pl. a tartalomstruktúra és a nyelvezet hozzáigazítása az ügyfelek előzetes felkészültségéhez, elvárásaihoz. A kutatás célja a weblapok konkrét, tekintetkövetéses kamerával és felhasználói interjúkkal történő tesztelése, nemzetközi bevált megoldások feltárása, elemzése, ajánlások megfogalmazása.

- **Interkulturális készségfejlesztés és menedzsment a közigazgatásban**

A korábban szervezetfókuszú interkulturális készségfejlesztés és menedzsment kutatása 2015-től társadalmi és nemzetközi szinten vált relevánssá (migrációs nyomás). A komparatív szemléletű, nemzetközi kutatás a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal, a releváns nemzetközi szervezetek, multinacionális cégek, felsőoktatási intézmények gyakorlatait vizsgálja meg, elemzi; majd ajánlást fogalmaz meg az interkulturális készségfejlesztés stratégiára vonatkozóan.

- **Multidiszciplináris megközelítések a közigazgatás tudományhoz**

Az államgépezet, mint kommunikációs ágens; az állami funkciók megjelenése a kormányzati kommunikációban. A részvételi folyamatok helye az igazgatásban, az aktív állampolgárság feltételei; identitáskérdések az igazgatás különböző szintjein; a jó állam image magyarországi megvalósítása; a közigazgatás modelljei a metaverzumokban (virtuális világokban); *place branding* a közösségi média korában (ország-, régió- és városmárkázás); kríziskommunikáció: „migráns-krízis” avagy migráció és terror narratívák 2015 előtt és után.

A **közigazgatás térbeliségével**, a területi statisztika igazgatási alkalmazásával kapcsolatos fejlesztési kutatási területek

- **Hálózat kutatás a helyi szakigazgatás szintjén**

A világ élvonalába tartozó hálózatkutatók (Barabási) iránymutatása alapján a szervezetek közötti, térbeli kapcsolati háló szerkezetének és csomópontjainak a lokalizálása új távlatokat nyit a regionális tudományok közigazgatással foglalkozó szakterülete előtt. A helyi igazgatás rendszereinek önkormányzati és járási, körzeti (államigazgatási) szintjeinek a *networking* módszerével történő vizsgálata elősegíti a rendszerek működési zavarainak az előrejelzését, kiküszöbölését (pl. KLIK).

- **Stratégiai urbanizáció-tervezés és településmarketing**

A területi igazgatásban a rendszerváltás óta nemzetközi viszonylatban a decentralizáció a *new public management*-hez (DiGiovanna) próbált igazodni. 2010 óta a *neoweberi* paradigmaváltás (Pollit) hatására nálunk a *governance* helyett újra a *government*-re helyeződik a hangsúly. Ezzel összhangban az önkormányzatok megváltozott feladatellátásában a településfejlesztési és -rendezési urbanizációs stratégia-alkotás és az FDI vonzást célul kitűző új településmarketing jelenti a kihívást és a fő kutatási területet.

- **A területi statisztikai elemzések közigazgatási alkalmazás-fejlesztése**

A közigazgatási informatikán belül Magyarországon – szemben az angolszász gyakorlattal – a térinformatika, a GIS (*geographical information system*) mindig is háttérbe szorult. A statisztikai adatok területi elemzésére, tervezésre, helykiválasztásra, területminősítésre és döntéstámogatásra alkalmas módszer különösen hatékony felhasználási területe lehet például az önkormányzati fejlesztési ráfordítások térbeli eloszlásának elemzése és az LCA (*life circle analysis*) közigazgatási gazdasági életciklusra történő alkalmazása.

- **Fenntartható közigazgatás, területi kohézió és a sérülékeny erőforrások vizsgálata**

A nagyvárosok és a funkcionális várostérségek igazgatási formáinak feltárása (Kaiser), a városhálózatok transznacionális együttműködése, a helyi erőforrások sérülékenységének elemzése, a területi kohézió erősítése (pl. az *Interreg* CCE Duna-stratégiában), alapvető részei a közigazgatás térbeli aspektusának. A hagyományos statisztikai adatfeldolgozó eszközök mellett itt tere van a távérzékelésnek (*remote sensing*), *monitoring*nak és az intelligens drón alkalmazás előkészítésének.

- **A front és a back office modernizációja, valamint a közszolgáltatások belső térbelisége**

A térbeliség új dimenziója jelenik meg azokban a felhő alapú kutatásfejlesztésekben, amelyek úgy az ügyfélszolgálatban, mint a háttérhivatali operációban valós idejű munkafolyamatokra és virtuális környezetre építkeznek, ami az

e-government (virtuális) térbeli kiterjesztését is jelenti (*augmented reality* = kiterjesztett valóság). A globális közigazgatási szakirodalomban a 3D fejlesztéseket szerencsére magyarországi, NKE-s szerzők is jegyzik (Nemeslaki András, Tózsza István).

- **Geostratégia az államigazgatásban, mint a területi közigazgatás legújabb irányvonala**

Napjainkban a geoökonómiai pénzhatalmi érdekek eredője következtében szét-töredező világban egyértelműen felértékelődik a geostratégia szakterülete (Friedman), ami egyrészt interpretálhatóvá teszi a politikai folyamatokat, másrészt előre jelezhetővé teszi a geopolitikai történéseket (migráció, terrorizmus, külkereskedelem, valutaárfolyam) és orientálhatja a területi politikát. A geostratégiai kutatás és oktatásfejlesztés megjelenése elengedhetetlen – többek között az NKE Nemzetközi Karánál is.

MÓDSZERTAN

A **kutatási módszertan** a hagyományos módszerek (kérdőív, online fókuszcsoport, statisztikai adatfeldolgozás, interjú, workshop, sajtó- és médiaelemzés) ki kell, hogy egészüljön olyan eljárásokkal, amelyek együtt képviselik a csúcstechnológiát és a társadalomtudományok élvonalát. Ezért a **közigazgatási statisztika** esetében a kutatásba be kell kapcsolni a Nobel-díj esélyes Barabási Albert-László féle skála-független, internetes hálózati csomópont térképezés és analízis módszerét és a térinformatikát (GIS), mint a statisztikai adatok térbeli kiértékelésének eszközét. Ugyanakkor a kutatásokból az oktatásba történő tudástranszfer révén hangsúlyozni kell a közigazgatási statisztika módszertani kutatási szerepét szakdolgozatok, TDK dolgozatok és DI disszertációk szempontjából. Ilyen módon a tantárgy (Statisztika) emelheti a jelenleg igen alacsony szinten álló hallgatói reputációját.

A legfőbb módszertani cél az volna, hogy egy merőben új és **digitális kultúrába születő generáció** szemüvegén keresztül (is) nézzük az igazgatást, az államgépzetet és az állampolgári elvárásokat!

Kutatás-módszertani innováció keretében az önkormányzati hálózati kutatások a statisztika korszerűsítése mellett a kommunikáció és a közigazgatás-szervezés integrációját, a **GIS** (térinformatikai) döntéstámogató kutatások pedig mind a négy intézeti tudományterület integrációját segítik elő. A migrációs válság a *George Friedman*-féle STRATFORD geostratégiai, **geopolitikai előrejelzési** módszerre irányítja Európa figyelmét; az ilyen kutatások kifejezetten a statisztikai adatokra épülő regionális, urbanisztikai aspektust erősíthetik az Intézeten belül. A csúcstechnológia és a közigazgatási ICT konvergencia két nagyon gyorsan fejlődő szakterülete a **virtuális valóság** és a kiterjesztett valóság (*augmented reality*) rendszerek és az intelligens **drónok** megjelenése; amit a

közszervezés és közigazgatásban sem negligálhat. Ezek egyrészt a közigazgatás-szervezést, kommunikációt és az urbanisztika által képviselt regionális aspektust közelítik egymáshoz (VR); másrészt a regionális aspektust és a szervezést (drónok).

Kérdőív (lakossági célcsoportos, vagy szakértői online felmérés)	Interjú (fókuszcsoporthoz vagy szakértői mély~) és ez alapján <i>foresight</i> típusú prognózis alkalmazása
KSH (környezeti, gazdasági, szociális, jogi) adatok alapján modellezés és <i>forecast</i> típusú prognózis alkalmazása	Networking (hálózat-elemzés tudásmegosztó internetes fórumokról és rendszerekről)
GIS (döntés-előkészítő térinformatika)	Statisztikai adatfeldolgozás (faktoranalízis, regressziós analízis, <i>monitoring</i>)
RS (lidar, drón, légi, műholdas) távérzékelés és képfeldolgozás	Stratégia -alkotás, közösségi aktivitás
3D virtuális interaktív környezet és valóság alkalmazása	Hatékonyság -mérés, tesztelés, modellezés

Az Intézet által a kutatások során alkalmazott módszertani készlet

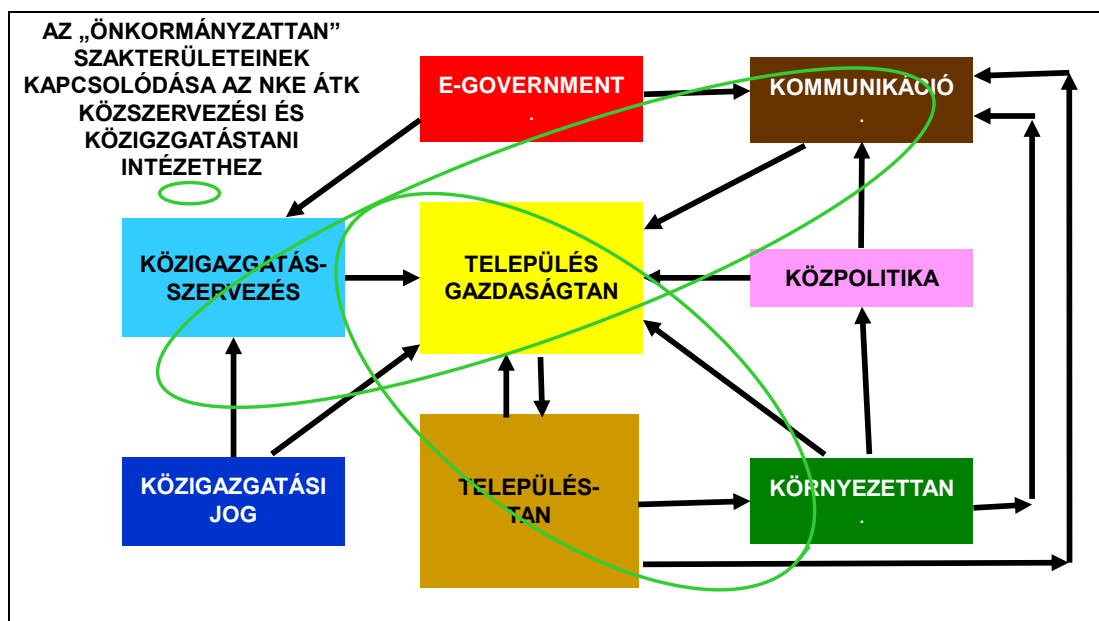
Mivel az NKE fizikai infrastruktúrájának jelentős átalakítása, a szolgáltatások gyors bővülése folyamatos kihívást jelent az informatika kapacitások és szolgáltatások fejlesztésében, az egyetemi IFT értelmében fenn kell tartani azt a szemléletet, amely a „felhő-szolgáltatások” vásárlása helyett a saját ICT kapacitás fejlesztését preferálja. A fenti fejlesztéseket tehát az egyetemi **Apertus Kft.** közreműködésével tervezi az Intézet.

Külön kell kiemelni a **közigazgatási urbanisztika** témakörét. „Az állam- és közigazgatás-tudományi képzésből 2020 után egyetemi diplomával kikerülő állam- és közigazgatás-szervező szakembereknek a mainál még nagyobb kihívásokra, még nehezebb és bonyolultabb problémákra kell jól válaszolniuk a fenntartható urbanizáció érdekében. Nehezen képzelhető el, hogy ennek a kihívásnak megfelelő ütemben és minőségben meg tudnának felelni azok, akik nem rendelkeznek azokkal az urbanisztikai alapismeretekkel, amelyeket az egyetemi képzés keretében el lehetne sajátítani. Az urbanisztikának és a területfejlesztésnek a közigazgatásban betöltött megnövekedett jelentőségét jelzi, hogy Franciaország mindkét közigazgatási elit- és jogászképző egyetemén igen nagy hangsúllyal oktatják. A párizsi *Sciences Po*-n az urbanisztika olyan fontos, hogy a mester szakos diplomával rendelkezők részére 40 éven át nagyon eredményesen működtetett urbanisztikai képzés kiterjesztésével, néhány évvel ezelőtt a teljes képzési időszakra kiterjedő "Város iskolát" (*École Urbaine*) hoztak létre, a *de Gaulle* által alapított *École Nationale d'Administration* (ENA) keretei között pedig hagyományosan nagyon erős területfejlesztési-területrendezési képzés folyik.”

(Bajnai László, NKE tudományos főmunkatárs). Éppen ezért Bajnai László az Intézetben kifejezetten urbanisztikai kutatásokra összpontosít.

Az Intézet lehetőség szerint bekapcsolódik az **NKE prioritást** élvező témák kutatásai közül az alábbiakba:

- A **kormányzati hatékonyságot** különböző hatásterületeken történő mérő- és értékelő rendszert kimunkáló „jó állam” kutatások.
- Az **önkormányzatiság**, a helyi demokrácia és a hatékony településszervezés országos tudásbázisának létrehozása. A KÖFOP 2020 a „Helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése” projekt keretében.



- A **közigazgatás hatékonyságának javítása**. Kutatások az adminisztratív tehercsökkentés, a jó és hatékony közigazgatás mérhetőségéről, nemzetközi módszertanok alkalmazásáról.
- A legújabb **szervezés- és vezetéstani** iskolák interpretálása az állam és közszolgálat kapcsolatában. A közszolgálati **teljesítménymenedzsment**, a szervezeti és egyéni teljesítményértékelés, az **integritás-menedzsment**.
- A „digitális állam” fejlesztésében nemzetközi színvonalú **e-közszolgálati** kutatások ügyfélszolgálati, szervezési, folyamatszervezési és kommunikációs aspektusa, beleértve a **közszolgáltatások innovációjának** kutatását.
- A nemzetközi környezet globális és regionális folyamatainak átfogó kutatása. A **világgazdasági és külgazdasági kapcsolatok**, az **Európa-tanulmányok**. Régiók, kultúrák és országok szerint specifikált kutatások.
- **Fenntartható fejlődés** komplex, multidiszciplináris területe. Vízbiztonság, klímaváltozás kutatása. A **sérülékeny erőforrások**: ivóvíz (ellátás

biztonság), természeti környezet és éghajlat, élelmiszerbiztonság és energia biztonság, társadalmi erőforrások, a fenntartható élet kultúrája, szemléletformálás.

- Az **európai és a magyar nemzeti értékek megbecsülése**, az egészséges nemzeti identitás kutatása, kialakítása és karbantartása: történeti stúdiók, történelmünk, irodalmunk, művészeink értékei. A **hivatásrendi hagyományok kutatása** és ezek beépítése a hallgatók nevelésébe.
- **On-line oktatás-technológia** bevezetése, on-line konzultációs platform, on-line konzulensi hálózat szervezése, e-learning programok adaptációja az on-line képzés rendszerébe. (Ez utóbbi egyetemi célkitűzéssel kapcsolatos Intézeti szándék a 3D oktatási rendszer „pilot” bevezetése – mint módszertani tudományos kutatási eredmény – 2019-ig.)
- **Önkormányzatok specifikus képzési** és fejlesztési igényeit szélesebb körben kiszolgáló továbbképzési kínálat.

STRATÉGIAI CÉL

Az Intézet belső integrációjának megvalósítása olyan oktatási és kutatási tevékenységgel, amelyek körvonalazzák a **közigazgatást a közigazgatás-szervezés dominanciájával**. A közigazgatást a tudományos definíciók értelmében a közigazgatási jog mellett a közigazgatás-tudomány másik összetevője. Az intézeti munkatársak körkép szerinti véleménye nem zárja ki, hogy a jogon túli közigazgatási aspektusok (vezetés-szervezés, kommunikáció-média, urbanisztika, statisztika) többé-kevésbé lefedik a közigazgatást, amit az Intézet profiljaként definiálhatunk. Ezt oktatás-fejlesztéssel és a KÖFOP kutatásokkal tervezzük realizálni.

Az Intézet diszciplináris aktivitása legerősebb a **közigazgatási kommunikáció** terén; így, ennek fenntartása mellett a külső hatásra meggyengült **közigazgatás-szervezést** lényegesen több kutatási témával tervezi támogatni az Intézet vezetője. A belső hatásra meggyengült **közigazgatási urbanisztikát** egy adjunktus átminősítésével tudományos főmunkatársi poszttal erősítette meg. A rendkívül alacsony hallgatói presztízsű **közigazgatási statisztikát** a 21. század legújabb statisztikai téradat módszerekkel kívánja népszerűbbé tenni – mint kutatómódszertant.

A fenti tanulmány tartalma megjelenik a Közszerkezési és Közigazgatástani Intézet 2016-2020. évi programjában, amely többek között annak a kihívásnak próbál megfelelni, hogy hogyan határozható meg a közigazgatást olyan szakterületek közigazgatási téren való integrálódásával, mint a vezetés és szervezés, kommunikáció, urbanisztika és statisztika.

KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ: NYITOTT TEREK, NYITOTT EMBEREK

BAJNOK ANDREA

Valójában az foglalkoztat, hogy a kormányzás résztvevői hogyan járulnak hozzá a közös problémák megoldásához. Hogyan használja ki akár az önkormányzat, akár a lakosság a rendelkezésre álló helyzeteket, tereket?²⁷ A társadalmi részvétel során milyen tényezők befolyásolják a résztvevők és az intézmények közötti kommunikációt? Társadalmi részvételeként tekint minden olyan helyzetre, amelyben a közösség tagjai erőfeszítéseket tesznek egy probléma közös megoldására. A fogalmi keretézést követően a társadalmi részvétel egy lehetséges módját mutatom be egy esettanulmányon keresztül. Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzatának „Lépjünk, hogy ne lépjünk bele!”- elnevezésű társadalmi/kommunikációs célú kampányát részletezem.

A KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ MODELLJE

Írásomban a közzolgálati kommunikáció egy szűkebb területének, a helyi kormányzásnak a kommunikatív szempontú leírására vállalkozom. Elméleti szempontból néhány fogalom tisztázása elkerülhetetlen, azonban sokkal inkább a közzolgálati kommunikáció gyakorlatára szeretnék koncentrálni egy társadalmi célú kommunikációs kampány bemutatásán keresztül. A fogalmi tisztázás során a kormányzásban résztvevő szereplőket, intézményeket és tereket helyezem a középpontba. Kitérek a szereplők és az intézmények közötti lehetséges viszonyokra, és a viszonyokra ható kontextuális tényezőkre is egy modell segítségével. A fogalmi tisztázás után egy 2012-es társadalmi célú kampány részleteiről lesz szó. A kampány a Hegyvidéki Önkormányzat kezdeményezésére, valós lakossági igényekre reagálva, 12000 ember bevonásával valósult meg.

Liu és Horsley kormányzási/közzolgálati kommunikációról szóló modellje²⁸ jól szemlélteti a kormányzás mikro- és makrokörnyezetét. Mi jellemzi ezt a környezetet, melyek a legfontosabb általános jegyei? Ha a leírást az intézmények felől kezdjük, a modellnek megfelelően a kommunikációval kapcsolatos döntések négy mikrokörnyezeten belül születhetnek.²⁹

²⁷ Ebben a témában védtem meg disszertációm 2014-ben, a Pécsi Tudományegyetem Nyelv- tudományi Doktori Iskolájában. A disszertáció egyes elméleti részeinek újragondolásáról is szól ez az írás, miközben a gyakorlati esetek tárházát igyekszem itt és most bővíteni.

²⁸ Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007): The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19 (4), 377–393.

²⁹ Miközben természetesen nem lehet figyelmen kívül hagyni az egyes országok nemzeti, kulturális sajátosságait.

1. Belső kommunikáció: az egyes intézményeken belüli kommunikációs viszonyok, akár kormányzati, akár járási, akár helyi szinten.
2. Azonos szinten lévő intézmények kommunikációja: két vagy több azonos szinten lévő intézmény aktorai közötti kommunikáció, például a járási hivatalok közötti kommunikáció, vagy két minisztérium közötti interakció.
3. Különböző szintek közötti kommunikáció: például egy kormányzati szerv kapcsolata egy önkormányzattal, de a kormányzati szerv nemzetközi szervvel történő egyeztetése is ebbe a csoportba tartozik.
4. Külső kommunikáció: egy közszolgálati intézmény, például önkormányzat kommunikációja bármely nonprofit vagy üzleti ágenssel.

Jelen írás a 4. pont részletezésére vállalkozik, azon belül is elsősorban a helyi önkormányzatok külső kommunikációját vizsgálja.

A RÉSZTVEVŐK VISZONYAI

A helyi kormányzás résztvevői közé tartozik mindenki, aki valamilyen formában részt vesz vagy részt kíván venni a helyi ügyek intézésében. Így természetesen ennek a körnek a főszereplői a helyi igazgatásért felelős önkormányzat, a polgármester, a képviselő testület és a hivatal munkatársai, a helyi lakosok, valamint a lakosság különböző típusú szerveződésai (például civil kezdeményezések vagy az üzleti szféra, a helyi vállalkozások vezetői, potenciális befektetők, és a média képviselői. Amikor a kommunikációt befolyásoló tényezőket vesszük sorra, akkor a kormányzás magasabb szintjeiről sem szabad elfeledkezni, melybe nem csak a nemzeten belüli szintek, például a járási hivatalok, a kormányhivatalok vagy a Parlament, hanem a nemzetközi szintek is beletartoznak.³⁰

A kommunikációs megközelítésben a résztvevők nem ügyfelek és hivatalnokok, vagy választópolgárok/képviseltek és képviselők, hanem problémamegoldó ágensek, akik különböző elvárások mentén bonyolódnak bele a részvételi folyamatokba, hogy problémákat oldjanak meg. Az interakciók során természetesen a társas viszonyokra jellemző vonásokat, a bizalmat, az empátiát vagy az adekvát és egyenlő megszólalási feltételeket sem lehet figyelmen kívül hagyni.

³⁰ Bovard, T. – Löffler, E. (2002): Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking 'Good Local Governance'. *International Review of Administrative Sciences*, 69 (1): 9-24.

Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007): The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research* 19 (4): 377–393.

Az önkormányzat irányából a helyi ügyekbe bevonni kívánt résztvevők elnevezésének számos példája akad: állampolgár, ügyfél, érdekelt, partner.³¹ Az állampolgár kifejezés azt sugallja, hogy az adózó jogi személyiséggel rendelkező lakosnak joga van beleszólnia a környezetét érintő kérdésekbe. Az ügyfél kifejezés a lakosság és az önkormányzat közötti lehetséges kapcsolatok közül a helyi szolgáltatások igénybe vevőjére szűkíti a résztvevőket. Az érdekelt megnevezés egy adott esemény vagy ügy során alkalmas lehet azok körének a megnevezésére, akik az ügyben vagy a döntésben közvetlenül érintettek. A partner kifejezés tekinthető a leginkább semlegesnek, a lakosság lehető legszélesebb csoportjára vonatkozhat.³²

A társadalmi részvétel szereplői az érintettség és az érdekeltség szempontjából is csoportosíthatók, így beszélhetünk kulcsszereplőkről, elsődleges és másodlagos szereplőkről.³³ A kulcsszereplők körébe azok tartoznak, akiknek a legnagyobb hatása lehet az ügy alakulására. A képviselő-testület tagjai szinte minden esetben ebbe a csoportba tartoznak, hiszen az esetek túlnyomó többségében ők hozzák meg a döntést. Az elsődleges szereplők azok, akiket a leginkább érint a folyamat, a másodlagos szereplők körébe a kevésbé érintettek sorolhatók, de mindenképp érdemes megfontolni az ő bevonásukat is.

A helyi kormányzásra jellemző viszonyrendszer feltárására kevés empirikus példa akad. Csak feltételezések alapján állítható, hogy az együttműködés szempontjából kizárólag a helyi formális szervezetek, az üzleti szféra és a média viszonya partneri, az önkormányzat és az egyéb ágensek, például a helyi lakosság különböző szerveződéseinek a viszonyára inkább az egyenlőtlenség és a hierarchikusság jellemző.³⁴ Az önkormányzat számára a helyi társadalom – éppen a hierarchikus viszony miatt – sok esetben csak célcsoportot, választópolgárt jelent, nem pedig partnert a részvételi folyamatokban. Sok helyen az ügyfélbarátság is csak szlogenként jelenik meg.

³¹ Dobos Á. (2012): Citizen Engagement in the Practices of American Local Governments. In: Jenei Á. (szerk.) Communication with the Public from the Local Government Perspective. Budapest: Ad Librum.

³² Dobos Á. (2012): Citizen Engagement in the Practices of American Local Governments. In: Jenei Á. (szerk.) Communication with the Public from the Local Government Perspective. Budapest: Ad Librum.

³³ Pallai K. (2010): Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége

³⁴ Pálné Kovács I. (2008): Helyi kormányzás Magyarországon. Budapest – Pécs: Dialóg Campus.

A KORMÁNYZÁS TEREI

Liu és Horsley fent részletezett modelljében számos olyan tényező kerül említésre, amelyek jelentősen befolyásolhatják akár a külső, akár a belső kommunikációt. Ilyen tényezők például a politika, a köz szolgálata vagy a jogi korlátok, kötelezettségek. De nem hagyható figyelmen kívül a média és a közvélemény fokozott figyelme sem.

Az önkormányzat a társadalmi kommunikáció egyik résztvevőjeként tevékenykedik a nyilvánosság színterein. Ezeknek a színtereknek a többségét maga az önkormányzat konstituálja, azaz hozza létre. A színterek vizsgálatával az önkormányzatok nyilvános jelenléte, külső kommunikációja írható le. A kommunikáció tudatos szervezésének a hiánya növeli a távolságot az önkormányzat és a lakosság között, bizalmatlansághoz, rossz közhangulathoz és érdektelenséghez vezethet. Az információhiány következménye gyakran egy olyan spirál, melyben a szereplők téves következtetéseket generálnak vagy összeesküvés-elméleteket szőnek.³⁵ Az önkormányzati külső kommunikáció célja tehát a tájékoztatás, a részvételi kedv növelése és a bizalomépítés. A külső kommunikációs csatornáknak a szerepe sajátos, kiemelt pozícióba is kerülhet például krízishelyzetek esetén.³⁶

A hivatal, mint sajátos színtér a lakossági ügyintézés színtere, ahol az ügyfél és a hivatal között tranzakció zajlik. A tranzakció során információkérés és információátadás történik.³⁷ Az állampolgár és a hivatalnokok közötti találkozások száma évente több millióra tehető.³⁸ Ezeknek a tranzakcióknak a sikeressége, az ideális ügyfélbarát hivatal kialakítása számos feltételhez kötött. A feltételek két nagyobb csoportba sorolhatók.³⁹ Az egyik csoportban a belső, szervezeti megoldásmódok, a másik csoportban az ügyfélbarát kommunikáció lélektani akadályai és eszközei találhatók. Az ügyfélbarát hivatal szervezeti feltételeit azok a működési paraméterek jelentik, amelyek befolyásolják a lakosság és a hivatalnok találkozásait. Ebbe a csoportba tartoznak az ügyfélfogadással kapcsolatos szervezeti munkafeltételek, például az ésszerűen kialakított ügyfélfogadási időkeret vagy a hivatalnok tájékozottságát és tájékoztatási képességét szolgáló, megfelelően kialakított belső információs rendszer. Az ügyfélbarát kommunikáció ügy-

³⁵ Jenei Á. (2012): *Communication with the Public from the Local Government Perspective*. Budapest: Ad Librum p. 16.

³⁶ Az önkormányzati kríziskommunikáció kutatásával foglalkozik részletesebben pl. Kriskó E. (2012): *Az önkormányzati katasztróforkommunikáció webkettes eszközei*. Magyar Közigazgatás 1: 91-105.

³⁷ Buda B. (2001): *Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban*. In: Jenei Á. (szerk.) *Közélet és kommunikáció*. Budapest: BKÁE Államigazgatási Kar. 7-19.

³⁸ Pálné Kovács I. (2008): *Helyi kormányzás Magyarországon*. Budapest – Pécs: Dialóg Campus.

³⁹ Buda B. (2001): *Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban*. In: Jenei Á. (szerk.) *Közélet és kommunikáció*. Budapest: BKÁE Államigazgatási Kar. 7-19.

rendi feltételei is a szervezet belső szabályozottságából származnak. Az ügyintézők mozgásterének tisztázása, vagy a nem személyes kommunikációs módok (például hirdetések, Internet, e-mail, telefonos kapcsolat) időszakos revíziója is tipikusan belső szervezeti feladatnak tekinthető. A szervezeti kereteken túl az ügyintéző, a hivatalnok és az ügyfél kommunikációs készségei is behatárolják az ügyfélbarát kommunikáció megvalósulási lehetőségét. Bizonyos készségek – például a feltétel nélküli pozitív elfogadás, a hitelesség vagy az empátia – hiánya akadályozhatja az ügyfél és a hivatalnok közötti kommunikációt. Az ügyfélbarátság megvalósításának számos olyan innovatív európai modellje van, amely bevezetésre vár⁴⁰ vagy éppen most zajlik meghonosítása a magyar igazgatási rendszerben.

A továbbiakban olyan terekről lesz szó, amelyek nem a hagyományos ügyintézés kereteit biztosítják, hanem a közös problémák megoldásának a lehetséges színterei. A társadalmi részvétel szempontjából a helyi kormányzás azzal jellemezhető leginkább, hogy az önkormányzat, a helyi politikai vezetés mennyire teszi lehetővé mások számára a közreműködést a helyi ügyek intézésében.⁴¹ Mennyire rendelkezik egy település nyitott terekkel, ahol megbeszélhetők, véleményezhetők vagy tervezhetők a közösség ügyei? A nyitott terek kialakulásához persze nem csak az önkormányzat nyilvános kommunikációjára, hanem a résztvevők aktivitásra is szükség van.

A helyi kormányzás résztvevőinek egyik feladata a bizalmatlanság feloldása elegendő és adekvát információ biztosításával. Egyfelől a politikusok, a képviselők törekvései szükségesek ahhoz, hogy az állampolgárok a színpalak mögé láthassanak, másfelől, ha a terek valóban nyitottak, állampolgári aktivitásra is szükség van az események alakításában való részvételhez. A részvételtől való távolmaradásnak számos oka lehet, például információhiány, az önkormányzat hallgatása közérdeklődésre számot tartó esetekben, elidegenítő, hivatalos nyelvezet használata az eljárások és a döntések ismertetése során, a lakossági fórumok rosszul értelmezett tájékoztató jellege, melyeken nem alakul ki valódi interakció,⁴² vagy a terek lehatárolása más eszközökkel. A döntéshozatali terek tehát különböző módon befolyásolják a társadalmi részvételt, a folyamatok során kialakuló kommunikációs technikákat és a problémamegoldást.

A döntéshozatali színterek egy lehetséges csoportosítása szerint⁴³ lehet beszélni zárt, nyitott és kikényszerített térről. Vagyis a terek között karakterisztikus kü-

⁴⁰ Jenei Á. (2012): *Communication with the Public from the Local Government Perspective*. Budapest: Ad Librum

⁴¹ Józsa Z. (2006): *Önkormányzati szervezet, funkció, modernizáció*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó. p. 42.

⁴² Józsa Z. (2006): *Önkormányzati szervezet, funkció, modernizáció*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó. p. 46.

⁴³ GAVENTA (2006): *Finding the Spaces for Change: A Power Analysis*. IDS Bulletin 37 (6): 23-33.

lönbséget eredményez, hogy kinek a kezdeményezésére és milyen céllal jön létre. A helyi kormányzásban például számos olyan szintér található, amely a döntéshozatal szempontjából zártnak, lehatároltnak tekinthető. Ennek tipikus példája a képviselő-testületi zárt ülés, ahol a választott képviselők egy csoportja, a nyilvánosság szándékos kizárásával hozza meg döntéseit. Ezeken a tereken csak a döntéshozó által meghívottak vehetnek részt korlátozott beleszólási joggal. A nyitott terek jellemzője, hogy elvileg bárki részt vehet, és a részvétel különböző formái is megvalósulhatnak, például konzultáció, tájékoztató vagy akár átruházott döntéshozatal. Ennek gyakori példája az önkormányzat közösségi oldala, ahol akár szavazást is lehet kezdeményezni.

A kikényszerített tér jellemzője, hogy alulról jövő, például lakossági kezdeményezés eredményeképpen jönnek létre. Az ilyen típusú terek provokálását általában a „döntéshozó és közege közötti bizalomhiány” eredményezi.⁴⁴ A döntéshozó szempontjából érdemes a provokációt megelőzni az állampolgárok és az önkormányzat közötti kapcsolatok folyamatos monitorozásával, az állampolgári igények megismerésével. A társadalmi részvétel szinterek szerinti megközelítése a résztvevők közötti távolságokról, a távolságok csökkentéséről és az üres terek interakciókkal való behálózásáról szól.

LÉPJÜNK12 – ESETTANULMÁNY A NYITOTT TEREK FELHASZNÁLÁSÁRÓL

A továbbiakban egy esettanulmánnyal illusztrálom, milyen eszközökkel, hogyan lehet a nyitott, mindenki számára rendelkezésre álló tereket jól használni, a távolságokat csökkenteni, valamint hogyan lehet hatékonyan bevonni a kormányzás különböző résztvevőit. Az esettanulmányban ismertetett társadalmi célú kampány során 12000 ember csatlakozott az akcióhoz.

A Hegyvidék önkormányzata 2012 tavaszán indította útjára a „Lépjünk, hogy ne lépjünk bele!” elnevezésű társadalmi célú kampányát, melynek célja nemcsak a közterületek tisztán tartására vonatkozó figyelemfelhívás, hanem a bevonás és a közös lépések megtétele is volt az attitűdváltás, a hosszabb távú eredmény elérése érdekében. A kampányt az évről évre visszatérő lakossági visszajelzések és panaszok generálták, melyek felhívták az önkormányzat figyelmét arra, hogy „lépni” kell. A kampány részletes dokumentációja megtalálható a www.lepjunk12.hu weboldalon, az itt elérhető anyagokat a kerület kommunikációs szakemberével készített személyes interjúból nyert adatokkal egészítettem

⁴⁴ Pallai K. (2010): Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége. p. 23.

ki.⁴⁵ Eredetileg azért kerestem fel a XII. kerület kommunikációs vezetőjét, hogy egy folyamatban lévő kutatásomhoz feltárjam a sikeres közösségi (Facebook) oldal működtetésének a titkait. A beszélgetés során azonban a bevonási és a részvételi módok egyéb alkalmazásaira is felhívták a figyelmemet, például a lépünk12 kampányról is sok szó esett.

Az önkormányzat kommunikációs vezetője elmondta, hogy az önkormányzat által kezdeményezett közvélemény-kutatásokban hosszú éveken keresztül kiemelt helyen szerepelt a kutyapiszok problémája, ezért az önkormányzat úgy döntött, hogy megpróbál a korábbi módszereknél hathatósabb, remélhetőleg hosszabb távú megoldást találni. Egy társadalmi célú kampány keretében arra vállalkozott, hogy meggyőzze a kutyatartókat a szemléletváltásról, és kezdeményezőként közös eredmények elérésére ösztönözze a résztvevőket.

A kampány három szakasza a figyelemfelhívásról, a bevonásról, és a konkrét lépések megvalósításáról szólt. Mindegyik szakaszt az ötletesség, a kidolgozottság, és a lakosság teljes körű bevonása jellemezte. A nulladik (előkészítő) szakaszban átfogó figyelemfelkeltő teaserkampány⁴⁶ indult, amelyhez kapcsolódóan a kampány weboldala is működésbe lépett. Humoros köztéri plakátok, szórólapok, a helyi és az országos médiában megjelenő problémafelvető cikkek jelentek meg, a honlapon pedig a kampány első szakaszának indulásáig tartó visszaszámlálás mellett egy kutyaakna-kereső játék szórakoztatta, illetve hasznos és érdekes cikkek tájékoztatták az odalátogatókat.



Forrás: www.lepjunk12.hu

⁴⁵ Ezúton is szeretném megköszönni a XII. kerületi önkormányzat kommunikációs vezetőjének, Szabó Krisztinának, hogy rendelkezésemre állt a kerület kommunikációs tevékenységének bemutatásához szükséges információk megosztásával.

⁴⁶ Figyelemfelkeltő, rövid, nem a teljes üzenetet kommunikáló reklámkampány, amely felvezeti a tényleges kampányt.

Az egy hétig tartó előkészületeket követően kezdődött az első, bevonásra épülő szakasz. Az első szakaszban a kerület hat legforgalmasabb pontján figyelemfelkeltő, színes „Kutya WC” feliratú kültéri ajtókat állítottak fel. Az ajtók szimbolikusan azt jelezték, hogy a kutyák akár az egész közterületet illemhelyként használhatják, a gazdákon múlik, hogy ezt kulturáltan kezelik-e. Az ajtókon át lépés a kampány céljai mellett való elköteleződést jelentette, és az ajtóknál szavazni is lehetett a kutyapiszok gyűjtő kukák elhelyezésére vonatkozóan.

Ezzel párhuzamosan a kampány honlapján virtuálisan is át lehetett lépni az ajtókon, és a honlapon is szavazhattak az érdeklődők a kukák helyszíneire. Alig két héten belül több mint 12 ezren csatlakoztak a kampányhoz. A kerület egyik – 200 kutyatartót a tagjai közt tudó – civil szervezetet is sikerült a kampány mellé állítani.



Forrás: www.hegyvidekujsag.eu

Ezek a számok azt bizonyítják, hogy nemcsak az önkormányzat, hanem a kerületben élők számára is fontos volt a problémára megoldást keresni, és ezen az úton elindulni. Az első szakaszban további sajtóhirdetéseket, közterületi óriás-

plakátokat, járműreklámokat, szórólapokat és szavazólapokat helyezett el, illetve osztogatott az önkormányzat, valamint tucatnyi hírességet is bevont a kampány sikeressége érdekében. A honlapon összesen 52 PR cikk és interjú található a témában. (33 írás jelent meg az első szakaszban, 19 írás a második szakaszban.)



Forrás: www.lepjunk12.hu

Az április közepén induló második fázis előkészületei során az önkormányzat felkérésére a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME) Formatervezési Tan-
széke is a kezdeményezés mellé állt, és az akkori másodéves hallgatók kreatív terveket készítettek egy egyedi, a kerület stílusához illeszkedő, és ugyanakkor megfelelően funkcionális kutyapiszok gyűjtő kukára. A designversenyben nyertes hallgató tervei alapján olyan gyűjtődényt gyártottak, aminek formája különbözik a többi szemetes formájától, így első ránézésre is könnyen azonosítható. Kialakításában az is fontos szempont volt, hogy megnehezítsék a más típusú szemét, például PET palack, háztartási hulladék behelyezését. Áprilisban 100 új, egyedi kialakítású szemettest helyeztek el a kerület azon pontjain, amelyeket a több ezer kerületi polgár megszavazott. A kihelyezéshez szintén kapcsolódott egy kommunikációs kampány, ismét megjelentek a kültéri plakátok, járműreklámok, szórólapok, PR-cikkek. Előadást is lehetett hallgatni „Felelős kutyatartás” címmel, szakértők bevonásával.

A kampány eredményeinek monitorozásához a kampány előtt és a kampány után is megkérdezték a lakosság véleményét. A reprezentatív közvélemény-kutatás szerint a kerületi felnőtt lakosok 99 százaléka egyetértett azzal, hogy ilyen eszközökkel próbál az önkormányzat javítani a kutyapiszok helyzetén, és a kampány hatásosságát 87 százalékosnak ítélték meg válaszadók.



Forrás: www.lepjunk12.hu

A Hegyvidéki Önkormányzat azóta folyamatosan bővíti a kutyapiszok gyűjtő kukák számát a kerületben (most már 250 db speciális szemetes áll a kutyások rendelkezésére), figyelembe véve az azóta beérkezett lakossági kéréseket.

A kommunikációs vezető szerint az önkormányzat felismerte, hogy az itt élők számára kiemelten fontos, hogy mi történik a kerületben, milyen a környezetük, és ezzel, illetve a változtatási irányokkal kapcsolatban is szeretik elmondani a véleményüket. Ha egy önkormányzat nem reagál ezekre az igényekre, nem hallgatja meg a településen élők véleményét, akkor nehéz sikeres programokat, fejlesztéseket megvalósítani, hiszen nagyon fontos, hogy ezek találkozzanak a helyiek elvárásaival, egyetértésével.

A szemléletváltáshoz, a közös eredmények eléréséhez folyamatos kapcsolattartásra van szükség. Éppen ezért a Hegyvidéki Önkormányzat számos projektben, fejlesztésben, akár kisebb ügyek eldöntésében is rendszeresen kikéri az itt élők véleményét.

ÖSSZEGZÉS

A társadalmi kommunikáció felől tekintve a helyi kormányzás lényege a helyi szereplők részvétele a helyi problémák megoldásában. A kommunikáció partícipatív megközelítése alapján⁴⁷ a helyi kormányzás egy sokszereplős, állandóan változó tér, ahol a szereplők egymásra, egymás felkészültségeire vannak utalva a közösséget érintő problémák megoldásában, a céljaik elérésében, a döntések meghozatalában. Ennek megfelelően hatékony kormányzás csak a felkészültségek kommunikáció által történő megosztásával jöhet létre.

A társadalmi részvétel, a partícipáció a közösségi életben való részvétel módjára és feltételeire utal.⁴⁸ egyének vagy csoportok kommunikáció által oldanak meg egy problémát. Az önkormányzásnak éppen az a lényege, hogy a társadalmi részvétel által a kormányzás szereplői túllépnek az önkormányzat által szimbolizált szervezeti szintéren,⁴⁹ a tradicionális szervezeti keretek kitágulnak. Olyan új helyek nyílnak ki, amelyek korábban nem léteztek, vagy léteztek, de csak igen korlátozott lehetőségeket biztosítottak a bevonódásra, esetleg teljesen ki is zárták a potenciális résztvevőket. Ebben a kitágult térben, a nyilvánosságban, az önkormányzaton túl más szereplők is megjelenhetnek, és együtt formálják környezetüket.

Felhasznált irodalom

- BOVARD, Tony – LÖFFLER, Elke (2002) Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking 'Good Local Governance'. *International Review of Administrative Sciences*. 68 (1): 9-24.
- BUDA Béla (2001) Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban. In: Jenei Á. (szerk.) *Közélet és kommunikáció*. Budapest: BKÁE Államigazgatási Kar. 7-19.
- CORNWALL, Andrea (2008) Unpacking 'Participation': models, meanings and practices, *Community Development Journal* 43 (3) 269–283.
- DOBOS Ágota (2012) Citizen Engagement in the Practices of American Local Governments. In: Jenei Á. (szerk.) *Communication with the Public from the Local Government Perspective*. Budapest: Ad Librum.
- GAVENTA, John (2006) Finding the Spaces for Change: A Power Analysis. *IDS Bulletin* 37 (6): 23-33.

⁴⁷ Horányi Özséb (szerk.) (2007): *A kommunikáció mint partícipáció*. Budapest: Typotex Kiadó.

⁴⁸ Horányi Özséb (szerk.) (2007): *A kommunikáció mint partícipáció*. Budapest: Typotex Kiadó.

⁴⁹ Pálné Kovács I. (2008): *Helyi kormányzás Magyarországon*. Budapest – Pécs: Dialóg Campus.

- HORÁNYI Özséb (szerk.) (2007): A kommunikáció mint participáció. Budapest: Typotex Kiadó.
- JENEI Ágnes (szerk.) (2012): Communication with the Public from the Local Government Perspective. Budapest: Ad Librum.
- JÓZSA Zoltán (2006): Önkormányzati szervezet, funkció, modernizáció. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- KRISKÓ Edina (2012): Az önkormányzati katasztrófakommunikáció webkettes eszközei. Magyar Közigazgatás 1: 91-105.
- LIU, Brook F. – HORSLEY, J. Suzanne (2007): The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. Journal of Public Relations Research 19 (4): 377–393.
- PALLAI Katalin (2010): Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége
- PÁLNÉ KOVÁCS Ilona (2008): Helyi kormányzás Magyarországon. Budapest – Pécs: Dialóg Campus.

Egyéb forrás

www.lepjunk12.hu

ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAI

BELÉNYESI EMESE

Az önkormányzatok szervezeteiben általában a formális döntéshozatali módszer érvényesül, azonban vannak olyan helyzetek, amikor az informális módszerek is helyet kapnak. A formális döntéshozatal az előírások, jogszabályok, szabályzatok által előírt utat és módszereket követi, míg az informális döntéshozatal sok esetben támogatja, meggyorsítja a folyamatot. Adódik a kérdés: vajon mennyiben térhet el az informális a formális döntéshozatali eljárástól? A feltáró jellegű kutatás célja e kérdés megválaszolása, ami kvalitatív módszerrel és esettanulmány elemzése révén történt. Az eredmények azt igazolják, hogy az önkormányzati szervezetekben számos informális módszer támogatja, támogathatja a formális döntéshozatali folyamatokat, de ezek végső soron vissza kell, hogy vezessenek a formális döntéshozatalhoz, azaz attól nem térhetnek el. A megoldás, hosszabb távon, ezen eljárások szabályossá tétele lehet, azaz a gyakorlatban alkalmazott és bevált informális eljárások beépítése a formális eljárásokba, a szervezet döntéshozatali szabályaiba.

*„Mindig eljön az idő, amikor határozottan el kell döntenünk, merre kívánunk menni, máskülönben az események könyörtelen sodrása dönt helyettünk.”
(Franklin D. Roosevelt)*

A döntés nem más, mint a cselekvés alternatívái közötti választás. (KOVÁCS, 1994) Az ember a mindennapok során, a munkában és a magánéletben is döntések százait hozza meg naponta. Olyan döntéseket, amelyek a saját, a közvetlen környezet, de akár szélesebb kitekintésben emberek százainak, ezreinek, vagy – politikusok, befolyásos gazdasági szereplők esetében – akár millióinak sorsát is befolyásolják. Sőt az is döntés kérdése, hogy egy személyünket érintő külső döntésre hogyan reagálunk. Mindenki hoz tehát döntéseket, nemtől, kortól, képzettségtől, társadalmi státusztól függetlenül. Sőt a döntések egy része valójában nem is tudatosul.

A modern szervezetekben egyre inkább elválik a döntések előkészítése és maga a döntés, mivel meghozatalukhoz többféle információra, szakismeretre, képességre van szükség. Ebben az esetben a döntéshozatal tulajdonképpen egy többfázisú, tervszerű folyamat, illetve a döntési variánsok közötti választás.

(NEMES, 2007). A közigazgatásban a döntést megelőző fázist nevezzük *döntés-előkészítésnek*, melynél többek között információk összegyűjtésére, döntési kritériumok, illetve alternatívák kidolgozására gondolunk. Ezek után történhet meg maga a *döntés*, vagyis a céloknak legjobban megfelelő alternatíva kiválasztása. Azt, hogy miként történik mindez, számos tényező befolyásolja a szervezetek sajátosságainak függvényében. Ahhoz, hogy ezt jobban megértsük, tekintsük át

a közigazgatási, ezen belül az önkormányzati szervezetek jellemzőit, illetve döntéshozatali folyamatainak sajátosságait.

KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK DÖNTÉSHOZATALI JELLEMZŐI

A közigazgatáson belül is azok a szervezetek működnek hatékonyan és eredményesen, ahol – többek között – jól működik a döntéshozatali rendszer. Ez nemcsak egyszerűen az alkalmazott döntéshozatali modellek és eljárások megfelelő kiválasztását és alkalmazását veti fel, hanem azok közszektor-specifikus adaptálását is. Ez olyan komplex megközelítési módokat igényel, amelyeket a közigazgatás sajátos működésének megfelelően kell kezelni. Ilyen pl. az anyagi jogi és az eljárásjogi követelményeknek való egyidejű megfelelés vagy a politikai és a hivatali szempontok együttes figyelembevétele. Az adaptáció szükségességét a közszféra sajátosságai is indokolják, pl.: közérdek-orientáltság, közösségi pénzből való gazdálkodás, komplex teljesítményelvárások, szabályozottság, eljárási garanciák, hálózatos működés, méltányosság, a megkülönböztetés tilalma, kiszámítható és folyamatos működés, átláthatóság és elszámoltathatóság.

A közigazgatás szervezeteiben jellemzően a formális döntéshozatali módszerek érvényesülnek, azonban vannak olyan helyzetek, amikor az informális eljárások is helyet kapnak. A formális döntéshozatal az előírások, jogszabályok, szabályzatok által előírt eljárásokat követi, míg az informális döntéshozatal sok esetben meggyorsítja a folyamatot, áthidalja a nehézségeket. Adódik a kérdés: *vajon az informális módszerek hogyan befolyásolják a formális döntéshozatali eljárást?* Hipotézisünk szerint, a közigazgatási szervezetekben is *számos informális módszer támogatja a formális döntéshozatali folyamatokat*, de ezek végső soron vissza kell, hogy vezessenek a formális döntéshozatalhoz, attól nem térhetnek el.

A feltáró jellegű kutatás rendszerszemléletű, interdiszciplináris jellegű: két tudományterület – közigazgatás-tudomány és vezetéstudomány (döntésemélet) – metszési pontjában vizsgálja az önkormányzat formális és informális döntéshozatali folyamatainak kapcsolatát. Ebben a megközelítésben a kutatás célja a fenti kérdés megválaszolása, ami kvalitatív módszerrel történik: a grounded theory (megalapozott elmélet) módszertanának alkalmazásával. Fókuszpontjában olyan jó gyakorlatnak a feltárása áll, amelyek hozzásegítheti az önkormányzatokat ahhoz, hogy megtalálják, milyen informális döntéshozatali módszerek támogathatják hatékonyan a formalist. Az önkormányzatok gyakorlatban alkalmazott döntéshozatali módszereiről szóló információk részben dokumentumelemzésből származnak, részben e szervezetben dolgozók beszámolóiból, ezek tárgyalása pedig döntéseméleti modellek keretében történik. A vizsgálatot egy jó gyakorlat (esettanulmány) bemutatása egészíti ki, aminek sikere és eredményei predesztinálják arra, hogy szélesebb önkormányzati körben is gyakorlattá váljon.

ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI SAJÁTOSSÁGAIK

A helyi önkormányzatok a társadalom helyi közösségeinek közjogi kereteiként jelennek meg. (KÓNYA, 2015) A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény olyan helyi önkormányzati modellt hozott létre Magyarországon, melyet szétaprózott településszerkezet, széles feladat- és hatáskör jellemzett: pl. több mint 3200 települési önkormányzat alakult meg. A 2011-ben elfogadott Alaptörvény és a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLX-XXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.), bár változásokat hozott (pl. közös önkormányzati hivatalok létrehozása), továbbra is valamennyi település számára biztosítja a helyi közügyekben és a helyi közhatalom gyakorlásában való részvételt – számos közfeladat erőteljesebb állami kontrollja mellett. Ezen változások ellenére, minden településen választott polgármesterek és képviselő-testületek működnek.

A helyi önkormányzatok – a törvények keretei között – saját felelősségükre, önállóan szabályozzák és igazgatják a feladat- és hatáskörükbe tartozó helyi közügyeket. Ezek két nagy csoportra oszthatók: önkormányzati, illetve államigazgatási feladat- és hatáskörökre. Az önkormányzati feladat- és hatásköröket tovább bonthatjuk kötelező, illetve önként vállalt (fakultatív) feladat- és hatáskörökre. A kötelező feladatok ellátásának biztosítása minden önkormányzat kötelessége, nagyságától, teherbíró képességétől függetlenül. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy minden önkormányzatnak gondoskodnia kell arról, hogy a lakosok hozzájussanak a törvényben felsorolt szolgáltatásokhoz. Az önkormányzatok szabadon vállalhatnak olyan feladatokat, amelyek ellátása nem tartozik kizárólagosan más szerv hatáskörébe, ezen tevékenységek azonban nem veszélyeztethetik a kötelezően ellátandó feladatok végrehajtását, illetve finanszírozásuk csak az önkormányzat bevételeiből, valamint az erre a célra biztosított forrásokból lehetséges. Az önkormányzatok szabadon rendelkezhetnek tulajdonukkal, a saját költségvetésüknek megfelelően a vagyonukkal, és akár vállalkozhatnak is.

Egy helyi önkormányzat kötelező közszolgáltatásait, valamint az önként vállalt feladatait tekintve akkor tud eleget tenni széles körű kötelezettségeinek, ha rendelkezik azzal a szervezeti felépítéssel illetve szervekkel, amelyek képesek tevékenyen részt venni az önkormányzati döntések előkészítésében, a döntéshozatalban, a döntések végrehajtásának szervezésében, valamint ellenőrzésében. Az önkormányzati döntések rendszerint egy folyamat eredményei, amelyben a döntéshozó egyén vagy testület szerepe meghatározó ugyan, de nem egyedüli és nem kizárólagos. Ebben a folyamatban számos szereplő van: valaki felismer egy problémát, amely megoldásra vár, mások döntéskezdeményező, döntés-előkészítő pozícióban vannak. Megint mások befolyásolni igyekeznek, illetve előterjesztenek. De számos példa van arra is, hogy önkormányzaton kívüli erők, külső érdekcsoportok is befolyással vannak egy-egy döntés végkimenetelére.

Egy formális döntésnek tehát ebben a közigazgatási körben jelentős időigénye van (lehet), és a ráfordított energia-igény is magas. (PAP, 2016)

Az önkormányzati működés rendszere komplex feladatokból épül fel, amelyekhez megvalósítási folyamatok és tevékenységek rendelhetők. A tevékenységfajtákat a jogszabályok szervekhez, szervezeti pozíciókhoz kötik. Ezek a hatáskörök együttesen biztosítják az önkormányzat működését. Az önkormányzatoknak három működési területe van, amelyek együttesen határozzák meg az önkormányzat teljesítményét: az alpműködés, a szolgáltató- és feltétel-biztosító működés, valamint a menedzsment működés. (GÁSPÁR, 1995) Ezeken belül, az önkormányzati döntésekben egyéni és szervezeti szintű döntések is megjelennek.

Az önkormányzati működés, így a döntéshozatal is, minden esetben szervezett keretek között valósul meg. A működés szabályait normatív módon rögzíteni kell, azonban a jogi szabályozás mellett, befolyásoló erővel bír – többek között – a tradíció, a politikai kultúra, a döntéshozatalban részt vevő személyek egyéni szerepfelfogása. (KÓNYA, 2015)

A döntéshozatal több területet foglalhat magába, a formális hatáskörgyakorláson túl, egy szándék kinyilvánítását, az időszerű cselekvéssor meghatározását, egy terv elfogadását. A döntési folyamat, amely azzal kezdődik, hogy felismerik az aktuális és az elvárt helyzet közötti különbséget, eltérő módon mehet végbe. Azt, hogy egyetlen folyamatként realizálódik, vagy többszöri, netán folyamatosan visszatérő jelenségről van-e szó, és mely lépései lesznek hangsúlyosak, nagymértékben befolyásolja, hogy az adott probléma milyen helyet foglal el a helyi társadalom értékrendszerében. (MARCH, 2000)

A döntéshozatal folyamatára jellemző hogy sokszereplős, szerteágazó, ezért nehezen átlátható és ellenőrizhető. Részt vesznek benne a politika oldaláról egyrészt a polgármesterek, képviselők, a hivatalok részéről a jegyzők, aljegyzők, ügyintézők, a külső résztvevők közül szakértők, egyéb külső véleményező, és nem utolsósorban a lakosság, üzleti és civil szereplők.

A döntések előkészítését a jegyző végzi, ez az ő felelőssége. Az előkészítési szakasz munkafolyamatai: képviselő-testületi ülés előkészítése, bizottságok elé kerülő előterjesztések előkészítése, államigazgatási ügyek polgármester részére döntésre való előkészítése. A véleményezés folyamatában a képviselő-testület tagjai, illetve a bizottságok tagjai vesznek részt. Ők lehetnek állandó vagy ideiglenes bizottságok, illetve testületek, akik meghatározott önkormányzati feladatok ellátását végzik. A feladatkörükbe utalt ügyeket megtárgyalják, véleményezik, mielőtt döntéshozatal céljából a képviselő-testület elé kerülnek. A képviselő-testület és a jegyző is évente legalább egyszer, előre meghirdetett közmeghallgatást szervez a választópolgárok és a helyben érdekelt szervezetek részére a közérdekű kérdések és a helyi érdekeket képviselő javaslatok elbírálása érdeké-

ben. Testületi ülés megvalósulásáért a képviselőtestület a felelős. Az ülés vezetője a polgármester, akadályoztatása esetén az alpolgármester. Az ülések alapvetően nyilvánosak. A képviselőtestület meghatározott esetekben zárt ülést tarthat, illetve zárt ülés tartását rendelheti el.

Az önkormányzati szervezetek esetében megkülönböztetünk formális és informális döntéshozatali folyamatot. A kettő a gyakorlatban szorosan összefonódik. Pl. a javaslattevő előzetesen tárgyal az érdekelt felekkel, azaz informális módon próbálja őket megnyerni, igyekszik egyetértést kialakítani. Ezzel a módszerrel elkerülők, vagy jelentősen csökkentik a később végrehajtásra kerülő döntéssel szembeni ellenállást, ellenérzést. Az érintettek pedig utólag nem tehetik szóvá, hogy ők kimaradtak a döntés előkészítés folyamatából. Az informális folyamat követi a formális folyamatot, amikor már az előzetesen átbeszélte információk és elképzelések alapján az álláspontok közelebb kerülnek egymáshoz. Ebben a fázisban történnek a különböző dokumentumok előkészítései, elfogadásai, aláírásai (PAP, 2016). A következőkben tekintsük át a formális és informális önkormányzati döntéshozatal legfontosabb esetei.

FORMÁLIS DÖNTÉSHOZATAL

Az önkormányzatok formális döntéshozatalának mechanizmusát az Möt. alapvetően szabályozza, ugyanakkor nagyon lényeges az a képviselő-testület hatáskörébe tartozó önkormányzati alapjog, hogy a – törvény keretei között – saját szervezetét és működési rendjét szabadon kialakíthatja. A helyi önkormányzatok ezért Szervezeti és Működési Szabályzatot (a továbbiakban: SZMSZ) alkotnak. Az SZMSZ-ben a képviselő-testület az általános rendelkezéseken túl rendelkezik – többek között – a saját házsabályairól, a döntéshozatalt segítő bizottsági struktúráról, a testületi ülések tanácskozási- és előterjesztési rendjéről, a szavazás- és a döntéshozatal szabályairól, a tisztségviselők (alpolgármesterek, jegyző, aljegyző, tanácsnokok) feladat-, és jogköreiről. De az SZMSZ rendelkezik például a nemzetiségi önkormányzatokkal való együttműködésről is.

Egy önkormányzat működése közben napi szinten születnek különböző döntések. Azonban klasszikus értelemben véve „önkormányzati” döntés alapvetően három módon történhet: *polgármesteri*-, *bizottsági*- és *képviselő-testületi* hatáskörben. Természetesen az önkormányzati döntéshozatal ismeri az átruházott hatáskörben meghozott döntések fogalmát is, hiszen például a polgármester átruházhat döntési jogköröket az alpolgármestereire, és a képviselő-testület is megteheti ugyanezt a bizottságok, vagy akár a polgármester tekintetében. Viszont átruházott hatáskört továbbadni már nem lehet.

Egy nagyobb önkormányzat esetében a közvetlenül választott *polgármester* – a törvényben egyébként meghatározott hatáskörén túl – átruházott hatáskörben több ügýtípusban is rendelkezhet valamilyen döntési jogkörrel. Ezek általában kisebb súlyú, vagy rendszeresen előforduló ügyek lehetnek. Másrészt viszont pl.

gyakorolja a munkáltatói jogokat az önkormányzati cégek vezetői és egyéb intézményvezetők felett, eljár közbeszerzési kérdésekben, dönthet közterület-használati ügyekben, rendelkezik az önkormányzati céltartalék felett, az ingatlanhasznosítás során gyakorolja a bérbeadási jogokat és kötelezettségeket.

Fajsúlyosabb szakmai, egyedi vagy ritkán előforduló, illetve magasabb értékhatárt elérő ügyekben a döntéshozatal joga és kötelezettsége valamelyik állandó *önkormányzati szakbizottságé*. Az Möt. szerint pénzügyi, vagy ezt a területet is magába foglaló bizottság létrehozása kötelező, ezen kívül önkormányzatoknál további bizottságok is működhetnek. A bizottságokat többségében választott önkormányzati képviselők, valamint „külsős” tagok alkotják. Ezek a testületek a hatáskörükbe tartozó ügyekben önállóan határoznak, egyebekben pedig szakmai vitát folytatnak, és javaslatot tesznek a képviselő-testület elé kerülő előterjesztések ügyében. Ezen kívül működhetnek még albizottságok, ideiglenes bizottságok, ad hoc bizottságok, vizsgálóbizottságok stb., ezekről érdemes tudni, hogy részt vehetnek az önkormányzati döntés-előkészítésben és adott feltételek mellett a döntéshozatalban is.

A *képviselő-testület* szerepe a döntéshozatal tekintetében természetesen elsődleges. Ez a választott képviselőkkel álló grémium minden önkormányzatot érintő kérdésben hivatott és köteles döntést hozni. Döntéseit testületi előterjesztések alapján, határozati formában hozza meg, amelyek normatív határozatok. A határozatok minden esetben megjelenítik a végrehajtáshoz rendelt határidőt és az ezért felelős személyt. Csak szabályszerűen összehívott (SZMSZ-ben meghatározva) és határozatképesnek minősített ülésen (a megválasztott képviselők több mint fele jelen van) lehet érvényes döntést hozni. Az Möt. szerint évente legalább hat rendes testületi ülést kell tartani (ebből következően természetesen létezik rendkívüli testületi ülés is), azonban az önkormányzatok jelentős része ennél több ülést tart évente.

A testületi döntések megszülethetnek egyszerű többséggel (a jelenlévők felének, plusz egy képviselőnek az egyirányú döntése) és minősített többséggel (a megválasztott képviselők felének, plusz egy képviselőnek az egyirányú döntése). Az Möt. rendelkezései szerint maga az ülés alaphelyzetben minden tekintetben nyilvánosnak minősül, de törvény szerint zárt ülésen kell tárgyalni (egyes kivételekkel) a személyi-, összeférhetlenségi-, méltatlansági-, vagyonyilatkozattal, stb. összefüggő ügyeket tartalmazó előterjesztéseket. Zárt ülés rendelhető el továbbá az önkormányzati vagyonnal történő rendelkezés vagy például közbeszerzési pályázati feltételek meghatározásakor. Fontos azonban megjegyezni, hogy a zárt ülésen hozott határozat is nyilvános. A testület rendeleteit, határozatait minden esetben nyílt szavazással hozza meg, ezen belül esetenként név szerinti szavazással. A testületi döntések végrehajtásában a polgármesteri hivatal apparátusa nyújt nélkülözhetetlen segítséget. A képviselő-testület üléséről jegyzőkönyvet kell készíteni, amelynek tartalmi elemeit az Möt. részletesen szabá-

lyozza. (A jegyzőkönyv közokirat, melynek elkészítéséről a jegyző gondoskodik, és amelyet az ülést követő 15 napon belül köteles megküldeni az illetékes kormányhivatalnak.)

Anélkül, hogy további részletekbe most belemennénk, elmondható, hogy az első látásra bonyolultnak tűnő formális döntéshozatali mechanizmus törvényi háttérét tekintve jól szabályozott, jól követhető, azonban a végrehajtást tekintve akkor tud hatékony és célravezető lenni, ha kellő részletességgel kidolgozott SZMSZ áll rendelkezésre, és egyéb adekvát informális módszerek is támogatják azt.

INFORMÁLIS DÖNTÉSHOZATAL

Az önkormányzati munka elengedhetetlen része az informális döntéshozatal. Kifejezetten szűken értelmezve az informális döntéshozatal – amelynek végén megjelennek a formális önkormányzati döntések – kevesek kiváltsága. A közösségi döntéshozatal nemcsak azokon múlik, akiket a közösség megválasztott. Ilyen módon a döntéshozatali folyamat szereplőit széles körben kell keresni, de az önkormányzat vezetőinek dominanciáját a diskurzusok elindításában és a döntéshozatali terepek irányításában nem szabad elvitatni. (ZSEBÉNÉ, 2012)

A problémák megoldása, a megoldáshoz szükséges döntések meghozatala a szimptómák, jelzések érzékelésével, azonosításával kezdődik. (Veresné, 2004) Ebben az esetben a lakosság, a hivatali dolgozók, köztisztviselők, esetleg a hatóságok adnak olyan jelzéseket, amelyeket értékelni lehet és kell, és amelyek alkalmasak egy-egy probléma megfogalmazására és azonosítására. Ezek a jelzések – általában a jegyző döntése alapján – a súlyúknak és a szakterületnek megfelelő szinten és helyen kerülnek feldolgozásra. Számtalan tényezőtől függ, hogy milyen ügy és milyen fázisban kerül a polgármesteri kabinet elé. Ha viszont már odakerült, akkor a rendelkezésre álló információk alapján vagy döntés születik a további teendőket illetően, és az ügy elindul a fentebb már említett formális döntéshozatali úton, vagy további információkra, ismeretekre van szükség, és ekkor pedig ezek beszerzéséről kell döntést hozni.

A testületi- és bizottsági döntéshozattal ellentétben, melyek általában havonta esedékesek, a *polgármesteri kabinet üléseit* rendszerint minden héten megtartják. A hatékonyságot növeli, hogy minden résztvevő előző héten leadja a megtárgyalandó témákat, melyek tárgyalására a többiek fel tudnak készülni. Így a döntéshozók számos olyan információt tudnak megosztani egymással, amelyek beszerzéséhez a többieknek nem kell feleslegesen erőforrásokat mozgósítania. Ezen felül ezeknek az értekezletnek másodlagos szerepük is van. Mégpedig az, hogy aktívan segítik a kifelé történő kommunikációt (konkrétabban fogalmazva: nem árt, ha az önkormányzati vezetés minden tagja adott ügy tekintetében ugyanazt mondja). A kabinet ülésein tehát a jelenlévők: a hivatali apparátus, a szakértők, ügyvédek, tanácsadók, külsős szervezetek, civilek, a lakosság stb. által összegyűjtött információkat értékelik, mérlegelik, összevetik az önkor-

mányzati érdekekkel. Szükség esetén – még mindig csak informálisan – hozzárendelik az anyagi- és egyéb forrásokat, majd igyekeznek a „legjobb döntést” meghozni. (PAP, 2016)

A fentiekén kívül persze nem csak a kabinet működésében jelenik meg az informális döntéshozatal. Hiszen minden önkormányzati szereplő hatás- és jogköreinek megfelelő szinten és módon a hozzá tartozó ügyekben hozhat és hoz is informális döntéseket, ezek nélkül nem is lehetne működőképes egy közszolgáltatásokért és közellátásért felelős intézmény. A következőkben megvizsgáljuk, hogy mely döntéseméleti modellek és milyen módon érvényesülnek a formális és informális önkormányzati döntéshozatal során.

DÖNTÉSEMÉLETI MODELLEK ÉRVÉNYESÜLÉSE

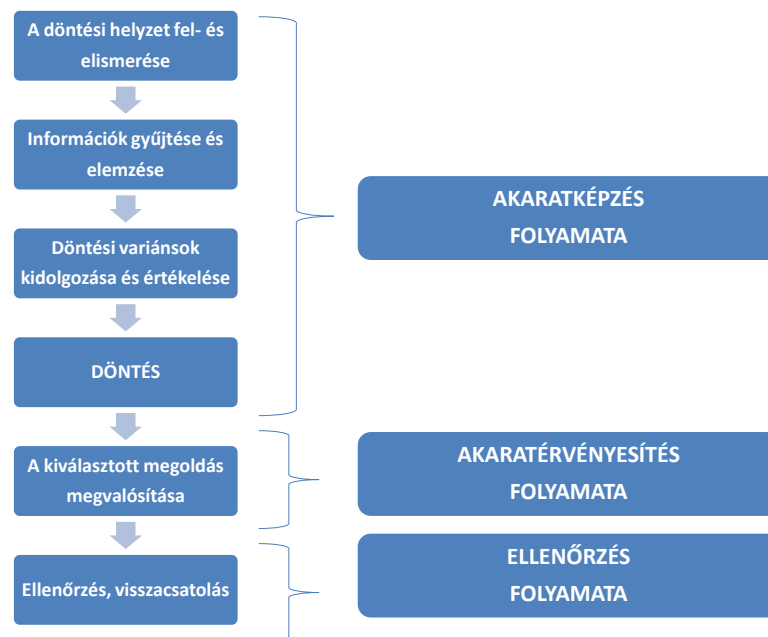
A döntésemélet rendkívül gazdag szakirodalmából csak azon modelleket használjuk keretként, amelyek szorosan kapcsolódnak az önkormányzati működéshez, és amelyek az előzőekben bemutatott formális és informális döntéshozatali folyamatok szempontjából relevánsak.

A szervezeti döntéshozatal szintjén két jelentősen eltérő működési mechanizmus különböztethető meg, amelyek alapvetően különböző logikát reprezentálnak. Az egyik a *top-down* (felülről lefelé irányuló) döntéshozatal, mely szerint a döntéseket a szervezeti hierarchia felső szintjén hozzák, ami utasítások formájában jelenik meg a végrehajtás szintjén. Ez a módszer az angolszász menedzsment filozófiát testesíti meg, de a japán vállalatoknál is fellelhető stratégiai döntési szituációkban. A *bottom-up* (alulról felfelé haladó) döntéshozatal jellemzője, hogy a döntések az első szinteken születnek, illetve a döntések kezdeményezése az alsó szintekről indul, így a felsőbb szintű döntések az alsóbb szintű döntések kezdeményezése alapján kerülnek meghozásra. Ez elsősorban a japán vállalatok vezetésének sajátja. A két megközelítés jól érzékelteti a nyugati és a keleti gondolkodásmód közötti különbséget a döntés szerepének és a döntés-cselekvés viszonyának megítélésében (ZOLTAYNÉ, 2002).

Az önkormányzati szervezetekben többnyire a *top-down* típusú módszer érvényesül, ugyanakkor sok esetben a *vegyes* módszer is jellemző. Ilyenkor a döntéshozatal alulról jövő döntéseken alapszik, akár stratégiai feladatok vonatkozásában is, melyet a felső vezetés elfogad (ő lesz a végső döntést hozó), és bár a felelősség végső soron stratégiai döntések vonatkozásában a felső vezető „vállalt nyomja”, de vissza is tud csatolni. A visszacsatolás lehetősége pedig megalapozottabbá teszi az alulról jövő javaslatokat.

Függetlenül attól, hogy a fent bemutatott döntéshozatali mechanizmusok közül melyik – a *top down*, a *bottom-up* vagy éppen *vegyes* – dominál, a *döntéshozatal fázisai*: (1) a döntési helyzet fel- és elismerése, (2) információk gyűjtése, elemzése, (3) döntési alternatívák kidolgozása, értékelése, (4) döntés, (5) kivá-

lasztott megoldás megvalósítása, (6) ellenőrzés, visszacsatolás. *A fázisokhoz kapcsolódó folyamatok:* (1) akaratképezés, (2) akaratérvényesítés, (3) ellenőrzés (Veresné, 2004). A döntéshozatal modelljét az 1. ábra szemlélteti.



1 ábra. A döntéshozatal fázisai és kapcsolódó folyamatai. Forrás: VERESNÉ, 2004

A *döntési helyzet felismerése* igen fontos fázisa a döntéshozatalnak, hiszen nem lehet közömbös a döntés időzítése, annak a helyzetnek a megítélése, amikor döntés meghozatala szükségessé válik. Mivel az idejében hozott döntés kreativitást és intuíciót igényel, gyakran fordul elő, hogy a döntéseket túl korán vagy túl későn hozzák. A helyzet felismerése, érzékelése után az elismerési fázis a konkrét cselekvési folyamat elindítását jelenti.

A következő lépés az *információk gyűjtése és elemzése*, amit legtöbbször szakmai szervezetek, csoportok végeznek, ahol a döntés előkészítéseként összegyűjtik és rendszerezik a szükséges információkat.

Ezután – feltehetően ugyanez a kör – kidolgozza a vezető(k) számára azokat a *megoldási variánsokat*, amelyekből a későbbiek során választania(uk) kell. Ezt követi a *variációk értékelése*, minősítése egy meghatározott kritériumrendszer segítségével, amely során már körvonalazódik a megszületendő döntés.

A *döntési mozzanat*, a választás után lényegében a döntés szűken vett folyamata az *akaratképzési* folyamat lezárul. Azonban ahhoz, hogy a döntéshozatal során kialakított és kiválasztott változat a későbbiek során megvalósuljon, szükség van az *akaratérvényesítés* folyamatára, azaz ki kell dolgozni a döntés megvalósításának lehetőségeit, korlátait, feltételeit. A *kiválasztott megoldás megvalósítása* lényegében egy erőforrásrendszer alkalmazását jelenti a döntés realizálása érdekében.

Az *ellenőrzési* folyamat fontosságát igazolja az, hogy ekkor történik meg lényegében egyrészt a döntéshozatali folyamatnak a visszacsatolása, amikor a tevékenység következtében a döntéshozó meghatározza, hogy szükséges-e visszacsatolás valamelyik fázishoz, és ezt követően korrekció, másrészt meghatározhatóak a jövőben elkerülendő hibák. Az ellenőrzési folyamat részét képezi az akaratérvényesítés során hozott döntések ellenőrzése is, hiszen a megvalósítás során is előfordulhatnak olyan hibák, amelyek nem teszik lehetővé az eredeti jó döntés minőségi megvalósulását.

A fenti modell önkormányzati adaptációjában a döntéshozatal öt lépcsőből áll: (1) *az ügyek kezdeményezése*, (2) *a döntések előkészítése*, (3) *döntéshozatal*, (4) *végrehajtás* és (5) *ellenőrzés*. Az akaratképzés fázisában a döntési helyzet felismerése fontos fázisa a helyes, megfelelő döntéshozatalnak: az egyes ügyek kezdeményezése a vonatkozó jogszabályok alapján történik (pl. kérelemre vagy hivatalból indított eljárás). A döntés-előkészítő munkát a döntés „kaliberétől”, súlyosságától függően végezheti néhány szereplő, de akár több intézmény, szervezet is. A döntéshozatal, illetve az akaratérvényesítés a döntési folyamat az egyik legnehezebb tényezője, hiszen nem elég variációkat kitalálni a probléma megoldására, de a megoldási alternatívák közül kiválasztott „legjobbat” el is kell fogadtatni az érintettekkel, hogy az végrehajtásra kerüljön, és a hatályos jogszabályok érvényesülése se sérüljön. Az ellenőrzés pedig az a fázis, amely nemcsak a döntéshozatalt követő végrehajtás során fontos tényező, hanem áthatja az egész folyamatot, illetve a törvényesség, az eredményesség és a hatékonyság elveinek egyidejű érvényesülését hivatott biztosítani az önkormányzatban.

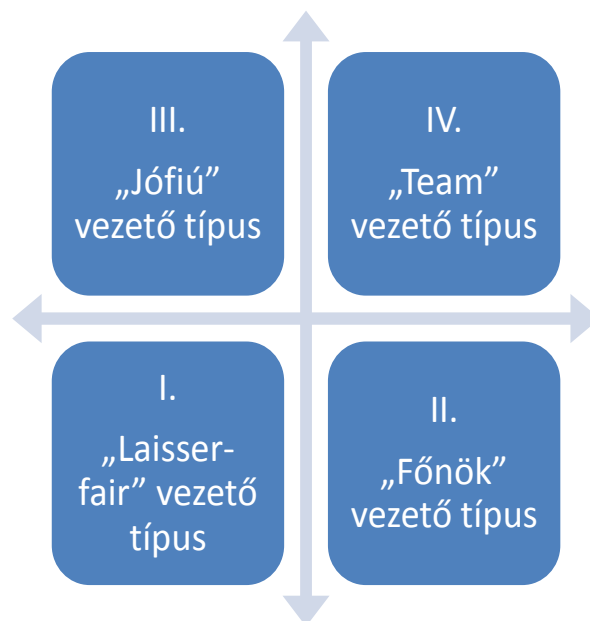
Ahogy az előző fejezetekből már kiderült, az önkormányzati szervezetek esetében is jellemző a formális- és az informális döntéshozatal együttes jelenléte. A formális döntéshozatal az adott hivatali utat és belső szabályozókat is betartó döntési módot jelent, míg az informális döntéshozatal a támogató vagy az ad hoc gyors cselekvésre irányul. Mindezek mellett le kell szögezni, hogy az önkormányzati szervezetek által meghozott informális döntések meghozatala után, a szükséges intézkedések megtörténnek, annak érdekében, hogy tényleges és végző szabálysértést ne történjen.

A döntések többsége általában nem egy személy közreműködésével valósul meg, abba jellemzően többen kerülnek bevonásra. A formális szervezeti döntések esetében is lehetséges a csoportos döntéshozatal, amelyet csoportdinamikai folyamatok befolyásolnak, hatást gyakorolva a döntés kimenetelére. Általában megfigyelhető, hogy a döntéshozók csoportos döntéshozatal során másképp viselkednek, mint abban az esetben, ha egyénileg kell határozniuk egy adott kérdésben. Ettől függetlenül a csoportos folyamatok végén is jellemzően egyéni döntés születik, ugyanakkor kérdéses, hogy az egyén milyen mértékben képes aggregálni a csoport véleményét, milyen szinten építi azt be saját döntésébe (CSEPELI, 2015).

A döntéshozók típusba sorolása következtetni enged a folyamatok minőségére. (Roóz – Kozma, 2000). A 2. ábrán a munkahelyi vezetők döntés szerinti tipológiája látható a döntés minősége és fogadtatása függvényében.

A „*Laisser-fair*” csoportba sorolható vezető alapvetően ritkán hoz tényleges döntést, jellemzően inkább kivárja az események alakulását. A „*Jófiú*” típusú vezető leginkább a beosztottak attitűdjeinek figyelembevételével hoz döntést, amely nem minden esetben egyezik a szervezet érdekeivel. A „*Főnök*” típusú vezető ezzel szemben nem veszi figyelembe a munkavállalók részéről várható fogadtatást, szinte kizárólag saját véleményére támaszkodva dönt. A „*Team*” típusú vezető leginkább a csoportos döntéseket preferálja, így eredményei megfelelnek a szervezet, illetve a kollégák elvárásainak egyaránt. (Roóz – Kozma, 2000).

Az önkormányzati szervezetek formális döntéshozatali folyamataiban leginkább a „*Főnök*” típusú vezető dominanciája figyelhető meg, amikor a döntési folyamat során nem veszi figyelembe a munkatársak véleményét, illetve a döntés következtében bekövetkezett változások hatásait, annak meghozatala kizárólag a tevékenységet befolyásoló szabályozás elemeinek megfelelően történik. Az egyéni, kizárólag a formális elemeket figyelembe vevő döntések tehát alapvetően a szervezet egészének céljait igyekeznek elérni, még abban az esetben is, ha az egyéni szinten nem elfogadható elemeket tartalmaz.



2. ábra. A vezetők tipizálása döntéshozatal minősége és fogadtatása alapján.
Forrás: ROÓZ – KOZMA, 2000.

A formális döntéshozatal leginkább a parancsuralmi elven működő szervezetekben (hadsereg, rendőrség) kerül alkalmazásra, mivel e területeken minimális a

beosztottak véleményének figyelembevétele, továbbá a törvényi és egyéb szabályozás szigorú kereteket szab a döntéshozatal terén. Természetesen nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a formális döntéshozatali folyamat kedvezőtlen, mert nem veszi figyelembe a csoport tagjainak véleményét, érdekeit, mivel vannak olyan területek, ahol a felelősségvállalás kérdése nem teszi lehetővé a kollektív döntést, az informális kapcsolatok felhasználását a döntések során. (VERESNÉ, 2004)

A szervezetek informális döntéshozatali folyamatainak alapját a tagok közötti informális kapcsolatok befolyásolják. A szervezeti kultúrába informális kapcsolatokat beépített szervezetek esetében a tisztségviselők között a munkahelyi kapcsolatokon túl, megfigyelhetők személyes kontaktusok. Ezek jelentős mértékben hozzájárulnak a közösen kialakított normák rendszerének fenntartásához, amely tényező jellemzően kedvező hatást gyakorol a munkamorálra. A szervezeti kultúra, amely nem csupán az adott szervezet által előállított termékek, kínált szolgáltatások minőségét tükrözi, sokkal inkább a társaság által képviselt filozófiát, a társadalommal kapcsolatos attitűdöket jeleníti meg. (CSEPELI, 2015)

Az informális kapcsolatok jelentős mértékben növelik az információ áramlását a szervezeten belül, biztonságot nyújtanak a munkatársaknak, növelik lojalitásukat a szervezettel szemben. A gyors információáramlásnak köszönhetően megvalósulhat a kihívásokra, új feladatok megvalósítására rugalmasan reagálni képes attitűd, amely nem csupán a döntéshozatali szinteken fejti ki pozitív hatását. A 2. ábrán megfigyelhető vezetői, döntéshozói típusok közül leginkább a „Team” típusú, demokratikus vezetési stílust meghonosítani képes döntéshozó esetében nevezhetők relevánsnak az informális eszközök figyelembevétele és alkalmazása a folyamatok során. A demokratikus döntéshozatali folyamatok – az informális erőforrások igénybevételével – ugyanakkor a formális szervezetekre jellemző szabályozás alkalmazásával valósulnak meg, ennek okán a döntéshozó gyakorlatilag a formális és informális kapcsolatrendszerek között áll, a két rendszer helyes arányának alkalmazása esetén hoz döntéseket. (ROÓZ – KOZMA, 2000)

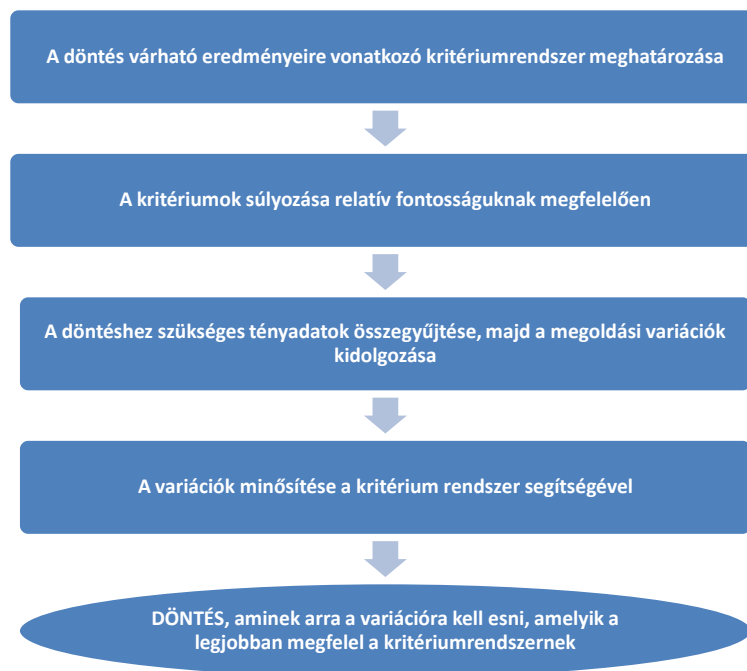
Az informális döntéshozatal előnyei között sorolható fel, hogy mivel a szervezet tagjainak tapasztalatait is beépíti a folyamatba, értelemszerűen nagyobb ismeretanyagra támaszkodva lehet kialakítani az álláspontokat, ugyanakkor több felvetés, lehetséges megoldás alternatívája is felmerülhet. A szervezet tagjainak döntéshozatalba történő bevonása, a vélemények megismerése növeli a döntések elfogadottságának mértékét, mivel a kommunikáció során figyelembe veszi a tagok érdekeit. A csoportos, az informális kapcsolatrendszert is hasznosítani képes döntéshozatal során, annak ellenére megoszlik a felelősség, hogy a végső döntés gyakorta egyszemélyi határozat formájában érvényesül. Az informális döntéshozatal hátránya lehet, ha egy, vagy több domináns személy uralja a kommunikációt, azt saját érdekei alapján irányítva nem megfelelő irányba tereli

a folyamatot. További negatívumként értékelhető, hogy a szervezet tagjai hajlamosak arra, hogy elfogadják az első kivitelezhető, a problémára megoldást jelentő javaslatot, így a további ötletek nem kerülnek megvitatásra, ugyanakkor a névtelen, a szervezet tagjai által hozott közös döntés több kockázatot hordoz magában, illetve csökkenti a felelősség iránti érzetet. (DAWSON, 1996)

A döntéshozatal összetevőinek vizsgálatakor három megközelítést szükséges különválasztani (ROÓZ – KOZMA, 2000):

- a döntéshozatal racionális oldalát,
- a döntéshozatal személyes, érzelmi oldalát és
- a kielégítő döntéshozatalt.

A racionális döntés elmélete a „közgazdasági ember” koncepcióján alapul, amely azt hangsúlyozza, hogy az embereknek világosan egyértelműen definiált kritériumaik vannak, amelyekhez tartozó relatív súlyok állandóak; az emberek ismerik a döntéshez tartozó valamennyi variációt; az emberek képesek az összes variáns értékelésére a kritériumrendszer elemei szerint; az embereknek van akkora önfegyelmük, hogy a legjobb osztályzatot kapott megoldást válasszák. A racionális megközelítés folyamatát a 3. ábra szemlélteti.

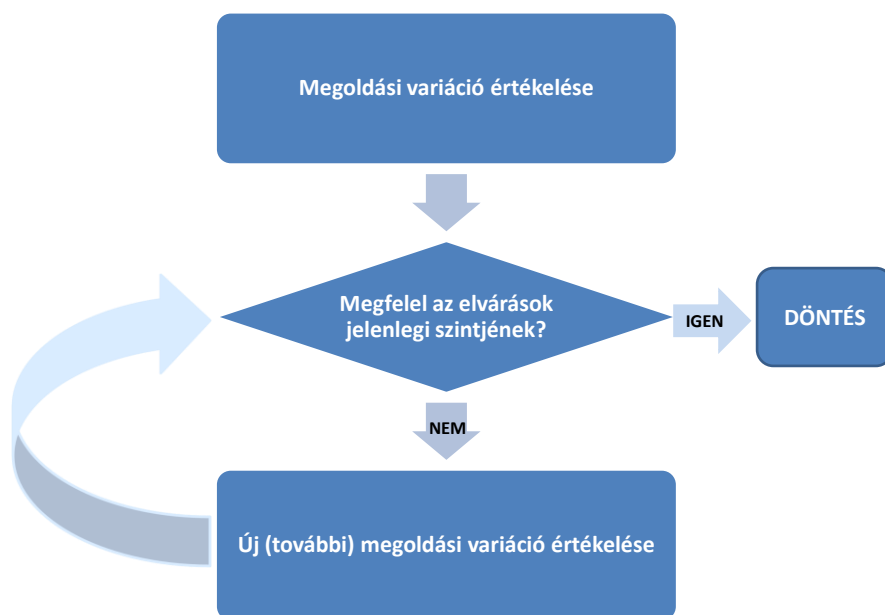


3. ábra. A döntéshozatal racionális oldala. Forrás: ROÓZ – KOZMA, 2000.

Az önkormányzati szervezetekben, figyelembe véve a valóság bonyolultságát, a felmerülő problémákat, az információszerzés nehézségeit, eléggé nyilvánvaló, hogy a legtöbb döntés valószínűleg nem esik egybe a tökéletes választással, vagyis nem minden esetben lesz racionális. Mégis törekszenek erre, hiszen nyilvánvaló, hogy a vezetők döntéshozatali tevékenysége meghatározó jelentőséggel bír az egész szervezet teljesítménye, sikeressége szempontjából.

Azonban a vezetői döntéshozatal során nehezen, vagy egyáltalán nem kerülhető el az érzelmi, szubjektív megfontolások figyelembevétele, érvényesítése. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a döntéshozó minden egyes döntésében szerepet kapnak az érzelmi motívumok, a kérdés inkább ennek a mértéke, aránya. Odiorne szerint pl. a menedzser lecsap egy hangsúlyra, és nem tud tőle szabadulni; vonzódik a botrányos ügyekhez, és jelentőségüket túldimenzionálja; valamennyi tényt morális csatornába terel; vonzódik a romantikus történetekhez, és ezt fontosabbnak véli a tényeknél.

Herbert Simon felismerte a racionális döntéshozatal korlátozottságát. Kidolgozta a korlátozott racionalitás elvét, mely szerint az emberi agy kapacitása nagyon kicsi azokhoz a problémákhoz képest, amelyeket objektív racionalitással kellene megoldani. Az „adminisztratív ember” döntési elvét javasolja alkalmazni, ahol a döntéshozó ismeretei nem teljes körűek a variációkra vonatkozóan. Így nem tud optimalizálni (optimalizálás: a lehető legjobb megoldás kiválasztása), csak megfelelő megoldást választani, ami azt jelenti, hogy az első olyan megoldást kell választani, amely a minimális követelményeknek megfelel.



4. ábra. A kielégítő döntéshozatal folyamata. Forrás: ROÓZ – KOZMA, 2000.

A döntéshozatalban központi szerep jut az időnek is, mint fontos befolyásoló tényezőnek, különösen az önkormányzati szervezetekben, ahol a határidők jogszabályban rögzítettek. Az idő szinte automatikusan szervezi rendszerbe a döntési folyamatokat, hiszen ugyanazon időben kell rendelkezésre állnia a döntéshozatal összes elemének ahhoz, hogy egy döntés megszülethessen. Természetesen az is fontos tényező, hogy az adott döntés milyen közegben, milyen környezetben születik meg, kell, hogy megszülessen. Ez nyilvánvalóan befolyással van egy döntés végkimenetelésre.

A döntéshozatal során számos módszer és eszköz áll a szervezet vezetőinek, döntéshozóinak rendelkezésére. Ezek egyike lehet a *koordináció módszer- és eszköztára*, ami a vezetési funkciók azon eleme, amely az összes többi funkciót – célkitűzés és stratégiaalkotás, szervezés, személyes vezetés, kontroll – átszövi, (Fayol a koordinációt még különálló vezetési funkciónak tekintette), és sokrétű tevékenységet takar. (ANTAL – DOBÁK, 2010). A koordinációval kapcsolatos fogalmakat az 1. táblázat foglalja össze.

Az önkormányzati szervezetekben a formális döntéshozatal szempontjából, leginkább a vertikális koordináció felülről irányított típusának (top-down) van szerepe, illetve a strukturális és technokratikus módszerek és eszközök használatának. Az informális döntéshozatal esetében viszont a vertikális koordináció alulról irányított típusa (bottom-up) és a horizontális koordináció hálózati elven működő típusa jelenik meg, illetve a személyorientált módszerek és eszközök használata.

<i>Fogalom</i>	Jelentéstartalom
<i>Koordináció</i>	egymás mellé rendelés, összehangolás, „megfelelő viszonyba hozás”
<i>Vertikális koordináció</i>	eltérő szintek között tudatosan szervezett (bürokratikus) összehangolás: <ul style="list-style-type: none"> – <i>felülről irányított (top-down)</i>: un. „kemény” eszközök alkalmazása: utasítás, irányítás, felügyelet, ellenőrzés – <i>alulról szerveződő (bottom-up)</i>: un. „puha” eszközök alkalmazása: információcsere, egyeztetés, együttműködés, lobbytevékenység
<i>Horizontális koordináció</i>	azonos szintek között szervezett összehangolás: <ul style="list-style-type: none"> – <i>piaci elven működő</i>: a piac önszabályozó mechanizmusa révén hangolja össze a különböző szereplők cselekvéseit – <i>hálózati elven működő</i>: kevésbé formalizált, a szereplők viszonylagos egyenlőségén és kölcsönös megegyezésén alapszik
<i>Koordinációs módszerek és eszközök típusai</i>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>strukturális</i>: ad hoc és állandó bizottságok; társulások, szolgáltatásmenedzsment; projektek, teamek – <i>technokratikus</i>: szabályok, szabályzatok, eljárások; tervek, programok, ütemtervek; költségkeretek, pénzügyi tervek – <i>személyorientált</i>: kapcsolati háló; vezető-kiválasztás; konfliktuskezelés; szervezeti- és szektorkultúra

1. táblázat: A koordinációval kapcsolatos fogalmak. Forrás: saját szerkesztés

Összességében az informális döntéshozatal és a koordinációs eszköztár azon szervezetek esetében, illetve tevékenységek során alkalmazható nagy hatékonysággal, ahol a formális szabályozás nem szab gátat az informális kapcsolatok révén kialakult kommunikációnak. A következőkben a koordináció szerepét vizsgáljuk meg az önkormányzati stratégiai döntéshozatalban, egy olyan példán keresztül, amely jó gyakorlatból követendő mintává válhat.

A DÖNTÉSHOZATALT TÁMOGATÓ KOORDINÁCIÓS FOLYAMAT – EGY JÓ GYAKORLAT

Ahogy a fentiekben már említésre került, a koordináció a döntéshozatalt támogató módszerek egyike. Ennek egyik *jó gyakorlata* a 2016/2017-es évben lezajlott *Hajdú-Bihar megyei turisztikai tervezés koordinációja*, ami mintául szolgálhat más önkormányzatok számára. (A bemutatásra kerülő esettanulmány Varga Péter összefoglalóján, és Belényesi Emese, a projekt egyik kutatásvezetőjének résztvevői tapasztalatán alapul.)

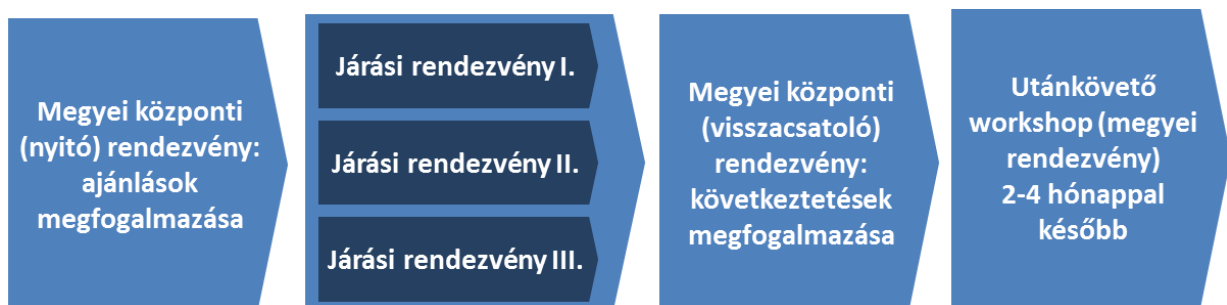
A koordinációs folyamat része volt a Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Iroda által szervezett rendezvénysorozatnak, ami a KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 számú „Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II.” című kiemelt projekt keretében zajlott, és a koordinációs mechanizmusok működésének vizsgálatát segítette, megyéenként eltérő szakmai fókusszal, de azonos módszertannal. Hajdú-Bihar megyében a szakmai koordinációhoz kapcsolódó jellemzőket a turisztikai fejlesztések területén vizsgálta a projekt, a következő kérdés alapján: *Milyen koordinációs mechanizmus kialakítása lenne szükséges megyei szinten a jól működő turizmus tervezéséhez?*

A műhelymunkák résztvevői a kutatás tervezése kapcsán meghatározott négy tématerület alapján vizsgálták meg a koordináció tapasztalatait, valamint fogalmazták meg javaslataikat:

- a koordináció módszertana (ismertsége, szerepek, ütemezés, döntési kompetenciák),
- a rendelkezésre álló erőforrások,
- a hozzáférhető / átadott információk, valamint
- a tájékoztatás / bevonás a koordináció során.

A megyei műhelymunka sorozat egymásra épülő lépésekből állt. A megyei nyitó rendezvény gyűjtötte össze a helyzetértékeléshez szükséges megállapításokat, valamint az első javaslatokat. A járási műhelymunkák a megyei eredményre épültek, a résztvevők megismerték a megyei műhelymunka eredményeit és ezek alapján fogalmazták meg a főbb megállapításokat és javaslatokat. A járási műhelymunkák feldolgozott eredményei alapján a megyei műhelymunka résztvevői fogalmazták meg a megye vezetői részére ajánlásait a megyei koordináció fejlesztésére és működtetésére. A megfogalmazott ajánlások felhasználását, műkö-

dését utókövető műhelymunka keretében értékelték a harmadik megyei műhelymunka résztvevői. Az 5. ábra a koordináció, mint a döntéshozatalt támogató módszer, folyamatát és fő mérföldköveit mutatja be.



5. ábra. A megyei műhelymunka sorozat folyamata és főbb állomásai. Forrás: VARGA, 2016.

Az ajánlások megfogalmazásakor (az előre megfogalmazott kérdések mentén történt) feldolgozásra kerültek a megyei és a járási műhelymunkák elsődleges megállapításai. A feldolgozás során az eredetileg megjelölt négy tématerület visszaigazolásra került, a tématerületeken belül azonban a javaslatok az irányítás négy szintje, mint négy fókuszpont köré csoportosíthatók:

- település,
- kiemelt desztináció,
- járás (vagy hasonló méretű desztinációs kistérség, együttműködő település-együttes),
- megye.

A megállapítások és javaslatok alapján a résztvevők hálózatként definiálták a megyei turisztikában működő rendszert. A hálózatnak – a viszonylag fejletlen helyi turisztikai ipar miatt – meghatározó részei a települési és a térségi önkormányzatok, valamint az önkormányzatok együttműködései. Az önkormányzati hálózati szint mellett fontos szerepet játszanak: a vállalkozások, a civilek, a gazdasági önkormányzatok, valamint az egyházak hálózatai, továbbá a „kiemelten aktív” egyének, akik képesek a hálózat egyes részeinek motiválására. A résztvevők megállapításai alapján az volt javasolható, hogy a megyei koordináció a fenti hálózati szintek figyelembevételével és azok bevonásával, összekapcsolásával történjen.

A megyei és járási műhelymunka eredményeit az önkormányzati módszertani keretrendszerben dolgozták fel. Az egyes műhelymunkák résztvevői által tett javaslatokat besorolták a tématerületek, valamint a koordinációs szintek alapján. A megállapítások és a javaslatok alapján lehetséges volt a turizmus fejlesztésére és a stratégiai tervezés koordinációjának működésére vonatkozó ajánlások megfogalmazása.

A 6. ábra az ajánlások megfogalmazásának keretrendszerét mutatja be.

	Település	Kiemelt desztináció	Járás	Megye
Módszertan				
Erőforrások				
Információ				
Tájékoztatás, bevonás				

6. ábra. Az ajánlások megfogalmazásának keretrendszere. Forrás: VARGA, 2016.

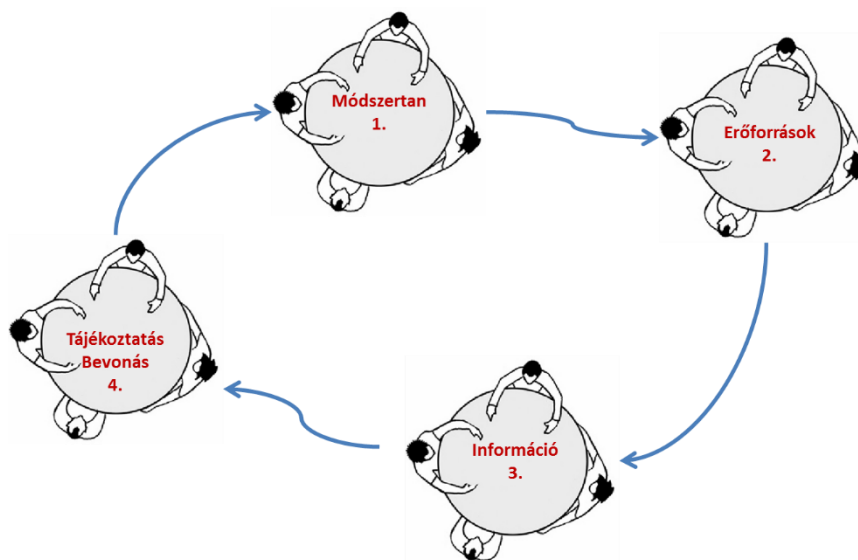
A megyei műhelymunka feladta az volt, hogy a megyében vizsgált szakmai területen, a turizmus fejlesztése kapcsán összegyűjtse az addig megvalósult megyei koordináció tapasztalatait, a kapcsolódó megállapításokat és ajánlásokat gyűjtse a koordináció fejlesztésére. A munka a koordináció négy tématerülete mentén zajlott:

- a koordináció módszertana (ismertsége, szerepek, ütemezés, döntési kompetenciák)
- a rendelkezésre álló erőforrások
- rendelkezésre álló információk, valamint a tájékoztatás/bevonás a koordináció során
- a koordinációs mechanizmus eredményessége a résztvevők megítélése alapján
- A választott módszertani megoldás célja az volt, hogy minden jelenlévő hozzá tudjon tenni a véleményekhez és javaslatokhoz. A „*world café*”, mint *közösségi alkotó technika*, mindenki számára biztosította a hozzászólást és véleménynyilvánítást.

Az eredeti „*world café*”-t leginkább közösségfejlesztésre találták ki. Ezért hívják közösségi alkotó technikának, amely arra való, hogy általa felhasználjuk a kollektív bölcsesség erejét. Az adott lokalitást érintő bármely ügyel, kérdéssel, többnyire problémával foglalkozó, abban érintett résztvevőket tudatosan kiválasztva, megszólítva, a nyitott, egymásra figyelő, partneri kommunikáció által aktivizálva közös gondolkodásra, konszenzusra, és ez által hatékony együttműködésre hívja és serkenti. Cél, hogy a problémákat kimondják, definiálják, azonosítsák, feltárják, elemezzék, majd kibogozzák az okaikat, és személyes és együttes elköteleződésekkel, konkrét és komoly vállalásokkal, felelősséggel a megoldások keresésére induljanak. Vagy pontosabb így: közösen alkossák meg az ott és akkor lehető legadekvátabb megoldást. (www.theworldcafe.com). A megyei műhelymunka során, a folyamat a következő lépések mentén zajlott:

- A négy tématerület, négy csoportban, négy asztalnál került feldolgozásra.
- Négyszer volt csere az asztalok között, így mindenki, minden témához hozzá tudott szólni.
- Minden asztalnál volt asztalgazda és írnok, akik az asztalcsere során helyben maradva vezették a beszélgetést, és rögzítették az elhangzottakat. Az asztalgazda minden csoporttal ismertette az előző csoportok munkáját.
- A negyedik kör után az asztalgazdák foglalták össze, és mutatták be a közös munkát.

A „world café” megyei folyamatának működését a 7. ábra mutatja be.



7. ábra – A megyei műhelymunka során alkalmazott „world café” folyamata.

Forrás: VARGA, 2016

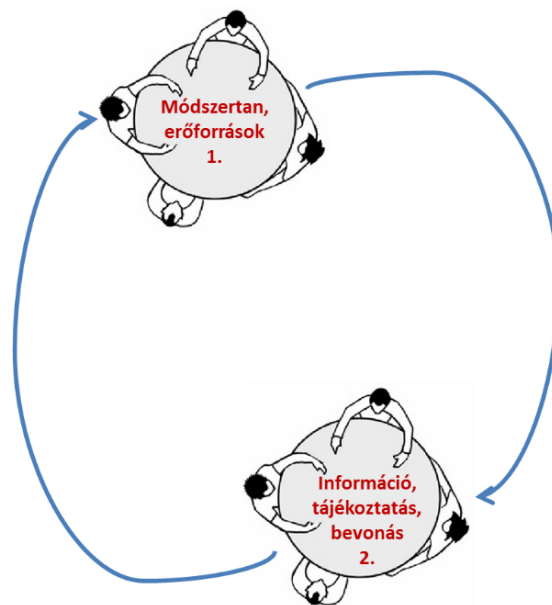
A munka a résztvevők szakmai tapasztalataira épített. Az egyes tématerületek feldolgozása előre meghatározott kérdések mentén történt. A megyei műhelymunka eredményei ezután rögzítésre kerültek, amelyet a résztvevők később megkaptak és kiegészíthettek. Ezek a megállapítások, javaslatok képezték a járási műhelymunkák alapanyagát.

A következő lépésben a járási műhelymunka feladta volt, hogy a megyében vizsgált szakmai területen, a turizmus fejlesztése kapcsán összegyűjtse a kapcsolódó megállapításokat és ajánlásokat a koordináció fejlesztésére. A munka a négy tématerület mentén zajlott:

- a koordináció módszertana (ismertsége, szerepek, ütemezés, döntési kompetenciák),
- a rendelkezésre álló erőforrások,
- rendelkezésre álló információk, valamint a tájékoztatás / bevonás a koordináció során,

- a koordinációs mechanizmus eredményessége a résztvevők megítélése alapján.
- A választott módszertani megoldás célja szintén az volt, hogy minden jelenlévő hozzá tudjon tenni a négy témakörben ismertetett a véleményekhez és javaslatokhoz. Itt is a „world café”, mint közösségi alkotó technika, mindenki számára biztosította a hozzászólást, véleménynyilvánítást:
- A négy tématerület, ezúttal két csoportban, két asztalnál kerül feldolgozásra.
- Kétszer volt csere az asztalok között, így mindenki, minden témához hozzá tudott szólni.
- Mindkét asztalnál volt asztalgazda és írnök, akik helyben maradva vezették a beszélgetést és rögzítették az elhangzottakat. Az asztalgazda minden csoportnak ismertette az előző csoportok munkáját.
- A második kör után az asztalgazdák foglalták össze, és mutatták be a közös munkát.

A „world café” járási folyamatának működését a 8. ábra mutatja be.



8. ábra – A járási műhelymunkák során alkalmazott „world café” folyamata.
Forrás: VARGA, 2016

A munka a résztvevők szakmai javaslataira épített. Az egyes tématerületek feldolgozás előre meghatározott kérdések mentén történt. A járási műhelymunka tapasztalatai rögzítésre kerültek, amelyet a résztvevők megkaptak és kiegészíthettek.

A járási műhelymunkák feldolgozott eredményei alapján a megyei műhelymunka résztvevői foglalmazták meg a megye vezetői részére ajánlásukat a megyei turizmus fejlesztésére és a koordináció működtetésére. A megfogalmazott aján-

lások felhasználását, működését később utókövető műhelymunka keretében értékelték a harmadik megyei műhelymunka résztvevői, illetve felhasználták a turisztikai tervekészítés során.

KONKLÚZIÓK

A fent bemutatott jó gyakorlat, Hajdú-Bihar megyei turisztikai tervezésének koordinációja, egyfelől megmutatta hogyan támogathat a koordináció egy konkrét tevékenységet (turisztikai tervezést), másfelől pedig igazolta, hogy a koordináció hasznos módszerként szolgálhat a döntéshozatali folyamatokban.

Megállapíthatjuk, hogy az önkormányzati szervezetekben számos módszer (így pl. a koordinációs eszközök alkalmazása) támogathatja a formális és informális döntéshozatali folyamatokat, de ezek végső soron valóban visszavezetnek a formális döntéshozatalhoz, attól nem térnek el, inkább támogatják (pl. meggyorsítják, megkönnyítik) azt. A megoldás, hosszabb távon ezen eljárások szabályos-sá tétele lenne, azaz a gyakorlatban alkalmazott és bevált informális eljárások beépítése a formális eljárásokba, illetve a szervezet szabályzataiba.

Összefoglalva az eddigieket, az a következtetés vonható le, hogy a formális döntéshozatal folyamata nem lehet teljes az informális döntéshozatal nélkül. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson és a legoptimálisabb döntések születhessenek meg, mindenképp szükség van a döntések előkészítő szakaszában a megfelelő szakemberek tanácsaira, véleményére, segítségére. Ezek széles körben történő eljuttatásához szükséges lenne az informális döntéshozatali rendszer magasabb szintű működtetése az önkormányzatoknál. A széles körben történő eljuttatás mellett pedig visszajelzési lehetőséget kellene biztosítani a lakosság, helyi vállalkozók és szervezetek részére, így téve teljessé a döntéshozatal folyamatát.

Végezetül...

„El kell dönteni, mit akarok tenni, és utána meg kell tenni. Nem szabad megen-gedni azt, hogy letérítsenek bennünket az útról azok kéretlen tanácsai, akik nin-csenek teljesen tisztában a helyzettel, és akiket nem terhel felelősség.”

(Montgomery)

Felhasznált források

Antal Zsuzsa – Dobák Miklós (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működ-tetése*. Aula Kiadó.

Csepeli György (2015): *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája*. Kos-suth, Budapest.

Dawson, Roger (1996): *Dönteni tudni kell!* AduPrint, Budapest.

Gáspár Mátyás (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákberény.

Kónya László (2015): *Az önkormányzat jogállása és döntési kompetenciája*. NKE, Budapest,

Kovács Zoltán (1994): *A döntéshozatal pszichológiai háttér folyamatai*. Pszichológiai szöveggyűjtemény. Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest.

March, J. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.

Nemes Ferenc (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Szent István Egyetem Kiadó. Gödöllő

Pap László (2016): Egy fővárosi kerületi önkormányzat döntéshozatali mechanizmusának bemutatása. Kézirat.

Roóz József – Kozma István (2000): *Szervezet és Vezetés*. MKK, Budapest.

Varga Péter (2016): *A Hajdú-Bihar megyei turisztikai tervezés koordinációja*. BM ÖKI.

Veresné Dr. Somosi Mariann (2004): *Vezetői döntéshozatal*. Miskolci Egyetem.

Zoltayné Paprika Zita (2002): *Döntéselmélet*. Alinea Kiadó, Budapest.

Zsebéné Dobó Marianna (2012): *Döntéshozatali folyamatok és dimenziók a települési önkormányzatoknál*, PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs.

Internetes források:

A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény

MÉG EGYSZER A RÉGIÓKRÓL

BUSKÓ TIBOR LÁSZLÓ

A 2017-es katalóniai és lombardiai/venetói népszavazások apropóján feltehető a kérdés: milyen szerepe van a régióknak a jelenkor átrendeződő politikai erőterében, a nemzetállami szint 2008-as válságot követő térnyerésének idején? A válaszhoz a tanulmány a régiót a posztfordista termelési rendszer egyik sajátos képződményeként értelmezi, amely létrejöttével az 1970-es évektől, mint a „rugalmas specializáció” térbeli hordozója nagyban hozzájárult a világgazdasági korszakváltáshoz. A régióban rejlő potenciálok kiaknázása jelenleg még az újonnan megerősödő neoweberianus államnak is érdekében áll, így a régió leértékelődése a legfejlettebb területeken a közeljövőben sem prognosztizálható. A félperiféria és a periféria felé haladva azonban sok esetben a regionális szint háttérbe szorulása figyelhető meg (unitárius államok esete), de az erősebb regionális tradíciókkal rendelkező – s a válság által meggyengített – országokban a regionalizmusok akár nemzetállami szintet felbomlasztó centrifugális erők játékszerévé is válhatnak. A félperiférikus és a periférikus területeken a nemzetállam és a régiók közötti „intézményesített kompromisszumok” újbóli megkötését ezért a jövőbeni fejlődés alapvető feltételeként kell tekinteni.

A régió egyike azoknak a fogalmaknak, amelyekről – a felületes szemlélő számára legalábbis – úgy tűnik, hogy már mindent elmondtak, ami elmondható. Magyarországon ráadásul a 2010 utáni időszak a régió fogalmának egyértelmű visszaszorulásáról szól, amelynek eredményeképpen a regionális intézményrendszer mára lényegében megszűnt létezni. A régiók fontosságának megkérdőjeleződése egyébként nem nevezhető magyar specifikumnak, hiszen az ezredfordulót követően még a regionális szintet megkerülhetetlen fontosságúnak tartó európai uniós területfejlesztési diskurzuson belül is komoly kételyek fogalmazódtak meg a régiók helyét/szerepét illetően.⁵⁰ A legutóbbi időszakban azonban érdekes fejlemények történtek Európában, amelyek eredményeképp akár arra a következtetésre is juthatunk, hogy a régiókat, illetve a mögöttük álló regionalizmusokat mégsem szabad leírni. A cikk megírása idején a nemzetközi sajtót domináló 2017. október elsején megtartott katalóniai népszavazást még interpretálhatjuk a régió fogalmától függetlenül, kizárólag az úgynevezett „új nacionalista populizmusok” (*new nationalist populisms*)⁵¹ térnyerésének újabb eklatáns példájaként. Az ugyanekkor lezajlott – s a katalóniai események miatt érthetően kevesebb publicitást kapó – lombardiai és venetói népszavazás viszont már explicit módon a két leggazdagabb olaszországi tartomány *regionális autonómiájának* bővítéséről szólt és járt sikerrel.⁵²Éppen ezért talán nem haszontalan, ha újra feltesszük a „*Merre tovább, régió?*” kérdését, s mivel meggyőződésünk szerint

⁵⁰ Elias, 2008.

⁵¹ Gusterson, 2017.

⁵²

http://index.hu/kulfold/2017/10/23/megszavaztak_a_lombard_es_a_venetoi_autonomia_bovit eset/ (Utolsó letöltés: 2017. október 29.)

a régió jövőjére vonatkozó kérdést aligha lehet megérteni annak múltja nélkül, elsőként a modern értelemben vett regionális szint megjelenésének és felemelkedésének egy lehetséges, általunk ajánlott megközelítését vázolnánk. A történeti alapú tárgyalásmód azonban csak eszköz, s nem pedig a cél számunkra: annak eszköze, hogy jobban megérthessünk egy ellentmondásokkal terhes, nehezen értelmezhető jelent.

A kulcsfogalom, amelyből megpróbálunk kiindulni, a *posztfordizmus*. Ez a fogalom talán nem csak a „poszt-” előtag miatt tűnik úgy, mintha rokonságban állna a kizárólagosságra törekvő ideológiákkal szembeni bizalmatlanságot hirdető posztmodernnel. Bizonyos szerzők, így *Peter Taylor-Gobby* magyarul is megjelent tanulmányában⁵³ egyértelműen a posztmodernizmus fogalmköréhez kapcsolva elemzi *Michael J. Piore-nak és Charles F. Sabel-nek* a posztfordizmus megértésének szempontjából alapvető jelentőségű munkáját.⁵⁴ Mi ennél egy kicsé óvatosabban fogalmazzunk: míg a posztmodern a korszellem egészének megragadására alkalmas filozófiai fogalom, addig a posztfordizmus csupán egy olyan gazdaságtörténeti korszak címkéje, amely a termelés egy speciális rendszerével jellemezhető. Ez persze még nem zárja ki, hogy a posztfordista termelési rendszert a posztmodern állapot egyik sajátos megjelenési formájaként értelmezhessek, a túláltalánosításokat azonban jobb elkerülni. Próbáljuk tehát csupán azt megérteni, hogy mit jelent a posztfordista termelési rendszer.

A LEGFONTOSABB ELŐZMÉNY:

A FORDISTA TERMELÉSI RENDSZER

A „posztfordizmus” kifejezés aligha érthető meg anélkül, hogy világos fogalommal rendelkezni elődjéről, a *fordizmusról*. Maga a fordizmus *Henry Ford (1863-1947)* amerikai üzletemberről, a Ford Motor Company alapítójáról kapta a nevét, aki elsőként alkalmazta a futószalagra épülő sorozatgyártás üzemszervezési eljárását. A futószalag alkalmazása persze még nem lett volna elegendő ahhoz, hogy Henry Ford egy gazdaságtörténeti korszak névadójává váljék. Többen rámutatnak arra, hogy a fordizmus elválaszthatatlan a *Frederick Winslow Taylor* amerikai mérnök által kidolgozott munkaszervezési elvektől, amelyeket 1911-ben *A tudományos vezetés alapjai (The Principles of Scientific Management)* címen könyv alakban is megjelentetett.⁵⁵ Taylor azáltal, hogy az összetett munkafolyamatot részeire bontotta, egyúttal leegyszerűsítette és fel is gyorsította azt, lehetővé tette a modern tömegtermelés kialakulását. *Michael J. Piore és Charles F. Sabel* a tömegtermelést lehetővé tévő technológiák kialakulását egyenesen az „első ipari vízváltónak” (*first industrial divide*) nevezi, egyértelműen utalva arra, hogy a fordizmussal paradigmátikus fordulat következett

⁵³ Taylor-Gobby 1995.

⁵⁴ Piore – Sabel 1984.

⁵⁵ Magyarul: Taylor 1983.

be. Ennek a fordulatnak az eredményei azonban korántsem voltak ellentmondásmentesek. Egyrészt a XX. század első évtizedeiben a fordista modellt sikerrel alkalmazó államok – itt elsősorban az USA-ra kell gondolni – a termelékenység igen jelentős növekedését tudták felmutatni. Mivel azonban futószalagra épülő sorozatgyártás együtt járt a szaktudás leértékelődésével, a vásárlóerő egyre kevésbé volt képes lépést tartani vele. Lényegében ez vezetett az 1929 és 1933 közötti túltermelési válsághoz, amelyen végül a *John Maynard Keynes (1883-1946)* angol közgazdász neve által fémjelzett keynesianizmus segítségével sikerül úrrá lenni. A keynesi gazdaságpolitika behatóbb ismertetését itt és most nem tartjuk feladatunknak, csupán annyit említünk meg, hogy Keynes kiemelte az állam szerepvállalásának fontosságát, amelynek az 1929 és 1933 közöttihez hasonló túltermelési válságok idején centrális fontosságú eleme a kereslet fenntartása.⁵⁶ Tulajdonképpen a keynesianizmus logikus következményének tekinthető az úgynevezett *jóléti állam (welfare state)* későbbi kifejlődése is, amennyiben ez az állampolgárai jólétét a jövedelmek újraelosztása (redisztribúciója) és a szociális szolgáltatások kiterjedt rendszere révén biztosító formáció evidens módon csökkentette az elégtelen vásárlóerőből levezethető válságok kialakulásának esélyét. A jóléti állam virágkora a második világháborút követő évtizedekre tehető, legtisztább formájában Nyugat-Európában fejlődött ki, de bizonyos mértékig az egész fejlett világra jellemző volt.

Kissé általánosabban: a fordizmus nem hagyta érintetlenül a nemzetállami szint szerepét és jelentőségét. Láttuk, hogy a keynesiánus gazdaságpolitikák a válságkezelés legfontosabb eszközének a nemzetállami szint előtérbe helyezését látták. Ez nem csupán központilag (a fordizmus eszményéhez nagyon hasonló módon, hierarchikusan szervezett weberiánus igazgatási struktúrák útján) igazgatott államot, valamint a gazdaság központi tervezésének megerősödését jelentette (állami infrastruktúra beruházások), de a jóléti állam alapintézményeinek (így a társadalombiztosítási rendszernek) kiépítésén keresztül magának a nemzetállamnak a pozícióját is igencsak megerősítette. Ekkor vált ugyanis nemzetfogalmunk a politikai és/vagy kultúrnemzet absztrakcióján túllendülve valódi szolidaritásközösséggé, amelynek tagjai az állami újraelosztás mechanizmusának köszönhetően tényleges felelősséget is vállalnak egymás iránt.

Idővel azonban egyre jobban kiütközött a jóléti államhoz kötődő modell mélyen problematikus volta. Ennek lényegét Alain Lipietz egy 1984-ben tartott előadásában a fordista modellben rejlő potenciálok kifulladásában látta. Amíg ugyanis a jóléti állam fejlődésének következtében a bérköltségek a jóléti állam virágkorában rendületlenül nőttek, addig ez a termelékenységre már nem feltétlenül volt igaz. Hiszen *„a munka személytelenné válása a munkásszaktudás nagy tartalékainak kiapadásához vezetett. Még léteznek ugyan a termelékenységnek hatalmas tartalékai az emberi találékonyság területén: de nem lehet többé a taylori*

⁵⁶ Magyarul: Keynes 1965.

módszerekkel kiaknázni: az elbutítás, a feladatok felosztásának, a munkafázisok végtelenül ismételt mozdulatra való osztásának módszereivel”.⁵⁷ (Liepitz 1990, 462-463). Hogy még értelmezhetőbbé tegyük ezt a kissé ideologikus ízű megfogalmazást, az alábbiakban tekintünk a reálbér és a termelékenység értékeinek országokénti alakulását a jóléti állam virágkora idején.

Nagy-Britannia	1950-1955	1955-1960		1960-1970	1970-1974
reálbér	3	2,3		3,1	1,2
termelékenység	2	2,3		2,6	2,4
USA		1956-1961	1961-1966	1966-1970	1970-1975
reálbér		2,9	2,4	2,5	-0,2
termelékenység		2,3	3,6	0,9	0,3
NSZK	1950-1955	1955-1960	1960-1965	1965-1970	1970-1974
reálbér	5,5	4,8	5,5	4,9	5,1
termelékenység	7,2	5,2	5	5,3	3,8
Franciaország	1957-1959	1959-1964	1964-1968	1968-1973	1973-1975
reálbér	2,4	5,6	4,5	4,9	4,2
termelékenység	4,1	6,1	4,8	5,4	1,8
Japán	1954-1957	1957-1964	1964-1970	1970-1973	1973-1975
reálbér	5,8	7,7	8,6	11,6	5,6
termelékenység	8,6	9,4	9,6	6,5	0,5

1. táblázat
A reálbér és a termelékenység növekedése
(évi növekedési rátában)⁵⁸

A fordizmusnak, illetve a jóléti állam hagyományos modelljének azután az 1970-es évek fejleményei adták meg a kegyelemdőfést. Egyrészt a két lépcsőben (1973, 1979) végbemenő olajárrobbanások hatása – amelynek következtében a nyersolaj hordónkénti ára először 3 dollárról 12 dollár, majd pedig 40 dollár közelébe ugrott – a fordista alapon szervezett hagyományos nagyipar egész struktúráját megrendítette. Másrészt azt se felejtjük, hogy az 1970-es évek a gazdasági globalizáció elmélyülésének évtizede is. A válság hatására a bizalmát az erős államba helyező keynes-i elképzelések mind népszerűtlenebbé váltak. Helyette egyre elfogadottabbá váltak a *Friedrich August von Hayek* (1899-1992) osztrák származású brit közgazdász neoklasszikus tanai, amely az állami beavatkozás helyett a szabad piacban látta az akuttá váló válság megoldásának a

⁵⁷ Liepitz 1990, 462-463.

⁵⁸ Liepitz 1990, 461.

kulcsát.⁵⁹ Ez viszont első lépésben azt jelentette, hogy az eddig a nemzetállam viszonylagos védelmét élvező gazdasági szereplők hirtelen a globális világgazdaság küzdőterén találhatják magukat.

A POSZTFORDISTA TERMELÉSI RENDSZER ÉS A RÉGIÓK FELEMELKEDÉSE

Ezzel el is érkeztünk annak a *posztfordista fordulatnak* a megtörténtéhez, amelyet Michael J. Piore és Charles F. Sabel joggal illet a „második ipari vízváltató” (second industrial divine) elnevezéssel, és amelyre mi inkább a *rugalmas specializáció* fogalmának segítségével fogunk utalni. Az 1970-es évek válságos periódusától kezdve ugyanis folyamatosan alkalmazkodni kellett a globális világgazdaság kihívásaihoz: az egyes termelőegységek versenyképessége centrális jelentőségű fogalommá vált. Márpedig a versenyképesség követelményeinek a fordista korszak monolitikus, központilag szervezett és irányított nagyvállalatai csupán nehezen tudtak megfelelni. A fordulat persze ezzel együtt sem feltétlenül járt együtt a vállalatok méretének csökkenésével, bár az alvállalkozói szerződések kiterjedtebb használata miatt – illetve az úgynevezett *spin-off* és *start-up vállalatok*⁶⁰ megjelenésével – ezek a jelenségek sem teljesen idegenek a posztfordista termelési rendszer logikájától. Különösen jellemző viszont a korábbi hierarchikus irányítási modellek decentralizációja, ami „*lehetővé teszi a vállalkozás központja számára a perifériák működésének követését anélkül, hogy a nyersanyagbeszerzéssel, a gyártással, a marketinggel, a gyártmányfejlesztéssel, az utólagos javító szolgáltatásokkal és hasonlókkal foglalkozó részlegeket egyetlen központilag szervezett struktúrába építené be*”.⁶¹ Vegyük észre, hogy mindez még a globális világgazdaságra oly jellemző transznacionális társaságok létevel sem összeegyeztethetetlen. Akárhogy is van, ezeknek az új decentralizált termelési struktúráknak a megjelenése mindenképp a szubnacionális szintek felértékelődéséhez vezet. És itt érkeztünk meg a rugalmas specializáció fogalmához. A specializáció ugyanis értelmezhető egy olyan stratégiaként, amely a lehető legteljesebb mértékben igyekszik kiaknázni egy adott szubnacionális szint potenciáljait. A „rugalmas” jelző pedig arra vonatkozik, hogy ezeknek a potenciáloknak a kiaknázása csakis az állandóan változó feltételekhez való sikeres alkalmazkodás útján lehetséges. Márpedig az efféle gyorsreagálás leghatékonyabban helyi szinten, a helyi tényezők ismeretében és helyi szinten történő beavatkozással érhető el. Ezzel együtt nem lenne helyes a nemzetállami szint egyszerű háttérbe

⁵⁹ Magyarul: Hayek, 1991.

⁶⁰ A spin-off vállalatok tipikusan egyetemi vagy közfinanszírozású (non-profit) kutatóhely fejlesztési eredményeinek piaci hasznosítására létrehozott vállalkozások. Start-up vállalatoknak pedig a nem egyetemi/közfinanszírozású kutatóhelyekből kinövő azon tudásintenzív vállalkozásokat értünk, amely kis tőke- és munkabefektetéssel is gyors növekedést produkálnak. (Forrás: =*Spin-off*)

⁶¹ Taylor-Gooby 1995, 12-13.

szorulásaként értékelni az ezután történeteket, sokkal inkább a megváltozott helyzethez való alkalmazkodás kényszereként. Mivel azonban a posztfordizmusnak nevezett termelési rendszer – éppen a rugalmas specializáció elvéből következően – nem ismer semmiféle mindig és mindenhol érvényes receptet arra, hogyan kell alkalmazkodni, az állam helye és szerepe a posztfordista termelési rendszeren belül meglehetősen sokféle formát ölthet.

Az állam helye és szerepe azonban csak a rugalmas specializáció szempontjából döntő fontosságú regionális szinttel együtt, arra vonatkoztatva érthető meg. A posztfordista termelési rendszerben a régiók elsőként mint a helyi innováció lehetőségét hordozó tágabb – a méretgazdaságosság követelményeinek már megfelelni képes – térségek kerültek elő. Nagyjelentőségű elemzésében Sean DiGiovanna három karakteres példát tárgyal: a Szilícium-völgyet az USA-ban, Baden-Württemberg tartományt Németországban és Emilia-Romagna régiót Olaszországban.⁶² A három régió között jelentős különbségek állnak fenn. Baden-Württembergre a nagyméretű vállalatok jellemzők, míg a másik két régiót sokkal inkább dominálják a kisebb méretű termelőegységek. A Szilícium-völgyre jellemző csúcstechnológiákkal szemben Emilia-Romagna ipara azonban tradicionálisabb szerkezetű: az ipari foglalkoztatottak 90%-a 2011-ben is a gépiparban, az élelmiszeriparban, az építőiparban és a divatiparban dolgozott.⁶³ Amit azonban feltétlenül szükséges megjegyezni: abból a célból, hogy a helyi innováció lehetőségeit minél teljesebb mértékben ki lehessen aknázni, az állam is komoly segítséget nyújt a fent említett régióknak. Ez egyet jelent a nemzetállami szint és a régiók közötti szoros együttműködéssel, sőt a korábban magát kizárólagos irányító autoritásnak tekintő állam bizonyos mértékű önkorlátozásával. DiGiovanna szavaival az államnak „*intézményesített kompromisszumokat*” (*institutionalized compromises*) kellett kötnie a régiókkal. Az állami beavatkozás a szóban forgó régiók sajátosságainak megfelelően maga is eltérő formákat ölt. A nagyméretű vállalatok komoly súlyának köszönhetően Baden-Württemberg területén az állam továbbra is komoly szerepet játszik a termelés irányításában, míg a Szilícium-völgyben a K+F szektornak nyújtott különféle támogatások a legjellegzetesebbek. Az állam termelési rendszerbe való beavatkozása Emilia-Romagna esetében játszik a relatíve legkisebb szerepet.

A hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatását célul kitűző regionális fejlesztési *szemlélet* – éppen azért, mert az egyes régiókból, s nem pedig a kvázi egységes nemzetállami szintből indul ki – szintén ezer szállal kötődik a posztfordista fordulathoz. A legjobb példát erre talán az Európai Unió regionális politikája szolgáltatja. Elég egyértelmű szakirodalmi konszenzus áll fenn azzal kapcsolatban, hogy az Európai Unió legfontosabb elődje, a fordista jóléti államok virágkorában létrejött *Európai Gazdasági Közösség (EGK)* megszületésekor a regionális

⁶² DiGiovanna 1996.

⁶³ Bianchi – Labory, 2011.

politikára még nem fordítottak különösebb figyelmet. Noha az EGK-t létrehozó 1957. március 25-én aláírt Római Szerződés bevezetőjében a következő mondat olvasható: „... az aláíró nemzetek kifejezték törekvésüket, hogy megerősítik gazdaságaik egységét, és biztosítják azok harmonikus fejlődését a különböző régiók között fennálló különbségek csökkentése és a kevésbé kedvező helyzetűek elmaradottságának mérséklése révén”,⁶⁴ a deklarációt sokáig nem követték tényleges lépések. A regionális fejlesztéssel – vagy az európai uniós szakzsargonnál maradvá: a kohéziós politikával – hivatásszerűen foglalkozó szervezet még nem létezett ebben az időszakban. Az első jelentős változást az *Európai Regionális Fejlesztési Alap* létrehozása jelentette 1974-ben, de csak az *Egységes Európai Okmány (Single European Act)* 1987-es aláírása hozta meg a döntő áttörést. Az Európai Unió regionális fejlesztési politikájának mélyebb elemzése messze túlmutatna lehetőségeinken, ezért mi csupán azt kívánjuk röviden itt és most bemutatni, miképpen mutatkozik meg ebben a posztfordista termelési rendszer logikája. Az Európai Unió kohéziós politikájának eredetileg megfogalmazott alapelvei világosan rámutatnak, hogy még egy szupranacionális szintet megtestesítő európai integráció is fontosnak tartotta a szubnacionális szintek bevonását. Az eredeti négy alapelv a következő:

- *adicionális elve*: a közösségi forrásokból érkező támogatások nem helyettesítik, csupán kiegészítik a tagállamok rendelkezésre álló kiadásait. Ennek alapvető feltétele, hogy a programmegvalósító kedvezményezett rendelkezzen saját forrással. A nemzeti és közösségi együttes anyagi hozzájárulás gyakori megnevezése a társfinanszírozás;
- *partnerség elve*: lényege a különböző tudású, forrásbázisú és elképzelésű szereplők bevonása az egyes programok kollektív folyamat keretében történő ki-fejlesztésébe;
- *programozás elve*: a rövid távú és eseti jellegű projektfinanszírozás helyett az előzetesen kialakított és lefektetett közép- és hosszú távú programok támogatásának primátusát jelenti;
- *koncentráció elve*: egyrészt a támogatások, a források koncentrációját, másrészt a pénzeszközöknek a legrászorultabb, legfejletlenebb térségekbe történő eljuttatását takarja.

A fent említett alapelvekben már impliciten benne foglaltatik a szupranacionális szint, a nemzetállamok és a különféle régiók intézményesített kompromisszuma. Ezt azonban csak az Európai Uniót létrehozó 1992. február 7-én aláírt maastrichti szerződés mondja ki explicit módon: a *szubszidiaritás elve* szerint a döntéseket és a végrehajtást arra a területi szintre kell helyezni, ahol a legnagyobb rálátással és kompetenciával rendelkeznek a feladat megvalósításához. Ez ugyan még nem jelenti a szubnacionális szint felértékelését, sőt kifejezetten a magasabb szintekre ró kötelezettségeket, de a szubszidiaritás elvének állandó kiege-

⁶⁴ Süli-Zakar szerk. 2003, 183.

szítójeként szereplő *decentralizáció elve* már világosan kimondja: a szubszidiaritás elvének maradéktalan érvényesüléséhez szükség van a magasabb szintek tehermentesítésére is. A fő tehermentesítő, s egyúttal a decentralizált támogató-sok legfontosabb címzettje pedig a 800 ezer és 3 millió közötti lakossággal bíró NUTS 2. régió.⁶⁵ A decentralizáció természetesen nem feltétlenül kell, hogy a területfejlesztés decentralizációjára korlátozódjék. Mivel a fordizmus kapcsán a hierarchizált weberiánus igazgatási struktúrák által irányított állam dominanciájáról beszéltünk, a posztfordista fordulat után a *közigazgatás decentralizációja* felé is elmozdulás történhet. Gajduschek György még 2011-ben is egy olyan trendről beszélt, amely „*a racionálisabb méretű önkormányzatok kialakításában tűnik megtestesülni, amit gyakran a regionalizáció kifejezéssel illetnek.*”⁶⁶

Jegyezzük meg továbbá azt is, hogy a posztfordista termelési rendszer magának a jóléti államnak az eszményét sem hagyta érintetlenül. Mert bár a fogalom nem tűnt el mindenestül a történelem süllyesztőjében, a jóléti állam (welfare state) fogalma mellett az 1970-es évektől kezdve egyre gyakrabban bukkan fel a *munkaalapú állam* (*workfare state*) fogalma.⁶⁷ A két fogalmat összehasonlítva nem elsősorban a jóléti államra jellemző szolidaritásközösség leépítésén van a hangsúly, bár tagadhatatlan, hogy a nagy állami elosztórendszerek a posztfordista korszakban világszerte komoly racionalizáción mentek keresztül. A munkaalapú állam talán legfontosabb felismerése, hogy a munkanélküliség problémája pusztán segítyezéssel nem oldható meg. Amire szükség lehet, az új munkahelyek létesítése és a rászoruló réteg ehhez kapcsolódó átképzése, amelyhez ismét csak az állam és a régiók állandó együttműködésére van szükség. A termelés rugalmas specializációja és a munkaerő megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásának elősegítése tehát ezen a ponton összeér. A posztfordista korszakkal a jóléti állam történetében is egy új fejezet kezdődött el.

A régió kifejezést azonban nem csupán a posztfordista termelési rendszer szempontjából ideális területi szint szinonimájaként, hanem egyfajta kulturális jellegű entitásként is egyre gyakrabban kezdték el használni ebben az időszakban. A sok évszázados történelmi előzményekkel rendelkező, *kulturális* – igen gyakran etnikai – *alapon szerveződő régiók* sajátos újjáéledésének folyamata némiképp más logikát követett, mint a termelés rugalmas specializációjának kényszere által létrehívott régiótípus. Míg utóbbi esetben a régiók kialakulását az állam és a helyi erők intézményesített kompromisszuma segítségével magyarázhatjuk, addig a kulturális régiók megerősödésében sokkal nagyobb szerepet kaptak az alulról, néha kifejezetten a nemzetállami szint ellenében építkező tendenciák („*bottom up*” *régiók*). A kulturális régiók megerősödésének hajtóerejeként feltétlenül számításba kell venni azokat a regionális léptékű nacionalista mozgalmakat,

⁶⁵ A NUTS-rendszer nomenklatúráját az Európai Parlament és Tanács 1059/2003 EK rendelete intézményesítette.

⁶⁶ Gajduschek 2011, 46.

⁶⁷ Jones – Jones – Woods 2004, 73.

amelyek Nyugat-Európa szerte sikerrel dekonstruálták a hagyományos nemzetállamon alapuló referenciakereteket. Bizonyos posztmodern teoretikusok ugyan joggal emelik ki az efféle regionális képződmények esetében a hatalommal szembeni ellenállás aspektusát (amely szélsőséges formáiban akár a terrorizmusig is eljutott, mint az ír IRA és a baszk ETA esetében), a posztfordizmusról írottak fényében azonban a nemzetállami szint és az úgynevezett kulturális régiók kapcsolatrendszerét is árnyaltabban kell megítélni. Arról lehet szó, hogy a posztfordista környezetben a hagyományos, homogén nemzetállamokban gondolkodó nacionalizmus varázsa is vesztett jelentőségéből. S ha ez így van, akkor az intézményesített kompromisszumokba már egyébként is egyre inkább beletanuló állam hajlamosabbá vált tolerálni a regionális léptékű nacionalista mozgalmak, illetve a kulturális sokszínűség alapján létrejött regionális egységek létezését. Hogy csak néhány fontosabb példát említsünk: az *Egyesült Királyság* az 1990-es évek második felében ismerte el Skócia, Wales és Észak-Írország autonómiatörekvéseit; *Spanyolország* esetében a legjelentősebb (katalán, baszk és galíciai) nemzetek autonómiájának elismerése a Franco halála (1975) utáni demokratikus átmenethez köthető; *Olaszországban* a többségében németek által lakott Dél-Tirol 1973-tól lényegében teljes autonómiát élvez.⁶⁸ Nyugat-Európában egyedül a homogén nemzetállam hagyományos eszményéhez vaskövetkezetességgel ragaszkodó *Franciaország* esetében más a helyzet. A sajátos etnikai-kulturális identitással rendelkező Korzika autonómiájának kérdése bizonyos részsikerek ellenére a mai napig megoldatlan (a Korzikai Területi Gyűlés, illetve Végrehajtó Tanácsának feladat- és hatásköre meglehetősen korlátozott), nem is beszélve a periférikus területeken élő egyéb nemzetiségek, a bretonok, elzászi németek, a baszkok vagy katalánok éledező szubkulturális nacionalizmusának elismeréséről.⁶⁹

A posztfordista korszak régiója tehát az 1970-es évektől a korszak emblematisz jelentőségű szintjévé vált. Empirikus alapokon álló definíciója azonban számos nehézséget vethet fel. A vonatkozó szakirodalom gyakorta túlságosan tágan próbálja értelmezni a fogalmat. Győri Szabó Róbert definíciója – „*egyedi sajátosságokat felmutató, valamilyen közös jellemzőket magában foglaló s ezek alapján földrajzilag körülhatárolható, az államon belül a nemzeti és a helyi szint közötti szubnacionális egység*”⁷⁰ – kétségkívül helyesen jelöli ki a regionális szint helyét, de szerepét tekintve túláltalánosít. Egy másik csapda az Európai Unió regionális diskurzusának kritikátlan átvétele. Szélsőséges esetben ez akár – inkább a gyakorlati, mint az elméleti szakemberek körében – az Európai Parlament és Tanács 1059/2003 EK rendeletével (a régió, mint „*egy 800 ezer és 3 millió közötti lakossággal bíró és meghatározott intézményi struktúrával rendelkező egység*”) való teljes azonosulásig is eljuthat. Érdemes viszont megemlíteni *Murányi*

⁶⁸ Győri Szabó 2006.

⁶⁹ Gerencsér 2013.

⁷⁰ Győri Szabó 2006, 473.

Péter javaslatát, aki szerint „három tulajdonság lehet mérvadó a régiók lehatárolásakor: a homogenitás, a funkcionalitás és az identitás”.⁷¹ Murányi ugyan adós marad a válasszal, hogy miként egyeztethető össze a „homogenitás” és „identitás” fogalompárja az inkább az egymást kiegészítő belső különbségek fontosságát sugalló funkcionalitással. A következőkben nem elégszünk meg azal a – többek között Peter Haggett neve által fémjelzett – javaslattal, amely nemcsak egyszerűséggel elkülöníti egymástól a homogénnek tekinthető uniform, valamint az ennél heterogénebb csomóponti régiókat,⁷² inkább próbáljuk meg eddigi eredményeink kontextusába helyezni a régió fogalmát. Eszerint a posztfordista termelési rendszer szempontjából többé-kevésbé funkcionális egységnek tekinthető régiókat nem feltétlenül kell homogénnek, illetve sajátlagos identitással bírónak tartani:

- Ami a *homogenitást/funkcionalitást* illeti, a kétségkívül funkcionális egységként viselkedő – később részletesebben is tárgyalandó – globális nagyvárosi régiók homogenitása például nehezen tekinthető igazolhatónak, amennyiben „a régió urbánus és rurális térségeket integrál – ez utóbbiaknak a környezetfejlesztés, az üdülés és a lakóhelyfunkció a fő szerepe”.⁷³
- *Identitásra* pedig csak akkor tehetnek szert az efféle posztfordista régiók, ha – bonyolult hatalomtechnikai játszmák eredményeképp – a különféle intézményesített kompromisszumok regionalizmusokat képesek teremteni. A marketingtudomány speciális aldiszciplínájaként értelmezendő régió- és településmarketing⁷⁴ különös gondot fordít arra, hogy a helyi lakosságban tartós identitásformák alakuljanak ki, ezzel is elősegítve az illető régió belső kohézióját.

A sajátos történeti gyökerekkel is bíró (például egy meghatározott etnikum túlsúlyával jellemezhető) kulturális régiók homogenitása és identitása viszont létükből következik. Ezért a régiók a szubnacionális szint olyan elemei, amelyek meglehetősen vegyes jellegzetességeket mutatnak. Ha azonban a posztfordista hatalomtechnikai játszmák egy sajátos szubnacionális szintjeként kívánjuk megközelíteni őket, akkor talán a regionális szinttel kapcsolatos legutóbbi kérdőjeleket is más világításba helyezhetjük.

MERRE TOVÁBB, RÉGIÓ?

Ma még meglehetősen nehéz eldönteni, hogy a 2008-as világgazdasági válság milyen hosszú távú hatást gyakorol a posztfordista termelési rendszerre, s ennek következtében a régió helyére/szerepére. Az azonban eléggé egyértelműnek tűnik, hogy a válság hatására a nemzetállami szint sok tekintetben felértékelődött.

⁷¹ Murányi 2011, 10.

⁷² Haggett 2001, idézi: Szabó 2005.

⁷³ Enyedi 2011, 16.

⁷⁴ Piskóti 2012.

Stumpf István szavaival: „*a globális pénzügyi válság különös élességgel vetette fel az állam szerepét a piaci hibák kiküszöbölésében és az ennek következtében fellépő társadalmi krízisek kezelésében*”.⁷⁵ Az azonban már jóval nehezebb kérdés, hogy az így felértékelődő nemzetállami szintnek milyen következményei lehetnek a korábban már vizsgált posztfordista régiók jelentőségére nézve. A legelterjedtebb megközelítés a 2008-as világgazdasági válságot követően uralkodó paradigmává vált neoweberiánus állam (Neoweberian State, NWS) kapcsán a bürokratikus és államközpontú centralizációt emeli ki.⁷⁶ Ebben a megközelítésben a nemzetállam és a régiók viszonya egyfajta zérusösszegű játszma-ként írható le, ahol az előző újbóli megerősödése törvényszerűen együtt jár utóbbi meggyengülésével. Stumpf István azonban egy olyasféle lehetőségre is rámutatott, mely szerint a neoweberiánus állam – szemben a korábbi Új Közmenedzsment (New Public Management, NPM) univerzális jellegű megközelítésével, sokkal nagyobb empátiával viseltetik a partikularitások irányában, azaz „*megértőbb a földrajzi, kulturális, politikai különbségekkel szemben*”.⁷⁷ Ez viszont akár tovább is emelhetné a régiók jelentőségét. Természetesen nem kívánjuk magunkat elkötelezni egyik vagy másik scenárió mellett, csupán annyit jegyeznénk meg, hogy a neoweberiánus állam konkrét megvalósulási formáinak a „*földrajzi, kulturális, politikai különbségekhez*” – és így az egyes régiókhoz – való viszonyulása számos formát ölthet.

A következőkben egy igen egyszerű, kétdimenziós osztályzási lehetőséget mutatunk be. Az első dimenzió a *hatalom centralizációjára* vonatkozik. Eszerint – a területenként eltérő történeti fejlődés eredményeként, amelyet itt és most nem kívánunk részletebben tárgyalni – léteznek unitárius (egységes) államok, amelyekben a központi szint lényegében kizárólagos hatalmat gyakorol az állam teljes területe felett, valamint a föderatív (szövetségi) államok, amelyek esetében a hatalom megoszlik a központi szint, és egy neki vertikálisan alárendelt szint elemei között.⁷⁸ A gyakorlatban ez annyit jelent, hogy az unitárius államokban csupán központi szinten léteznek az önálló államokra jellemző struktúrák (törvényhozás, legfelsőbb szintű végrehajtó és bírói hatalom), a vertikálisan alárendelt szint(ek) önkormányzati hatás- és feladatköre pedig a központ akaratából származtatott, ennek végrehajtására korlátozódik. A föderatív államok általában egykor volt önálló államok vagy államszerű képződmények (ezen túl: tagállamok) egyesüléséből jöttek létre, s különböző okokból a központi szint ezt követően sem tett kísérletet a hatalom monopolizálására, ami a tagállamok esetében az önálló államokra jellemző struktúrák tovább élését jelentette. Az unitárius állam legjobb példája a közigazgatás 1982-es decentralizációjáig⁷⁹ a vertikálisan

⁷⁵ Stumpf 2009, 111.

⁷⁶ Pálné Kovács – Mezei 2016.

⁷⁷ Stumpf 2009, 117.

⁷⁸ Balogh et al. 2013, 31.

⁷⁹ 1982. évi 82-213. (Március 2.) Törvény

alárendelt département-jeit csupán egyszerű igazgatási egységként kezelő Franciaország volt, míg Magyarország az új évezred első évtizedének kudarcba fulladt regionalizációs kísérletét követően ma már kétségtelenül ebbe a csoportba tartozik.). A föderatív államok kapcsán a magát már nevében is tagállamok föderációjának tartó Amerikai Egyesült Államokat (Európában még Németországot, Ausztriát vagy a flamand nyelvű Flandria, a francia nyelvű Vallónia és Brüsszel Fővárosi Régió föderációjából álló Belgiumot) érdemes megemlíteni. Végül a két véglet között említik még a vizsgálatunk szempontjából igen nagy jelentőséggel bíró decentralizált (regionalizált) államok csoportját, amelyek azonban nem feltétlenül tekintendők önálló kategóriának. Tulajdonképpen azok az erős regionális hagyományokkal rendelkező országok sorolhatók ide, amelyek minden igyekezetük ellenére sem voltak képesek unitárius államokká válni, s központosítási törekvéseik kudarciból okulva végül széleskörű – de a föderatív államok tagállamainak mértékét el nem érő – jogosítványokat adtak a gyakran etnikailag-kulturálisan is sajátos egységeket képező régióiknak.⁸⁰ Klasszikus európai példáit Spanyolországban és Olaszországban találjuk, de az 1982-es decentralizációs törvény óta sok tekintetben Franciaország is közelít ehhez a kategóriához.

A második dimenzió az érintett országok *világgazdaságban elfoglalt helyzetére* vonatkozik. Induljunk ki Immanuel Wallerstein (1930-) német-amerikai szociológus modelljéből. A szerző által kidolgozott világrendszer-elmélet⁸¹ a jelenlegi modern világgazdasági rendszer kialakulását helyezi történeti kontextusba és elemzi működését. Eszerint a modern világgazdasági rendszer gyökerei a XVI. századig nyúlnak vissza, alapvető jellemzője a kapitalista termelési mód, amely a profit maximalizálásának érdekében egyetlen rendszerré szervezi a Földünkön korábban is jelen lévő lokális gazdasági rendszereket. Az így keletkező új rendet az egyenlőtlen munkamegosztáson alapuló centrum-periféria tagolódás jellemzi, amelyben a centrum szerepét a gazdasági erőfölénnyükkel visszaélő kizsákmányolók, a periféria szerepét pedig a kizsákmányoltak játsszák el. Fontos megfigyelése Wallersteinnek, hogy a modern világgazdasági rendszerre egy afféle háromsztrátú (three-tier) tagolódás a jellemző, vagyis a különféle szélső kategóriák (a centrum és a periféria) közötti antagonisztikus ellentéteket egy köztes kategória (itt: a centrum irányában kizsákmányoltként, a periféria irányában kizsákmányolóként viselkedő félperiféria (például a BRICS-országok,⁸²Európában

⁸⁰ Balogh et al. 2013, 31.

⁸¹ Magyarul: Wallerstein 1983, Wallerstein 2010.

⁸² A korábban inkább a perifériához sorolt, de gazdasági teljesítményük és fejlődésük alapján a legfejlettebbekhez egyre inkább felzárkózó négy ország nevének kezdőbetűiből (Brazil, Russia, India, China, South Africa) összeállított angol mozaikszó. A kifejezést BRIC formában először 2001-ben használták, majd az új évezred elején az országcsoport kapcsolatai egyre inkább intézményesültek (kezdetben találkozó, 2011-től BRICS Fórum néven nemzetközi szervezet formájában is). 2010-től a Dél-Afrikai Köztársaság (South Africa) csatlakozása után a BRICS változat használatos.

a Mediterrán térség vagy a Közép-európai-régió) ékelődik, amely sajátos ütközőzónaként nagyban hozzájárul a rendszer stabilitásához. Vizsgálatunk szempontjából feltétlenül érdemes megjegyezni, hogy a 2008-as világgazdasági válság jelenségein a periféria és a félperiféria sérülékenyebb gazdaságokkal és költségvetési alrendszerekkel rendelkező országaiban nehezebben sikerült úrrá lenni. Ahogy Kovács Árpád és Halmosi Péter jegyezte meg az Európai Unióra vonatkozóan: *„az államháztartási (túl)költekezés nagymértékben növelte azoknak az országoknak a sérülékenységét, amelyek a reálgazdasági teljesítményeiktől – szerkezetileg, kiterjedtségben és minőség-tartalomban – elszakadó társadalmi szolgáltatásokat finanszíroztak. A krízis ezért jobban sújtotta a periférián elhelyezkedő kelet- és dél-európai államokat, mint az északiakat, annak ellenére, hogy a jóléti rendszereik számos azonosságot mutatnak ...”*.⁸³

A centrumországok tehát könnyebben lettek úrrá a világgazdasági válság jelenségein. Ebben a térségben a kilábalást követően vélhetőleg felgyorsul az a folyamat, amelyre – Enyedi György szavaival – a globalizált világ urbanizációjaként utalhatunk. Ez első megközelítésben a régiók jelentőségének visszaesését is jelenthetné, hiszen sok jel mutat afelé, hogy a 21. században – „a fúziók és a hálózatok korában” – a hálózati csomópontként értelmezendő város válik az igazi erőközponttá.⁸⁴ Az ellentmondás azonban csak látszólagos: egyrészt a város – legyen szó a globális léptékű nagyvárosokról vagy a nemzeti városrendszer elemeiről – továbbra is csupán vonzáskörzetükkel együtt tudják betölteni szerepüket, lesznek képesek a betagozódni a globális városhierarchiába. Másrészt ezek a városi vonzáskörzetek egyre inkább a regionális lépték felé modulnak el, amennyiben *„a távolság szerepe – a technikai fejlődésnek köszönhetően – alaposan lecsökkent. A falusi népesség nem feltétlenül a legközelebbi kisváros szolgáltatásait veszi igénybe, hanem inkább a közép- és nagyvárosokét (főleg a sűrűn lakott Európában), ahol nagyobb a választék – a távolságminimalizálás helyébe a piaci előnyök maximalizálása lépett”*.⁸⁵ S ha ez így van, akkor a centrum országok – tekintet nélkül arra, hogy a válságból való kilábalás után továbbra is a neoweberianus állam paradigmájában fognak gondolkodni, esetleg visszanyarodnak egy korábbi megközelítéshez – alighanem érdekükben fog állni, hogy azt a bizonyos megfelelő mértékű empátiát tanúsítsák a partikularitások (kiemelten a regionális szint) irányába.

A világgazdaság perifériáján és félperifériáján elhelyezkedő országok esetében a 2008 utáni időszak teljesen mást jelentett a regionális szint helye és szerepe szempontjából. Itt a nemzetállami szint az elhúzódó válság idején különösen szívesen használta fel a neoweberianus paradigmát saját pozíciója megerősítésének érdekében, de mindezt mélyen áthatották a (fél)periféria korábbi felzárkózá-

⁸³ Kovács – Halmosi 2012, 129.

⁸⁴ Csizmadia 2016, 294-343.

⁸⁵ Enyedi 2011, 17.

si kísérleteiből jól ismert centralizációs reflexek. Különösen igaz ez azokra az unitárius berendezkedésű államokra, ahol a nemzetállami szint vetélytársak híján könnyen keresztülvihette akaratát. Magyarországon például a régióknak (illetve a NUTS 2 léptékű területszervezési egységeknek) nemcsak, hogy nem voltak komoly történeti hagyományai, de történelmünk elvetélt regionalizációs törekvései többnyire valamely külső, elnyomó hatalomhoz kötődtek.⁸⁶ Ebből következően az új évezred első évtizedében egyáltalán nem volt meglepő a végső soron ismét csak „máshonnan” – ezúttal az európai uniós diskurzus által – szorgalmazott régiókkal szembeni ellenérzés, ami a nemzeti hagyományokra érzékenyebb jobboldal 2010 utáni hatalomra jutása után törvényszerűen vezetett el a hazai régiók súlytalanná válásához. Ahol a régiók ennél komolyabb hagyományokkal bírnak (decentralizált/regionalizált vagy föderális államok), ott a probléma más köntösben jelentkezett. Ezekben az esetekben a (fél)periféria nehézségeivel küszködő nemzetállam egy fajsúlyos regionális szinttel (illetve regionális szinten artikulálódó érdekekkel) találta szemben magát, s az érdekek összeütközése – mivel a félperiféria és a periféria felé haladva a centrum egyre kevesebb erőforrással rendelkezik ahhoz, hogy keresztülvigye akaratát – akár a régiók visszaerősödését is eredményezheti. Igaz, ez a folyamat már nem feltétlenül a posztfordista termelési rendszer „intézményesített kompromisszumainak” logikáját követi, sok esetben inkább a nemzetállam egységét fenyegető centrifugális erők képét ölti magára. A lombardiai és venetói népszavazás tétje még „csak” a két gazdag tartomány autonómiájának bővítése volt (ami persze – áttételesen – a GDP olaszországi régiók közötti újraelosztásának mérsékléséről, ezáltal a nemzetállamokra jellemző szolidaritásközösség dekonstrukciójáról szólt), az etnikai-kulturális kártyát kijátszó katalán kormány viszont már a Spanyolországtól való függetlenné válásáról írta ki a referendumot.

Összefoglalva: a régiók perspektíváit a 2008-as válságot követő időszakban – a posztfordista termelési rendszer legújabb szakaszának formálódása idején – viszonylag kedvezőnek tekinthetjük. A fő kérdés az, hogy a periféria/félperiféria országaiban sikerül-e újból megkötni azokat a (nemzetállamonként és/vagy régióként eltérő) „intézményesített kompromisszumokat”, amelyek a 2008-as válság előtt a régiók felemelkedésének garanciáit jelentették. Ennek hiányában ugyanis a jövő könnyen a helyi innováció jelentőségének elhanyagolása (a regionális szintet maguk alá gyűrő unitárius államok esetében), vagy akár a nemzetállami szint megrendülése (a régiók szeparatista törekvéseivel megbirkózni képtelen decentralizált/regionalizált államok esetében) lehet. Ami hosszú távon persze senkinek sem az érdeke.

⁸⁶ Gondolhatunk itt II. Józsefnek 10 kerületére, az 1848-49-es szabadságharc leverése utáni neo-abszolutisztikus kísérletre (amely a nemesi vármegyék megszüntetésével támadt úrt próbálta betölteni Erdély, Horvátország, a Határőrvidék, a Szerb Vajdaság és a Temesi Bánság leválasztása után a megmaradt országrész 5 kerületbe szervezésével), vagy a szocialista korszak szovjet mintára megszervezni kívánt gazdasági alapú „rajonjaira”.

Felhasznált források

BALOGH Zsolt, BALOGH-BÉKESI Nóra, CSERNY Ákos, FEJES Zsuzsanna, GELLÉN Márton, HALÁSZ Iván, TAKÁCS Albert, TEMESI István, TÉGLÁSI András, TÓTH Norbert, Tóth Zoltán József: *Államtan és a magyar állam szervezete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2013.

BIANCHI, Patrizio Sandrine LABORY: *Industrial Policy after the Crisis: the Case of Emilia-Romagna Region in Italy*, *Policy Studies*, (2011)/4, 429-445. doi: 10.1080/01442872.2011.571858

CSIZMADIA Norbert: *Geopillanat. A XXI. század megismerésének térképe*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2016.

DIGIOVANNA, Sean: *Industrial Districts and Regional Economic Development: a Regulation Approach*, *Regional Studies*, (1996)/30, 373-386.

Anwen ELIAS: *Introduction. Whatever happened to the Europe of Regions? Revisiting the regional dimension of European politics*. *Regional and Federal Studies*, (2008)/5, 483-493. <http://doi.org/bkwcw9>

ENYEDI György: *A városnövekedés szakaszai – újragondolva*, *Tér és Társadalom*, (2011)/1. 5-19.

GAJDUSCHEK György: *A közigazgatás szervezeti jellemzői – összehasonlító aspektusból*. In: SZAMEL Katalin., BALÁZS István, GAJDUSCHEK György, KOI Gyula: *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása*, Komplex Kiadó, Budapest, 2011. 37-58.

GERENCSÉR Balázs: *Korzika autonómiaja*. A Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Kar Flachbarth Ernő Kutatóműhelyének blogja, 2013. Forrás: <http://flachbarth.blogspot.hu/2013/11/korzika-autonomiaja.html>, Utolsó letöltés ideje: 2018. január 10.

GUSTERSON, Hugh (2017): *From Brexit to Trump: Anthropology and the Rise of Nationalist Populism*, *American Ethnologist*, (2017)/ 44, 187-193. Doi: 10.1111/amet.12469

GYŐRI SZABÓ Róbert: *Kisebbség, autonómia, regionalizmus*, Osiris Kiadó, Budapest, 2006.

HAGGETT, Peter: *Geography. Global Synthesis*, Person Education Limited, Edinburgh, 2001. Idézi: Szabó Pál: *Régió: „Meghatározott területi egység”*. In: Nemes Nagy József (szerk.): *Regionális Tudományi Tanulmányok 12*, ELTE Regionális Tudományi Tanszék – MTA Regionális Tudományi Kutatócsoport, 2005. Forrás: http://geogr.elte.hu/REF/REF_Kiadvanyok/REF_RTT_12/rtt1201szabopal.pdf, Utolsó letöltés: 2017. december 3.

HAYEK, Friedrich August: *Út a szolgasághoz*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.

Martin JONES, Rhys JONES, Michael WOODS: *An Introduction to Political Geography. Space, Place and Politics*, Routledge, London, 2004.

KEYNES, John Maynard: *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1965.

KOVÁCS Árpád, HALMOSI Péter: *A 2008-ban kirobbant gazdasági válság hatásai az államháztartásban – a válság elleni küzdelem nemzetközi szinten, Magyarország válságkezelési*

megoldásai nemzetközi tükröben. In: Farkas Beáta (szerk.): *Válság: mérföldkő az európai integrációban?* Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2012, 73-146.

LIPIETZ, Alain: *A fordizmus általános válságának világméretűvé válása 1967-1984*, *Létünk*, (1990)/4-5. 450-479.

MURÁNYI Péter: *Regionális politika II.: Az európai uniós területfejlesztés intézményrendszer*, Aula Kiadó, Budapest, 2011.

PÁLNÉ KOVÁCS Ilona, MEZEI Cecília: *Regionális és politikai területi és kormányzási ciklusok Közép- és Kelet-Európában.* *Tér és Társadalom*, (2016)/4. 54-70. doi: 10.17649/TET.30.4.2810

PIORE, Michael J., SEBEL Charles F.: *The Second Industrial Divine. Possibilities for Prosperity.* Basic Books, New York, 1984.

PISKÓTI István: *Régió- és településmarketing. Marketingorientált fejlesztés, márkázás*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.

STUMPF István: *Az állam újrafelfedezése és a Neoweberiánus állam*, In: Virág György (szerk.): *OKRI Szemle, Országos Kriminológiai Intézet*, Budapest, 2009. 110-124..

TAYLOR, Frederick W.: *Üzemvezetés; A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1983.

TAYLOR-GOBBY, Peter: *A posztmodernizmus és a szociálpolitika*, *Esély*, (1995)/2, 3-19.

WALLERSTEIN, Immanuel: *A modern világgazdasági rendszer kialakulása.* Gondolat Kiadó, Budapest, 1983.

WALLERSTEIN, Immanuel: *Bevezetés a világrendszer-elméletbe*, Harmattan Kiadó, Budapest, 2010.

Internetes források

1982. évi 82-213. (Március 2.) Törvény az önkormányzatok, megyék és régiók jogairól és szabadságairól. (Loi n 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions)

Az Európai Parlament és a Tanács 1059/2003/EK Rendelete (2003. május 26.) a statisztikai célú területi egységek nomenklatúrájának (NUTS) létrehozásáról

Megszavazták a lombard és a venetói autonómia bővítését, Forrás: http://index.hu/kulfold/2017/10/23/megszavaztak_a_lombard_es_a_venetoi_autonomia_bovit_eset/, Utolsó letöltés: 2017. október 29. (=Index2017.10.23.)

Spin-off szócikk a Magyar Spin-off és Start-up Egyesület honlapján. Forrás: http://www.europeanspinoff.com/hu/?page_id=2, Utolsó letöltés: 2018. január. 9. (=Spin-off)

A KIS KÖZÖSSÉG, MINT ÉRTÉK: A GYEREKEK BEVONÁSA A HELYI STRATÉGIAALKOTÁSÁBA ÉS KÖZÖSSÉGÉPÍTÉSÉBE.

DÖMÖTÖR ILDIKÓ

A helyi önkormányzatok felelősséggel tartoznak a településük adottságainak hasznosításáért, a helyi értékek védelméért és fejlesztéséért. A kistérségi szinten zajló közösség alapú stratégiaalkotásba a településen élő, helyi gyermekeket is be kell vonni. Az ÁROP 2.2.22. "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak" projekt keretében megvalósult „Helyi Községi Akadémiák” esetében a gyermekek bevonása spontán módon – az alkalmazott módszertant gazdagítva – történt meg. Az európai jó gyakorlatok (pl. Anglia, Skócia, Norvégia) esetében a gyermekek bevonása a stratégiaalkotási folyamat egészét végigkíséri, egészen a döntéshozatal fázisáig. A gyermekek és fiatalok bevonásának rendszerszintűvé tétele érdekében hazánkban is ki kell dolgozni a célcsoport megszólításának és aktív részvételi ösztönzésének módszertani elemeit.

BEVEZETŐ GONDOLATOK

A helyi önkormányzatok felelőssége, hogy a legjobbat legyenek képesek kihozni a település lehetőségeiből, adottságaiból, értékeiket megőrizni és fejleszteni. Mindezek elengedhetetlen feltétele a kistérségi közösségi alapú stratégiaalkotás, melybe rendkívül hasznos lenne a településen élő gyermekek bevonása is. Az ÁROP 2.2.22. „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” projekt keretében megvalósított HKA (Helyi Községi Akadémiák) programjába spontán módon történt a gyerekek bevonása néhány településen, amely miatt jelentős mértékben gazdagodott az alkalmazott módszertan. Az Egyesült Nemzetek emberek lakóhelyéről szóló második konferenciája (Habitat II) jelentése kimondja, hogy „Különös figyelmet kell szentelni a városok, lakóövezetek és szomszédsági körzetek kialakításával foglalkozó részvételi folyamatoknak, annak érdekében, hogy a gyermekek és fiatalok biztonságos körülmények között éljenek, valamint hogy módjukban álljon érvényesíteni a környezettel kapcsolatos ismereteiket, kreativitásukat és ötleteiket.”⁸⁷ A stratégiaalkotás során a megkérdezéstől a döntéshozatalig találkozhatunk gyerekek bevonásával az európai jó gyakorlatokban (pl. Anglia, Hollandia). Skóciában is nagy hagyománya van ennek, különösen a közösségtervezés és közösségépítés során.⁸⁸ Ez Magyarországon sem teljesen ismeretlen, több településen kezdeményezések indultak, pl. Alsómocsoládon ifjúsági jövőtervező ún. „Jövőszövő műhely” működik. A gyermekek részvétele és bevonása során a fő cél: velük, értük. Egy másik nagy-

⁸⁷ Kézikönyv a gyerekjogi egyezmény alkalmazásához, Egyesült Nemzetek Gyermekalapja, 2007 <http://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%C3%A9zik%C3%B6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%C3%A9ny-alkalmaz%C3%A1s%C3%A1hoz.pdf>

⁸⁸ Engaging children and young people in community planning Community Planning Advice Note (2006), <http://www.gov.scot/resource/doc/154089/0041433.pdf>

szerű kezdeményezés a „Roboktat” gyakorlat-orientált robotika szakkör gyerekeknek Budaörsön.⁸⁹

A HELYI KÖZÖSSÉGI AKADÉMIA (TOVÁBBIAKBAN HKA) PROGRAMJÁNAK RÖVID BEMUTATÁSA.

A járásek, a települési önkormányzatok, nemzetiségi önkormányzatok, gazdasági, kulturális és civil szervezetek bevonásával valósult meg az ún. „Helyi Közösségi Akadémia” (HKA) hálózat kialakítása hazánkban 2015-ben.

A kísérleti program 77, pályázati úton kiválasztott helyszínen, az 5000 főnél kisebb lakosságú települési önkormányzatok bevonásával zajlott. Trénerként részt vettem a programban, és a 77 település közül háromban – Óriszentpéter (1100 fő), Szabadhídvég (830 fő), Szalapa (191 fő) – megismerhettem három nagyon sajátos helyzetben lévő magyar kistélepülést. Mindhárom település a Dunántúlon (kettő viszonylag közel a Balatoni térséghez) található, de nagyon eltérő adottságokkal és lehetőségekkel rendelkezik.

A polgármesterek mindhárom településen felismerték a program jelentőségét, támogatták, és már annak indulása előtt is sokat tettek a településükért, a helyi közösségük fejlesztéséért. Tulajdonképpen ez a program azért is nagyon hasznos volt számukra, mert megerősítették a polgármesterekben azt, hogy a már elindult „irányok”, tendenciák jók, helyesek, így e program során elsajátított készségekkel és kompetenciákkal is kibővült a rendelkezésükre álló korábbi eszköztár⁹⁰.

Óriszentpéter – a rendszerváltás előtt – az osztrák határ közelsége miatt, ún. zárt zónába tartozott, és az elszigetelődése miatt évtizedekre visszavetette a település fejlődését. A Schengeni szerződés elfogadása óta szabad az átjárás Magyarország és Ausztria között.

Mindhárom településen négy-négy alkalommal dolgoztunk együtt a helyi lakosság agilis résztvevőivel, akik a polgármester előzetes javaslata alapján vettek részt a helyi stratégia megalkotásában. Nagyon színes és változatos volt a csoportok összetétele, akik a helyi lakosság célcsoportjának látásmódját, érdekeit voltak hivatottak képviselni, megtanulva ezzel az együttműködést is.⁹¹

⁸⁹ Digitális jövő című konferencián bemutatott hazai projektek (Budaörs, 2017. május 10.) <http://www.kormany.hu/hu/miniszterelnoki-kabinetiroda/digitalis-jolet-program/hirek/a-digitalizacio-mar-nem-a-jovo-hanem-a-jelen>

⁹⁰ Dömötör Ildikó: ÁROP – 2.2.22. „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” Szakmai tanulmány a HKA programban való részvételről: Szabadhídvég, Szalapa, Óriszentpéter (p.3.)

⁹¹ A HKA programról bővebben az alábbi linken: <https://trello.com/b/P1kUASvc/hka-online-kozossegi-oldal-helyi-fejlesztési-tudastar> (2018. január 30.)

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – NEMZETKÖZI SZABÁLYOZÁS

A fejlett demokráciák sokéves tapasztalataik alapján⁹² a következőket szűrték le a közösségépítéssel kapcsolatban:

- jó dolgokat, jól kell csinálni a megfelelő közösség(ek) számára,
- mindezt alkalmas időben és kellő ütemben kell megcselekedni,
- mégpedig nyitottsággal, etikusan és felelősséggel,
- megfelelő rendszereket és folyamatokat működtetve,
- alapértékekre és a helyi kultúrára alapozva,
- a helyi közösség javára, bevonásával és általa ellenőrzött módon.

Az Egyesült Királyságban a jó gyakorlatokon alapuló jó önkormányzatiság alapelvei szerint a sikeres és hatékony együttműködés előfeltételei (amelyeknek kialakítását a gyermekkorban kell elkezdeni) a következők:

- **nyitottság** (átláthatóság, „kommunikativitás”, tájékozottság),
- szolidaritás (méltányosság és támogatás, olyan résztvevők bevonása és helyzetbe hozása, akik – hátrányos helyzetük miatt – önmaguk nem képesek érdekeiket érvényesíteni),
- **etikusság**, integritás, társadalmi felelősség (a közérdek elsőbbsége a magánérdekkel szemben, korrupciómentesség, a korrupció aktív megelőzése, tárgyyszerűség, önzetlenség, tisztesség, részrehajlás-mentesség, módszeresség, ellenőrzöttség),
- **civil kultúra erősítése** (a hétköznapi demokrácia intézményeinek működtetése),
- fenntarthatóság (hosszú távú gondolkodás, a megoldások politikai, gazdasági, környezeti, társadalmi, kulturális és technikai „jövőképességének” biztosítása),
- településmenedzsment (a politikai és szakmai funkciók összehangoltsága, stratégiai megalapozottság, magas szervezethez, közszolgáltatás menedzsment, a szervezeti egységek és szervezetek közötti együttműködés, partnerség, erőteljes pénzügyi tervezés és kontroll).

Számos nemzetközi jogi dokumentum említi a gyermekek és fiatalok részvétele alapuló bevonásának fontosságát az őket érintő kérdésekbe. UNICEF kézikönyv a gyermekjogi karta alkalmazásához: „(...) fontos minden kormányzati politika kialakítására hatással bíró közhivatalnok gyermekjogi képzése, és gyerekekkel kapcsolatos kérdéseket feldolgozó programok megvalósítása annak érdekében, hogy tisztában legyenek a gyermekek jogaival és abbéli kötelességükkel, hogy a gyermekek véleményét figyelembe vegyék”. (Gyermekjogi Bizott-

⁹² Nagy-Britanniában rendszeresen és módszeresen összegzik a jó helyi önkormányzás tapasztalatokon nyugvó alapelveit, lásd pl.: Code of Good Practices for Local Government, Office of the Prime Minister, 2009

ság, Jelentés a negyvenharmadik ülésről, 2006. szeptember, Vitanap, Ajánlások, 29. bekezdés)⁹³

Az ENSZ Gyermekjogi Bizottsága ösztönzi a gyermekek részvételét a települési önkormányzati döntéshozatalban, a helyi szolgáltatások tervezésében, megvalósításában és ellenőrzésében. A „gyermek joga a meghallgatáshoz” témájában folytatott általános vitát követően elfogadott ajánlások szerint a Bizottság „... arra kéri a gyermekeket, hogy vállaljanak tevékeny szerepet az oktatást, az egészségügyet, a fiatalok munkakörülményeit, és az erőszak megelőzését célzó helyi programok költségvetési tervezésében.”⁹⁴

Az ENSZ gyermekjogi karta előírja a gyerekek véleményének meghallgatását, amely kimondja, hogy „A gyermeknek joga van a szabad véleménynyilvánításra is. Ez a jog magában foglalja mindenfajta kérésének, megismerésének szabadságát, nyilvánuljon meg az szóban, írásban, nyomtatásban, művészi vagy bármilyen más – a gyermek választásának megfelelő – formában.”⁹⁵

A KUTATÁS CÉLJA

Magyarországon napjainkban a kisközösségek egyre nehezebb helyzetben vannak. Ennek nemcsak pénzügyi és gazdasági okai vannak. A közösségek összetartozás iránti igénye, a szolidaritás, a felelősségvállalás stb. egyre nagyobb kihívások elé állítják a polgárokat. Egyre nehezebben tetten érhető a bizalom, az egymás iránti tisztelet, elfogadás, amelyek a hosszú távú fennmaradás elengedhetetlen feltétele. Főbb kérdés az, hogy vajon bevonhatók-e a helyi gyermekek a települési közösségfejlesztésbe. Milyen eszközökkel tehetjük őket felelőssé a saját környezetükért és hogyan motiválhatók arra, hogy részt vegyenek a helyi stratégiaalkotásban? Milyen módszerek állnak a kistelepülések rendelkezésére annak érdekében, hogy elérjék a gyermekek és fiatalok célcsoportját, és hogyan fejleszthetők azok releváns kompetenciái?

A másik fontos kérdés az, hogy a felnőttek hogyan tehetők nyitottá a gyerekek igényei iránt, miként fogadhatják el őket partnerként. A felnőtt közösségnek kell nyitottá válnia ahhoz, hogy az ott élő gyerekeket motiválja, és érdekeltté, felelőssé tegyék saját környezetük iránt. Abban az esetben, ha a gyerekek részt vehetnek saját településük jövőjének megtervezésében, ez egyfajta elköteleződés is jár számukra. A felnőttek részéről pedig mindez egy ígéretet feltételez, amit be kell tartani. A gyermekek elköteleződése lehet annak biztosítéka, hogy a településükhöz kötődő olyan helyi polgárokká váljanak, akik a saját településü-

⁹³ Kézikönyv a gyermekjogi egyezmény alkalmazásához Egyesült Nemzetek Gyermekalapja, 2007. <http://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%C3%A9zik%C3%B6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%C3%A9ny-alkalmaz%C3%A1s%C3%A1hoz.pdf>

⁹⁴ Recommendations, 31. bekezdés, The right of the child to be heard (2006), <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRC/Pages/DiscussionDays.aspx#main> (2018.01.30.)

⁹⁵ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100064.TV (13. cikk 1.) (2018.01.30.)

kön képzelik el a jövőjüket és megélhetésüket, ezzel is ellensúlyozva a vidéki Magyarország egyre fenyegetőbb elnéptelenedését.

A HELYI KÖZÖSSÉG RÉSZVÉTELE A TELEPÜLÉSI STRATÉGIAALKOTÁSBAN

A helyi közösség közreműködő tagjait meg kell tanítani a stratégia közös megalkotására, az együttműködésre és összefogásra, mert ezek az ismeretek és képességek a továbbiakban széles körben alkalmazhatók lesznek a közösség életében. A közösségeket motiválni is kell a részvételre – melyre számos eszköz állhat rendelkezésre – pontos tájékoztatással megtámogatva.

Ahhoz, hogy egy település pozitív irányba fejlődhessen, elengedhetetlenül szükséges az együttgondolkodás elsajátítása, mert ez után lehet hatékonyan stratégiát is tervezni, közös célokat megfogalmazni, ami nem magától értetődő folyamat, és nem is csupán döntések sorozata. A döntéseknek különböző hatása és következménye van, aminek a felelősségét is vállalnia kell az adott közösségnek. Rá kell ébredniük a közösség tagjainak, hogy csak együtt vihetik előre a közösség ügyét. Az együtt gondolkodás elengedhetetlen feltétele és alapja a bizalom, ami nélkül egyetlen közösség sem képzelhető el.



1. ábra: A bizalom szerepe az emberi kapcsolatokban (forrás: saját szerkesztés)

Az ábra alapján jól látható, hogy egy közösség alapja a bizalom, minden erre épül, és amely nélkül a közösség működése szinte ellehetetlenül. A bizalom előfeltétele a hatékony és eredményes kommunikációnak. Ha a közösség tagjai között megrendül a bizalom, annak első és legtettenérhetőbb jele, hogy a tagok egymás közötti kommunikációja lecsökken, klikkesedés indul meg. Ha a tagok között jelen van a bizalom, és az információáramlás is megfelelő, abban az esetben a közösség tagjai könnyen és szívesen köteleződnek el egymás vagy egy

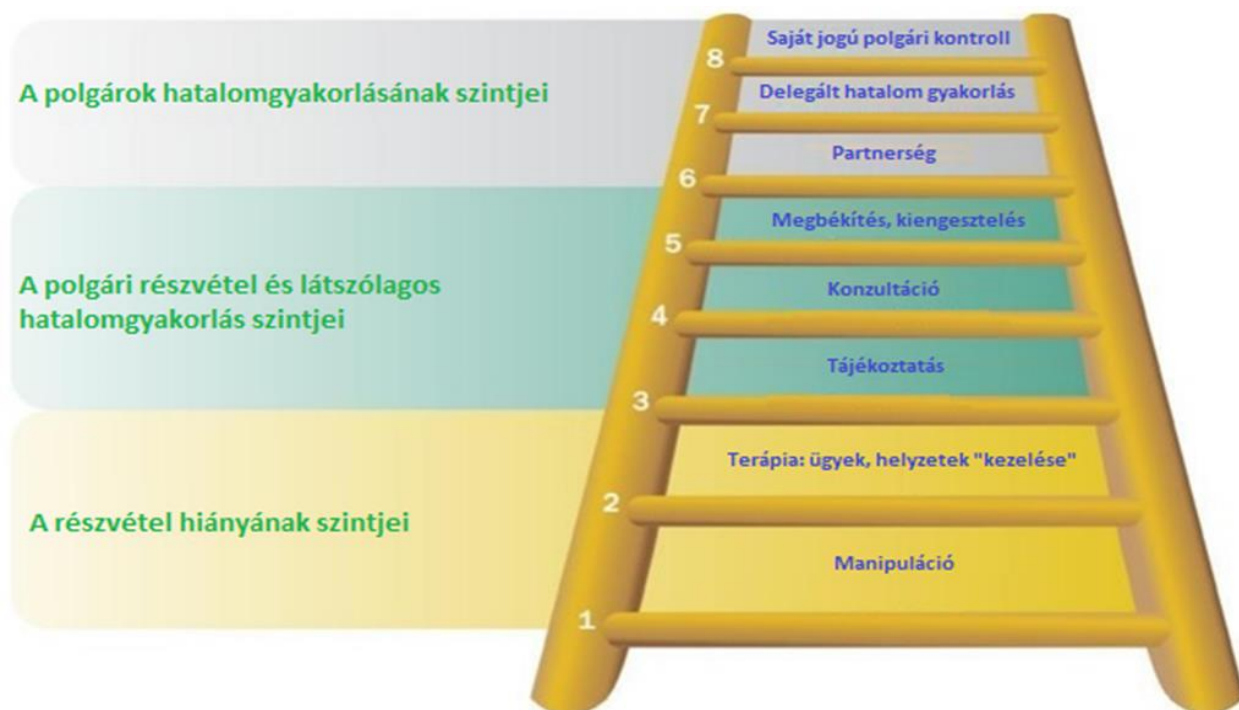
ügy iránt. Ha megvan a bizalom, a kommunikáció és az elköteleződés, akkor mernek és tudnak a közösség tagja felelősséget vállalni egymás, a környezet, a tetteik iránt. Ha megvan a bizalom, az egymás közötti jó kommunikáció, ami az elköteleződést majd a felelősséget is megteremti a résztvevők között, akkor válik láthatóvá a közös cél és nő a teljesítmény. Bizalom és az ebből következő tényezők nélkül egy adott közösség a teljesítményének csupán töredékét valósítja meg. Ezért nagyon lényeges, hogy a közösség vezetője is tisztában legyen ezzel.

A fentiekre tekintettel lehet és érdemes a közösség számára a változásokat megfogalmazni, megtervezni majd e változásokat hatékonyan menedzselni, és megvalósítani. Ehhez figyelembe kell venni az adott település adottságait, hagyományait, esetleg mély kulturális gyökereit is. Ha a kitűzött célokat szeretnénk elérni, akkor az oda vezető utat is közösen akarni kell, ezzel vállalni az ahhoz szükséges képességek, kompetenciák megszerzését is. Egy közösség hatékony működéséhez elengedhetetlen egy karizmatikus vezető jelenléte is, egy „helyi hős”, akit a közösség el- és befogad, aki inspirálja a közösséget és hallgatnak is rá. A projekt is ezt támasztotta alá. A közösség tagjai többször is kiemelték a munka során, hogy a falu (Szalapa) – ha még él és működőképes – azért maradhat talpon, mert a polgármesterük mindent megtesz értük. Nagyon jó a kapcsolat a falu és a polgármester között is.

Nagyon lényeges kihangsúlyoznunk azt is, hogy a cél eléréséhez nem csak egy út vezet! – egy zárt közösség esetében gyakran a fejlődés gátja a berögzült megszokás és a sztereotípiák alkalmazása. A fejlődésre, változásra meg kell „érnie” az adott közösségnek, amit ki kell tudni várni, és ha ez megtörténik, akkor kezdődhet el a párbeszéd a megvalósítás lehetséges útjairól. Amikor nyitottá válik a közösség a változásra, és azt saját maga, belülről motiváltan kezdeményezi is, akkor van esély arra, hogy az esetleges konzervatív, visszahúzó megszokások helyett a haladóbb szemléletű polgárok progresszív megoldásokat javasoljanak. Csak akkor léphetnek egy lépéssel tovább, ha ezt a folyamatot a közösség is megértette és elfogadta.

Arnstein 1969-ben alkotta meg a közösségi részvétel létráját, melyben nyolc fázisban különíti el a részvétel mélységét a teljes passzivitástól az aktív jelenlétig. A létra alsó két szintje fejezi ki az állampolgárok teljes passzivitását, majd a következő három szint jelenti a részleges részvételt. Ennek tartalmi elemei között az informálás és a felmerült problémák kooperatív megoldása található. Arnstein az állampolgári (társadalmi) részvétel legitimitációjaként értelmezi az informálás szerepét, hiszen információk biztosítása nélkül nem lehet részt venni semmiben. Így a helyi és központi kormányzás egyik nagyon fontos szerepe, hogy információkhoz jutassa a lakosságot és a többi helyi szereplőt. Arnstein a közeledés szerepét úgy értelmezte, hogy bár a szereplőknek nincsen döntési joguk, de véleményezhetik a döntések előkészítése során az előzetes információkat. A partnerség már ennél magasabb fokú együttműködést jelent, azonban igazán a nyolca-

dik létrafok fejezi ki az állampolgárok „uralmát”, ahol egyik szereplőnek sincs abszolút kontrollja, minden helyi szereplő ugyanolyan jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik.



2. ábra. A részvételi kormányzás modellje ⁹⁶

Ez már egy magas szintű felelősségvállalást is feltételez a polgárok tagjaitól. A szerző elgondolásában, egy társadalomban mindhárom szint megvalósulhat, azonban az állampolgárok döntésekben való részvétele gyakorlati megvalósításának nincsenek meg a feltételei.⁹⁷

A GYERMEKEK BEVONÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Ha felelősen gondolkodunk a települések és a gyermekeink jövőjéről, akkor gyerekek bevonása a helyi stratégiaalkotásba napjainkban szinte megkerülhetetlen, ezt igazolta az élet több településen is a HKA-projekt megvalósítása során. Megerősített abban, hogy elengedhetetlenül szükséges (lenne) a gyerekek bevonása a saját közösségük továbbélése, fennmaradása, fejlesztése érdekében. A 77 érintett település 19,5 százalékában (14 település) spontán szerveződéssel valamilyen módon a gyerekek aktív részeseivé váltak a közösség jövőalkotási fo-

⁹⁶Citizen Participation, Best Practices in the western Balkan and the European Union, Author: Eszter Hartai KCSF 2011. p7.

http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf (2018.01.30.)

⁹⁷ Reisinger Adrienn: Részvételi demokrácia és társadalmi részvétel – Elméleti megközelítések, Civil Szemle 2009/21 szám pp12-13 http://www.civilszemle.hu/downloads/cikkek/2009/21szam_2009_4_Reisinger_5-23.pdf (2018.01.30.)

lyamatának, annak ellenére, hogy a programban ez sajnos tervként sem szerepelt. A legtöbb helyen spontán rajzpályázat indult, volt ahol novellát, esszét írtak a gyerekek, vagy olyan szlogeneket, amikkel könnyebben „eladhatóvá” tehetnék a településüket a közösség Facebook oldalán. A település jövőképe, víziója – vagyis, hogy milyen környezetben szeretnének élni húsz év múlva – a gyerekek számára sokkal természetesebb és könnyebben megoldható kérdés volt, mint a felnőttek számára.

A programban részt vett Óriszentpéteren az általános iskola igazgatója is, aki minden alkalommal eljött a workshop-napra. A zárónapra elhozta a diákok rajzpályázatának anyagát is, kérve, hogy szavazás döntse el a legszebbeket. Az iskolaigazgató elmondása alapján annyira magával ragadta őt ez a néhány napos együtt-gondolkodás a településük jövőjéről, hogy szeretné ezt a módszert – kicsit átalakítva – bevinni az iskolai oktatásba is. Először csak osztályfőnöki órák keretében, aztán később valamelyik tantárgy keretében is. Elsősorban azért, hogy a gyerekekben jobban kialakíthassák a felelősséget saját jövőjük és – ezen keresztül – saját településük iránt. Hiszen, ha a gyerekek magukénak érezhetik a településük megoldandó feladatait, és belefolyhatnak saját környezetük formálásába, alakításába, akkor talán nagyobb esély lenne arra is, hogy a magyar kistérségi települések ne néptelenedjenek el.

A gyermekek kiemelt célközönséget (célcsoportot) jelentenek a társadalomban és a jövőtervezés szempontjából. Ezzel kapcsolatban a közigazgatás közszolgáltatási felelősséggel is rendelkezik: pl. bölcsőde, óvoda, iskola, közművelődés, sport- és szabadidős tevékenység lehetőségének megteremtésével. Ha ez a település méretéből fakadóan kötelező feladatként nincs is előírva (kistelepülések esetén), ennek ellenére a település lakói igénylik ezeket a szolgáltatásokat, ezért e szükségletek kielégítéséről a településnek gondoskodnia kell. A közigazgatásnak tehát minden esetben a gyermekek felé is fennáll az ellátási felelőssége.

A közösségi alapú stratégiaalkotás során fontos, hogy a felnőttek elköteleződjenek a gyerekek felé egy visszavonhatatlan ígéret nyilvános megfogalmazásával. Mit jelent ez? Ki kell mondani, hogy a felnőttek a jövőt a gyermekek részére, az ő érdekükben formálják. Ez egyben a felelősség deklarálása is. A stratégia alkotói ezzel a gesztussal nyilvánvalóvá teszik, hogy felelősséget vállalnak a településükön a gyermekek jövőjéért.

A gyermekek bevonása a stratégiaalkotásba egy újszerű és merőben más szemléletet is behoz a közösség számára. A gyerekek ugyanis olyan szemléletmóddal és készségekkel rendelkeznek, amik sok esetben a felnőttekre (már) nem jellemző, azonban nagyon hasznos a közös gondolkodás során. Ilyen lehet a kreativitás, az új technológiák gyorsabb és készségszintűbb befogadása, nyitottság, rugalmasság az új iránt. A gyermekek általában érdeklődőbbek, kíváncsibbak, szabadabb fantáziájúak, mint a felnőttek, tehát nincsenek olyan korlátok közé szorítva, mint a felnőtteknek.



3. ábra: Gyermekrajz pályázat: Óriszentpéter (Miseta Fanni 9 éves). Foto: saját készítés

A HKA-program során a gyerekeknek feltett kérdések a következők voltak:

- Gondolkodtatok-e azon, hogy milyen településen szeretnétek élni húsz év múlva?
- Mi legyen az, ami változzon, és milyen értékek maradjanak meg?
- Milyen „értékeket” hagytak ránk a nagyszülők?
- És mi mit hagyunk majd az unokáinkra? (Rengeteg értéket hagytak ránk a nagyszüleink, amiért nekünk már nem kell megdolgoznunk.)

Bár a gyerekek kicsit meglepődtek a kérdéseken, látszott, hogy ilyen perspektívából még talán nem kellett végiggondolniuk a saját jövőjüket, de nagyon gyorsan beelendültek, élvezték a feladatot, és nagyszerű megoldások születtek.

A gyerekek számára mindez csupán „játék”, de ez a játékos együttgondolkodás egyben demokráciát is tanít. Például részvétel, vitakultúra, nyilvános megszólalás, beszédkésztség, önkifejezés, a másik véleményének tolerálása – csak néhány nagyon lényeges eszköz a demokrácia megvalósításának tanulási folyamatából. Minél korábban tanítjuk meg a gyerekeknek ezeket a kifejezési eszközöket, annál nagyobb esélye lesz annak, hogy a saját környezetükért felelősséget vállalni tudó és akaró közösségeket építenek ki felnőtt korukban.

A gyerekek a dolgokat a saját módjukon/szintjükön szemlélik. Őszintén megfogalmazzák vagy lerajzolják az elképzeléseiket. A környezetet védeni természetes dologgá válik a gyerekeknél, ha jó példát látnak. Ezt kis korban lehet könnyen beépíteni, hogy a későbbiekben az igény kialakuljon bennük. Fontos szempont, hogy nincsenek „megfertőzve” a felnőttek korlátozott gondolkodásmódjával. „Ezt így nem lehet „megcsinálni” – hangzik a felnőttek mondata. Mivel a gyerekekben ilyen korlátok nem épültek még fel, ezért ők egyszerűen kitalálják és

megvalósítják az elképzeléseiket (ilyen például a gyakorlat-orientált robotika szakkör Budaörsön)

ZÁRÓGONDOLATOK, KÖVETKEZTETÉSEK

A gyakorlat azt igazolta, hogy be kell építeni a különböző stratégiatervezési lépésekbe a gyerekek és a fiatalok részvételét. Ehhez megfelelő metodikát kell kidolgozni, azaz a megszólítás módszertanának kidolgozása – a célcsoport sajátosságainak megfelelően – elengedhetetlenül szükséges. Ennek a projektnek a tapasztalata erre is ráirányította a figyelmet. Célcsoportként korosztályonként „saját nyelvükön” kell őket megszólítani, ezekhez kérdőíveket kell kidolgozni.

Fontos tanulság, hogy a településről való gondolkodásba mindenkit, – de a fiatalokat különösképpen – be kell vonni, hiszen a maguk eszközeivel, friss látásmódjukkal ők is nagyon hasznos véleményeket tudnak megfogalmazni. Nem utolsó sorban bele kell, hogy nőjenek egy olyan közösségi kultúrába, ahol felelősséget tanulnak, és amelyben igény van a véleményükre és a részvételükre.

A gyerekek bevonása egy kistélepülés stratégia alkotásába a kelet-közép európai országokban még különösen nehéz. Itt ugyanis a volt pártállami struktúra miatt a demokratikus és civil szemlélet nem tudott kiteljesedni, ezért maga a felnőtt társadalom is még „gyerekcipőben jár”. A gyermekjogi egyezmény elfogadásával egy időben indult el a demokrácia tanulásának útján, amely folyamat még ma is tart. Komoly szemléletváltásra van szükség.

Már vannak ígéretes jelek, például egy jó gyakorlat a közelmúltból: az Európa Tanács által szervezett Gyermejjogi Stratégiájának magyarországi bemutatásán a kerekasztal beszélgetés felvezetéseként gyerekek mondták el saját gondolataikat a stratégia két prioritásáról: a gyermekjogok védelme a digitális térben, valamint a gyermek-központúbb igazságszolgáltatás témakörében. (Európa Ifjúsági Központ Budapest, 2016. május 10.)

Talán eljön az az idő is, amikor a költségvetés tervezésekor a törvényhozók a gyerekek szempontjait is figyelembe veszik majd. A gyerekek bevonása a különböző – társadalmat is érintő – témákba, elősegítené a generációk közötti távolság csökkentését, a hatalmi viszonyok átrendeződését is. Ez a bevonás rengeteg új és nagyszerű lehetőséget rejthet magában, de új/más fajta attitűdöt is igényel(ne) a felnőtt közösség/társadalom részéről.

Akár tudatosul egy-egy települést irányító önkormányzati testület tagjaiban és a polgármesterben, akár nem: a településük egyfajta speciális piacon, versenypályán van. Az erős településnek többek között nő a népessége, de mivel a népességnövekedésnek etnikai okai is lehetnek, ezt ki lehet egészíteni azzal, hogy az erős településnek nem csak a népessége nő, vagy legalábbis nem csökken, hanem a helyi foglalkoztatás is bővül. Mondhatjuk, hogy a sikeres településnek nő a népességmegtartó képessége. A XXI. század gazdaságfejlődésének fő erőfor-

rása a tudás, egy település sikerének a kulcsa tehát a település lakosságának a képzettsége, iskolázottsága, az innovációra, a fenntartható fejlődésre való képessége. Ennek megszerzésében, megtartásában az oktatáspolitikai felelőssége mellett jelenleg az internet elérhetősége jelenti a legnagyobb segítséget.⁹⁸

Habár a jogszabályi keretek alapvető fontosságúak, önmagukban sem a családban, sem az óvodai és iskolai nevelésben vagy a különböző közösségekben nem képesek elérni a hozzáállás és a gyakorlat megváltozását. Ezért lenne létfontosságú másfajta stratégiákat bevezetni, ezek között kiemelten hangsúlyozni kell az oktatás területén (a tantervbe való felvételét), illetve különböző információs, felvilágosító, nevelő programok szervezését, továbbá minden gyermekekkel, vagy gyermekekért dolgozó személy rendszeres képzését, továbbképzését is. Szükség lenne továbbá egy olyan internetes tárhelyre, ami könnyen kezelhető és mindenki számára hozzáférhető, ahova a jó gyakorlatokat fel lehetne tölteni és gyűjteni.

A legkézenfekvőbb eszközök a gyerekek megszólítására és bevonására az eddigi tapasztalatok alapján a fotó- és videópályázat, novella- és esszépályázat bizonyult, mindezeket az adott kor legkorszerűbb eszközeivel, a munkájukat díjazásban részesítve. Az eddig megismert technikai eszközök azonban folyamatosan bővülnek, finomodnak, amelyekkel a gyerekek még jobban motiválhatókká válnak az együttgondolkodásra, jövőtervezésre. Mindezek tudatosabb polgárok kinevelését eredményezheti, akik ki tudnak állni és akár harcolni is a saját és a közösség elképzeléseiért.

A másik lényeges elem lehet a gyerekek számára a településükön zajló önkormányzati tevékenységekbe való bevonás, a különböző területek, tevékenységi körök megismertetésével, továbbá a külföldi testvértelepüléseken a jó gyakorlatok megismertetésével, a know-how-k itthoni alkalmazásával. Mindennek közösségépítő ereje van, és az új kultúrák, megoldások megismerése mellett együttgondolkodásra, a generációk közötti különbségek elfogadására is nevel.

A gyerekek a körülöttük lévő felnőttektől tanulnak, veszik át a (jó vagy rossz) mintákat, ezért nem lehet elégszer hangsúlyoznunk a saját felelősségünket a jövő generációja felé. Meg kellene tanítanunk őket arra, hogy az általunk elkövetett hibákból tanulva, azokat kijavítsák, azokat újra ne kövessék el.

⁹⁸ Tóza István: A településmarketing elmélete http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus_es_telepulesmarketing_p129_Tozsa.pdf (2018.01.31.)

Felhasznált források

Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Public Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 4:216–224

Barabási Albert László (2011): *Behálózva, A hálózatok új tudománya*, Helikon Kiadó 2011.

Chanan, Gabriel (1997): *Active Citizenship and Community Involvement: Getting to the Roots*. Discussion Paper. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Code of Good Practices for Local Government, Office of the Prime Minister, 2009

Csepeli György: *A hatalom anatómiája* Kossuth Kiadó, Budapest 2013.

Csermely Péter: *A rejtett hálózatok ereje* Vince Kiadó, Budapest 2005.

Gáspár Mátyás - Göndör András - Tevanné dr. Südi Annamária: *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai* Budafok-Tétény Önkormányzata 2011.

Felhasznált internetes források:

Az ENSZ Gyermekjogi Bizottságának Ajánlása: Recommendations, 31. bekezdés, The right of the child to be heard (2006)

<http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRC/Pages/DiscussionDays.aspx#main> (2018. január 30.)

REPORT OF THE UNITED NATIONS CONFERENCE ON HUMAN SETTLEMENTS (HABITAT II) (Istanbul, 3-14 June 1996). A településekkel foglalkozó második ENSZ-konferencia, Isztanbul (1996. június 3-14), zárójelentés, 13. bekezdés http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.165/14 (2018. január 30.)

Gáspár Mátyás: *A közösségi bázisú stratégiaalkotás célja és lényege* (előadás anyaga, HKA Programdokumentumok)

A részvételi kormányzás modellje in Best practices Citizen Participation in the Western Balkans and the European Union Author: Eszter Hartay KCSF, october 2011.

http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf (2018.01.30.)

Reisinger Adrienn: *A társadalmi részvétel a helyi fejlesztési politikában Magyarországon – fókuszban a civil/nonprofit szervezetek*, Civil Szemle 2012/1.

http://www.civilszemle.hu/downloads/cikkek/2012/30szam_2012_1_Reisinger_023-044.pdf (2018.01.30.)

Helyi Közösségi Akadémiák, záródokumentum http://vtki.uni-nke.hu/srv/www/htdocs/web/uploads/media_items/vtki.uni-nke.hu/HKA_kiadvany_final.pdf (2017.10.09.)

Engaging children and young people in community planning Community Planning Advice Note Scottish Executive St Andrew's House Edinburgh, 2006. <http://www.gov.scot/resource/doc/154089/0041433.pdf> (2018.01.31.)

Kézikönyv a gyermekjogi egyezmény alkalmazásához UNICEF Regional Office for Europe Palais des Nations 1211 Geneva 10, Switzerland (Magyar kiadás: Család, Gyermek, Ifjúság Egyesület, 2009). <http://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%C3%A9zik%C3%B6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%C3%A9ny-alkalmaz%C3%A1s%C3%A1hoz.pdf>

Tózsá István: A településmarketing elmélete http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus_es_telepulesmarketing_p129_Tozsa.pdf (2018.01.31.)

Jogsabályok

1991. évi LXIV. törvény a Gyermek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról.

1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről.

2001. évi LXXXI. törvény a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáférésről, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról.

MIÉRT FONTOSAK A FELHASZNÁLÓI IGÉNYEK A KÖZIGAZGATÁSI WEBOLDALAKON ÉS HOGYAN ISMERHETJÜK MEG AZOKAT?

HERENDY CSILLA

Amikor a webes felületek és applikációk tervezéséről, programozásáról van szó, sem az üzleti szféra, sem pedig a közigazgatás sem hagyhatja figyelmen kívül a felhasználói igényeket és szempontokat. Az alábbi írásban a szerző ezek megismerésének fontosságáról ír és a kutatók szükségessége mellett érvel. Ezek mellett röviden bemutat néhány, témában végzett kutatást és említést tesz a bevett, webes fejlesztés során alkalmazható és alkalmazandó kutatási módszerekről is.

Kulcsszavak: website usability, user experience, mentális modellek, perszóna, card-sorting, online fókuszcsoport.

BEVEZETÉS

Jellemző, hogy az üzleti szférában a vállalatok egyre inkább csak kimerítő kutatás és tesztelés mellett és után készítik el weboldalaikat, mobilon elérhető applikációikat. Az így fejlesztett felületek jó esetben könnyen használhatóak, jól érthetőek és megfelelnek a felhasználók kimondott és kimondatlan igényeinek, elvárásainak. Ez a gyakorlat további, érthető elvárásokat is gerjeszt, vagyis az állampolgárok igénylik, hogy a közigazgatási oldalak is egyszerűen használhatóak és könnyen érthetőek legyenek. Igénylik, hogy magától értetődően tudjanak rajta információt keresni, ügyet intézni, egyéb tranzakciókat lebonyolítani⁹⁹.

Közismert tény ugyanakkor, hogy a legtöbb országban problémát okoz az állampolgároknak, hogy eligazodjanak a közigazgatási weboldalakon. Nehézséget jelent az információs architektúra megértése, a menüstruktúra átlátása és a szövegezés értelmezése, ráadásul sok minden információ nem ott van a felületen elhelyezve, ahol a felhasználó elsősorban keresné azokat, és így tovább. Ha azonban nehézkes a közigazgatási portálok felülete, bonyolult a navigáció, nehezen érthetőek az azon használt kifejezések, akkor az állampolgárok bosszúsak lesznek és inkább a személyes ügyintézészt választják, rossz szájízzel. Ez pedig nem kedvez az elektronikus kormányzat terjedésének, pedig az eEurope akciótervek¹⁰⁰ szerint a közigazgatásnak tudnia kellene összetett, minőségileg, tartalmilag és funkcionálisan fejlett elektronikus közszolgáltatást nyújtani.

⁹⁹Béres, Cs. Z. – Zsák, J. (2007). Újkihívások az e-önkormányzati szolgáltatások sikerességétételében. In: *Tudásmenedzsment*, Pages: 108-114. Online elérhető: http://epa.oszk.hu/02700/02750/00019/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2007_02.pdf

¹⁰⁰eEurope Action Plans and the i2010 eGovernment Action Plan containing the latest, revised EU directives.

Jelen rövid írás arra mutat be módszereket, hogyan (volna) lehetséges és érdemes az online közigazgatási webes felületeket mégiscsak úgy fejleszteni, hogy az végeredményében megfeleljen az állampolgárok kimondott és kimondatlan elvárásainak.

- Hogyan lehetnek a közigazgatási weboldalak egyszerűbbek és a felhasználók számára egyértelműen használhatók?
- Hogyan lehet tesztelni a webes felületeket és a fejlesztés milyen szakaszában érdemes?
- Mikor, milyen elérhető, ismert, kipróbált módszerek léteznek erre?
- Akik jól „csinálták”, azok hogyan tették azt?

EGYSZERŰBB, HASZNÁLHATÓBB

Miként egyetlen webes felület, úgy a közigazgatási portálok sem készülhet(né)nek anélkül, hogy a tervezés és fejlesztés során folyamatos tesztelésnek vessék alá azokat, éppígy kitérve a felhasználói mentális modellek kutatására és vizsgálatára is (még ha ez a fejlesztés során nem is jelent meg explicit igényként kimondva). Azok az oldalak ugyanis, amelyek esetében a fejlesztés során szisztematikusan alkalmaztak előzetes felmérő kutatásokat, teszteléseket, és a kész oldalt is folyamatosan kutatják és fejlesztik, sokkal inkább megfelelnek a felhasználói elvárásoknak, mint azok, amelyeket nem.¹⁰¹ Ezt igazolják a szerző által több, mint tíz éve végzett kutatások is.

Amennyiben egyszerűbb, és a felhasználók számára érthetőbb felület létrehozása a cél, nem érdemes őket kihagyni a fejlesztésből sem. A felhasználókat állítja a középpontba Don Norman¹⁰² által leírt *felhasználó-központú tervezés* is (user centered design), amely a tervezésbe elsődleges szempontként sorolja a felhasználó szükségleteket, igényeket, szokásokat. Ennek megfelelően egyértelműen az állampolgári igényeket helyezte előtérbe a brit gov.uk oldal is azzal, hogy kizárólag összetett kutatás és tesztelés-sorozat után publikálta a felületét. Azóta is heti-havi szinten teszteli azt és folyamatosan azon igyekszik, hogy minél jobban megfeleljen a kimondott és kimondatlan felhasználói elvárásoknak. Az optimális fejlesztési folyamat tehát a felhasználtól, és nem elsősorban az azt létrehozó szertől indul.

¹⁰¹Lásd pl.: Herendy, Cs. (2015): Online communication challenges in public administration. Cities in action reflecting global economic challenges and technological trends with special reference to the smart city concept. Budapest: Hungarian Society for Urban Planning.

¹⁰²Norman, D. (1988): *The Psychology of Everyday Things*. New York: Basic Books.

IDEÁLIS WEBSITE ÉS APPLIKÁCIÓ-FEJLESZTÉSI FOLYAMAT

RÖVIDEN

A fejlesztés első köre célszerű, hogy *interjúkkal* kezdődjön. Ezek során a projektmenedzser és a kutató részletesen beszélget külön-külön minden szereplővel (megrendelő/tulajdonos képviselői, felhasználókat reprezentálók stb.), akik valamilyen szempont szerint érintettek a fejlesztésben. Feltárja igényeiket, a felhasználói szokásokat, szükségleteket, a törvényi és egyéb kötöttségeket, a jelenlegi – lecserélni tervezett felület – gyengeségeit, erősségeit. Az interjúk során feltérképezett felhasználói és fejlesztői igények már kellő alapot adnak a fejlesztésnek.¹⁰³ Amennyiben túl bonyolultnak, költségesnek és hosszadalmasnak tűnik az interjúztatás, egy egyszerű *workshop-esemény* alkalmával is fel lehet tárnai a felhasználói-tulajdonosi és egyéb igényeket.

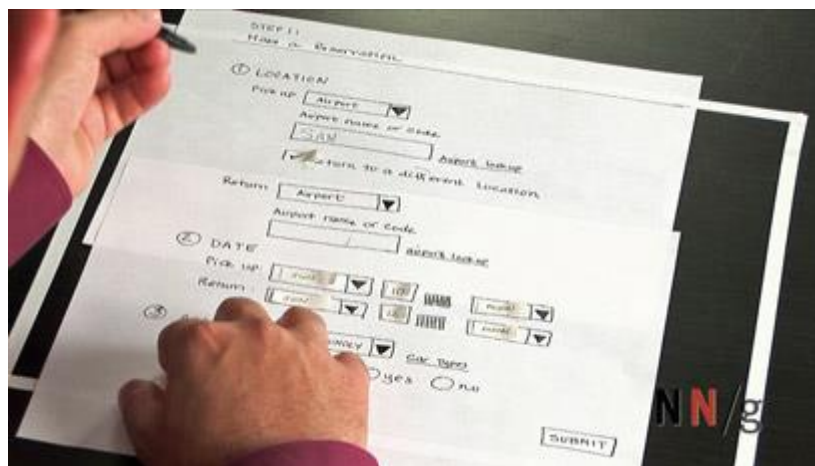
A fejlesztési előkészületek része lehet az *analitikák átnézése* is: amennyiben a meglévő oldalt regisztrálták és elhelyezték az oldal forrásában Google Analytics kódot, mindenképpen érdemes áttekinteni az azzal készült adatokat és hozzáférhető elemzéseket. Ugyancsak érdemes átnézni az *oldalon indított kereséseket* is, és azok alapján megismerni, hogy mire kíváncsi a user. Könnyen megtalálta, amit keresett? Hol hagyta el az oldalt? Ezen adatok alapján egyszerűen kiderül, hogy az év melyik időszakában melyek az oldalon a legkeresettebb információk és segít annak meghatározásában is, hogy mit is érdemes a főoldalon elhelyezni. Így például előfordulhat, hogy kiderül: az önkormányzati weboldalon szinte senki sem olvassa a főoldali polgármesteri köszöntőt, ellenben a legtöbbet keresett információ az óvodai jelentkezési és beiratkozási rend.

Az előzetes interjúk elkészítése és analitikák áttekintése után érdemes a tervezett tartalmat összeállítani, ezzel együtt az *információs architektúrát* – menürendszert – létrehozni. Jacob Nielsen szerint a fejlesztés legnehezebb szakasza éppen ez: olyan menüstruktúrát létrehozni, amely a felhasználók számára érthető és az oldal tulajdonosa számára is elfogadható. A tervezett tartalmat, felosztását *card sorting* kutatással lehet támogatni: a tesztelés során a felhasználókat jelképező résztvevők a tervezett tartalmat csoportosítják és elnevezik úgy, ahogyan számukra érthető. Az egyéni vagy csoportos beszélgetés során a moderátor arra kéri a résztvevőket, hogy a weboldal – tervezett – tartalmát a számukra érthető módon rendszerezék, csoportosítsák. Az egyes csoportokat el- és átnevezhetik. A lapcsoportosítás módszerének segítségével megismerhető a felhasználóknak az

¹⁰³ Ezzel a módszertannal szemben azonban a tervezés – sajnos még mindig elég – sok helyen azzal kezdődik, hogy a tervezők Photoshop-ban összeállítanak egy szép grafikai tervet, programozzák azt és a később megjelenő igények függvényében igazítgatják a felületet, majd újabb és újabb tartalmakat – linkeket helyeznek el a főoldalon. Ez káros fejlesztési gyakorlatnak számít, és különösen a közigazgatási szférának kell(ene) kerülni ezt a rossz módszertant.

A *paper prototyping*hoz szükséges néhány felhasználó, akik együttesen kellőképpen (de nem szükségszerűen) reprezentálja a célcsoportot, egy tesztvezető, egy „számítógép”, azaz számítógépet játszó segítő, valamint egy megfigyelő, aki folyamatosan jegyzeteket készít arról, hogy a felhasználók milyen „feladatokat” oldottak meg egyszerűen, és mikor zavarodtak bele a weboldal felépítésébe. A „számítógép” nem magyarázza el a felület működési logikáját, hiszen a számítógépek nem beszélnek. Azt, hogy az egyes feladatokat pontosan hogyan lehet megoldani, a felhasználó dolga kideríteni. A számítógép kattintásra, azaz érintésre reagál. Az, ahogyan a kísérleti személy a lapokat mozgató-kezelő személy segítségével navigál az egyes aloldalak között, azonnali visszajelzést ad a dizájn és az oldal felépítésével kapcsolatos hibákról. További előnye ennek a módszernek, hogy a felhasználók – mivel papíron, ceruzával vagy tollal, semmiképpen sem számítógéppel, tökéletesre kidolgozott formában megrajzolva látják a terveket – az alapvető navigációs problémákat is jelzik. Ezt kisebb eséllyel teszik meg akkor, amikor részletesen kidolgozott grafikákkal kapcsolatban kérjük a véleményüket. A papíron készült tervek a tesztelés során azonnal módosíthatók a felhasználók visszajelzései alapján.

A tesztelés során tehát a felhasználók, vagyis a célcsoport képviselői az addig elkészült felületen oldanak meg feladatokat, keresnek meg bizonyos tartalmakat, próbálnak navigálni. A hibák nagyon hamar kiderülnek, és Jacob Nielsen szerint igen kicsi elemszám, 5 fő is elegendő¹⁰⁵ a teszteléshez, mert ennyien már észreveszik és jelzik a hibák 80 százalékát.



2. ábra: Paper prototyping tesztelés, folyamatában.

Forrás: https://media.nngroup.com/media/editor/2017/08/27/lofi_testing.jpg

Nem csak a fejlesztés elején, de a teljes folyamat során érdemes újra és újra tesztelni a készülő oldalt annak érdekében, hogy ne a már kész felületet használ-

¹⁰⁵Why You Only Need to Test with 5 Users. Nielsen, J. March 19, 2000.
<https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>

va derüljenek ki a hibák, nehezen érthető apróságok. Az egyes – paperprototyping, egyéb usability tesztek – tesztelések felépítése lényegében ugyanazt a sémát követi: tervezés, feladatok összeállítása, tesztelők toborzása, tesztelés, adatelemzés, riport elkészítése, bemutatása. Javasolt változtatások beépítése és annak ellenőrzése.

ALAPFOGALMAK RÖVIDEN

A website usability tesztelés: a felhasználók szisztematikus megfigyelését jelenti, meghatározott körülmények között, és nem pusztán azok megkérdezését az adott felületről. A módszereket általában kombinálni szokás a felhasználók jobb, pontosabb megértése céljából.

Website usability: annak mértéke, hogy adott környezetben, adott felhasználó, adott feladatot mennyire eredményesen, hatékonyan és elégedetten végez el egy termékkel. Az a felület a használhatóbb, amely felületen az adott feladat elvégzéséhez kisebb erőfeszítés/befektetés szükséges. A gyakorlatban ezt nevezik „felhasználóbarát”-nak a „slendrián”-ul fogalmazzák¹⁰⁶.

User experience (UX, felhasználói élmény): Mindazon tapasztalatok összessége, amit a felhasználó egy termék használata során szerez, kezdve a vásárlástól egész a kidobásig. Nemcsak a szoftverre korlátozódik, hanem a támogatásra, megvásárlásra, a használattal járó életérzésre is.

A usability szempontok vizsgálata többek között az alábbi módszerekkel történhet:

- felhasználói interjú,
- think aloud (hangosan gondolkodás) módszer,
- eye-tracking vizsgálat,
- clicktale-elemzés (egérkattintások regisztrálása, elemzése),
- fókuszcsoporthoz kutatás,
- online fókuszcsoporthoz kutatás,
- etnográfiai megfigyelés,
- A/B tesztelés,
- card sorting (kártyarendezés) tesztek.

JELLEMZŐEN ALKALMAZOTT MÓDSZERTANOK

A szerző 2009 óta végez kutatásokat¹⁰⁷ hazai és nemzetközi közigazgatási weboldallal kapcsolatban. Vizsgálja azok fejlesztési módszereit, használhatóságát.

¹⁰⁶ Forrás: <http://gepelmény.blog.hu>

¹⁰⁷ Kutatásokról és a vizsgált weboldalakról bővebben lásd pl.:

Herendy, Cs. (2009). How to Research People's First Impressions of Websites? Eye-tracking as a Usability Inspection Method and Online Focus Group Research. *In: Software Services for*

gukat, a felületekkel kapcsolatos felhasználói visszajelzéseket. A szerző a felméréseket alapos desk research kutatást követően helyszíni, személyes és telefonos interjúval, e-mailes kommunikációval készíti, egészíti ki. A bemutatott példák teszteléssel kapcsolatos tanulságai és kutatómódszertana a szerző 2009 óta zajló felmérésein alapulnak.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy azok az oldalak, amelyek fejlesztése optimális módszerekkel zajlott, vagyis először megismerték az elvárásokat, megfogalmazták a célokat, összegyűjtötték a tervezett tartalmat, card sorting teszt figyelembevételével elkészítették és fejlesztették az információs architektúrát, sokkal inkább megfelelnek a felhasználói igényeknek, könnyebben használhatóak, mint azok, amelyet nem. A kutató-megismert oldalak készítése során a tervezők-fejlesztők jellemzően a következő vizsgálatokat végezték:

- Webanalitika, pl. Google Analytics elemzése, a felhasználói korábbi és jelenlegi viselkedések és igényeink megismerése érdekében;
- Online survey research készítése, az eredmények elemzése a felhasználói igények feltérképezésére;
- Workshopok tartása az információs architektúra megtervezéséhez;
- Card sorting tesztek az információs architektúra tervezését segítő;
- A/B tesztek készítése, amely segít a fejlesztőknek abban, hogy kétféle terv közül a könnyebben és egyszerűbben használhatót válasszák ki;
- Wireframe-ek és prototípusok készítése, tesztelése a célcsoport tagjaival;
- Felhasználói visszajelzések gyűjtése.

A kutatót és megismert felületek közül minden közigazgatási szerv számára kiemelkedő példa lehet a brit gov.uk oldal, amely esetében a tervezés során szinte

e-Business and e-Society. Eds. Claude Godart [et al.] Berlin, Springer, 2009. p. 287-300. Online elérhető: <http://www.springerlink.com/content/uglm66012600/front-matter.pdf>

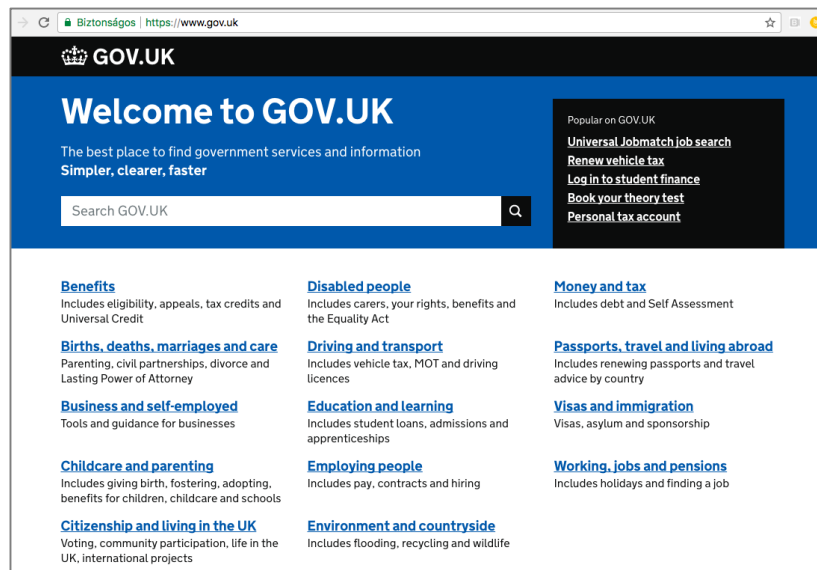
Herendy, Cs. (2012a). *Website usability a közigazgatásban. Külföldi önkormányzati gyakorlatok: Bologna*. In: Médiakutató. Volume 13. Issue 3 2012. Available online at http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavasz/03_website_usability_kozigazgatas

Herendy, Cs. (2012b). How to do research on People's attention and orientation at Public administration websites. Eye tracking as a usability inspection method. In: *Communication with the Public from the Local Government Perspective*. Corvinus University of Budapest Department of Communication, Editor: Jenei, A. (Corvinus University of Budapest). Supported by TÁMOP 4.2.1/B-09/1/KMr-2010-0005. ISBN 978-963-503-485-7. Online elérhető: http://real.mtak.hu/62196/1/jenei_tamop_vegleges.pdf Budapest, Corvinus, 2012. Pp: 197-226

Herendy, Cs. (2016a). *Ikonvakság és stabilitásigény*. Médiakutató Volume 17 Issue 3-4 Pages: 83-100. Online elérhető: http://www.mediakutato.hu/cikk/2016_03_osz_tel/08_ikonvaksag_es_stabilitasigeny.pdf

Herendy, Cs. (2016b). "Mental images", mental and conceptual models 1-2. *Ergomania blog*, 2016. 08. Online elérhető: <http://ergomania.eu/mental-images-mental-and-conceptual-models-1/> Available online at <http://ergomania.eu/mental-images-mental-and-conceptual-models-2/>

az összes kiváló tesztelési és fejlesztési módszert alkalmazták: a felhasználó igények megismerésével kezdtek, valamint A/B teszteléssel, prototípuskészítéssel. Foglalkoztak a gyengén látók érdekében a színekódolás optimalizálásával, a dolgok mindinkább egyszerű megjelenítésével és könnyű használhatóságával, iterációval, accessibility kérdésekkel. Megismerték a létező mentális modelleket, és az oldal létrehozásakor ragaszkodtak is azokhoz. Összehangoltan alakították a kontrasztot, színvilágot, tipográfiát, az ikonokat, a stílust, a hangeffektusokat és a vizuális metaforákat. A brit gov.uk oldal azért is kiemelkedő best practice példa, mert létrehozásának folyamata elsősorban nem arról szól, hogy a kormányzat létrehoz és folyamatosan fejleszt-alakít egy online felületet. Hanem arról is, hogy egy online elérhető *toolbox* segítségével minden érdeklődőt megtanítt arra, hogyan tud saját maga effélét, vagy legalábbis ilyen igényességű komplex felületet létrehozni.



3. ábra: gov.uk oldal, 2018. február 2.

ZÁRÓ GONDOLATOK

Szükségtelennek tűnik tehát érveket felsorakoztatni amellet, hogy miért érdemes a településeknek, kis és nagyvárosoknak és a különféle közigazgatási szervezeteknek kontrollálniuk, fejleszteniük kommunikációs tevékenységüket, és odafigyelniük a stabil és karakteres online jelenlétükre. Az a város például, amely online kommunikációs aktivitását ésszerűen szervezi és professzionálisan tartja kézben, számtalan előnyt élvez azokkal szemben, amelyek nem teszik ugyanezt. Napjainkban a kommunikációs tevékenységből nem elegáns kifelejteni az online jelenlétet sem. Egy megfelelően és átgondoltan tervezett-szerkesztett, friss információkkal ellátott weboldal segítségével egyszerűbben és sikeresebben tud az adott közigazgatási szerv kommunikálni a helyi lakossággal, turistákkal, befektetőkkel és más potenciális célcsoportjaival.

Figyelembe véve azokat a káros fejlesztési gyakorlatokat¹⁰⁸, amelyek gyakran előfordulnak – nemcsak Magyarországon, hanem világszerte is, a bemutatott tesztelési lehetőségek 2018-ban is érdekesek; és megismerésük, alkalmazásuk helyénvaló.

Ezek között a káros fejlesztési gyakorlatok között igen jellemző az a megoldás, amikor először elkészül a szép grafika, design, és ezt elfogadja a képviselőtestület vagy a polgármester. Nekiáll a programozó (többnyire házon belüli alkalmazott) programozni, majd elkezdik a tervre rászabni a tartalmat. Borítékolható, hogy a designt előbb-utóbb toldozni-foltozni kell, így a grafikát utólag módosít(gat)ják. Ezek a szervezetek olyannyira bevett és egyértelmű fejlesztési gyakorlatként kezelik ezt a módszert, hogy leblokkolnak, amikor a külső kutatói támogatás a tartalom összegyűjtésével, rendszerezésével és tesztelésével javasolja megkezdeni a fejlesztést.

Ritkán tesztelnek, és ha teszik is, nagyon ritkán – de szerencsére talán egyre gyakrabban – lehet szakmailag elfogadott módszertannal találkozni. Gyakoriak a házon belüli tesztel(get)ések is. Ebben az esetben azok kutadják az oldalakat, akik maguk is alapvetően értik, ismerik például a teljes önkormányzati működést, tartalmakat, vagyis az önkormányzat alkalmazottai.

A tesztelés során alkalmazott módszertan és a feladatok is ad-hoc jellegűek. Jellemző az a gyakorlat is, hogy az informatikusoknak adják ki a teljes fejlesztést és a (köztük a felhasználói) tesztelést is, akik a legritkább esetben ismerik a usability tesztelési szempontokat. A házon belüli fejlesztésnél és tesztelésnél többnyire valamivel szakmaiabbak a külső, ügynökség által fejlesztett oldalak, de ez sem garancia.

A káros fejlesztési gyakorlatok legjellemzőbb szelete a usabilityvel foglalkozó kutatók, szakemberek teljes negligálása. Ennek sem a rosszindulatú hozzáállás az oka, hanem inkább a téma figyelmen kívül hagyása, az azzal kapcsolatos tudatlanság vagy a forráshiány. Így fordulhat elő, hogy a pár évvel ezelőtti fejlesztés során jó tízéves, és mára teljességgel elavultnak számító alapelveket követ a megrendelő.

A hazai helyzet úgy jellemezhető, hogy annyira kevés az olyan közigazgatási oldal, amit szakszerűen tesztelnek, hogy már az is örvendetes(nek számít), ha valamit egyáltalán tesztelnek – még ha rossz, vagy legalábbis kifogásolható módszertannal teszik is. Ezért született ez a publikáció, hogy perspektívát és rövid gyakorlati tippeket adjon a közigazgatás képviselői és a szférával kapcsolatba kerülő fejlesztők számára is.

¹⁰⁸Herendy, Cs. (2015). Bővebben lásd: Online communication challenges in public administration. *Cities in action reflecting global economic challenges and technological trends with special reference to the smart city concept*. Budapest: Hungarian Society for Urban Planning.

TÁRSADALMI KAPCSOLATHÁLÓ-ELEMZÉS: MÓDSZERTANI ÍZELÍTŐ

GYÓRFYNÉ KUKODA ANDREA

Napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő szociológiai kutatási irányzata a hálózati kapcsolatok feltérképezésével, a csoportok szerveződésének, a kisközösségeken belüli társas kapcsolatok rejtett struktúráinak és az egyének csoporton belüli szerepének vizsgálatával foglalkozó társadalmi kapcsolatháló elemzés (social network analysis). A tanulmány a hálózat kutatás kvantitatív módszertanából kísérel meg – a teljes részletezettség igénye nélkül – rövid ízelítőt adni, az elemzéshez használt matematikai alapfogalmak és a leggyakrabban használt szociometria mutatók összefoglaló ismertetésével.

BEVEZETŐ ÁTTEKINTÉS

A társadalmi kapcsolatháló elemzés (social network analysis), mint a szociológia egyik legfiatalabb és egyben legdinamikusabban fejlődő kutatási irányzata, a hálózati kapcsolatok feltérképezésével, a csoportok szerveződésének, a kisközösségeken belüli társas kapcsolatok rejtett struktúráinak és az egyének csoporton belüli szerepének vizsgálatával foglalkozik.

A hálózat kutatás, hálózatelemzés módszerét manapság már szinte minden tudományterület alkalmazza. Az ökológia a tápláléklánc topológiai jellegzetességeit; a biokémia a fehérje-fehérje hálózatokat; a nyelvészet a szóasszociációs hálózatokat; a szociológia és szociálpszichológia az emberi kapcsolatok hálózatát; a tudománymetria a citációs hálózatokat; a mérnöki tudományok az elektromos hálózatokat, az úthálózatokat; a társadalomtudományok a szabadalmi együttműködési hálózatok struktúráját, vagy a vélemények, beállítódások és a viselkedés társadalmi méretű változásait elemzik ezzel a módszerrel.¹⁰⁹ A hálózati kapcsolatok és struktúrák elemzése azonban elsősorban a szociológia területén vált népszerűvé, innen ered a társadalmi kapcsolatháló elemzés (social network analysis – SNA) kifejezés is.¹¹⁰

A **társadalmi háló** cselekvők (egyének, szervezetek, vállalatok, nemzetek stb. véges számú „készlete”), valamint a köztük fennálló kapcsolatok (relációk, kötések) halmazából áll. A „kötés” (tie) a cselekvők között létesített összeköttetés, ami lehet anyagi (pl. csere, kereskedelem, ajándékozás, kölcsönzés), vagy nem anyagi (pl. információ, tanács, segítségnyújtás) erőforrások transzferálása az aktorok között. Jelenthet biológiai kapcsolatot (rokonság, házasság); fizikai összeköttetést (út, híd, rendszeres közvetlen buszjárat települések közt, személyek

¹⁰⁹ Galambosné Tiszberger M. 2015. A hálózat kutatás módszertani vizsgálati lehetőségei – szakirodalmi összefoglalás. Pécsi Tudományegyetem, Pécs 32 p. ISBN 978-963-642-988-1

¹¹⁰ Sebestyén T. 2011. Hálózatelemzés a tudástranszferek vizsgálatában — régiók közötti tudáshálózatok struktúrájának alakulása Európában = Statisztikai Szemle 89/6. pp 667-697.

együtt ülése); társulást, csoporthoz tartozást (klubtársak); egy személy értékelését a másik által (barátság, tisztelet kifejezése) vagy éppen formális kapcsolatot (autoritás, hatalom).¹¹¹ A **társadalmi hálózatelemzés** a hálózati elemek között felmerülő kapcsolati minták tulajdonságainak szisztematikus leírására fókuszál, figyelve közben a strukturális dimenziókra is. Ennek megfelelően napjaink hálózatkutatásában - a megfigyelés tárgyát képező elemek körének nagysága szerint - többféle irány bontakozott ki:¹¹²

1. A **makroszkopikus** megközelítés középpontjában a hálózati elemek (csomópontok, kapcsolatok) vizsgálata, a hálózatok statisztikai jellemzőinek megértése áll. Kvantitatív módszerek segítségével komplex számításokkal dolgozik.
2. A közepes hatókörű hálózatkutatás elsősorban egy jól körülhatárolt, rögzített csoport elemei közötti interakcióra, az információátadásra fókuszál. Ez a **szociocentrikus** megközelítés a kapcsolatokat és jellemzőket csak az adott hálózatban tárja fel, a kapott eredményei csak a konkrét hálózatra érvényesek, az az azokból általános érvényű következtetések nem vonhatók le.
3. Az én-központú hálózatok elemzésének középpontjában az egyének jellemzése áll. Ekkor a szociocentrikus megközelítésről az **ego-centrikusra** helyeződik át a hangsúly, ezek a hálózatok az esetelemzésre koncentrálnak. Összességében elmondható, hogy a kapcsolatháló elemzés három kulcselemében különbözik minden korábbi elemző eljárástól:¹¹³
 - **új típusú adatokat** gyűjt: a vizsgált alanyoktól elválaszthatatlan jellemzőkön kívül az elemek között létrejövő, különböző szempontok szerinti kapcsolatokra, viszonyokra vonatkozó adatokat kutatja;
 - **új elemzési kérdéseket** fogalmaz meg: mikro- és makroszinten a vizsgált elemek közötti kapcsolati hálót, „kapcsolati tőkét” vizsgálja;
 - **új elemzési módszereket** használ: a szociometria által alkalmazott gráf és mátrixelmélet eredményeire építő matematikai módszertani apparátust használja.

¹¹¹ KÜRTÖSI Zs. 2005. A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyei L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 663-701. ISBN 963-9457-91-4

¹¹² SÁNTHA K. 2016. Én-központú hálózatok kvalitatív elemzése = Neveléstudomány 14/2. pp 54-66.

¹¹³ LETENYEI L. 2000. Regionális társadalmi hálózatok. A kapcsolatháló elemzés alkalmazásának lehetőségei a regionális fejlesztésben = Falu Város Régió 7. pp 21-26.

GYÖRFYNÉ KUKODA A. 2018. A network-szemlélet, a kapcsolatháló-elemzés alapjai.

HÁLÓZATELEMZÉSI ALAPFOGALMAK: VÁLTOZÓK, ISMÉRVEK

A hálózatelemzés megértéséhez feltétlenül szükséges a tudományos megismerésben használt legfontosabb alapfogalmak áttekintése.

A hálózatelemzés a megfigyelés tárgyai (amelyek lehetnek egyének, tárgyak, események, szervezetek stb.) jellemzésére két fajta változót használ.¹¹⁴

I. *Individuális szinten* vizsgálva a megfigyelési egységeket megkülönböztetjük a rájuk jellemző abszolút (kategorikus, kompozíciós) és relációs ismérveket.

Az **(1) abszolút változók** az egyes aktorok tulajdonságairól, „lényeges belső jegyeiről” nyújtanak információt: személyek esetén például a korról, nemről, társadalmi hovatartozásról; szervezetek esetén a dolgozók számáról, az adózott eredményről, a bejegyzés dátumáról vagy éppen az üzleti célokról.¹¹⁵ A kutatók azt vizsgálják, hogy az adott megfigyelési egységek rendelkeznek, vagy nem rendelkeznek ezzel vagy azzal a tulajdonsággal. Ezek az ismérvek csoportképző ismérvekként, csoportosítási dimenzióként jelennek meg például az empirikus szociológiai irodalomban, a társadalom tagjainak az abszolút jellemzők különböző mérési szintű skálán értelmezhető értékei segítségével történő osztályokba sorolására, csoportosítására törekvő leíró rétegződés-kutatásokban.

A relációs fogalmakat használó szociológiai megközelítések, illetve hálózat-elemzés esetén a vizsgálat tárgyát nem az egyes elemek külön-külön vizsgált jellemzői, hanem az egyes elemeket más elemekhez fűző kapcsolatok jelentik. A **(2) relációs ismérvek** tehát az aktorok közt fennálló különböző kötések jellemzik, azt mutatják, hogy a vizsgált elemek ilyen vagy olyan (a legkülönbözőbb tartalmú) kapcsolatban állnak egymással. Attól függően, hogy az adott viszony hány elemet köt össze, beszélhetünk két-, három-, vagy N -argumentumú relációkról.

II. Az individuálisan értelmezett abszolút és relációs ismérvekből következtetni lehet az egyes individuumok által alkotott *csoportok* jellemzőire is, az így megfogalmazott új ismérvek közvetlenül a magasabb *szintű* elemzési egység (csoport) jellemzését szolgálják.

Az egyes aktorokat jellemző abszolút ismérvekből valamilyen matematikai statisztikai művelet eredményeként kapható, magasabb elemzési szinten értelme-

¹¹⁴ SZÁNTÓ Z. – TÓTH I. GY. 1993. A társadalmi hálózatok elemzése = AULA 15/1. pp 30-55.

¹¹⁵ KÜRTÖSI ZS. 2005. A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyey L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 663-701. ISBN 963-9457-91-4

zett ismérvek az ún. **(a) analitikus ismérvek:**¹¹⁶ például egy adott szervezetnél a dolgozók összességére számított átlagjövedelem, a jövedelmek szórása, eloszlása, a legmagasabb és legalacsonyabb jövedelmek aránya stb.

Az individuális elemzési szintű relációs jellemzőkből is képezhetők csoportszintű tulajdonságok, az ún. **(b) strukturális változók**, mint például egy adott népességben a kapcsolatok centralitása, sűrűsége, erőssége, kiterjedtsége, irányítotttsága stb.

A hálózatelemzés során különbséget kell tenni a társadalmi hálózatok ún. interakcionális és morfológiai jellemzői között is.

Az **interakcionális jellemzők** maguknak a kapcsolódásoknak a természetére, tartalmára vonatkoznak, azaz a hálózatok kötőerejének „lényegi” sajátosságait mutatják. Például a viszony tartalma lehet: csereviszony, hatalmi reláció, kommunikációs lánc, stb. Ha két hálózati pont között pusztán egyféle tartalmú kapcsolat áll fenn, akkor egyrétegű (uniplex) viszonyokról, ha ugyanazon két pont relációja több tartalommal is értelmezhető, akkor többrétegű (multiplex) viszonyokról lehet beszélni. Például két alany közötti viszony korlátozódhat egyszerűen csak szomszédsági kapcsolatra, de előfordulhat, hogy a két szomszéd egyben egymás rokona is, sőt egy időben lehetnek akár egymás barátai vagy munkatársai, lehet köztük főnök-beosztott viszony, sőt akár állhatnak egymással valamilyen cserekapcsolatban is, aminek jellegét befolyásolhatja az előbbi viszonyok megléte.

A hálózat **morfológiai jellemzői** pedig a hálózaton belüli kapcsolódások egymás közötti viszonyára, a kapcsolódások alakzatára (patterning) vonatkoznak.¹¹⁷

ADATGYŰJTÉSI TECHNIKÁK

A társadalmi hálózatelemzéshez szükséges adatbázisok létrehozására, az adatok összegyűjtésére - a vizsgált sokaság nagyságától függően - különféle kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtési technikák használhatók.

Kisebb sokaságok esetén általában a **kvalitatív** technikák - pl. interjú, résztvevő megfigyelés - az adekvátabbak, ezek segítségével a kapcsolatok megléte vagy épp hiánya mellett kideríthető azok tényleges tartalma, kölcsönös jellege stb. is. Nagyobb sokaságnál viszont általában jobban használhatók a **kvantitatív** adatgyűjtési módszerek („kemény technikák”), például a kérdőívezés, vagy valamilyen nyilvános adatbázis használata. Az eredmény általában akkor elemezhető és

¹¹⁶ LAZARSFELD, P. F.-MENZEL, H. 1961. On the Relation between Individual and Collective Properties. In: Etzioni, Amitai (szerk.): *A Sociological Reader on Complex Organisations*. London, New York.

¹¹⁷ SZÁNTÓ Z. – TÓTH I. GY. 1993. A társadalmi hálózatok elemzése = AULA 15/1. pp 30-55.

interpretálható könnyen, ha az adatok dichotóm (kétértékű) változók, azaz vagy 0 (nincs kapcsolat a két szereplő között) vagy 1 (van kapcsolat a szereplők között) értéket vehetnek fel. A kapcsolat meglétének vizsgálatára a kvantitatív módszerek a megfelelőbbek, a kapcsolat mélységét és tartalmát viszont inkább kvalitatív módon érdemes vizsgálni és leíró jelleggel, elemzés nélkül célszerű interpretálni.¹¹⁸

Az említett hagyományos szociológiai, antropológiai módszerek mellett azonban léteznek más adatgyűjtési módok is. Speciális hálózati adatgyűjtési mód például a **kisvilág vizsgálat**,¹¹⁹ amely annak meghatározására szolgál, hogy a válaszadó milyen távol áll egy előre meghatározott célszemélytől az ismeretségek tekintetében. Az ilyen vizsgálatban nem csak a láncok hossza érdekes, hanem a láncban részt vevő aktorok tulajdonságai is. A keresztmetszeti vizsgálatok mellett a hálózati kutatók számára - amikor a hálózati jellemzők, kapcsolatok időbeni változását vizsgálják - fontosak a **longitudinális** adatok is, ahol az egymást követő időszakokban újra és újra lekérdezik a kapcsolathálózatot, s ezáltal fényt derítenek a kapcsolatok stabilitására vagy a kapcsolati evolúcióra is.¹²⁰

A HÁLÓZATELEMZÉS KVANTITATÍV MÓDJA, MATEMATIKAI ALAPJAI

A társadalmi hálózatok kutatásának kezdetén (ami durván az 1950-es évekre esett) a kapcsolati hálók egyszerű grafikus ábrázolása elegendőnek mutatkozott arra, hogy a zömmel kisebb méretű közösségekben végzett esettanulmányos terepmunkák állításait a hálózatelemzők illusztrálni tudják. Ezek a technikák (pl. a Moreno által kifejlesztett szociogram) alkalmasak voltak arra, hogy egy-egy társadalmi hálózatot feltérképezzenek, egy adott társadalmi csoport strukturális jellegzetességeit leírják. Az 1960-as évektől kezdődően azonban fokozatosan elszaporodtak a nagyobb létszámú, s így exponenciálisan megnövekedő számú kapcsolattal rendelkező csoportokban végzett empirikus terepmunkák és a módszertani segédeszközök finomítását segítő tanulmányok, valamint a módszertan fejlődését nagyban segítette a modern matematika (relációk logikája, gráfelmélet) fejlődése, illetve a számítógépes adatfeldolgozás lehetőségeinek kiszélesedése is.¹²¹

¹¹⁸ LETENYEI L. 2005. Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest 728 p. ISBN 963-9457-91-4

¹¹⁹ MILGRAM, S. 1967. The small world problem. Psychology Today, 22 pp. 61-67.

¹²⁰ KÜRTÖSI ZS. 2005. A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyei L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 663-701. ISBN 963-9457-91-4

¹²¹ SZÁNTÓ Z. – TÓTH I. GY. 1993. A társadalmi hálózatok elemzése = AULA 15/1. pp 30-55.

A hálózatelemzés egy adott hálózat szisztematikus feltárását teszi lehetővé. A hálózat **csomópontokból** és a köztük lévő kapcsolatokat biztosító **élek** halmazából áll. A tudományos köztudatban leginkább a hálózatelemzés kvantitatív módja került fókuszba, ami köszönhető annak is, hogy a hálózati elemek viszonylag könnyen kvantifikálhatóak: a hálózat csomópontok egy megszámlálható halmazaként értelmezhető ($N=\{1,2,\dots, n\}$), melynek élei 1 (ha van köztük él), illetve 0 (ha nincs köztük él) módon.¹²²

A hálózatokkal kapcsolatos kutatások módszertani alapját a matematikai gráfelmélet adja, aminek alkalmazhatóságát az biztosítja, hogy megvan a megfelelő szókészlete a hálózati alakzatok leírására és biztosítja a matematikai alapokat a hálózati jellemzők mérhetőségéhez. A **gráfok** jól modellezik a valós kapcsolat-hálókat és képesek vizualizálni is a kapcsolati mintázatokat.¹²³ A gráfok összetevői a pontok és az őket összekötő vonalak. A pontok jelzik a hálózati elemeket (cselekvőket, aktorokat), a vonalak pedig a köztük fennálló kapcsolatokat, (viszonyokat). A gráfok esetében - a szereplők illetve kapcsolatok számától függően - beszélhetünk diádokról, triádokról vagy algráfokról (az eredeti gráf pontjainak és vonalainak egy részét tartalmazó gráf). A véges számú pontot összekötő vonalak halmaza a **háló**, a viszonyok egy bizonyos típusa által meghatározott pontok halmaza pedig a **hálózat**. Amennyiben a vizsgált pontok legalább egy részhalmazát többféle viszony szerint rendezzük, azaz az aktorok a viszonyok tartalma tekintetében kettő vagy több különböző csoporthoz tartoznak, többretegű (több-módú) hálózatokról (multiplex networks) beszélhetünk.

A geometriai ábrázolás, a gráfok használata az elemzésben leginkább csak akkor ideális és optimális, ha a hálózat megfelelően kevés számú elemből áll. A kiterjedtebb, sokelemű, bonyolultabb hálózatok megjelenítésére alkalmasabb a **mátrixos** forma, amely ráadásul lehetővé teszi a nagy kiterjedésű hálózatokról nyert adatainak számológépes feldolgozását is, aminek során különböző mátrixalgebrai műveletek végrehajtásával (pl. mátrixok hatványozása, invertálása stb.) a hálózatok sokrétű elemzése válik lehetővé.

A hálózati kapcsolatokat leíró mátrix alapvetően kétféle típusú lehet. A gráfelmélet által előnyben részesített ún. **incidenciamátrix** a hálózat csomópontjai és élei közötti leképezést definiálja. Ezzel szemben a társadalmi kapcsolatháló elemzésében jobban elterjedt ún. **kapcsolati (szocio-) mátrix** sorait és oszlopait a csomópontok adják, elemei pedig a csomópontpárok közötti kapcsolatok léte-

¹²² SÁNTHA K. 2016. Én-központú hálózatok kvalitatív elemzése = Neveléstudomány 14/2. pp 54-66.

¹²³ KÜRTÖSI ZS. 2005. A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyei L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 663-701. ISBN 963-9457-91-4

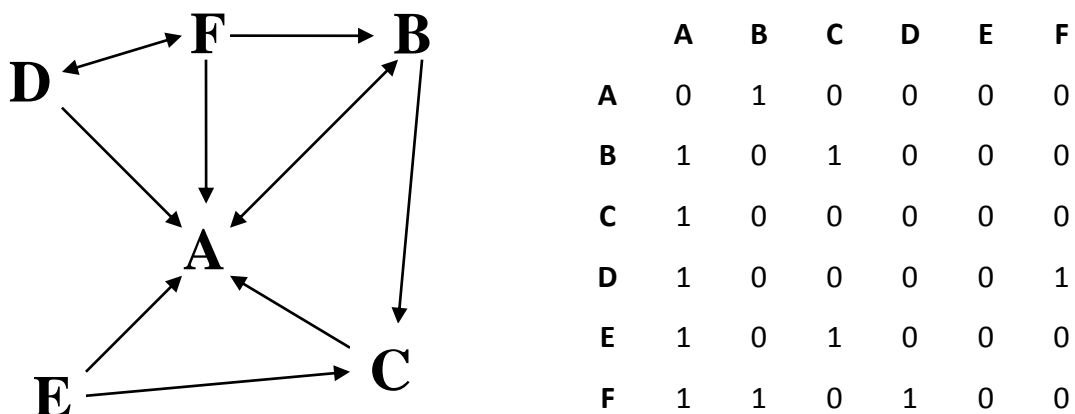
zésére, adott esetben a kapcsolatok súlyára és/vagy irányára utalnak. Amennyiben az elemzés során csupán a csomópontok közötti kapcsolatok létezésére összpontosítunk **bináris hálózatról**, ha pedig a kapcsolatok intenzitása, súlya is lényeges szempont, akkor **súlyozott hálózatról** beszélünk. Bináris hálózat esetén a kapcsolati mátrix elemei kétértékűek: 0-k, ha két csomópont között nem létezik kapcsolat, és 1-esek az ellenkező esetben. Súlyozott hálózat esetén a mátrix elemei tetszőleges valós értéket vehetnek fel.

A hálózatok megkülönböztethetők aszerint is, hogy irányítottak-e vagy irányítatlanok. **Irányított hálózatok** esetén a kapcsolatok iránya is lényeges szempont (például ismeretségi vagy információs hálózatok, ahol egyirányú – aszimmetrikus - is lehet a kapcsolat), ekkor fontos, hogy melyik csomóponttól melyik felé irányul a reláció. Az **irányítatlan hálózat** esetén a relációkat kölcsönösnek tetelezzük fel (például úthálózatok, baráti kapcsolatok, ahol mindig oda-vissza reláció érvényes), tehát ebben az esetben nem helyeződik hangsúly a reláció irányára.¹²⁴

Jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé a kapcsolatháló gráf és mátrix formában történő ábrázolásának, a téma keretében használt valamennyi fogalomnak a részletes felsorolását és magyarázatát. A tanulmány - címének megfelelően - csak „ízelítőt ad”, utal a leggyakrabban használt, a téma megértése szempontjából legadekvátabb kifejezésekre és szociometriai mutatókra. A módszertan mélyreható, részletekbe menő bemutatása megtalálható számos, - például e tanulmányban is hivatkozott - egyéb publikációban, lásd: KÜRTÖSI, 2005; LETENYEI, 2005; SZÁNTÓ, 2005; DÁVID, 2011; SZÁNTÓ-TÓTH, 1993; GALAMBOSNÉ, 2015; stb.

Példa a gráf és a mátrix ábrázolásra (részletes magyarázat nélkül):

1. ábra: Bináris, irányított hálózat szociogram és szociomátrix ábrázolása. **Forrás:**



¹²⁴ SEBESTYÉN T. 2011. Hálózatelemzés a tudástranszferek vizsgálatában — régiók közötti tudáshálózatok struktúrájának alakulása Európában = Statisztikai Szemle 89/6. pp 667-697.

A HÁLÓZATELEMZÉSBEN HASZNÁLT FŐBB SZOCIOMETRIAI MUTATÓK

A fentiekben ismertetett gráfok és mátrixok alapján mind az egyes hálózati szereplők (ego-hálózat), mind pedig a teljes hálózat szintjén a hálózati mutatók (indexek) számtalan típusa alkotható meg.

Míg az egyéni szintű mutatók az ún. Én-hálózat strukturális sajátosságait juttatják kifejezésre, addig a teljes hálózat szintjén értelmezhető indexek a hálózat, mint egész szerkezetét jellemzik.¹²⁵

Egy tetszőleges hálózati szereplő - az „Én” - ego-hálózata az Én-ből és azokból a szereplőkből áll, akikkel ő közvetlen kapcsolatban áll. Egy efféle hálózat tehát az Én közvetlen kapcsolatainak mintázatát, valamint a hozzá közvetlenül kapcsolódó szereplők egymás közötti viszonyait, kapcsolatait tárja fel. Jellemzői a következők: (?)

I. Az *individuális szintű* ismérvek

- közül a legfontosabb az Ego-t a hálózat többi tagjával közvetlenül összekötő kapcsolatok száma, ez az adott hálózati pont **foka** (degree). A kapcsolati mátrixból ezt az értéket úgy kaphatjuk meg, hogy megszámloljuk a kérdéses pont sorában és oszlopában előforduló 1-es értékeket. Irányított gráfok esetén megkülönböztethetők az adott szereplőtől „induló” és a hozzá „érkező” relációk. A mátrixban a vizsgált Én, mint hálózati pont sorában előforduló 1-es értékek a tőle „kimenő” kapcsolatok számát mutatják, amit a kérdéses pont „**kifoká**”-nak (outdegree) nevezünk, a hozzátartozó oszlopban található 1-es értékek pedig a hozzá „bemenő” kapcsolatok számát, azaz a vizsgált pont „**befoká**”-t adják meg.
- Amennyiben az Én-hálózat egyben többszörös hálózat, akkor megadható a vizsgált cselekvő multiplicitásának mértéke is. Két szereplő között fennálló csak egyféle tartalmú (uniplex) kapcsolatot egyrétegűnek, a többféle hálózati tartalmút többretegűnek (multiplex) nevezzük. A **rétegzettségi index** azt mutatja meg, hogy a szereplő lehetséges kapcsolatainak (N-1) hány százaléka multiplex.
- Az egocentrikus hálózat **sűrűsége** az adott szereplők között ténylegesen létező és a köztük potenciálisan lehetséges kapcsolatok aránya. Értéke mindig 0 és 1 közötti szám, melynek magasabb értékei nagyobb hálózati sűrűséget jeleznek.
- Az egyén hálózati helyzetének jellemzésére három különböző mutató szolgál: az elérhetőség, a centralitás (központiság) és a presztízs mutatói. Az **elérhetőség** mutató az egyén és a hálózat többi tagja közötti távolságot ra-

¹²⁵ SZÁNTÓ Z. – TÓTH I. GY. 1993. A társadalmi hálózatok elemzése = AULA 15/1. pp 30-55.

gadja meg. Egy hálózat adott szereplője egy másik szereplőtől lehet közvetlenül elérhető, közvetetten elérhető vagy elérhetetlen. Egy egyén annál nehezebben elérhető, minél több közvetítésen (lépésen) keresztül lehet őt elérni. Elérhetőségének hosszát az adja meg, hogy őt hány lépésben lehet elérni egy másik szereplőtől.

- A központiság (**centralitás**) azt mutatja, hogy a valóban létező kapcsolatok közül mennyit birtokol az adott szereplő. Egy tetszőleges hálózati cselekvő akkor központi személy, ha a legnagyobb kapcsolati aktivitást mutatja, ő az, akihez sokan kapcsolódnak, aki sok szereplővel tart fenn minél szorosabb kapcsolatot, esetleg aki hálózatmegszakító pozícióban van.¹²⁶ (A központi helyzetű szereplő („szociometrikus sztár”) ellenpárja az elszigetelt egyén, aki nem tart fenn kapcsolatot a rendszer többi szereplőjével).
- Egy hálózati pont centralitása azon kapcsolatok részaránya egy hálózatban, amelyek magukba foglalják a vizsgált szereplőt. Mérőszáma a **fokszám-központiság** (Freeman's degree centrality), ami az egyes pontok kapcsolatainak (fokainak) számát viszonyítja az összes kapcsolathoz.¹²⁷
- Irányított (egyirányú) kapcsolatok esetén vizsgálható a hálózati szereplők **presztízse** is. Egy hálózaton belül egy szereplő annál nagyobb presztízzsel rendelkezik, minél több az általa „fogadott” kapcsolatok száma (azaz nagyobb a befoka, mint a kifoka). Amelyik szereplőnek nagyobb a kifoka, mint a befoka, annak pedig nagyobb a befolyása.

II. Az Én-hálózatok mérőszámai kiterjeszthetők a **teljes hálózatra** is.

- A hálózat struktúrájának számos globális mutatója közül a legtöbbször használt és egyben legegyszerűbb az átlagos fokszám, ami azt mutatja meg, hogy a hálózat egy tagjának átlagosan mennyi kapcsolata van.¹²⁸ Formálisan a csomópontok egyedi fokszámainak (kapcsolati számainak) átlagaként adható meg. Ez a mérőszám azonban abszolút mutató, s így különböző méretű (csomópontszámú) hálózatok esetén közvetlenül nem hasonlítható össze.
- Összehasonlításra inkább alkalmasabb a **hálózati sűrűség** mérőszáma. Egy teljes hálózat sűrűsége az az arány, amit a hálózatban ténylegesen előforduló kapcsolatok és az összes lehetséges kapcsolatok számának hányadosaként számolhatunk. A sűrűségi index (az én-központú hálózatok indexéhez hasonlóan) 0 és 1 közötti értékeket vehet el.

¹²⁶ KÜRTÖSI ZS. 2005. A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyei L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 663-701. ISBN 963-9457-91-4

¹²⁷ LETENYEI L. 2005. Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest 728 p. ISBN 963-9457-91-4

¹²⁸ GALAMBOSNÉ TISZBERGER M. 2015. A hálózatok kutatás módszertani vizsgálati lehetőségei – szakirodalmi összefoglalás. Pécsi Tudományegyetem, Pécs 32 p. ISBN 978-963-642-988-1
SZÁNTÓ Z. – TÓTH I. GY. 1993. A társadalmi hálózatok elemzése = AULA 15/1. pp 30-55.

- Irányított gráfok esetén értelmezhető egy, a sűrűségen alapuló mérőszám is, az ún. hálózati **kohéziós index**, ami a kölcsönös kapcsolatok (a kétirányú nyilak) sűrűségét mutatja (számítása: megvalósult kétirányú kapcsolatok száma/összes lehetséges kétirányú kapcsolatok száma).
- Teljes hálózatok esetén is meghatározható a hálózat multiplexitásának mértéke, azaz a párosával többretegű kapcsolatok sűrűségének mutatója. A **hálózat rétegzettségi mutató** értéke azt mutatja meg, hogy a hálózatbeli kapcsolatoknak mekkora része jár együtt meghatározott számú eltérő hálózati tartalommal.
- Az **elérhetőség** (azaz egy szereplőnek a többi szereplőtől való távolsága) a teljes hálózat szintjén, leginkább a gyenge kapcsolatok értelmezésében kap szerepet. A hálózat két eleme közötti kapcsolat akkor tekinthető gyengének, ha a kapcsolat elvétele vagy hozzáadása statisztikai eszközökkel értékelhető módon nem befolyásolja a hálózat jellemző tulajdonságának átlagát.¹²⁹ A gyenge kapcsolatok éppen ezért stabilizálják a hálózatokat, ami a hálózatok fenntarthatóságának fontos kritériuma.
- A centralizáció (centralization) mérőszáma a teljes hálózatban azt mutatja meg, hogy mennyire erős azoknak a pozíciója, akik különleges csoportok közepén helyezkednek el.¹³⁰ A teljes hálózatot jellemző **centralizációs index** a leginkább központi helyzetű cselekvő centralitási mutatóját viszonyítja a többi cselekvő hasonló mutatójához. Értéke 0 és 1 között mozog, minél magasabb ez az érték, annál inkább központi szereplőről beszélünk. A központiség mérésére három mérőszám használatos:
 - (1) a **fok-centralitás** (degree centrality) a közvetlen kapcsolatok számát veszi figyelembe, a szereplők aktivitására koncentrál;
 - (2) a **közelség-centralitás** (closeness centrality) arra utal, hogy az aktor milyen könnyen éri el a vele direkt kapcsolatban nem álló szereplőket, azaz a cselekvő összes többi ponttól mért távolságát vizsgálja (azok összegének reciprokát véve számítja a mutatót);
 - (3) a **közöttiség-centralitás** (betweenness centrality) mérőszáma azt mutatja, hogy ki az, aki sok másik szereplő között helyezkedik el, aki közvetít, akinek olyan hatalma van, amivel ellenőrizni képes a hálózatban előforduló erőforrásokat (azon legrövidebb utak összege, amelyek keresztül haladnak az adott szereplőn, azaz tartalmazzák a közbülső pontot).

1. A teljes hálózatra számítható legegyszerűbb **presztízs-mutató**

- (1) a **fok-presztízs** (degree prestige), ami a szereplő felé irányuló kapcsolatokat (befok) veszi számba, és azokat a kapcsolatháló-tagokat tekinti ma-

¹²⁹ CSERMELY P. 2005. A rejtett hálózatok ereje – Mi segíti a világ stabilitását. Vince Kiadó, Budapest 376 p. ISBN 978-963-9552-64-7

¹³⁰ DÁVID B. 2011. A szociális szféra kapcsolathálózati megközelítésben = Esély 22/5. pp 3-10.

gas presztízssűnek, akiket sokan választanak. Maximális értéke 1, amit akkor vesz fel, ha minden más szereplő az adott aktort választja.

- (2) Az ún. **szomszédsági presztízis** (proximity prestige) mutató azt méri, hogy milyen közel vannak más szereplők az adott kiválasztott cselekvőhöz, azaz mekkora a kiszemelt szereplő felé kapcsolatokat indító aktorok távolsága az adott szereplőhöz.
- (3) A **rang-presztízis** (rank prestige) olyan presztízis-mutató, ami számításba veszi azt is, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkeznek azok, akik a vizsgált szereplőt választják. Ha őt csak marginális szereplők választják, nem lesz akkora presztízse, mint akkor, amikor sok központi szerepet betöltő, magas presztízssű hálótag vallja őt barátjának, vagy kér tőle tanácsot. Így egy kapcsolatháló-szereplő rangját az őt választók rangja határozza meg.

ÖSSZEFOGLALÁS

Összefoglalásként szerepeljen a hálózatok, a társas alakzat, mint egész alapstruktúrájának kvantitatív jellemzésére szolgáló szociometriai mutatóknak SZÁNTÓ ZOLTÁN egyik publikációjában¹³¹ található csoportosítása:

- a **centrális-marginális (CM) mutató**: megmutatja, hogy van-e a vizsgált csoportnak központja, és ha igen, mekkora kiterjedésű perem veszi azt körül,
- a **szociometrikus alakzatok** (zárt alakzat, lánc, csillag, pár, magányos helyzet) **arányát** kifejező mutatók: a társas alakzat lényeges szerkezeti sajátosságairól árulkodnak,
- a **kohéziós mutatók**: strukturális mutatók, melyek értékeiből következtetés vonható le arra vonatkozóan, hogy a vizsgált csoportot milyen mértékben jellemzi a közösségi „együvértartozás” tudata,
- a **kölcsönösségi index** azt mutatja, hogy a csoporttagok hány százalékának van kölcsönös (szimmetrikus) kapcsolata,
- a **sűrűségi index**: egy csoporttagra átlagosan hány kölcsönös kapcsolat jut;
- a **kohéziós index**: a lehetséges kölcsönös kapcsolatok hány százaléka realizálódott valójában;
- a **viszonzottsági index**: a kapcsolatok hány százaléka kölcsönös.

¹³¹ SZÁNTÓ Z. 2005. A társadalmi kapcsolatháló-elemzés szociometriai gyökerei. In: Településkutatás. A települési és térségi tervezés társadalomtudományos alapozása. Módszertani tankönyv és szöveggyűjtemény. (Letenyei L.) L'Harmattan – Ráció Kiadó, Budapest pp 649-662. ISBN 963-9457-91-4 (650. o.)

EGY PÉLDA A KAPCSOLATHÁLÓ-ELEMZÉS MÓDSZERÉNEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁRA

Végezetül – szintén csak ízelítőül – tekintsük meg CSIZMADIA ZOLTÁN egy publikációjából¹³² vett kutatás - részletes adatok és eredmények ismertetése nélküli - rövid kivonatát hazai példaként a vizsgált kérdéskör bemutatására.

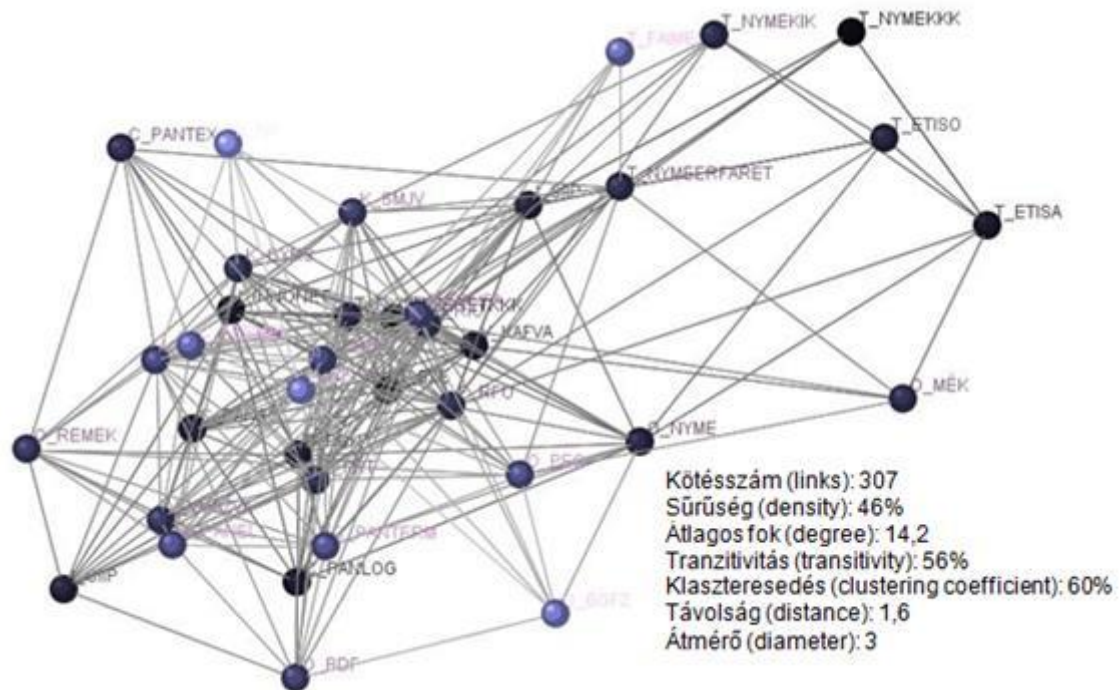
A kutatás a Nyugat-dunántúli régióban a regionális innovációs rendszer hálózati alapú felmérésére irányult. A vizsgálat célja az volt, hogy a rendszer szervezeti ágensei közti együttműködési kapcsolatok személyes strukturált interjúkon keresztüli feltárásával numerikusan és vizuálisan is elemezze azt, hogy egyáltalán kialakult-e egy hálózatként felépülő és működő innovációs rendszer a térségben, és ha igen, akkor annak milyen a szerkezete, kik a központi szereplők, hol vannak a gyenge pontok?

A kapcsolathálózat-elemzés módszerével számos új lényegi információt sikerült összegyűjteni a hálózat tagjairól. Kiderült, hogy bizonyos megszorítások mellett (pl. a rengeteg helyi önkormányzat és tanácsadó cég kihagyása mellett) 36 szervezet alkotta a rendszer magvát a vizsgált időszakban. Vizsgálták, hogy milyen szervezethalmazokat jelent ez a valóságban és milyen ezek aránya? Mi köti össze a rendszer tagjait, mitől lesz a rendszer egy valós, működő hálózat? Ezzel kapcsolatban elmondható, hogy 18 különféle szervezatközi együttműködési formát említettek meg az interjúk során, amit három nagyobb csoportba lehet rendezni a kontaktus erőssége, mélysége, fontossága alapján (szoros összefonódások, projekt alapú együttműködések, lazább szakmai-információs relációk).

További ismertetés és magyarázat nélkül a következő ábra mutatja a vizsgálat eredményeként kapott innovációs hálózat képét és néhány hálózati kvalitatív mutató értékét.

¹³² CSIZMADIA Z. 2009. Együttműködés és újítképeség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai. Napvilág Kiadó, Budapest 255 p. ISBN 978-963-9697-44-7

http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010_2A_08_Kapcsolathalo_elemzes_szerk_Takacs_Karoly/ch06.html (utolsó letöltés: 2017. 04. 25.)



2. ábra: A Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Rendszer hálózati képe, 2006.

A társadalmi kapcsolathálózat-elemzés alkalmazásának legfőbb előnye tehát, hogy eredményei a gyakorlatban nagyon jól használhatók: a módszer alkalmazása által olyan információk válnak mérhetővé, melyek nagyban hozzájárulnak a korábban inkább csak informális szinten ismert személyközi kapcsolatok feltárásához, s a társadalmi környezet megismerése által a társadalmi-gazdasági élet számos területén a kapcsolatszervezés hatékonyságának növeléséhez.

AZ ESET-MÓDSZER HELYE ÉS SZEREPE A VEZETŐKÉPZÉS¹³³BEN

NEMES FERENC

A tanulmány két nagyobb egységből áll. Az első részben az esettanulmány, mint gyakorlati-entált vezetőképzési és – továbbképzési módszer főbb jellemzőivel (az oktatókkal, a hallgatókkal és az esettanulmánnyal szembeni követelményekkel, a tanulás hagyományostól eltérő mintájával); a második részben az esettanulmány tantermi feldolgozásával, sajátos mesterfogásaival (a produktív vita feltételeivel, a hallgatói teljesítmények értékelésével és az eset-módszer alkalmazásának korlátaival) ismerkedhet meg az oktatási célú esettanulmányok készítésével és osztálytermi levezetésével foglalkozó vagy foglalkozni kívánó oktató. Mindkét részben főként az angolszász szakirodalomra és a Harvard Egyetem Üzleti Iskolájában (Harvard Business School) szerzett saját élményekre, feljegyzésekre és tapasztalatokra támaszkodunk.

BEVEZETÉS

Gyakorlatból tudjuk, hogy a vezetők körében a hagyományos oktatási módszerek (előadások, példamegoldás stb.) fogadtatása és eredményei meglehetősen mérsékeltek. Az aktív vezetők, de még a potenciális jelöltek sem fogadják szívesen a tekintélyt parancsoló, csak a kész ismeretek, formulák megértését és memorizálását követelő pedagógiai módszereket. Fontosabbnak tartják és szívesebben is fogadják azokat a módszereket, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy ők maguk is részt vegyenek egy-egy vezetési probléma megoldásainak keresésében, azoknak az összefüggéseknek és eljárás módoknak a felfedezésében, amelyeket mások már ismernek, de az ő számukra még idegenek. Erre a célra a vezetőképzésben jártas szakemberek a tradicionális oktatási módszerekkel szemben, vagy azok mellett, a legalkalmasabbnak az aktivizáló, cselekvést serkentő pedagógiai módszereket tartják. Ilyenek többek között az eset-módszer (Case Method), a szerepjáték (Role Playing), az üzleti játék (Business Game) stb., amelyek közül ezúttal az eset-módszer főbb jellemzőinek a vázlatos áttekintésére vállalkozunk.

I. rész

AZ ESET-MÓDSZERRŐL ÁLTALÁBAN

Az eset-módszer a vezetői gyakorlatból vett konkrét esetek elemzésén alapul. A hallgatók a hagyományos előadások és szemináriumok helyett vagy mellett valóságos társadalmi és gazdasági helyzetek, szituációk osztály-, illetve csoportvitáján keresztül sajátítják el a szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket. A va-

¹³³ A tanulmány a szerző azonos című, az Ergonómia 1972. évi 2. és 4. számában megjelent, értekezésének módosított változata.

lóságnak egy-egy szegmentje rendszerint sokszorosított, *esettanulmány* (Case Study) formájában kerül a hallgatók elé, amelyet a hozzá kapcsolódó irodalom és kérdések segítségével, tanári irányítás mellett, *vita* keretében dolgoznak fel.

Az eset-módszer fő célja a gyakorlatra való koncentráció. Mialatt a hallgatók figyelme a gyakorlatra összpontosul, a hangsúlyt inkább a különösre, mint az általánosra helyezik. Mindez abból a megfontolásból fakad, hogy a gyakorlati szakemberek, így mindenekelőtt a vezetők, erős oldala inkább a döntés, mint az elméletalkotás kell, hogy legyen.

Az esettanulmányok azt tükrözik, ami van. Ennek a kritikai elemzését kell a hallgatóknak elvégezni úgy, hogy közben kijelöljék a jövőt jelentő döntési, *megoldási alternatívákat*. Az eset-módszer ezt a célját csak akkor éri el, ha az egyes tantárgyak keretében összegyűjtött és rendszerezett ismereteket nem csak egyszerűen közvetíti a hallgatók felé, hanem azt is elvárja tőlük, hogy a gondolkodás különböző módjait megismerjék és megértsék, s a különböző információkat ennek megfelelően kérjék és kezeljék.

Az eset-módszert annak világos tudatában kell használni, hogy a vezetőképzés nem állhat meg bizonyos alapigazságok, törvények vagy törvényszerű összefüggések ismertetésénél, illetve azok memorizáltatásánál, hanem az oktatásnak önálló gondolkodásra kell nevelni. Nem lenne probléma, ha ugyanannak az esetnek nem lenne legalább két értelmes megoldása. Tekintettel azonban arra, hogy még a legegyszerűbb tudományok esetében is sokszor létezik egy feladatnak több megoldása, amelyek közül a választás korántsem olyan egyértelmű, mint azt gondolnánk, indokolt lehet az olyan módszerrel való oktatás, amely *a lehetőségeknek, a valószínűségeknek és a célszerűségeknek a kollektív vitája*.

Az eset-módszer alkalmazásának lehetőségei igen sokfélék lehetnek. Vannak üzleti (vezetőképző) iskolák, ilyen például az egyesült államokbeli Harvard Business School, ahol az esettanulmányt a vezetőképzés fő módszerének tekintik, ami azt jelenti, hogy emellett a tradicionális pedagógiai módszereket csak nagyon szűk körben vagy egyáltalán nem alkalmazzák. Ezzel a megoldással szemben általánosabbnak tekinthető az a gyakorlat, amikor az eset-módszert az előadásos, szemináriumos tanítás mellett, ezeknek mintegy kiegészítéseként használják. A módszer alkalmazásának céljai azonban végső soron mindkét esetben ugyanazok. Nevezetesen:

- a. a képzési módszernek egy olyan alternatíváját adni, amellyel a hallgatók önmagukat tanítva tanulnak;

- b. egy-egy konkrét probléma megoldása kapcsán integrálni és mobilizálni a tanfolyam egyes tantárgyai keretében szerzett elméleti és módszertani ismereteket;
- c. lehetővé tenni azt, hogy a hallgatók azokból a tapasztalatokból profitáljanak, amelyeket mások a társadalmi élet különböző területein és funkcióiban szereztek;
- d. a legkülönbözőbb társadalmi és gazdasági szituációk sorozatainak az elemzése révén olyan analitikus formulákat bemutatni, amelyek rendszere és módszere segítséget adhat a valóban komplex problémahelyzetek gyakorlati megoldásához.

AZ OKTATÓKKAL SZEMBENI KÖVETELMÉNYEK

Az eset-módszer alkalmazása során a tanár az előadások helyett a különböző társadalmi és gazdasági szituációk kollektív feldolgozását, vitáját vezeti, és ezen keresztül igyekszik hallgatóit a vezetési tevékenységgel összefüggő elméleti és gyakorlati ismeretekkel felvértezni.

A külső szemlélők részéről gyakran elhangzik olyan megállapítás, hogy az előadásos forma nagyobb tudást, az esettanulmányos oktatás pedig több ügyességet kíván. Az első pillanatra valóban úgy tűnik, hogy annak az előadónak a helyzete könnyebb, aki az eset-módszert alkalmazza, szemben azzal, aki a tanítás hagyományos irányzatát követi. A látszat azonban csal. Az említett két egymástól lényegesen eltérő módszerrel történő oktatás esetén ugyanis a különbségek – legalábbis véleményünk szerint – nem a „több-kevesebb” dimenzió mentén vonhatók meg, hanem a hangsúly a „*máson*” van. Ami tehát az eset-módszerrel való oktatást illeti, az ezt alkalmazó oktatónak nem többet vagy kevesebbet, hanem mást kell tudni. *Más típusú szakmai ismeretekre, eltérő pedagógiai módszerekre és tanári magatartásra van szüksége, mint az előadásos módszert alkalmazó tanárnak.*

Az esettanulmányt alkalmazó oktató előadások helyett vitavezetésre készül, jegyzetek helyett esettanulmányokat és tanári segédleteket ír. Mindkét feladat olyan, amelynek elméletileg jól felkészült és a gyakorlatot kiválóan ismerő oktató képes csak megfelelni. Egyrészt azért, mert az eset-módszert alkalmazó tanár mindig el lehet készülni arra, hogy a vitához szorosabban nem kapcsolódó kérdésekkel is meglephetik, másrészt az esettanulmányokon keresztül közvetített ismeretek meggyőző erejét és értékét erősen leronthatja, ha az oktató megnyilatkozásai azt a benyomást keltik a vezetőkben, hogy „csak” elméletileg képzett, elgondolásait talán még sohasem szembesítette a gyakorlattal.

Az eset-módszer alkalmazásának a sikere nagyrészt attól függ, hogy milyen a *kapcsolat az oktató és a hallgatók között*. A hagyományos oktatásban az oktató úgy jelenik meg, mint szaktekintély. Elvárja, hogy a hallgatók meghallgassák, felfedi tudatlanságukat, rávilágít a tévedéseikre, nyomatékosan felhívja a figyelmet arra, amit különösen fontosnak tart megtanulni. Akármilyen ragyogóan felkészült és barátságos is, mégis úgy jelenik meg a hallgatók szemében, mint egy „hivatásos kritikus”. Az eset-módszer alkalmazása során az ilyen kapcsolat soha nem lehet eredményes. Különösen akkor nem, ha aktív vezetők továbbképzéséről van szó. A tanárnak itt partnernek kell tudni lenni, aki ha tudatában is van a szóban forgó eset lehetséges megoldásainak, véleménye mégsem tekintélyparancsoló, hanem egy a sok közül, amely mellett és ellen egyaránt lehet érvelni.

Az eset-oktatásban jellemző tanári magatartás főbb sajátosságai a feldolgozás, pontosabban a vita fázisában mutatkoznak meg leginkább. Anélkül, hogy e helyen részletesebben kitérnénk a tanári magatartás sajátosságainak ismertetésére, csupán utalni szeretnénk néhány, e magatartást befolyásoló körülményre. Ezek mindenekelőtt a következők:

- a. a tanár vitaindító kérdéseket vet fel, ébren tartja a vitát és úgy ellenőrzi azt, hogy ezzel ne akadályozza a vita demokratikus légkörét, és ne tartsa vissza a hallgatókat az újabb és újabb „felfedezésektől”;
- b. kiépíti és megőrzi a közte és a hallgatók közötti informális együttműködést;
- c. a vitát a kurzus és az iskola céljai irányába ösztönzi;
- d. tiszteletben tartja a hallgatók véleményét;
- e. azzal a céllal, hogy fokozza a megismerést, időnként megismétel és összefoglal egyes gondolatokat stb.
- f. Magatartásának fő irányítója az a régi pedagógiai cél, hogy a tanár tanítson kevesebbet, és a tanuló tanuljon többet.

A HALLGATÓKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK

Az esettanulmánnyal dolgozó hallgatónak más beállítottságúnak kell lenni, mint ami az előadásos képzési formában tanuló hallgató esetében elvárt.

Így mindenekelőtt képesnek kell lenni *ügyesen alkalmazkodni a módszer demokratikus formáihoz*, aminek egyik legfontosabb előfeltétele a kitartás és a rugalmas gondolkodás. Ilyen tulajdonságok nélkül a hallgató sok olyan lehetőséget

elmulaszthat, amit a módszer kínál, s számára a munka könnyen szellemi gyöt-rődés lesz.

Az a gondolkodásmód, amely viszonylag könnyen át tud állni az előadásos okta-tási módról egy demokratikusabb tanulási eljárásra, számos fontos ismervvel rendelkezik még. Ezek közül talán az egyik legfontosabb *a kockázatvállalás iránti készség*. Az eset-módszer alkalmazása alatt a kockázat eleme különböző formákban van jelen. A bizonytalanság egyik okozója az a körülmény, hogy a normatív jellegű előadások helyett az ismeretek közvetítésének ez a módszere az esettanulmányok szabad vitájára épül. A tanuláshoz az ilyen feltételei mellett a hallgató szinte sohasem tudja megvizsgálni azt, hogy mi az, amit már biztosan tud, mennyivel gazdagodtak ismeretei egy korábbi időszakhoz képest stb. A „bi-zonytalan” tudásnak ez a kockázata feltétlenül nagyobbnak tűnik az eset-módszer demokráciája alatt, mint az előadások tekintélye közepette.

Az eset-módszer alkalmazása során a hallgatónak ki kell fejlesztenie önmagában a bizonytalanságban való bukdácsolás művészetét. Végül is élveznie kell, vagy legalábbis békességben élni a bizonytalansággal, vagy maga a módszer válik számára elviselhetetlenné. Persze nem minden hallgatónak egyforma a beállítottsága; vannak, akik elfogadják a botladozáson keresztüli bizonytalan előreha-ladást, mások viszont minden bizonytalanságot elkerülve, biztonságra töreked-nek. A megfigyelések szerint az utóbbiak ritkán érnek el olyan kiemelkedő eredményeket, mint a kockázatvállalók.

A demokratikus oktatási eljárás során gyakorlatilag *mindenki részt vesz önmaga képzésében*. Ha ez a tulajdonság hiányzik a hallgatóból, vagy passzív marad, az eset-módszer sokat veszít az értékéből, hiszen a hallgató nem csinálja végig azt, amit tanul. Így azután a másodkézből vett gondolatok és módszerek szegényebb tulajdonosa lesz csupán. A csoportvita nélküli eset-elemzés meddő, terméketlen időtöltés. A hallgatónak hajlandónak kell lenni kifejtteni véleményét, következte-téseit és azokat egy kritikus légkörben megvédeni. Még akkor is fel kell készülnie erre, ha tisztában van azzal, hogy hiányzik belőle a szituáció teljes ismerete. Ez a követelmény még csak fokozza a részvétel nehézségét és a bátorságnak, a vállalkozásnak egy speciális fajtáját igényli. A hallgatónak hajlandónak kell lenni menni az eset tényei szerint, amelyek vezetnek, sőt bemenni az ismeretlenbe, ahol már csak a korábbi okfejtés iránya vezet.

A hajlandóság arra, hogy a hallgató elfogadja a bizonytalan előmenetel kockáza-tát, a hajlandóság arra, hogy félretegye a hallgatóságot a saját önképzése érdek-ében, továbbá a bátorság ahhoz, hogy túlmenjen legalább egy lépéssel az eset tényein, olyan emberi tulajdonságok, amelyeket az eset-módszer minden hallga-tótól elvár.

Amint arra már az előzőekben is utaltunk, az *eset-módszer* célja sohasem az adott konkrét helyzetnek valamiféle optimális megoldása, hanem *a megoldás lehetséges alternatíváinak a kidolgozása, amely rendszerint team-munka eredménye*. Ebből következik, hogy a különféle esetek feldolgozása során senki sem akar a felvetett problémára végleges választ adni. A probléma az esettanulmány segítségével van felvetve, amelynek a „megoldásához” az oktatónak és a hallgatónak minden ügyességére, logikájára és elemzőképességére szükség van. A „rejtvényre” a választ tulajdonképpen senki sem tudja megadni, mivel annak nincs is egy, a természettudományi problémákhoz hasonló egzakt megoldása.

Az esettanulmányok feldolgozása során a hallgatónak nem csak le kell mondani az oktató bizalmát parancsoló tekintélyéről, de *erős vágyat is kell éreznie arra, hogy megfogalmazza saját következtetéseit*. A kérdés ugyanis az, hogy boldogul-e vagy nem saját erejéből. Nem az alapján fogják megítélni, hogy miként boldogul a mások által nyilvánított vélemények és kidolgozott javaslatok tömegével, hanem saját magatartása, elemzőképessége és az általa előterjesztett javaslatok alapján. A hallgatók az osztályteremben tehát inkább közreműködnek a megoldásban, mint elfogadják azt, amit a tanár javasol.

Talán az összes emberi tulajdonság közül a legfontosabb, amit az eset-módszer a hallgatóktól elvár, *a cselekvésre való hajlandóság és a cselekvés következményeire történő felelősségvállalás*. Ez utóbbi annál is inkább nehéz, mivel – mint nagyon gyakran a mindennapi életben – viszonylag rövid idő alatt kell a megoldás egyes változatait úgy kialakítani, hogy ráadásul még a cselekvéshez szükséges információk teljes körével nem is rendelkeznek. A felelősséget azonban ennek ellenére vállalniuk kell.

A hallgatóknak erre a felelősségvállalásra való ránevelése az eset-módszer egyik alapvető feladata, aminek különösen a vezetőképzésben van jelentős szerepe. Az előadásos módszer a legtöbb esetben nem igényel a hallgatóktól közvetlen cselekvést, hiszen annak elsődleges célja az ismeretek átadása, a téma iránti érdeklődés felkeltése a hallgatókban. Az eset-módszer hallgatóinak ezen túlmenően az ésszerű cselekvés módszereit és technikáit is el kell sajátítani.

AZ ESETTANULMÁNNYAL SZEMBENI KÖVETELMÉNYEK

Az, hogy az eset-módszer mennyiben járul hozzá a vezetők sokoldalú, „szakmai” felkészítéséhez, nem kis mértékben azoknak az esettanulmányoknak a függvénye, amelyek segítségével a valóságnak egy-egy szegmentjét az osztályterembe bevisszük. Amennyire azonban az esettanulmányos oktatásnak, mint módszernek nincs egy olyan formája, amelyet minden oktató számára kötelezőnek írhatnánk elő, annyira nincs az esettanulmányoknak sem egy olyan mintája, amelyet, mint valamiféle sablont minden eset „tanulmányoszerű” feldolgozására

rá lehet, vagy rá kell kényszeríteni. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy ne lennének olyan hasonlóságok, közös sajátosságok, amelyekkel ne lenne célszerű, hogy az esettanulmányok rendelkezzenek. *Paul Pigors* és *Faith Pigors* gondolatmenetét követve ezek a sajátosságok mindenekelőtt a következőkben foglalthatók össze (PIGORS – PIGORS, 1961).

Az esettanulmány a történelemnek, a valóság történéseinek egy szelete, darabja. Az esettanulmány lényegében egy story. De nem teljesen ugyanaz, több és kevesebb is annál. Nem lehet például csak úgy szemlélni, mint egy történetet, mivel akkor az eset jelentéktelen és unalmas. Márpedig egy esettanulmánynak olyanak kell lenni, hogy azt a hallgatók érdekesnek és hasznosnak találják. Gyenge oldalai, mint általában a legtöbb storynak abban vannak, hogy nem sok minden történik és maga a párbeszéd is közhely. Az ilyen drámai és irodalmi tökéletlenségek persze néhány tény orvoslása és a társalgási részek kihegyezése révén könnyen korrigálhatók. Csakhogy minden ilyen „tökéletesítés” az eset hitelének a lerontásához, a valóság meghamisításához vezethet. Ezért is fontos hangsúlyozni az esettanulmány készítésének egyik legalapvetőbb szabályát, nevezetesen azt, hogy az eset leírása során amennyire csak lehet, pontosak legyünk.

Az esettanulmánynak olyannak kell lenni, mint egy képnek, vagyis többet kell mutatnia, mint amennyit elmond. „*Az inkább egy kép, mint egy előadás*”¹³⁴ – állapítja meg *Paul Pigors* és *Faith Pigors*. De mindjárt azt is hozzáteszik, hogy ennek a képnek viszont háromdimenziósnak kell lenni, vagyis megfelelő mélységgel kell, hogy rendelkezzen. Egy jó esettanulmány az információnak egy olyan gazdag forrása, amelyből a vezetők sok mindent le tudnak vezetni, és ki tudják alakítani saját elgondolásaikat. Az esettanulmány által megjelenített kép egyszerre több és kevesebb is annál, mint amit tükröztetünk vele. Néha olyan részletekre is kiterjed, amelyek nem tartoznak az esemény lényegéhez, ugyanakkor egyszerűen „elnyel” vagy éppen „kifelejt” olyan információkat, amelyek döntést formáló, megoldást befolyásoló szereppel rendelkeznek. Ily módon kényszeríti a hallgatót arra, hogy a képet ne csak nézze, hanem mélyrehatóan elemezze, lássa is.

Az esettanulmány anyagának meg kell mutatni az emberi kapcsolatok szövevényes rendszerét. A szervezeteken belüli emberi kapcsolatok részben formális, részben informális keretek között realizálódnak. A formális kapcsolatokat általában az alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyokat ábrázoló szervezeti sémán keresztül mutatják be. Az informális kapcsolatok ábrázolása már sokkal nehezebb, mivel azok formája az emberek között kialakult rokon- és ellenszerv kapcsolatok mindenkori helyzetétől függ. Már ebből is következik, hogy bár az áb-

¹³⁴ PIGORS P. – PIGORS F. (1961): *Case Method in Human Relations: The Incident Process*. McGraw – Hill Company. New York. 18-22. pp.

rázolásnak az ilyen fajtája ésszerű és az adott szervezet működéséhez tartozó (vagyis funkcionális), mégsem tekinthető teljesen valósnak. Többek között azért nem, mert az statikus. Márpedig minden emberi kapcsolat állandó változásban van, aszerint, hogy a szavakban vagy a cselekvésekben megnyilvánuló érzések és szándékok hogyan alakulnak.

A fentebb elmondottakból következik, hogy *az esettanulmánynak ki kell fejeznie a mozgást, a változást is*. A külső események leírásában kifejezésre kell jutni annak, hogy a „tények” mozgásban vannak. Némelyek közülük már befejeződtek, mások viszont éppen folyamatban vagy készülöben vannak. Így minden egyes tény valami mássá válik. Előfordul, hogy egyes eseményeket úgy írnak le, mintha azok statikusak lennének. Ilyen riportot olvasva az írás végén az embernek olyan érzése támad, mintha a szituáció befejeződött volna, vagy legalábbis mindent sikerült volna megoldani.

A mozgás, a folyamatos változás egy-egy esettanulmányban különböző módon juthat kifejezésre. Így például az események belső világának és a külső történéseknek a viszonylatából vagy az esettanulmány anyagának a szó szerinti szemelvények alapján történő összeállításából, ahol az esettanulmányt író az egyes személyek kifejező hangnemét, gesztusait és még egyéb jellemző jelzéseit is leírja a cselekményben. Gyakran történik ez olyan formában, hogy például az esettanulmány készítője egy futólagos bepillantást ad az eset egy-egy főszereplőjének privát világába. Úgy gondoljuk, hogy éppen a mozgás, a változás kifejezésével kapcsolatos szempontok szem előtt tévesztése vezet a hazai szakemberek körében egyes külföldi, többnyire amerikai esettanulmányok elhamarkodott bírálatához, esetleg elvetéséhez.

Az esettanulmánynak valóságúnak kell lenni. Az esettanulmányok nem segíthetik a vezetőket az élet által felvetett gyakorlati problémákkal való hatékonyabb foglalkozásban, kivéve, ha azok a valóságos szituációkból készült élethű jelentések. Az esettanulmány írójának távol kell tartani magát attól a kísértéstől, hogy többet mondjon, mint amennyit megtudott vagy megismert. A regényíró számára megengedhető, hogy azt mondja, amit az emberek gondoltak (de nem mondtak ki), és amit éreztek (de külsőleg nem tettek láthatóvá). Az esettanulmány készítésének szabályai arra kötelezik a kutatót, hogy semmivel se mondjon többet, mint amennyit látott vagy megismert, lehetővé téve ezáltal azt, hogy maguk a hallgatók készítsék el saját interpretációikat és vonják le következtetéseiket. Nem minden esettanulmány anyaga felel meg ennek az előírásnak. Különösen a hazai esettanulmányok készítése során fordul elő, hogy anyagaikat, melyek rendszerint más céllal íródtak (ilyen lehet egy kutatási beszámoló vagy egy éppen már publikált cikk), gyakran a „tökéletesítés” vagy az „esettanulmányosítás” szándékával többször átdolgozzák, ami által a valódi tények kitalálttá, az esetek irreálissá válnak.

Az esettanulmány-készítés során néha egyes kutatók és oktatók olyan eseteket kísérelnek meg szimulálni, amelyekről még sohasem készítettek valódi esettanulmányokat. Teszik ezt azért, mert azt gondolják, hogy a kitalált esetek logikusabbak és jobban áttekinthetőek. A tapasztalatok ennek pontosan az ellenkezőjét mutatják, vagyis azt, hogy a kreált esettanulmányokban a szerzők a legegyszerűbb eseteket is agyonbonyolítják.

Az esettanulmányos oktatásban részt vevő hallgatóknak fel kell ismerniük, hogy az esetek írói sem csálhatatlanok. Eltérő társadalmi háttérük és tapasztalatuk miatt előfordulhat, hogy az esettanulmány megírásakor nem vesznek figyelembe minden rendelkezésre álló tényt. Hiába kérjük tehát az esettanulmány íróit, hogy teljesen objektívek legyenek, mivel éppen az előbb említett okoknál fogva szinte sohasem születik száz-százalékosan tökéletes esettanulmány, mindegyik magán viseli az egyoldalúság bizonyos jeleit. Az ilyen korlátokból adódó nehézségekkel az esettanulmányok elemzése során is számolni kell.

PÉLDÁK-E AZ ESETEK?

Az esettanulmányok hazai alkalmazásával kapcsolatosan gyakran jelentkeznek olyan téves felfogások, amelyek tisztázása elengedhetetlenül szükségesnek látszik. Ilyen tisztázandó kérdés többek között az is, hogy tekinthető-e és kezelhető-e példaként az esettanulmány, illetve fordítva. Valamilyen formában és mértékben minden tantárgy előadója használ „példákat” azért, hogy azokkal, mintegy illusztrálja, megvilágítsa mondanivalójának lényegét, vagy azért, hogy azzal elősegítse az előadásait követő vitát. Némely esetben ezek a példák igen alapos leírásai egy vállalatnak vagy egy iparágnak, amelyek konkrét, lényeges információkat is magukban foglalhatnak.

A példát meríthetjük a valóságos életből, de lehet az hipotetikus is; korlátozódhat egy módszerre, hogy ezt begyakorolhassuk, de kiterjedhet akár egy teljes iparág fejlődésének vagy hanyatlásának a leírására is.

A példák a jó tanítás lényeges kellékei, de azok nem olyan „esetek”, mint amelyeket az eset-módszer során alkalmaznak. A példák és az esetek között meglévő alapvető különbségek *Frank A. Heller* szerint a következő pontok mentén vonhatók meg:¹³⁵

- Az esetet általában úgy mutatják be, mint az *elemzésnek* és vitának egy módját, mely bizonyos problémák kapcsán a döntés előjátéka lehet.

¹³⁵ Lényegében hasonló különbségeket állapít meg *Frank A. Heller* is a „The use of case studies at a technical college” c. tanulmányában, amely a British Institute of management „Case Study Practice” c. kiadványában jelent meg. The Sidney Press LTD, Bedford. 1960. 53p.

Ugyanakkor a példák rendszerint mintegy, az előadásból következő elméleti vagy gyakorlati pont *illusztrációját* adják.

- *Az esettanulmányt általában írott formában nyújtják át és rendszerint csak közvetlenül a vita előtti napon osztják ki a hallgatóknak. Ez egyrészt sokkal nagyobb lehetőséget ad a problémákban való elmélyedésre, mint egy szóbeli bemutatás, másrészt időkorlátok közé szorítja a hallgatók cselekvését, míg a példákra általában nem is szükségszerű, hogy a hallgató reagáljon.*
- *Az esettanulmánynak általában nincs megoldása. Ahol egy eset ismert eredménye egy esettanulmányra alkalmazható, azt nem úgy kezelik, mint a megoldást, hanem mint az „illusztrációnak” egy módját mindazzal kapcsolatban, ami abban a sajátos esetben megtörtént. Ez nagyon fontos, mivel az esettanulmány vitájának oktatási értéke nem egy sajátos megoldásnak a természetétől függ, hanem a probléma elemzésének a minőségétől és az alternatívák fontos kimérésétől, mérlegelésétől.*
- *A példák esetében rendszerint valamilyen szabály alkalmazása vagy felhasználása a feladat. „Az első, gyakran a legnehezebb, annak a megállapítása, hogy milyen szabályt kell kikeresni és felhasználni az adott feladat megoldására; a második a meghatározott, már megadott általános szabálynak az adott feladat speciális körülményeire való alkalmazása. Olyan tanulók, akik jól megoldanak meghatározott szabályhoz adott feladatot, igen gyakran nem képesek ugyanilyen feladatot megoldani, ha nem tudják, hogy milyen szabály szolgál erre a feladatra. Ebben az esetben a megfelelő szabály megtalálásához kiegészítő gondolkodási műveletet kell elvégezniük, amire az első esetben nincs szükség.”¹³⁶ Az eset-módszerrel való oktatás sohasem az esettanulmány tényeinek leginkább megfelelő valamiféle „szabály” keresése, hanem – amint azt már az előzőekben is mondtuk – inkább a lehetőségek, a valószínűségek és célszerűségek osztályvitája.*
- *Az esettanulmány alapvető kritériuma nem a példaszerűség, hanem a *szituáció*, vagyis a megoldandó kérdéseknek egy valóságos problémahelyzet leírása alapján történő megfogalmazása.*
- *Végül, az esettanulmány igényli, sőt megköveteli a vitavezetésnek egy bizonyos formáját, amely nem szokásos és biztosan nem is lényeges akkor, amikor példákat adtunk meg. Az esettanulmánynál a vitavezetést úgy tervezik meg, hogy az a tanárnak a vitához való hozzájárulását a minimálisra csökkentse, viszont a hallgatók közreműködését a maximálisra emelje. Ez*

¹³⁶ RUBINSTEIN Sz. L. (1967): Az általános pszichológia alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest, II. kötet 549. pp.

az esetek levezetésének természetesen nem csupán egyetlen, hanem számos formáján keresztül biztosítható.

A TANULÁS „ÁLTALÁNOS MINTÁJA”

Az eset-módszer útján a hallgatók igen különböző módon és mértékben tanulhatnak. Ez a véleménye *Donald R. Schoen* és *Philip Sprague*, a Harvard Business School két kutatójának is. Ennek ellenére a két kiváló esettanulmány „gyártó” tapasztalati úton kialakít egy olyan mintát, amely véleményünk szerint jól leírja azokat a fejlődési fokozatokat, amelyeket szinte valamennyi hallgató megtesz az esettanulmánnyal való megismerkedéstől egészen az ő sajátos vezetési ismereteinek e tanulmányok útján történő megszerzéséig. A tanulásnak ez a mintája, vagy ha úgy tetszik sémája, a következőképpen alakul:

- a) a frusztráció kezdeti reakciója,
- b) a kíváncsiságnak, tudásváagnak a felébresztése,
- c) az intuíció kifejlődése, és végül
- d) a kívánt készség elérése. (SCHOEN – SPRAQUE, 1954)

A *frusztráció*, a reményvesztés a hallgató részéről egy nagyon természetes reakció, érzelmi visszahatás, hiszen az osztályteremben az oktatási módszereknek egy egészen új formájával szembesül. Más a megközelítés, eltérő a hangsúly, mint előző tanulmányai során volt. A matematikai, statisztikai elemzések megnyugtató biztosságát, a különböző szociológiai elméleteket az adatok és egyéb információk változatos sorozatai helyettesítik, amelyek alapján a hallgatót arra kéri, hogy elemzéseket végezzen és döntéseket hozzon.

A frusztrációt előidéző tényezők között kell megemlíteni azt a megváltozott körülményt is, miszerint a hagyományos előadásos módszerrel ellentétben pl. az iparszociológiáról szóló könyv helyett a hallgatónak a művezető és a munkás közötti beszélgetés leírását adjuk. Hasonlóképpen a marketinget tanuló vezetők sem a marketing alapelveire épülő jegyzettel kezdenek, hanem arról kapnak egy leírást, hogy X vállalat hogyan helyezi el Z termékét a piacon.

E helyen csak utalni szeretnénk arra, hogy a tanfolyam kezdeti légköre sem járul különösebben hozzá ahhoz, hogy visszaálljon a hallgatók biztonságérzete. Különösen a tanár magatartása nyugtalanító. Ahelyett, hogy a hallgató a tanár bizalmat parancsoló válaszait hallaná és feljegyezhetné, a tanár „kérdezősködik”: Mit gondol, ha Ön lenne ilyen helyzetben, mit csinálna, mely problémákat érzi fontosaknak?

Hasonlóképpen tapasztalja, hogy *a mai esettanulmányban felvetett problémákat nem lehet szükségszerűen megoldani az előző nap alkalmazott módon*. Minden

alkalommal érzi a hallgató, hogy eljutott bizonyos szintű általánosításokhoz, elvekhez, amelyeket azonban nem tud minden esetben alkalmazni, mivel a társadalmi és a gazdasági szituációk annyira változatos, sokszínű sorozatával kerül szembe, hogy azok nem engedik meg a sablonszerű szembesítéseket, elemzéseket. Ilyen esetekben gyakori az olyan kifogás a hallgatók részéről, hogy kevés az információ, nem áll rendelkezésükre elégséges bizonyíték vagy adat a döntésekhez stb. Ezeket a kifogásokat általában a tanárok nem fogadják el, illetve nem veszik figyelembe, hanem arra kéri a hallgatókat, hogy a rendelkezésre álló információk alapján dolgozzák ki a véleményük szerint legjobb megoldást jelentő alternatívákat.

Az ilyen és ehhez hasonló megszorítások és korlátozások viszonylag hamar rákényszerítik a hallgatókat önmaguk megismerésére, arra, hogy rájöjjenek ismereteik fogyatékoságaira, de arra is, hogy nem lehet a gyors megoldások útján elintézni vagy valamiféle elméleti árnyékbokszozással kibogozni a valóságosan bonyolult problémákat. Az ilyen helyzetben a hallgató nemcsak kíváncsi lesz azért, hogy ösztönözve érzi magát, hanem komolyan dolgozik is és egyre konstruktívabb megoldásokra törekszik. *Látja és „érzi” is annak a felfedezésnek az igényét*, hogy mások milyen megoldásokhoz, milyen módon jutottak el. A különféle megoldások és az azokhoz vezető utak, módszerek megismerésével még nem éri be, nem teszi azokat magáévá, hanem azok pontos kifejtését, magyarázatát is számon kéri. Így válnak aktív ismeretanyagává azok az adatok, módszerek, technikák és analitikus megközelítési módszerek, amelyek egy élet-hű szövegösszefüggésben rokon vonatkozással rendelkeznek.

Mindazonáltal, kezdve a csoport, valamint az egyéni tevékenység állandó kihangsúlyozásától, továbbá az esettanulmányokról készített írásos beszámolóktól egészen a saját szóbeli osztálymunkákig, a hallgató rákényszerül – itt a kényszer alatt a fentebb leírt jórészt külső hatások eredőjeként kialakult belső kényszert értjük – a saját elgondolásainak, megoldási ajánlásainak az ismételt átgondolására. Amint kifejti nézeteit, sok esetben csak érzéseit, reakcióit, esetleges elfogultságát vagy előítéletét, a csoport és a tanár részéről jelentkező reagálás révén a hallgatónak lehetősége nyílik felbecsülni, értékelni saját egyéniségét, személyiségét. Kideríthetők az elhamarkodott döntések, ítéletek indítékai, s a realitások légkörében előrevetíthetők ezek káros következményei is.

Ily módon, tehát lépésről lépésre jön rá a hallgató, hogy az egyes társadalmi, gazdasági szituációk vizsgálatának eltérő módjai lehetségesek. Még világosabbá ez számára akkor válik, amikor már tanulmányaiban eljut oda, hogy a különböző módszereket, technikákat az egyre sajátosabb problémák (reklám, ösztönzés stb.) kapcsán nemcsak egyszerűen alkalmazni tudja, hanem mindezt egyre tudatosabban és célra-orientáltabban teszi.

MIT AD AZ ESET-MÓDSZER A HALLGATÓKNAK?

Az eset-módszer segítségével a hallgató nemcsak meg tudja jeleníteni a kurzus témáját, hanem az esettanulmányok a „story” varázsával, az emberi érdeklődés vonzerejével is rendelkeznek. A legtöbb embert érdekli az, hogy a másik mit csinál, hogyan csinálja azt, függetlenül attól, hogy az illető boldogul vagy nem. A másik jellemző dolog, hogy ez a módszer a legkülönbözőbb esetek sorozatain keresztül *gazdag tapasztalatot nyújt a hallgatóknak az egyes feladatok végrehajtásában*. A hallgató a problémamegoldás folyamatában való részvétel útján tanul. *Powell Niland* ezzel kapcsolatban megállapítja, hogy az adott probléma iránti készséget, érzékenységet inkább kifejleszti a tett, a cselekvés, mintha valaki a szóbeli értelmezésen keresztül próbálja meg asszimilálni azt, amit már megtanult. Majd így folytatja: senki sem tud teniszezni egy könyv olvasása, vagy egy előadás meghallgatása révén. Ahhoz, hogy az ember teniszezni tudjon, játszani kell. Az életben nagyon sok olyan szakma, mesterség van, s ezek közé tartozik a vezetés is, amelyeket igazán jól elsajátítani csak azok tényleges gyakorlásán keresztül lehet. (NILAND, 1954)

Az eset-módszer *a hallgatót szinte állandóan a döntések állapotába helyezi*. Az esettanulmányos kurzusokban a hallgató napról napra előkészít egy esetelemzést. Ha ráadásul nemcsak egy, hanem két vagy akár három ilyen kurzus van, az esettanulmányoknak ez a gyakorisága hozzászoktatja a hallgatót a sorozatos döntésekhez, a kritikai és analitikus gondolkodáshoz stb. Ezáltal a hallgató nemcsak képességeit, készségét fejleszti, és bizonyos jártasságra tesz szert, hanem a sorozatos gyakorlás eredményeként egyre magabiztosabbá válik és felelősségérzete is fokozódik. *Mindez bizonyos időkorlátok keretei között megy végbe*, ami különösen a vezetői munkakörök jellemzője. Az időkorlátok természetesen más területeken is érvényesek, s általában nemcsak az idő teljes mennyiségére vonatkoznak, amely alatt egy konkrét problémával kapcsolatban dönteni kell, hanem arra az időre is, amelyet az adott eset különböző elemeire lehet fordítani. Ilyen időkorlátok között a hallgató hamarosan megérti az operativitásnak és a határozottságnak az igényét, rájön arra, hogy egy eset kielemezése során az egyes tényezőket súlyozni kell. Ki kell választani a legfontosabb elemeket, amelyekre kevesebb időt fordít. Ez egyben a gyors reagáló-képesség, ítélőképesség kifejlesztésének is jó iskolája.

Az esettanulmányokra épülő kurzusokon *a hallgatók nemcsak probléma-érzékenységüket, hanem csoportérzékenységüket is fejlesztik*. Bár az osztályteremben a vélemények általában, mint egyéni vélemények jelennek meg, ezek nem ritkán valójában az osztályterem kívüli időben lefolytatott csoportos beszélgetések közepette alakulnak ki. Különösen gyakran fordul ez elő akkor, amikor az esettanulmányokról írásos beszámolót kérnek. Ilyen esetekben a csoportos vita nemcsak megengedett, hanem gyakran elő is van írva. Ily módon a

hallgató hozzászokik a csoportvállalkozásban való részvételhez, s azt is megszokja, hogy mindemellett az ő megoldásáért nem a csoport, hanem saját maga felel függetlenül attól, hogy azzal a csoport többsége egyetértett vagy nem.

S ha már a csoportérzékenységről, a hallgatók, mint munkatársak közötti emberi kapcsolatokról szoltunk, még egy, az együttműködés eredményeként kialakult, pozitív jelenségről kell említést tennünk; nevezetesen annak a felismeréséről, hogy a közösség előtt álló feladatok eredményes megoldása érdekében sokszor olyan munkatársakkal is együtt kell tudni működni, akik inkább az ellenszenv, mint a rokonszenv kapcsolatok vonzáskörébe esnek.

Az eset-módszer talán legnagyobb pozitívuma, hogy *rákényszeríti a hallgatót arra, hogy alkotó módon gondolkozzék*. Ezt a rendkívül fontos eredményt a módszer igen különböző módon éri el. Először is, a hallgatót az adott szituáció valamelyik szereplőjének a pozíciójába helyezi és megkérdezi tőle: „Mit kellene tenni annak érdekében, hogy ezt a célt elérje?” Másodsor, óhatatlanul kialakul a hallgatók között egy versenyszellem. Harmadsor, az eset-módszer éppen a helyzetek tényleges megoldásában való részvételen keresztül olyan gyakorlati ismereteket nyújt a hallgatónak, amelyek ugyan egy-egy megoldásban csak kisebb mértékben vannak jelen, de az esetek sorozatai során felhalmozódnak, megsokszorozódnak. Amikor például választ keresünk egy szerelőműhely munkahelyi légkörével kapcsolatos szociológiai problémákra, rendszerint a teljes üzemmel, sőt bizonyos vonatkozásokban az adott iparággal is meg kell ismerkednünk. Később, amikor esetleg az iparág más vállalatainál is végzünk szociológiai vizsgálatokat, már olyan háttéranyaggal rendelkezünk, amely lényegesen segíthet bennünket a további problémákban való eligazodásban. De hasonlóképpen nemcsak az esettanulmányok elemzése, hanem készítése is megköveteli, hogy a hallgató az általános gazdasági viszonyoknak bizonyos ismeretét összegyűjtse.

Végső soron tehát az eset-módszer nemcsak a hallgató jártasságát, gyakorlottságát növeli, hanem tényleges ismereteit, tudását is gazdagítja. Ilyen értelemben az esettanulmány ismeretközvetítő funkciót is ellát, mégpedig úgy, hogy segítségével a hallgató nemcsak összegyűjti a különböző elméleti koncepciókat, modelleket és a gyakorlat tényeit, hanem azt is megtanulja, hogy miként lehet azokat felhasználni egy konkrét probléma megoldásában. Az eset-módszer amellet tehát, hogy meghatározott ismeret, tudás-struktúra kialakítására is törekszik, elsősorban a funkcionalitás elsajátítását, fejlesztését, végső soron az önálló gondolkodás, az önálló megismerő tevékenység formálását jelenti.¹³⁷

¹³⁷ Az ún. Komplex feladatok és az esettanulmányok szerepét, funkcióját illetően hasonló felfogással találkozunk dr. BALÁZS Bélánál is. Bővebben lásd ezzel kapcsolatban: dr. BALÁZS Béla: A didaktikatudományról. Kézirat, 1971.

Mindez leghatékonyabban az osztálytermen belüli és kívüli vitákon keresztül valósul meg. *A viták különösen jó alkalmat adnak arra, hogy a hallgatók egymás elgondolásait kritikailag átgondolják.* Köztudott, hogy problémáinknak, azok megoldásaival kapcsolatos elgondolásainknak valaki mással történő megvitatása részben ösztönöz, részben segít bennünket abban, hogy gondolatainkat tisztázzuk. Gondolkodásunknak ez az önanalízise nemcsak döntéseinket teszi megbízhatóbbá, hanem hiányos ismereteinkre is fényt derít. Így jutunk el saját elgondolásaink értékelésén keresztül mások javaslatainak az értékeléséhez, és mindezek eredményeként ismereteink továbbfejlesztéséhez, gazdagításához.

AZ ESET-MÓDSZER KORLÁTAI

Mint minden képzési módszernek, úgy az eset-módszernek is vannak bizonyos korlátai. Ilyen többek között a készségek kifejlesztésében való meglehetősen lassú előrehaladás, továbbá az, hogy a módszer alkalmazása során a hallgató és a tanár egyaránt frusztrálnak érzi magát.

A frusztráció érzése különösen az első időszakban erős, mivel a hallgató ekkor kerül először közelebbi kapcsolatba ezzel a számára szokatlan módszerrel. Az új helyzetnek megfelelően megpróbálja ugyan megérteni a tanulás folyamatában megváltozott helyét, szerepét és felelősségét, de ez nem megy máról holnapra.

Az eset-módszer alkalmazásának következő korlátja *a pozitív döntések túlhangsúlyozásával* kapcsolatos. Néha bizony a hallgatónak ott is kell döntéseket hozni, ahol magának a döntésnek a létjogosultsága nem igazolt, vagy ott is erőltetik a megoldást, ahol egy sem lehetséges. Általában az oktatók nem szívesen engedik meg a csődbe jutást, a megghiúsulást, mivel az a vállalat felszámolásával jár. Nehezen ismerik el azt, hogy az üzleti életben, sok esetben a negatív döntések is fontosak. Anélkül, hogy az eset-módszer védelmére kelnénk, szükségesnek tartjuk megjegyezni, hogy a mindenáron való döntésre, és nem a döntés előfeltételeire, folyamatára és következményeire való koncentrációt – a magunk részéről – inkább az oktatók, mint a módszer korlátaiként kezeljük.

Az eset-módszer gyengéi között említik meg azt is, hogy *nem tudja eléggé szintetizálni az adott gazdasági, gazdálkodási, illetve vezetési folyamatot.* Miután elvégezték az elemzést és lefektették a terveket, a tervek végrehajtásán a sor. A tervek végrehajtásának a folyamata részletekbe menő ellenőrzést, az eredmények állandó nyomon követését igényelné, hiszen e nélkül aligha tisztázhatók az ugyanazon problémával kapcsolatos döntési alternatívák eltérő vagy éppen hasonló társadalmi és a gazdasági következményei. Ehhez viszont már az eset-módszer kisebb segítséget nyújthat, mint a gazdálkodási, illetve vezetési folyamat előző fázisaiban.

Bárki, aki az eset-módszer útján próbálja meg gyakorlati készségét fejleszteni, észre kell, hogy vegye, hogy *az esettanulmány* útján vázolt kép talán *élethű, de mégsem ugyanolyan, mint a valóság*. Ha megfigyeljük azokat az embereket, akiknek a magatartását az esettanulmányokban leírták, gyakran egészen másként viselkednek, mint ahogyan annak az események menetében valóban történnie kellene. Ez jórészt azért van így, mivel minden esettanulmány tartalma végső soron a kutató gondolkodásmódja, értékrendszere által megszürt anyag. Ez az anyag tulajdonképpen a szelektálásnak, az elrendezésnek és bizonyos fokig az interpretációnak a terméke, az oktatók és kutatók esetleges tévedéseivel együtt.

Többször éri olyan vád is az eset-módszert, amely szerint bizonyos esetekben *túlzottan leegyszerűsít* egy-egy üzleti szituációt. Különösen az elemzéshez és a tervezéshez szükséges információk oly sokat ostromozott leegyszerűsítését bírálják a legtöbben, mert véleményük szerint egy adott üzleti szituációban annak eldöntése, hogy milyen információkra van szükség és milyen módon szerezhették azok be, szintén a vezetők feladatának fontos részét képezik.

Néha a szűrési folyamatot igen gondosan, óvatosan hajtják végre, hogy az átalakított vagy éppen kitalált tények ellenére az eset hozzáilleszhető legyen egy meghatározott mintához. Ezek az úgynevezett „probléma esetek”, amelyek rendszerint csak egyetlen problémát foglalnak magukba. De ha mégis többet tartalmazna az esettanulmány, akkor mindegyiket úgy kezelik, mintha az valami különálló kérdés lenne. Sok esetben az ilyen élethű képek, amelyek pontosak, de nem irreálisan világosak, hozzásegíthetik a hallgatót ahhoz, hogy környezetét könnyebben megértse. Ilyen értelemben tehát azt is mondhatnánk, hogy bizonyos különbségek az esettanulmányok és a valóságos események között a tanulás szempontjából előnyösek is lehetnek.

Az esettanulmányok tanulmányozása során a hallgatók felismerhetik, hogy minden társadalmi, gazdasági szituációban *a résztvevők érzései, szándékai és gondolatai tények*, mégpedig olyan tények, amelyeket a tanulmány feldolgozójának figyelembe kell venni. Ha ezt a hallgató megértette, hamarosan rájön arra is, hogy javaslatai kivitelezhetetlenek, a „Ha én lennék Ön...” feltételezés mentén. Azonnal keresztül tud látni a „jogtalan” feltételezésen, azon, hogy gyakorlatilag az ön és az én azonosak.

Néha úgy tűnik, hogy az általános elvek és főbb gondolatok élesebben és tisztábban kirajzolódnak az esettanulmányokban, mint amikor az ember belebonyolódik az események rohanásába. Az *idő-tényezőnek* ebből a szempontból kétségkívül jelentős szerepe van. Éppen ezért, ha az események rohanását nem is tudjuk felidézni (ami egyébként sem csak időbeni gyorsaságot és bonyolultságot jelent), bizonyos időkorlátot az esettanulmány feldolgozása során feltétlenül érvényesíteni kell.

Amikor a hallgatók az esettanulmányokat elemzik, gyakran védelmezik a már megvalósult döntést, cselekvést. Az első pillanatban nekik is az tűnik kézenfekvőnek, ahogyan a dolgok történtek. Sokan ezt az első reakciót annak tudják be, hogy a hallgatók többsége természetesnek találja azt, hogy a magatartásnak azt a típusát keresse, amely a kapcsolatok egy adott rendszerének a legjobban megfelel, holott elképzelhető, hogy ennek egyszerűen csak etikai okai vannak.

Bárki, aki komolyan megvizsgál egy valóságos esetet, ahhoz az ő saját tapasztalataiból is igen értékes gondolatokat és feltételezéseket kaphat, de *vannak bizonyos korlátok és rizikók is az egyedüli, magányos eset elemzésekben*. Gyakran például természetes tendencia feltételezni azt, hogy az ember első gondolatai a jók. De különösen nehéz megérteni azokat a torzításokat, amelyeket öntudatlanul ugyan, de bennünk levő előítéletek okoznak. Ezért is nagyon körülményes különválasztani azt, amit a saját tapasztalata alapján minden hallgató elsajátíthat, attól, ami csak team-munka eredménye lehet. A különbséget csak az érzékeli igazán, aki az esetek elemzését egyedül is elvégzi.

Az eset-módszer korlátainak bemutatásával elsősorban a módszer alkalmazásának nehézségeire, buktatóira szeretnénk volna felhívni a figyelmet. Ezek a nehézségek azonban legfeljebb korlátozhatják, de semmiképpen sem akadályozhatják meg ennek a módszernek a hazai vezetőképzésben való kiterjedtebb alkalmazását. Már csak azon egyszerű oknál fogva sem, mivel az ismertett korlátok jelentős része olyan, amelynek a kiküszöbölése egy jól olajozott eset-módszer alkalmazása során könnyen megoldható.

II. rész

AZ ESETTANULMÁNY TANTERMI FELDOLGOZÁSA

Tanulmányunk első részében az eset-módszer (Case Method) főbb jellemzőit tekintettük át. A második részben az eset-módszer gyakorlati alkalmazásának egy-egy problémakörét, így mindenekelőtt az esettanulmányok osztályvitáját és az esettanulmány készítésének a „technológiáját” szeretnénk az olvasóval megismertetni. Mindenre természetesen ezúttal sem terjedhet ki a figyelmünk, és különösen arra nem vállalkozhatunk, hogy az osztályvitáról egy minden helyzetre érvényes metódust, eljárásmodot nyújtsunk.

AZ OSZTÁLY LÉTSZÁMA ÉS A TANTEREM KIALAKÍTÁSA, FORMÁJA

Úgy tűnik, hogy az egyetemi oktatásban és a vezetőképzésben egyaránt általánosan elfogadott az a vélemény, mely szerint a hagyományos értelemben vett szemináriumi munka, és a gyakorlatorientált csoportos foglalkozások is csak kis létszámú osztályokban lehetnek hatékonyak.

A vélemények nagymérvű egybeesése ellenére sem érdektelen azonban áttekinteni azokat az érveket és ellenérveket, amelyek a nagy- és kis létszámú osztályok mellett, illetve ellen szólnak.

A nagyobb létszámú osztályok ellen rendszerint olyan érveket hoznak fel, mint-hogy az ilyen csoportok nehezen kezelhetők, ezekben az osztályokban nincs lehetőség arra, hogy egy-egy foglalkozáson mindenki szóhoz jusson, márpedig ez leronthatja a hallgatók érdeklődését, csökkentheti figyelmüket. Ha nagy az osztálylétszám – állítják sokan – nehezebb a vitába bevonni a passzívabbakat, a tanár kevésbé ismeri meg a hallgatókat és a hallgatók is nehezebben ismerik meg egymást, ami végül is egy erősen formális légkör kialakulásához vezet.

A túl kis létszámú osztályok sem különösebben kedveznek az aktív osztályvitának. Legalábbis a tapasztalatok szerint ahhoz, hogy egy osztályban érdemi vita bontakozzék ki, legalább tíz-tizenöt aktív, jól felkészült hallgatóra van szükség. Nyilvánvaló azonban, hogy ez a hallgatói létszám is csak akkor lehetséges, ha ezek a hallgatók óráról-órára rendszeresen és lelkiismeretesen készülnek.

Mindezek ismeretében azt mondhatjuk, hogy az esettanulmányokra épülő osztályfoglalkozások talán a *közepes nagyságú osztályok* esetében a leghatékonyabbak. A Harvard Business School-on – több évtizedes tapasztalatnak megfelelően – általában 40-80 fős osztályokat szerveznek. Az ilyen létszámú hallgatóságot az erre a célra épített, patkó alakú, felfelé lépcsőzetesen emelkedő pad- és székso-rokból álló teremben helyezik el. A patkó két szárának a végénél helyezkedik el a katedra és a tábla. A táblával szemben hátul a filmfelvevő és a filmvetítő állás van (illetve volt a 70-es évek elején). Az ilyen osztályterem mind a tanár, mind a hallgatók számára jól áttekinthetők, a hallgatók előtt elhelyezett névtáblák segítségével pedig bárki név szerint szólítható, aminek a vita során kialakuló interakciók szempontjából különös jelentősége van, nemcsak az osztályteremben, hanem azon kívül is. Az egyes osztályterem közvetlen kapcsolatban álltak az egyetemek számítóközpontjaival, hogy a szükséges számítások menetközben elvégezhetők legyenek. Ilyen feltételek mellett szinte csak másodpercekbe került, hogy a vitában felmerülő döntési alternatívák közül a legelfogadhatóbbakat kiválasszák.

ESETTANULMÁNYOK – KÜLÖNBÖZŐ CÉLOKKAL ÉS FELADATOKKAL

A képzés konkrét rendszerétől függően az esettanulmányoknak más és más funkciójuk lehet az ismeretek közvetítésében. Vannak olyan *esettanulmányok*, amelyek

1. *Szemléltető anyagul szolgálnak.* Az ilyen jellegű és funkciójú esettanulmányok alkalmazása akkor indokolt, amikor a hallgatók tapasztalatlansága vagy éretlensége miatt inkább a leíró jellegű előadásokra és a hagyományos egyetemi jegyzetekre van szükség. A kurzus hatékonysága még ebben az esetben is tovább fokozható azáltal, hogy az előadásokon elhangzott legfontosabb kérdéseket egy-egy konkrét esettel illusztrálnak. Az életből merített problémák segítik ki-kristályosítani azokat a gondolatokat, elgondolásokat, amelyek egyébként homályosnak vagy megfoghatatlannak tűnnek.

2. A leggyakrabban az esettanulmányok *általános vita-alapul szolgálnak.* Az ilyen esetekben már az anyag és az oktatás is túllép az illusztratív funkción. A hangsúly az esettanulmány alapján kibontakozó vitára helyeződik, ahol a cél az, hogy a vitában minél többen vegyenek részt, és hogy a hallgatók saját erejükből minél több elképzelhető megoldáshoz jussanak el. Ilyenkor a tanárnak célszerű úgy irányítani a vitát, hogy abba a hallgatók lehetőleg önként jelentkezés útján kapcsolódjanak be.

3. Az esettanulmányok úgy is kezelhetők, mint amelyek *alapanyagul szolgálnak bizonyos kérdések megválaszolásához.* Gyakran a tanárok, hogy elkerüljék az idővesztést, ami egy általánosabb vitamódszer esetében könnyen előfordul, és hogy meghatározott irányba vigyék az osztály munkáját, azt a gyakorlatot követik, hogy minden hallgatónak feltesznek egy, az esettanulmánnyal kapcsolatos kérdést, és arra egy teljes választ kérnek. E módszer előnye, hogy egzaktabbul mérhető a hallgatók napi teljesítménye, rákényszeríti a hallgatókat arra, hogy napról napra az esettanulmányról gondos elemzést készítsenek, és hogy alaposan megindokolt következtetésre jussanak.

4. Gyakran előfordul, hogy az esetleírásokat *kiinduló pontnak tekintik a kereszt-kérdések számára.* A tanár előre elkészíti a kérdések listáját. Minden kezdő kérdés amennyire csak lehet gyakorlati jellegű, két lehetséges válasszal. A válaszok mindegyikéhez a tanár egy további kérdést rendel, amivel arra kényszeríti a hallgatót, hogy részletesen indokolja azt az álláspontot, amelyet elfoglalt. Amikor az esetet ilyen módon egyénileg feldogozták, a tanár az osztály többi tagjait megkérheti, hogy foglalják össze azokat a főbb tényezőket, amelyeket figyelembe vettek a döntések kialakításában, továbbá ismertessék azt a döntést, amelyet meghoznának, és indokolják is a döntést. Ebben a formában mind nyilvánvalóbbá válhatnak azok az alapelvek, amelyek szerint bizonyos helyzetekben el kell járni, és amelyeket más problémák megoldás esetében is lehet alkalmazni.

Ott, ahol az eset-módszer az ismeretközvetítés fő módszere (erre a legjobb példa a Harvard Üzleti Iskolája), magával a módszerrel külön kurzus keretében ismerkednek meg a hallgatók. Erre azért van szükség, mivel ebben az esetben a hallgatók a hagyományos előadások és szemináriumok helyett minden tantárgy is-

meretanyagát az eset-módszer segítségével sajátítják el. Ennek a kurzusnak a keretében a hallgatók nemcsak a különböző esettanulmányok osztályvitáinak módszereit ismerik meg, hanem az esettanulmányok írásos elemzésébe is beletanulnak.

Általában minden szemeszter, illetve tanfolyam elején a hallgatók tantárgyanként kézhez kapnak egy-egy esettanulmány kollektívát a hozzá kapcsolódó szakirodalommal együtt. Ebből az még nem derül ki, hogy milyen sorrendben, milyen szempontok alapján kerülnek majd az esettanulmányok szóbeli vagy írásbeli, esetleg mindkét formában elemzésre. (Itt jegyzem meg, hogy több esetben a kollektívából tudatosan kihagynak esettanulmányokat, amelyeket csak a vitát megelőző napon osztanak ki vagy vehetők át az Üzleti Iskola Esettanulmány Bankjában, mondván, a vezető gyakran kerül olyan helyzetbe, hogy rövid időn belül kell felelős döntéseket hoznia). A tanárok az egyes esettanulmányok feldolgozásának időpontját és az elemzés módját, valamint szempontjait rendszerint óráról órára külön feladatlapokon közlik a hallgatókkal. Persze lehetséges más megoldás is. Van például olyan tanár, aki már a kurzusra történő beiratkozáskor a negyedéves vagy féléves tanfolyam teljes anyagát a foglalkozások forgatókönyvével együtt átadja a hallgatóknak.

Az egészen részletes kurzusleírással kapcsolatos tanári vélemények eltérőek. Vannak tanárok, akik azt a véleményt vallják, hogy ez a részletes leírás jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók megértsék a tantárgy koncepcióját, az ismeretek közvetítésének, elsajátításának konkrét módszerét, továbbá bármikor útmutatóul szolgálhat a kurzus vitáinak követéséhez, értelmezéséhez különösen azáltal, hogy azok kapcsolatát a tantárggyal, mint egészszel is bemutatja. Más tanárok kedvezőtlenebb tapasztalataiknak adnak hangot, amikor arról beszélnek, hogy egy részletes kurzusleírás esetében a hallgatók hajlamosak arra, hogy az esetek feldolgozása során csupán a leírásban rögzített területekre és szempontokra szorítkozzanak és emiatt az esettanulmány több olyan értéke elkerüli a figyelmüket, amelyek a vizsgált speciális terület körén kívül esnek.

Egy foglalkozás keretében általában egy esettanulmány feldolgozására kerül sor. Persze ez sem általánosítható szabály. Vannak például hosszabb és bonyolultabb esettanulmányok, amelyeknek az elemzése több időt is igénybe vehet. Más alkalmakkal egy osztályfoglalkozáson több kisebb esetet dolgoznak fel. Az egyik esettanulmány mélyebb analízist igényel, míg a másik csak bizonyos háttéranyagul szolgál. A kurzusokat rendszerint rövidebb és egyszerűbb esetekkel indítják, majd fokozatosan haladnak a hosszabb és komplikáltabb szituációk felé. Ha az esettanulmány vitáját egy foglalkozáson nem sikerül befejezni, az óra végén a tanár összefoglalja a vitát és megjelöli azt az irányt, amelyben a következő órán a vita folytatása várható.

A leggyakrabban a hallgatóknak az a feladatuk, hogy a következő osztályfoglalkozáson egy esettanulmányról szóbeli elemzést adjanak. Alkalmanként előfordul az is, hogy a vitára kerülő esettanulmányon kívül a hallgatóknak még egy-két esetleírást el kell olvasniuk. Időnként az osztályban sokszorosított feladatlapokat osztanak szét, amelyeken az esettanulmánnyal kapcsolatos kérdésekre kell válaszolni. Ha a feladat kisebb, akkor a foglalkozás keretében még a válaszok kiértékelésére és vitájára is sor kerül. Bizonyos helyzetekben – különösen, ha a feladat is igényli – az oktató kommentálja azt a helyzetet, amellyel az esettanulmány foglalkozik, felhívja a figyelmet az esettanulmány lényeges aspektusaira, megpróbálja beilleszteni a kurzus gondolatmenetébe stb.

Ahol az esettanulmány anyaga számadatokat is magában foglal, indokolt lehet, hogy a tanár a feladatról adott magyarázatában külön felhívja a figyelmet azok kezelésére és bizonyos számítások elvégzésére. Erre annál is inkább szükség van, mivel vannak olyan szám adatok, amelyek elsősorban egy eset háttérét mutatják be, míg mások kritikusan veszik szemügyre a problémához tartozó kérdéseket. A két helyzetet a gyakorlatlan hallgatók nehezen tudják megkülönböztetni, ezért adott esetben a tanárnak kell ebben segítséget nyújtani, hogy előmozdítsa a feladat értelmes megoldását.

Normális körülmények között a hallgatók felkészülése az osztályfoglalkozásra az esettanulmány gondos átolvasásából áll. Általában a hallgatók a szövegben a lényegesnek ítélt részeket aláhúzzák és széljegyzeteket készítenek. Ahol az esettanulmány anyaga szám adatokat is tartalmaz, ott bizonyos számításokat is elvégeznek és magukkal hoznak az osztályfoglalkozásra. Az esettanulmány fontosabb tényeinek kigyűjtése elég gyakori a hallgatók között. A tények szisztematikus, gondolati rendszerben történő írásos kifejtésére azonban már házi feladatként kevesebben vállalkoznak.

Olyan kurzusokon, ahol már egy bizonyos fejlődési szakaszban az írásbeli feladatok az osztály munkájának szerves részét képezik, ez utóbbi feladatot sem lehet kikerülni. Ilyenkor már az osztályvitára való előkészületként az egy-két oldalas írásos kifejtés általános normaként kezelhető. Ilyen lehet például egy vállalat/közigazgatási szervezet felvételi rendszerének, vagy akár teljes szervezeti felépítésének egy adott szervezetelméleti koncepció szerinti szemantikus ábrázolása, egy reklámszöveg megfogalmazása (esetleg kép megkomponálása stb.). Az írásbeli feladatok egyik legismertebb és leggyakrabban alkalmazott formája, amikor az esettanulmányról egy rövid összefoglaló értékelést kérnek. Ez állhat az esettanulmány alapján levonható általános érvényű következtetések összegzéséből, esetleg az esettanulmány egy részének alaposabb feldolgozásából. Ez a feladattípus jó arra, hogy a hallgatók bizonyos módszertani fogásokat, formulákat begyakoroljanak, amit egyébként könnyen elmulasztanának.

Néha az oktatók az osztályfoglalkozásokra való felkészülést úgy igyekeznek fokozni, hogy a hallgatóiktól a vitára kijelölt esettanulmányok rövid írásos elemzését kérik. (A Harvardon például erre a célra speciális dolgozatlapokat rendszeresítenek és a kötelező terjedelmet is előírják). Az ilyen jellegű írásos elemzésnek általában kettős célja van: egyrészt rákényszeríteni a hallgatókat arra, hogy alaposabban és gondosabban készüljenek fel a vitákra, másrészt ellenőrizni azokat, akik nem elég aktívak a vitákon.

Mindazonáltal, ezek az elemzések különösen jó szolgálatot tesznek azzal, hogy felfrissítik a hallgatók emlékezetét az esetről és az egész gondolkodásukról, amely a felkészülést kísérte, s ezzel jelentősen hozzájárulnak az érdemi vitához, az eset intelligens, sokoldalú feldolgozásához.

A PRODUKTÍV VITA TOVÁBBI FELTÉTELEI

Az eddigiekben inkább a vita objektív feltételeiről esett szó. Most azokról a szempontokról kívánunk szólni, amelyek érvényesítésére elsősorban a vita menetében van szükség. Ezek a szempontok mindenekelőtt a következők:

1. *A vita legyen mindig koncentrált*, vagyis az osztály egy adott időben lehetőleg ugyanarra összpontosítsa a figyelmet – azaz egy komplexebb téma bizonyos részére, aspektusaira vagy kérdésére. Célszerű továbbá azt is megkövetelni, hogy mindazok, akik a vitában részt vesznek, lehetőleg az absztrakciónak ugyanazon a szintjén beszéljenek. Az összevisszaságnak, a frusztrációnak az érzését kelti, s a vita értékét csökkenti az a körülmény, ha az osztály tagjai egyszerre különböző kérdéseket vizsgálnak, vagy ha néhányan a konkrét tények szintjén gondolkodnak, mialatt mások az absztrakt gondolatok kifinomult légkörében cirkálnak.

2. *A vita legyen mindig elég jellemző*, hogy mindenki pontosan fel tudja ismerni azt, amiről a másik, vagy éppen saját maga beszél. Nem szabad megengedni, hogy egyes hallgatók olyan bizonytalan általánosságokat „hitessenek” el másokkal, amelyekről valójában ők maguk sincsenek meggyőződve.

3. *A vita légköre legyen szabad, informális*, amelyben megvan a lehetőség a kísérletezésre. Arra, hogy:

- a) kipróbálják elgondolásaikat a tényleges helyzetre,
- b) felidézzék tapasztalataikat,
- c) őszintén beszéljenek, s még akkor se hátráljanak meg, ha valakivel nézeteltérésben vannak,
- d) javaslatokat tegyenek akár az elemzés módszereire, akár a tárgyalás menetére vonatkozóan.

Ezek nélkül aligha várható el a hallgatóktól, hogy jól haladjanak a kitűzött cél felé, hogy mindjobban eligazodjanak a társadalmi kapcsolatokban és aktívan részt vegyenek a csoportvélemények formálásában.

4. *A vitának el kell jutni valahova.* Bár a termékeny beszélgetés mindig koncentrált, unalmassá válhat, ha sokáig holtpontra marad. A végső cél rendszerint valamilyen döntést elérni, még hozzá olyan döntést, amelyet mint intézkedést kell meghozni. Éppen ezért, amikor már a vita egy idő óta folyik és eléggé világos, hogy az általános megegyezés mely irányban várható, a tanár megkérheti a hallgatók közül valakit, hogy összegezze a vitán elhangzottakat, vagy ő maga foglalja össze a vitát. Amikor már a „végső” döntés közeledik, ajánlatos a meghozandó intézkedésről bizonyos esetekben „osztályszavazást” rendezni még akkor is, ha az osztályvita eredményeként *nem csupán egyetlen döntés hozható*, s az eset valamiféle lezárása helyett célszerűbb inkább további gondolkodásra készíteni.

5. Az osztályvita elsődleges célja az esettanulmányok olyan feldolgozását adni, amely a lehető legteljesebb mértékben hozzájárul a hallgatók sokoldalú szakmai felkészítéséhez, beleértve ebbe az eredményes társadalmi kapcsolatok kiépítését is. Ahhoz, hogy az osztályvita ezt a célkitűzését meg tudja valósítani, az eddig elmondottakon kívül még néhány, az esetelemzésben érvényesítendő szempont-ra is fel kell hívni a figyelmet. Többek között arra, hogy annak az esetelemzésnek, amely a ma problémáinak az osztályvitáin keresztül a jövő gyakorlatára való felkészítést célozza, *mindig reálisnak, átfogónak, tervszerűnek és módszeresnek kell lenni.* Ehhez egyrészt arra van szükség, hogy a viták alapját képező esettanulmányok a társadalmi-gazdasági szituációkról készült élethű jelentések legyenek, másrészt ezek elemző feldolgozása megfelelő eljárások és módszerek alapján történjen.

A VITAVEZETŐ FELADATAI

A vitavezető egyik talán legfontosabb feladata *elindítani a vitát.* Arról, hogy ez milyen módon a legcélravezetőbb alaposan megoszlanak a vélemények. Vannak, akik azt a véleményt vallják, hogy a tanár beavatkozik a hallgatók szabadságába, ha valamivel is többet csinál annál, minthogy velük egy teremben tartózkodik. Néhány tanár, szokásos módon vitaindító kérdéseket tesz fel. pl.: Mik a tények?, Mi a kivezető út?, Milyen intézkedést kell hozni?, stb. További célravezető módja a vita megindításának, ha a tanár röviden, kissé drámai formában előadja az esetet.

Egy másik lényeges feladata a tanárnak az, hogy az osztályban egy *baráti légkört segítsen kialakítani.* Ebből a szempontból különös figyelmet érdemelnek a különböző beállítottságú, magatartású hallgatók. A továbbiakban a teljesség igénye nélkül ezek közül a hallgatók közül mutatunk be néhány tipikusnak tekinthetőt. Az egyik az *önző, magának való* beállítottságú hallgató. Jellemzője a sok és önkényes beszéd. Egyszer szándékosan igyekszik lerázni magáról valakit,

máskor egyszerűen nem vesz tudomást arról, amit hallgatótársai szeretnének elmondani. Félbeszakít és tagad másokat, hiszen olyannak tartja magát, aki csupán egyedül képes arra, hogy az esetről valami lényegeset mondani tudjon. Másik gyakori attitűd a *pártoskodás*, részrehajlás. Az ilyen hallgatók szinte fanatikusan az esettanulmánynak vagy a felvetett kérdésnek csak az egyik oldalát látják, illetve ragadják meg. Ezen a csoporton belül is külön kategóriát képeznek azok, akik a kritikát végletekbe vivő, vagy kimondottan negatív attitűdöt alakítanak ki. Ilyen helyzetekben a tanárnak tudatos erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy a hallgatók gondolkodását konstruktív irányba vigye, hogy a pozitív cselekvés jelentőségének az érzését sugallja. A *harcos* beállítottság gyakran van kapcsolatban a pártoskodással. Ugyanakkor ezek a hallgatók gyakran kerülnek olyan helyzetbe, hogy amikor az osztály tagjai meghátrálnak, engednek nekik, mondanivalójukban elakadnak. A *hallgatag*, nehezen beszélő hallgatók legalább annyi problémát jelentenek a tanárnak, mint az erőszakos, bőbeszédűek. A hallgatásnak természetesen igen különböző okai lehetnek. Vannak hallgatók, akik gátlásosan beszélnek (ilyenek a beszédhibásak, vagy a csökkent hallóképességűek), mások a hallgatag természetük miatt általában csak tanári felszólításra hajlandók bekapcsolódni a vitába, de előfordul az is, hogy egyes hallgatók attól félnek, hogy azt ismétlik meg, amit már kollégáik elmondtak és akadnak olyanok is, akiket a nagy létszámú osztály nyilvánossága zavar. A hallgatásnak természetesen oka lehet még az is, hogy valaki nem készült a foglalkozásra. Ezek után már aligha szükséges különösebben hangsúlyozni, hogy mennyi tapintat, türelem, emberismeret szükséges a tanár részéről ahhoz, hogy kedvező légkört teremtsen az eredményes osztályvitákhoz.

A tanárnak *nem szabad hagyni, hogy a vita megálljon*. A legaktívabb osztályokban is előfordul, hogy a vita lelassul. Attól függően, hogy mi váltotta ki a vita tempójának a visszaesését, igen különböző módon érhetjük el annak felélénkítését. Fel lehet kérni például a hallgatók közül valakit, hogy az addig elmondottakat összefoglalja vagy újabb kérdésfeltevéssel jelezni a vita további irányát, de sikeres beavatkozás lehet a vita szabályozásában az is, ha a tanár megállít valakit a monologizálásban.

A rutinos vitavezető már az első foglalkozásokon igyekszik *megmutatni hallgatóinak a vitatagnak, mint partnernek a szerepét*, helyes magatartását. A tanár azzal, hogy megpróbálja érzékeltetni a beszélgetésnek és a hallgatásnak a módját, mindazokra a magatartás-jellemzőkre ráirányíthatja a figyelmet, amelyek az interakciókban megjelenhetnek, és azokra is, amelyek nem helyénvalók a vitában.

Végül, de nem utolsó sorban a tanár feladatkörébe tartozik az is, hogy *lehetőséget adjon a vitatagoknak a kezdeményezésre*. A hallgatói kezdeményezés a vitát állandóan frissíti, kiapadhatatlan forrás. Ebből a felismerésből kiindulva a jó ta-

nár a vitában való részvételhez az osztály minden tagja részére a lehetőségek egész sorát biztosítja. Történhet ez úgy, hogy egy-egy esettanulmány vitájának a levezetésére a hallgatók közül kér fel valakit. Időközben egy-egy hallgatóval összefoglaltatja a vitát, vagy a vitában különböző szerepeket oszt ki, és így tovább. Ezek a megoldások mind alkalmasak lehetnek arra, hogy még azokat is a vita aktív követésére készítse, akik az éppen folyó beszélgetésben ténylegesen nem vesznek részt.

Ezzel tanulmányunk és egyben az osztályvita további izgalmas kérdéséhez jutotunk el, ahhoz ugyanis, hogy vajon milyen módszerek, technikai megoldások állnak a tanárok rendelkezésére a vita iránti érdeklődés tartós fenntartásához.

A HALLGATÓK ÉRDEKLŐDÉSÉNEK FENNTARTÁSA

A lehetőségek nyilvánvalóan ebben a vonatkozásban is sokfélék lehetnek. Előfordul például, hogy már a vita tempójának a megváltoztatása segít. Ez történhet úgy, hogy a tanár egy újabb kérdésével a vitát egy másik irányba tereli miközben az adott eseményt illusztrálja, sőt a rendelkezésre álló statisztikai adatokat is megvizsgálja. Fokozza a hallgatók érdeklődését, ha egy-egy alkalommal be is mutatják azt a terméket, amelyről az esettanulmányban szó van, máskor a film, vagy az eseményeket követő grafikonok hevítik a vitát. Az amerikai vezetőképző iskolákon elég gyakori például, hogy az osztályvitákra a szóban forgó vállalatok vagy közigazgatási szervezetek érintett vezetői közül is meghívják néhányat.

A vita tempóját, az esettanulmány feldolgozásának a minőségét és nem utolsósorban a hallgatók érdeklődését jelentősen befolyásolja az a tény, hogy a tanár, előre átgondolta-e az esettanulmány feldolgozását. Megfelelő előkészület nélkül a tanár nem tudja a vitát tervszerűen irányítani; össze-vissza használja a táblát, a táblára írt megjegyzései strukturálatlanok, következésképpen áttekinthetetlenek és értelmezhetetlenek lesznek. Még azt sem tudja, hogy a teremben mikor hol álljon. (Ez utóbbi az első pillanatra talán lényegtelennek tűnik, pedig egyáltalán nem az, hiszen azzal, hogy a tanár hol áll, vagy milyen irányú mozgást végez a teremben, érzékeltetni tudja többek között azt, hogy részt kíván-e venni a vitában, vagy adott esetben inkább a hallgatók önmaguk közötti véleménycseréjét tartja előnyösebbnek.)

Az érdeklődés fokozásának, illetve fenntartásának kitűnő módszere a *szerepjátás*. Ennek egyik formája az, amikor a hallgatókat arra kéri, hogy egy-egy, az esetben szereplő (vezető vagy beosztott) személyt képviseljenek. Konkrét kivitelezése különböző formában történhet. Van, amikor előre kiosztják a szerepeket, hogy ezzel a felkészülést amennyire csak lehet, elősegítsék, máskor közvetlenül az óra elején az osztályt csoportokra osztják és a tisztségviselők ezekből a cso-

portokból kerülnek ki. Ez utóbbi esetben miután a csoportok kialakultak, az óra elején tíz-tizenöt percet kapnak arra, hogy egy viszonylag egységes csoportvéleményt alakítsanak ki, amelyet majd az arra kijelölt személy szimulált értekezleten képvisel. A csoport tagjai értekezlet közben cédulán küldött észrevételekkel, tanácsokkal segíthetik tisztségviselő társukat. A szerepjáték végén a tanár egyedül vagy az osztállyal közösen értékeli az értekezlet, illetve az egyes csoportok munkáját.

Egyes kurzusokon *az esetelemzésben nagyon hasznos lehet a film*. Történhet ez például úgy, hogy egy filmre rögzített esetet levetítenek, a film szövegét sokszorosított formában a hallgatóknak előre átadják, majd a kapott információk alapján lefolytatják a vitát. Egy másik megoldás, amikor a filmet előzetes írásos anyag és hang nélkül vetítik le, s a hallgatóknak a téma és a szereplők ismeretében kell felépíteni és megoldani a cselekményt. Amikor az osztályban már szinte a legképtelenebb variációk is elhangzottak, a hallgatók a filmet hanggal együtt újra megnézik és feltevéseiket a valóságos helyzettel egybevetik.

A film mellett a *televíziós technika és az informatika* is egyre nagyobb segítséget nyújt az aktív pedagógiai módszerek eredményes alkalmazásában. Segítségükkel közvetlen kapcsolat teremthető a hallgatók, valamint a hallgatók és a tanár között, a vita rögzíthető, és a felvétel bármikor visszajátszható, s amellett, hogy a számítógépes kapcsolatok színesebbé, változatosabbá teszik az osztály munkáját, a sokszor unalmas és fárasztó számítások alól is tehermentesítik a hallgatókat.

Az esettanulmányok osztályvitáin általában, mint megfigyelők részt vehetnek vállalati vagy közigazgatási szakemberek is. A vita szempontjából elsődleges jelentősége azoknak a személyeknek van, akik attól a vállalattól vagy közigazgatási szervezettől jöttek, amelyiknél az esettanulmány készült, esetleg ők személy szerint is szereplői az esetnek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ilyen helyzetekben a hallgatók körében a vitaláz mindig magasabbra szökik.

A NÉVSOR, ILLETVE AZ ÜLÉSREND, MINT SEGÉDESZKÖZ

A névsor, illetve az ülésrend elsősorban a vita levezetésének és ösztönzésének lehet hasznos segédeszköze. Ha például nincs önként jelentkező, akkor a névsor vagy a hallgatók előtt lévő névtáblák segítségével a tanár bárkit könnyen felszólíthat. Erre főként azok számíthatnak, akik önként ritkán kapcsolódnak be a vitába. A névsor, illetve az ülésrend alapján a tanárnak könnyebb megjegyezni azokat a hallgatókat, akik gazdag vagy egészen különös tapasztalataikkal, ismereteikkel jelentősen hozzájárulhatnak a vitához, esetleg egy-egy fordulóponton átsegíthetik az osztályt.

Már az előzőekben is említettük, hogy az osztályterekben minden hallgató előtt névtábla van. Erre azért van szükség, mert a közvetlen, informális légkör kialakulása szempontjából fontos, hogy a tanár név szerint szólítsa a hallgatókat, és ők is egymást. A tanár – s nem utolsósorban az osztály – nagy előnyére szolgál, ha viszonylag rövid idő alatt memorizálni tudja a neveket. A Harvard Business School eset-módszeres kurzusain szinte hihetetlennek tűnt, hogy egyes tanárok már a harmadik, negyedik órán név szerint szólították a hallgatókat. Nyilvánvalóan ehhez is különös adottságra van szükség, s nem utolsósorban arra az elhatározásra, hogy a cél érdekében megtanulják a neveket.

AZ OSZTÁLYVITA KERETÉBEN NYÚJTOTT TELJESÍTMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A vitában részt vett hallgatók teljesítményének az értékelése különböző módon történhet. Vannak tanárok, akik menetközben, közvetlenül a hallgató szereplése után értékeli annak teljesítményét, kockáztatva ezáltal azt, hogy közben a vita tovább folyik, amit nem tudnak pontosan követni. Sőt bizonyos esetekben a menetközben történő osztályozás le is lassíthatja a vitát, és további bonyodalmakat okozhat az is, ha ugyanaz a hallgató többször kapcsolódik be a vitába. S talán érdemes még megemlíteni egy pszichológiai mozzanatot is, azt ugyanis, hogy az osztályozás ténye nem kis mértékben gátolhatja egy teljesen szabad, őszinte légkörű eszmecsere kibontakozását.

Sok tanár egyáltalán nem osztályoz menetközben, hanem a fél év osztályvitái során nyert benyomások, felhalmozott információk alapján, a szemeszter végén értékeli az osztály tagjainak a teljesítményét. Ezt a megoldást gyakran alkalmazzák a hagyományos szemináriumi formák esetében is, de általában csak akkor, ha kisebb létszámú szemináriumi csoportokkal dolgoznak.

Egy közbülső megoldás, amelyet az esettanulmányos oktatásban talán a legtöbben alkalmaznak az, amikor a tanár közvetlenül a foglalkozás után névsorral, illetve ülésrenddel a kezében emlékezetében felidézi a vitát, illetve azokat a hallgatókat, akik a vitában részt vettek és röviden értékeli teljesítményeiket. Ebben az eseten általában nemcsak azok a hallgatók kerülnek a visszaemlékezés fókuszába, akik rendszeresen aktív részesei a vitáknak, hanem azok is, akik az utóbbi foglalkozásokon egyáltalán nem szerepeltek. Ilyen helyzetekben a tanár a következő órán bejelentheti, hogy szívesen venné, ha ezúttal elsősorban azokat hallhatná, akik az utolsó órákon alig, vagy egyáltalán nem járultak hozzá a vitához.

Az eset-módszerrel oktató tanárnak mindenképpen el kell kerülnie azt, hogy a hallgatók az osztályfoglalkozásokat úgy tekintsék, mint alkalmat az osztályozás-

ra, és nem, mint fórumot a különféle esettanulmányok együttes feldolgozására, ami annál eredményesebb, minél többen vesznek részt a vitákban.

A VITA KORLÁTAI

A vita *egyik* jellemző nehézsége, hogy a hallgatóknak egyszerre különböző típusú szellemi tevékenységet kell végezni. Így például figyelni másokra, értelmezni azt, ami mások részéről elhangzott, saját véleményüket kialakítani és kifejteni stb. *Másik* jellemző korlát abból adódik, hogy a hallgatók viszonylag rövid időt tölthetnek együtt közös munkával. Ez az idő néha bizony nagyon kevés ahhoz, hogy a napirenden levő esettanulmány mindenkit elég mélyen gondolkodásba ejtsen, hogy azt mindenki megértse és véleményét a csoport tagjaival megismeresse.

További nehézségek főként az egyéni különbségekből fakadnak. Ilyen nehézség adódhat például abból, ha az osztályban néhány hallgató észjárása lassúbb, másoké gyorsabb. Előbbiek általában még akkor is hátrányos helyzetbe kerülnek, ha utóbbiakat a tanár mérsékelni igyekszik. Egy befelé forduló személy sokszor még a legnyilvánvalóbb összefüggéseket is nehéznek tartja felismerni. Egy másik eljut oda, hogy az érvek és ellenérvek hatására megváltoztatja véleményét, de azt habozik elmondani. A harmadik azért aggódik, hogy bármit is mond, a többiek véleményéhez képest az csak egy nagyon szerény hozzájárulás lesz a vitához.

Az említett korlátok különösen akkor lehetnek jelentősek, ha az esettanulmány feldolgozása kizárólag az esetről való beszélgetésből áll. Tekintettel azonban arra, hogy erre a beszélgetésre való felkészülés az osztály minden hallgatójától tetemes egyéni munkát igényel, senkinek sem kell munkáját csupán arra az időre korlátozni, amely alatt az osztály együtt van.

Ez persze nem jelenti azt, hogy az egyéni munkával szemben kialakult elvárások és a tényleges teljesítés között ne adódna bizonyos szakadék, amely magára az osztályvitára is kihat. Az eltérések adódhatnak abból, hogy az emberek nagy része nem szeret órákon keresztül a koncentrációnak egy olyan magas szintjén egyedül gondolkodni, amely szükséges lehet egy társadalmi-gazdasági szituáció alapos megértéséhez és feldolgozásához. Egy másik nehézség azzal függ össze, hogy a hallgatók az iskolában és az iskolán kívül egyéni munkájukban nem szoktak szavakat használni, ami legalábbis véleményünk szerint gátolja őket gondolataik pontos megfogalmazásában, esetleg tisztázásában. További nehézséget okoz az egyéni esetelemzésben még az is – s erre már előzőekben is utaltunk –, hogy amikor valaki egyedül tanulmányoz egy esetet, valószínűleg nincs tudatában azoknak az elfogultságoknak, előítéleteknek, amelyek véleményt formáló szerephez jutnak.

Ezzel az esettanulmányok osztályvitái során felmerülő problémák teljes körét természetesen korántsem merítettük ki. Már csak azért sem tehattük ezt, mivel ezeket a problémákat csak úgy ismerhetjük meg igazán, ha az esettanulmányos oktatást magunk is gyakoroljuk. Sok éves gyakorlat vezet el bennünket mind a nehézségek felismeréséhez, mind pedig azok sikeres leküzdéséhez. Így válik majd számunkra is konkrét valósággá az a megállapítás, mely szerint az esettanulmányos képzés egy módszeres formája annak, ahogyan a gyakorlatból tanulhatunk.

Felhasznált irodalom

A British Institute of Management (1960): Case Method Practice. An account by specialists working in different branches of management education of their experiences in the use of case studies. The Sidney Press LTD, Bedford.

An Introductory Course in Teaching Methods for Management Development. International Labour Office. Geneva, 1985. ISBN 92-2-101006-6

BALÁZS, B. (1971): A didaktikatudományról. Kézirat.

HELLER, F. A. (1960): The use of case study at technical college. In: A British Institute of Management (1960) Case Method Practice. An account by specialists working in different branches of management education of their experiences in the use of case studies. The Sidney Press LTD, Bedford.

NILAND, P. (1954): The Values and Limitations of the Case Method. In: The Case Method at the Harvard Business School. Edited by M. P. McNAIR. McGraw – Hill Book Company, New York.

PIGORS, P. – PIGORS, F. (1961): Case Method in Human Relations: Incident Process. McGraw – Hill Company, New York.

RUBINSTEIN, Sz. L. (1967): Az általános pszichológia alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest, II. kötet.

SCHOEN, D. R. – SPRAGUE P. (1954): What is the Case Method? In: The Case Method at the Harvard Business School. Edited by M. P. McNAIR. McGraw – Hill Book Company, New York.

The Case Method at the Harvard Business School. (1954): Edited by M. P. McNAIR. McGraw – Hill Book Company Inc., New York.

BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYE APRÓFALVAINAK ÉLELMISZER-ALAPELLÁTÁSA

SIKOS T. TAMÁS

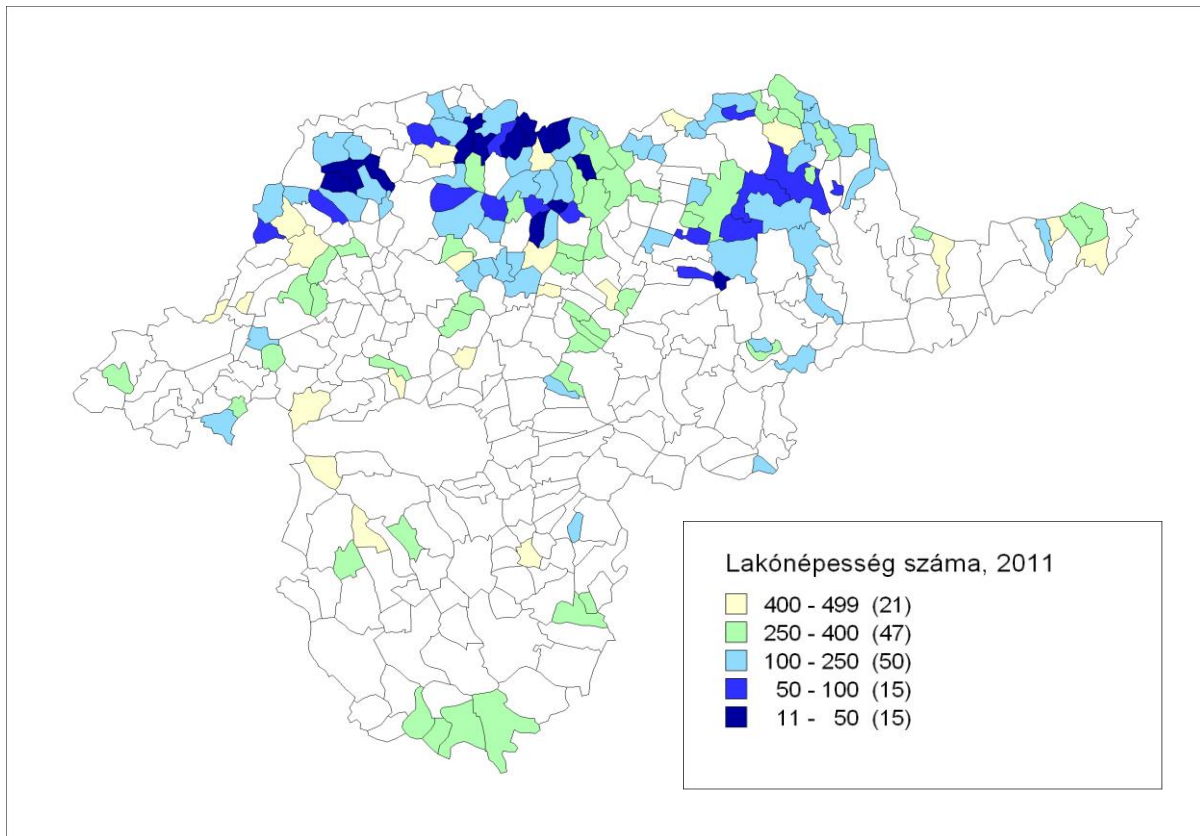
Napjaink egyik kulcskérdése az alapellátás folyamatos fenntartása, fenntarthatósága térben és időben, valamint, hogy milyen módon oldható meg a fogyasztói igények minél tökéletesebb kielégítése. Napjainkban az élelmiszer-alapellátás színvonala a településhierarchia különböző szintjén élők számára nagyon eltérő módon biztosított az egyes térségek adottságainak függvényében, hiszen az eltérő méretű kiskereskedelmi komplexumok hatékony működtetése nagymértékben függ a települések népességszámától. Így egyáltalán nem mindegy, hogy az adott lakos az ország mely tájegységében, településében él, hiszen az alapvető javakhoz való hozzájutásának lehetősége térben és időben nagyon eltérő lehet. Napjainkra a kiskereskedelem már javarészt globalizálódott, miközben a fogyasztók vásárlásai lokális terekhez kötődnek, így a magyarországi településállomány- és hálózat adottságai, illetve ennek korlátai behatárolják a kiskereskedelmi ellátás színvonalát. Ebből fakadóan az aprófalvas térségekben színvonalas üzletek már a gazdaságossági, hatékonysági mutatók miatt sem képesek megtelepedni. Az élelmiszer-üzletek megtelepedésének sincs sok realitása, hiszen a települések népességszáma alacsony és ehhez társul még a rendkívül gyenge vásárlóerő.

Községek	Lélekszám 1949	Lélekszám 2001	Lélekszám 2011	60-X évesek aránya a 2001, %	60-X évesek aránya 2011, %	Idő szerinti optimalizálás a leggyorsabb út hossza km-ben a járásközpontig	Élelmiszer-üzletek száma
Tornakápolna	133	12	11	100	27,2	39,1	0
Torna-barakony	269	28	13	67,9	76,9	46,63	0
Debréte	220	30	14	63,3	64,2	47,75	0
Gagyapáti	136	15	16	46,7	48,2	18,15	0
Teresztenye	148	26	21	61,5	66,6	31,41	0
Sima	171	19	21	73,7	47,6	30,09	0
Perecse	271	29	27	35,2	40,7	29,36	0
Litka	260	73	31	47,9	54,8	20,57	0
Becskeháza	214	53	36	50,9	50	46,98	0
Keresztéte	166	28	44	79,6	25	32,71	0
Pamlény	416	54	45	38,9	28,8	41,65	0
Kány	297	86	48	40,7	58,3	32,08	0
Nyésta	213	70	49	15,7	19	22,6	0

1. táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén megye legkisebb községeinek néhány adata

Forrás: sajtószervezés, KSH Népszámlálási adatok 1949, 2001, 2011

A következőkben részletesen vizsgáljuk Borsod-Abaúj-Zemplén megye 358 településéből az 500 főnél alacsonyabb lélekszámú településeket, melyek száma jelenleg 147. Ebbe a kategóriába tartozik országos szinten a településeinek mintegy egyharmada és Borsod-Abaúj-Zemplén megye településeinek pedig mintegy 41%-a (1. ábra).



1. ábra: Az aprófalvak lakónépeség száma Borsod-Abaúj –Zemplén megyében, 2011
 Forrás: saját szerkesztés, KSH 2011-es Népszámlálási adatok alapján

Az 500 fő alatti aprófalvak főleg az Aggteleki-karszton, a Cserháton és a Zempléni-hegység területén találhatók, ha a vizsgált településeket létszám-kategóriánként és településtípusokra bontva elemezzük, akkor megállapítható, hogy a 200 fő alatti településekben a népességszám 2001-ről 2011-re 22%-kal, míg a 200 és 500 közötti települések csoportjában mintegy 15 százalékkal csökkent. Az 1. táblázatban szereplő falvak gyors népességcsökkenése mellett néhányukban a növekedés jelei is fellelhetők.

A megyében 24 olyan település van, ahol az aktív korúak számát meghaladja az időskorúak száma (pl. Tornabarakony, Varbóc, Teresztenye, Litka, Debréte stb.).

Ezen falvak társadalmát az elöregedés → a szegénység → a leromlás → a pusztulás jellemzi ugyanakkor az aprófalvak egy másik csoportjára inkább → a be-

vándorlás → a folyamatos népesség növekedés → a fiatalos korstruktúra → a magas természetes szaporodás a jellemző. Az utóbbi kategóriához tartozik Tornanádaska és Csenyéte, ezen falvakban a 15-59 éves népességre jutó gyerekek száma meghaladja a megyei átlag háromszorosát (27) Tornanádaskán (90), míg Csenyétén (88).

A fejlődésnek indult települések kategóriájába került Tornakápolna, mely már több népszámlálás óta az ország legkisebb települése, helyzetének változását festői környezetének, patak menti völgyi fekvésének köszönheti. A gyönyörű környezetét megismerve az elmúlt években felkapottá vált és a település épületeinek jelentős részét felvásárolták rekreációs céllal. A település népességszáma a 2017-es adatok szerint 29 főre növekedett a falucska tömegközlekedési eszközzel jelenleg nem érhető el, ma már a pihenni vágyók számára ez is vonzóvá teheti.



2. ábra: Tornakápolna napjainkban
Fotó: Farkas Gyula felvétele, tornakapolna.network.hu

Nem mindegyik település ilyen szerencsés, leépülőben van Tornabarakony, Debréte, Teresztenye (TÓZSA I. 2018), Sima, és hosszan sorolhatnánk a sort, az említett falvakban a 60–X évesek aránya meghaladja napjainkra már a 60%-ot is. Az inaktív keresők magas aránya arra enged következtetni, hogy e falvak a „tisztas szegénység” falvai, „nyugdíjas falvak”, erősen kifelé tartva a település-állományból és az életből, s ha a szegénység hulláma is eléri e falvakat, meglehetősen bizonytalan a jövőjük. Jövőjük tehát erősen megkérdőjelezetté válik!!!

A Gömör-Tornai-karszt, a Galyaság, az Upponyi-hegység, a Cserehát települései számára a negatív változások a 60-as évek mezőgazdaságának átszervezése után következtek be, ekkorra egyre kevesebb munkaerőre volt szükség a gépesítés következtében. Az ipari munkahelyek száma is folyamatosan csökkenni kezdett a 90-es években a szénbányák zárása következtében – Ormosbánya (1988), Egercsehi (1990), Dubicsány (2000), Felsőnyárad (2000), Putnok-Királd (2001), Lyukóbánya (2003), Rudolftelep (2004) stb.–, a bányák végleges bezárására a térségben 2004-ben került sor, ekkor törölték a Borsodi Szénbányákat a cégjegyzékből (2004.02.04-én), ezzel egy 218 éves múlttal rendelkező vállalat enyészett el a semmibe (RÓNAFÖLDI Z. 2012), mely sok ezer ember számára biztosított munkalehetőséget hosszú évtizedeken, sőt évszázadokon keresztül.

„Ugyanakkor a borsodi iparvidék peremén, 1990 után a rohamos betelepülés kapcsán Kiscsécs és Csenyété lélekszáma több mint felével nőtt 11 év alatt, s a kifejezetten „juvenilis” demográfiai struktúra volt jellemző Kiscsécsen 3,8, Alsószentmártonban 4,8, Pálmajorban 5,0, Gilvánfán 5,6, Csenyétén 6,3 százalék a 60 éven felüliek aránya, így ezekben a településekben a harmadik világbeli természetes szaporodás a jellemző. Egyes esetekben természetesen a vázolt folyamat még nem alakította át ily mértékben a falu lakosságát, más községek esetében – Léh, Nyésta, Beret, Kispalád, Fulókércs – az „öslakók” és a bevándoroltak együttélése sejthető. E folyamatokkal áll szemben az elképesztően rossz munkaerő piaci helyzet s mindaz, ami ennek következménye: a nagyarányú, az adatokban nem is mindig tükröződő munkanélküliség, a munkajövedelmek majd teljes hiánya – olykor 10 százalék alatti aktív kereső-arány –, így a segélyekre való ráutaltság – a publicisztika kedvelt témája e falvak „felpezsdülése” a segélyosztás napján: sorban állás a segélyekért, az uzsorások adósságbehajtása, a hitelek törlesztése a boltokban stb. –, a szegénység, a tétlenség lélekrombolása, a munkakultúra és -fegyelem szinte teljesen ismeretlenné válása, ami még munkakalmak felbukkanása esetén is kérdésessé teszi a munkavállalást, a deviáns magatartások gyakorisága, a lakosság rossz egészségi állapota” (BELUSZKY P. – SIKOS T. T. 2007).

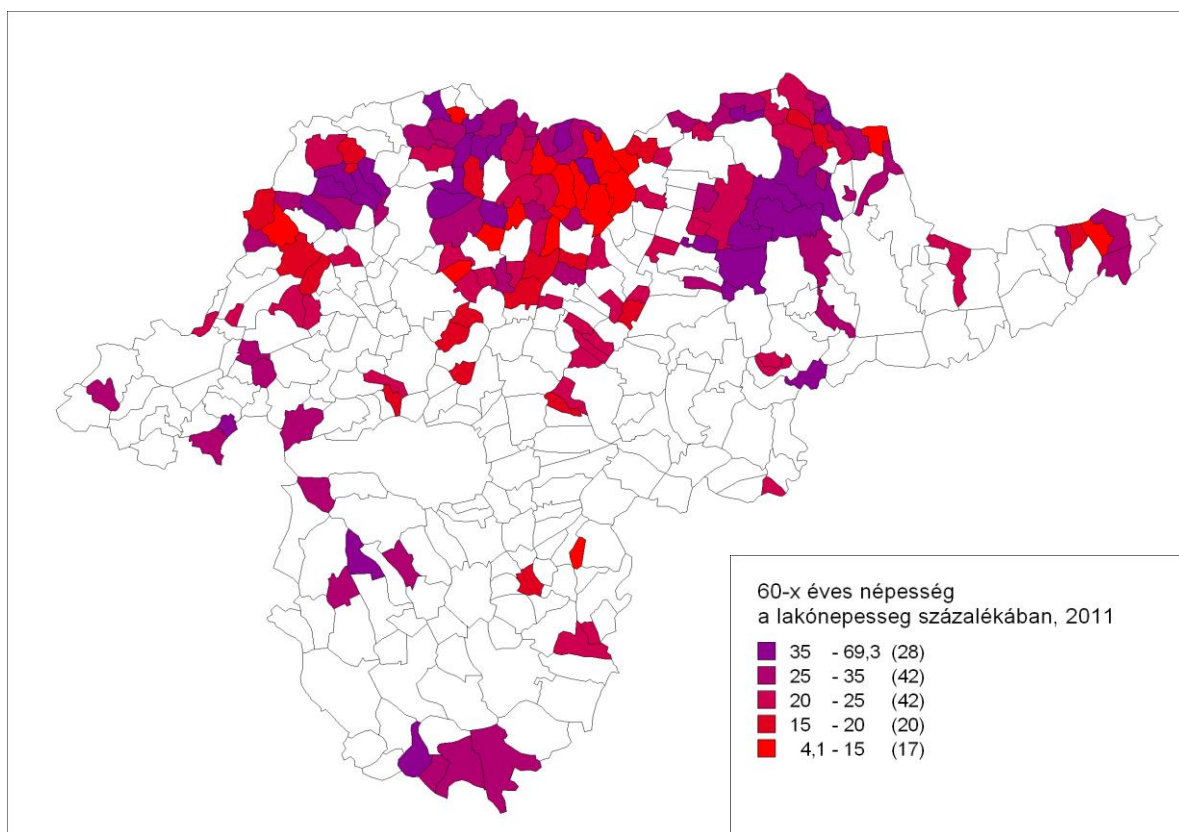
Csenyétén a 2011-ben a nemzetiségi hovatartozás szerint a nyilatkozók 89 %-a vallotta magát roma nemzetiségűnek, hasonló arányt mutat még Kiscsécs (83%) és Szakácsi (80%) nemzetiségi összetétele is. Ezekben a halmozottan hátrányos helyzetű aprófalvakban napjainkra javarészt csak a közmunka lehetősége maradt fenn, ez jelenti az egyetlen jövedelemforrást a segélyeken és a nyugdíjakon felül, ezeknek az embereknek csak szegénység maradt függetlenül attól, hogy romák vagy sem.



3. ábra: Egy hátrányos helyzetű település Csenyété

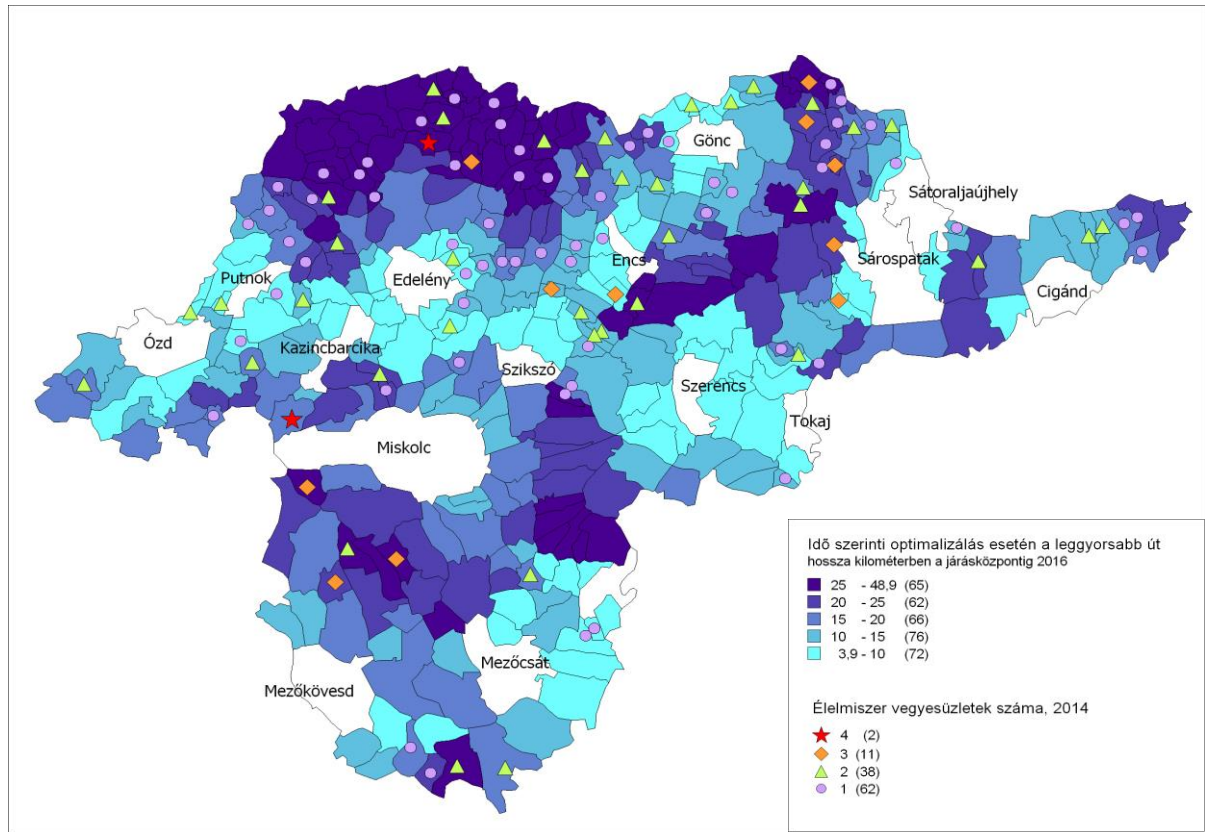
Fotó: Google Earth Pro

A 60 éves és idősebb korcsoportból kerül ki a nyugdíjas korú népesség javarésze, 2001-ről 2011-re ez a korcsoport mintegy 4,4%-kal növekedett (4. ábra). A korcsoporton belül a nők száma 65%-kal magasabb, mint a férfiaké, ebből következően eltérő a két nem előregedési indexe is. A megye népességén belül egyre nagyobb arányban emelkedik az idősek részaránya, különösen jelentős ez a kistelepülések esetében, ez a tény pedig rendkívül kedvezőtlenül hat a települések jövőjére és alapellátásuk fenntarthatóságára, hiszen az előregedő egyszemélyes háztartások számának növekedése gyengíti a települések vásárlóerejét. Az előregedő falvak többsége az Aggteleki-karszton, a Cserehát lankáin és a Zempléni-hegység területén található, melyekben az idősek aránya meghaladja a 30%-ot. Ugyanezen térségből kerül ki a másik szélsőség is, a száz családra jutó magas gyermekszám Tornanádaskán (259) és Abaújszolnokon (256), mely a megyei átlag kétszerese. A 2011-es népszámlálás időszakában száz családra számítva Fájban (240), Gagyapátiban (233), Felsőregmecen (232), Kiscsécson (220), Csenyétén (216), Szakácsiban (203) gyermek élt. Az említett települések szinte mindegyikében 20 %-kal feletti volt a gyermekkorúak aránya. A magas gyermekszám és a települések aktív keresőinek alacsonyszáma szintén a szegénység jelenlétére utal a településekben.



4. ábra: Az aprófalvakban a 60-X évesek aránya a lakónépesség %-ban 2011
 Forrás: saját szerkesztés, KSH 2011-es Népszámlálási adatok alapján

A továbbiakban azt vizsgáljuk az 5. ábra alapján, hogy aprófalvak tagolódása és a élelmiszer-kereskedelmi szolgáltatások között, milyen kapcsolat fedezhető fel (vagyis pl. hogy az egyes üzletek mennyire „hatolnak le”, telepednek meg a településhierarchia legalsó szintjén). Az élelmiszer-üzletek száma az 500 főnél kisebb (147) településekben 113 ez azt jelenti, hogy a településeknek mintegy 23,1 % ellátatlan, tehát üzlethiányos. Az élelmiszerbolt nélküli települések főleg a településhierarchia legalján levő csoportokat sújtják, ezen települések népességszáma alig haladja meg a 250 főt a térség lakosságának száma pedig a 3577 lakost. A vizsgált településcsoportban mindössze két olyan település van, melyben 4 élelmiszer-üzlet üzemel Martonyi és Mályinka mindkét település kedvező helyzetét forgalmi fekvésének és a természeti adottságaira épülő turizmusnak köszönheti.



5. ábra: A járásközpontok elérhetősége km-ben és az élelmiszer vegyesüzletek száma
 Forrás: saját szerkesztés a GEOX Kft. Elérhetőségi idők és távolságok, 2016 és KSH TSTAR adatok, 2014 alapján

Érdeemes annak vizsgálata is, hogy az egyes településekből a járási székhelyek elérhetősége idő szerinti optimalizálás alapján a kilométer távolság figyelembevételével hogyan alakul. A 5. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy az általunk vizsgált hátrányos helyzetű térségek aprófalvaiból – Aggteleki-karszt, Cserehát és Zempléni-hegység – egy nagybevásárlás jelentős időt igényel, fél esetenként egész napot, figyelembe véve a tömegközlekedési eszközök járatsűrűségét. Az esetek többségében a megteendő távolságok 50-80 km között mozognak egy-egy bevásárlás alkalmával. Az aprófalvak lakói a szélesebb termékválaszték érdekében rákényszerülnek, hogy havonta egyszer egy nagyobb bevásárlást valamelyik nagyobb településben vagy a járási székhelyen bonyolítsák le. Bár a települések lakói számára szükséges és kényelmesebb lenne minden településben egy-egy bolt fenntartása, de könnyen belátható, hogy ez üzletviteli és gazdasági szempontok miatt gyakorlatilag kivitelezhetetlen, az aprófalvak egy jelentős részében rendkívül alacsony a vásárlóerő és emiatt az üzletek képtelenek kitermelni a működésükhöz szükséges alapköltségeket. Napjainkban olyan költségek, kiadások terhelik a kisvállalkozókat, hogy nem éri meg tehát a kisüzletet fenntartani és működtetni az aprófalvak jelentős részében. Éppen ezért az aprófalvak, de még az aprófalvak esetében is célszerű lenne tovább erősíteni a mozgóárus hálózatot. A mozgóboltok kétségtelen előnye, hogy „házhoz mennek” és

termékkínálatuk is gazdagabb, mint az aprófalvak üzleteinek. Az e-kereskedelem bizonyára segíthetne, de realitása ezen a területeken csekély, hisz a házhoz szállítás költségei nagyon magasra rúgnak. A mozgóboltokkal való kooperálás a közeli jövőben megoldást kínálhat, és új utakat nyithat az e-kereskedelem számára.

IRODALOM

BELUSZKY P. – SIKOS T. T. (2007): Változó Falvaink. Budapest, Magyarország az Ezredfordulón. MTA Társadalomkutató Központ 460p.

KOVÁCS A.– SIKOS T. T. (2016):A Vasárnapi zárva tartás hatása a fogyasztói magatartásra Magyarországon. Földrajzi Közlemények 3: pp. 229-244

RÓNAFÖLDI ZOLTÁN (2012): Kronológia. A borsodi és Ózd környéki szénbányászat fontosabb évszámai, eseményei. 141p.

SIKOS T. T. (2018): Mi az okos kiskereskedelem (smart retailing)? Dialóg Campus, Budapest

TÓZSA I. (2018): Hol vagy, Torna megye? In: Közszerkezési és Közigazgatástani Műhely 2017. pp 157-162

HOL VAGY, TORNA MEGYE?

TÓZSA ISTVÁN

*„Vak ügetését hallani, hajdani, eltévedt lovasnak.
Volt erdők és ó-nádasok láncolt lelkei riadoznak.
Kisértetes nálunk az ősz, s fogyatkozott számú az ember:
S a domb-kerítéses síkon köd-gubában jár a November.
Alusznak némán a faluk, múltat álmodván, dideregve,
S a köd-bozótból kirohan ordas, bölény s nagymérgű medve.”*

Ady Endre: Az eltévedt lovas



Fotó: Tóth György

A történelmi Torna vármegyéből ma már csak néhány falu található Magyarországon. Ezek a falvak a múlt század elején még virágkorukat élték, több száz lakossal, sok száz lóval, szarvasmarhával, sertéssel, vízimalmokkal, szinte teljes önellátásra berendezkedéssel. Földműveléssel, szőlőkkel, gyümölcsösökkel. Beszélték az öregek, hogy 1944 őszén, 1945 tavaszán, amikor a front végig söpört az országon, Szőlősárdóban, Teresztenyén, Égerszögön, Tornakápolnán egyetlen katonát sem láttak, távoli ágyúdörgést sem hallottak. Védett zuga volt ez Felső-Magyarországnak, ahol életeket lehetett leélni, fiatalon sem kellett elmenni megélhetés reményében: itt élni, halni lehetett.

Mi történt ezekkel a falvakkal, hogy mára már csak árnyékai, szellemei egykori önmaguknak? Már csak néhány idős ember, többnyire öregasszony bóklászik a kertekben, a lábasjóság eltűnt a legelőkről, az ólaktól, a gyümölcsösök a domboldalon elvadultak, beleolvadtak az erdőbe, a földek és a szőlők művelet-

lenek, a házak rozogák, alig lakottak? Mi lesz a sorsuk ezeknek a falvaknak? Lesz-e még feltámadás itt a világ végén?

Az egykor étellel teli falvak több mit fél évszázaddal ezelőtt, az 1960-as években tapasztalták az első változást. Megalakult a mezőgazdasági termelő szövetkezet, a szántóföldek a „közösbe” mentek. A gépesítés, kemizálás egyre kevesebb munkaerőt kívánt; itt nem alakultak ipari melléküzemágak, mert messze volt a „város,” Kazincbarcika, Edelény, Miskolc. Itt inkább Rudabánya, Ormosbánya, Múcsony szénbányái kínáltak munkát a férfiaknak és a közkonyhák, közüzemek a nőknek. A háztáji gazdaságokat, a konyhakerteket, a szőlőket – a kiegészítő jövedelem és termék kedvéért – még művelték, azonban a gyerekek már a dinamikus iparral és szolgáltatásokkal fejlődő városokba mentek dolgozni és élni. Az 1980-as évekre kezdtek elnéptelenedni a tornai falvak Magyarországon maradt hírmondói. Bezártak az iskolák, kevesen jártak a templomokba, az öregek nyugdíjasként még művelték a kerteket, de egyre kevesebb erővel. (Dicséretére a református egyháznak, hogy a lelkészek a néhány idős ember kedvéért is minden héten tartottak istentiszteletet az Árpád-kori kis templomokban.) Kezdték elnéptelenedni a kis faluk, egyre több ház állott üresen, rogyadozva.

Már a „gyerekek” sem jártak haza, mert a rendszerváltás körül bezártak a bányák, nem kellett több bányász; a piacgazdaságban a külföldi szemet olcsóbb volt behozni, mint a magyar szemet kitermelni és eladni. És igaz volt ez a többi mezőgazdasági terményre is: műveletlenek maradtak a szántóföldek, eltűntek az tehéncsordák, olcsóbb volt a tejterméket és a húst behozni külföldről, s a szőlőművelés és disznótartás is csak addig tartott, amíg az öregek bírták. A gyerekek, és az unokák már egyre távolabb kerestek és találtak megélhetést, immár nem a mezőgazdaságban, nem az iparban, hanem a szolgáltató szférában. Egyre ritkábban járt haza az öregekhez a fiúk, a lányok és azok családja. Az 1980-as években úgy látszott, vége a falunak. Sorsa a kihalás és a házak összedülése.

Az 1990-es években felvillant egy reménysugár: a falusi turizmus. A világban a turisták, az utazók már mind megnézték a híres látnivalókat Párizsban, Rómában, Londonban; valami más élményre is vágytak: hogy kakaskukorékolásra ébredjenek, kutyaugatást halljanak, igazi tehenet, kecskét lássanak. Találtak még ilyet, többek között itt, a történelmi Torna vármegye elfelejtett dombvidékén. Vállalkozók vásárolták fel az elhagyatott házakat, állami, vagy uniós kölcsönből lakhatóvá tették őket, azután jöttek a turisták, a csendre, falusi környezetre vágyók. Igen ám, de számuk véges volt, a külföldi célcsoportokat nem érte el a helyi propaganda, vagy túl messzire volt már ez a hely. Maradtak az informális kapcsolatok: általános iskolák, a középiskolák diákjait üdültetni egy hétre, tíz napra. Megint megteltek gyermekhanggal az öreg faluk, csak hogy ez disszonáns hang volt. Ezek a gyerekek semmilyen szórakozást nem találhattak az ilyen üdülési környezetben; maradt a randalírozás, a balhék keresése, ami megkeserítette

az itt maradt kevés idős ember napjait. Végül az iskolai üdültetés elmaradt, megint felsejlett a kilátástalan csend: a vidéki entrópia, ahogy Ady Endre oly' szépen megírta költeményében.

Még egy utolsó kísérletre sor került, hogy a tornai kis falvak – legalább fizikai mivoltukban – fennmaradjanak. A 2000-es években újabb vállalkozók jöttek, akik az önkormányzatok közigazgatási tekintélyét saját vállalkozásaik érdekével ügyesen ötvözve olyan beruházásokba kezdtek, ahol az ezen a vidéken oly ritka munkaerőt a környező települések úgy nevezett hátrányos helyzetű munkanélküli erejét közmunka formájában hasznosították. Úgy tűnt, mégis megmaradnak a tornai falvak! Állattartó vállalkozások, telepek, horgásztavak, szálláshelyek alakultak, épültek pályázati pénzekben. Sajnos azonban ezek a pályázati pénzen megvalósított beruházások – mivel nem a piaci igény hozta őket létre – hamarosan kifulladásra, kifulladásra. Torna megye újra vár, miközben már az utolsó öregek is kiköltöznek a temetőbe a kis falvakból. Akad egy-két olyan aktív értelmiségi, akik nem öslakosok, a városból jöttek vissza és találtak otthonra itt. Ők még megpróbálnak kulturális, művészeti táborokat szervezni, azonban a szezonális akciókon kívül ezzel nem kelnek életre a tornai falvak.

Nincs remény; a kis falvak a „múltat álmodják dideregve és a köd bozótból ...” várjunk csak! A felhőből formálódhat valami? Ezeknek a falvaknak a hanyatlása kezdeti idejében, a háború után még senki el sem tudta volna képzelni, hogy két generáció múltán megjelennek olyan dolgok, mint például a „felhő alapú blog-chain vagy a kiterjesztett valóság.” A „feltenni” (push) szóval jellemezhető első internetes generációt követi a „megosztani” (share) szóval jellemezhető második internetes generáció, s napjainkban már itt a „megélni” (live) szóval jellemezhető harmadik, a szinte korlátlan lehetőségeket rejtő WEB 3.00.

Amikor már mindegy, hogy a hol vagyunk, akkor és ott lehetünk, amikor és ahol akarunk. Igaz ez a munkánkra is. Enyedi Ildikó híres magyar filmrendező édesapja – Enyedi György – akadémikus volt a magyar regionális tudomány megalapozója. Ő mondta – még a WEB 1.00-ról –, hogy „aki fent van a hálózaton (ti. az interneten), az a gazdaság központjában van, még ha kétszáz kilométerre is van fizikailag a központtól (legyen az Budapest például); aki ellenben nincs jelen a hálózaton, az a központtól végtelen távolságra kerül, még akkor is, ha fizikailag a központban van.” Ez pedig nem jelent mást, mint hogy dolgozhatunk Miskolcon, Budapesten, Párizsban vagy New Yorkban úgy, hogy valós időben tényleg ott vagyunk, tervezünk, menedzselünk, kommunikálunk emberekkel, miközben fizikailag mégis csak egy volt torna megyei kis faluban vagyunk. Vagy bárhol.

Az itteni, tornai emberek több száz évig az itteni sovány szántóföldeket és gyümölcsösöket művelték és állatokat gondoztak. Utána néhány évtizedig bejártak a

távolabbi bányákba, gyárakba, üzemekbe dolgozni. Az utóbbi évtizedben az it-teniek leszámazottjai elmentek a messzi városba, a fővárosba, külföldre, hogy az üzleti világ szolgáltatásaiban próbáljanak érvényesülni. Szükség-szerűen el kell jönnie annak a kornak, a következő években, évtizedben, amikor szinte vég-telen távolságba – 50 év múlva már akár a Szaturnusz egyik-másik holdjára is – elmehetnek dolgozni. Mégpedig úgy, hogy miközben virtuálisan ott vannak, fi-zikai mivoltukban visszaköltöznek őseik kis falujába – Tornába.

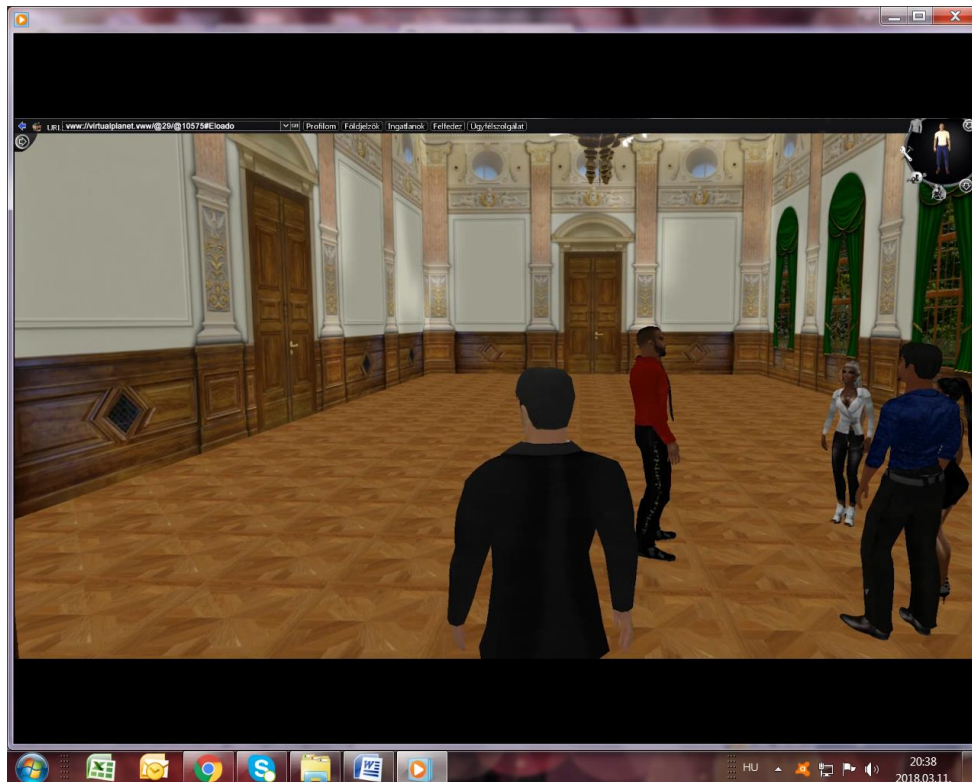
Hogy ez mennyire nem csak utópia, álljon itt egy példa. E sorok írója egyetemi tanár Budapesten, s évente csak egy-két napra van alkalma meglátogatni édesap-ja szülőhelyét, a 20 lakosú Teresztenyét. 2018-ban teszteli azt a módszert, hogy ő is, a hallgatók is belépnek egy internetes programba, ahol a budapesti egyetem valóság-hű, virtuális tantermeiben szabadon tudnak mozogni digitális hasonmá-sukkal, látják egymás hasonmását, és valós időben beszélgetni tudnak egymás-sal. A professzor előadást, szemináriumot tud tartani, a levetített tananyag egy-idejűleg a hallgatók gépén, mobilján is megjelenik, a hallgatók kérdezni, felelni, vizsgázni tudnak – valós időben, miközben ők is, az oktató is bárhol lehet fizika-ilag. A WEB 3.00 jelenti azokat a lehetőségeket, amelyekkel a kihálásra ítélt kis falvak sok esetben újra lakóhelyként funkcionálhatnak. S hála az internetnek, az élő településhez a lakóhely funkción túl még szintén elengedhetetlen munkahely funkciót és szolgáltatási hely funkciót is elláthatják.



Teresztenye, egyike a „múltat álmodó,” halálraítélt, 20 fő alatti állandó lakossággal rendelke-ző tornai aprófalvaknak. Vajon a WEB 3.00 meg tudja menteni?

Fotó: szerző.

Még egy-két év, évtized, és – talán – a kisfalvak életben maradhatnak, újra élhetnek. Torna vármegye sarkában is, hála a folyamatosan megújuló internetnek.



A budapesti Nemzeti Közszerológati Egyetem dísztermében és tantermeiben a hallgatók és az oktatók virtuális, valós idejű, interaktív jelenléte 2018-tól már a jövő körvonalait jelöli ki?



A BOSSZÚ A TÁRSADALMI HÁLÓZATOKBAN II.¹³⁸

ZSOLT PÉTER

A bosszú szociálpszichológiai vizsgálata megmutatja ennek az érzelmenek a közösségeket romboló, de bizonyos körülmények közt építő vonásait. Annak érdekében, hogy a bosszúnak a proszociális vonását bemutathassuk, a hálózatelméleti paradigmát fogjuk használni, és bevezetünk egy új fogalmat, a „diádikus oszcillációt”.

A BOSSZÚ LABORATÓRIUMI VIZSGÁLATA¹³⁹

Hogy miben is különbözik a bosszú területén az ember legfejlettebb rokonától a majmoktól, jól mutatja a banános kísérlet. Ha ketreccel elválasztott majmok közül az egyiknek 10 banánt adunk, és a másiknak egyet sem, akkor a nélkülöző koldulni fog. A gazdag majomnak is van lelke, ezért egyet, maximum kettőt átad a szegénynek. A nélkülöző ezt mindig elfogadja, majd folytatja a koldulást. Voltaképp ez a nélkülöző részéről egy racionális cselekvés, mert egy banán több mint a nulla. Ám az ember másként viselkedik, mert hasonló esetben – ezt nyilván nem banánnal, hanem pénzzel szokták játszani – az alamizsnát gyakran sértődötten visszautasítja. Kockázatos pusztán egy banánt adni annak, akinek tíz van, mert ha sértődést okoz vele, számíthat arra, hogy a jövőben majd bosszút állnak rajta.

A majom úgy tűnik, nem gondolkodik előre, nem tart a bosszútól, azaz a bosszú lehetősége nem is szocializálja¹⁴⁰. Az ember viszont hosszabb távon használja az eszét, és ha így nézzük egyáltalán nem irracionális az alamizsna visszautasítása és a bosszúval való fenyegetés, mert ez a kockázat eleve igazságosabb elosztást teremt. Mondhatjuk tehát, hogyha a majmok képesek volnának erre a logikai műveletre, maguk is emberré válnának, vagyis kicsit sarkosan most úgy fogalmaznánk, hogy a bosszú tett minket emberré. (Természetesen a korábbiakban leírtak szerint mindez óriási memóriabővülést igényelt, agytérfogat-növekedést,

¹³⁸ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-[15-2016-00001](#) azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett *Ludovika Kiemelt Kutatóműhely* keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

¹³⁹ Integritás tréninghez az általam e fejezethez készített diákat ld. itt: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/2/de/b0000/Pallai%20Katalin%20Integrit%C3%A1smenedzsment%20tr%C3%A9ning%20aj%C3%A1nlott%20diasor%20XI-XII.pdf> (utolsó letöltés: 2016. augusztus 21.)

¹⁴⁰ Nem állítjuk, hogy a majmok ne ismernék a bosszút. Lehetséges. Egy agressziókutató során megfigyelték, hogy egy híresen erőszakosan uralomra jutó majom, Frodó, élete végén mikor elveszítette erejét és a hierarchia aljára került, a többiek megölték. Ám a történet maga még a majom bosszút tudományosan nem bizonyítja, hiszen egyszerűbb válasz erre az, hogy a csimpánzoknál előszeretettel bántják a leggyengébbet. <http://www.bbc.com/earth/story/20160822-why-bullying-is-such-a-successful-evolutionary-strategy?ocid=fbqtz> (utolsó letöltés: 2016. augusztus 28.)

a közösségi hálózat észben tartását, a nyelv kialakulását, a meggyőző kommunikáció fejlesztését, a normák kialakulását, majd a jog születését.)

Elsőként a diktátorjátékot ismertetjük, ahol, ha a kísérletvezető 1000 Ft-ot ad, majd mindenkit arra kér, hogy az utcán egy ismeretlenek ebből adjon oda valamennyit. Ebben az esetben önbevallás alapján a legtöbben 100 és 300 Ft-ot mondanak, és csak 20% adná oda az ajándékba kapott összeg felét. Nyilván a valóságban még kevesebben volnának altruisták, bár a kísérletek tovább variálhatók időtényezővel, meg eufórikus hangulatba hozással, ám a lényeg az, hogyha nincs kontroll, alig van altruizmus is.

A második keretet az ultimátum játék mutatja (FORSYTE et al 1994), amelyben ismeretlen párok közül az egyikük 1000 Ft-ot kap, és ebből átadhat, amennyit gondol a másiknak, ám csak akkor tarthatja meg a pénzt, ha a másik elfogadja a megosztást. Ha visszautasítja, akkor mindkettőjüknek vissza kell adni a pénzt a kísérletvezetőnek. Említettük már, hogy a majmok ilyen szituációban racionálisan döntenek, azaz az egy banán is több a semminél okoskodással a birtokos minden ajánlatát elfogadják, ebből következően minimálissal is kell beérniük. Az embereknél azonban ez másképp van. Az eredmények szerint 71% 500Ft-ot, azaz a javak felét megosztja, 17% ad 400 Ft-ot, 12% pedig maximum 200-at vagy 600Ft-ot illetve a felettit.

A javak birtokosának számolnia kell azzal, hogy megsérti a másik felet, és így aztán semmije se marad, ha az esetleg bosszút akar rajta állni. A bosszúállásnak van egy rövidtávú következménye, ez pedig az a költség, amit a sértett fél is visel azzal, hogy lemond az őt illető részről, azzal a szándékkal, hogy a javak birtokosa semmit se kapjon. Ám ami a majmoknál irracionális, az az embereknél nem az, mert hosszabb távon lehet számítani arra, hogy a javak birtokosa eljut a 40%-ig, sőt, akár az 50%-ig is.

Egyes törzsi társadalmak önzőbbek, mások viszont rettenetesen altruisták. Ezzel szemben a sikeres ipari társadalmakat egy stabil enyhe altruizmus irányba hajló viselkedés jellemzi. Igazából nem is lehet úgy sikeres ipari társadalmat teremteni, hogy nem alakul ki benne ez az értékrendszer. A kialakulás feltétele nem csak a weberi protestáns etika, de az alávetettek kitartó büszkesége is lehet, ahogy azt a gyarmatosítók és a gyarmatosítottak küzdelmében láttuk (ACEMOGLU – ROBINSON 2013).

Még kifinomultabban mutatja a bosszú szocializációs erejét a közjóság-játék (FEHR – GÄCHTER 2002). Ebben, ha mindenki kap 1000 Ft-ot, akkor utána visszaadhatnak a kísérletvezetőnek annyit, amennyit akarnak, ismerve azt a játékszabályt, hogy ez majd megduplázásra kerül, és egyenlően újra szétosztásra. (Ha például valaki 500 Ft adott vissza, akkor neki 500 Ft-ja marad, és ezt adhatja

hozzá az újra kapotthoz.) Lesz, aki a felét adja vissza, s ez lesz a többség, hiszen legalábbis a kapitalista társadalmak polgárai ezt tartják kézenfekvőnek. Vannak, akik többet is visszatesznek, sőt, minden csoportban akad, aki az egészet is, ám a lényeges nem az ő szereplésük, hanem azoké, akik önzőbb stratégiát folytatnak. Néhány ilyen is mindig akad, és a kitalált játékszabályok őket jutalmazzák. Hiszen aki például minden pénzét visszaadta, annak az újra osztásnál annyija lesz, amennyit mindenki kap, ám aki semmit sem adott vissza annak plusz 1000 Ft-tal többje.

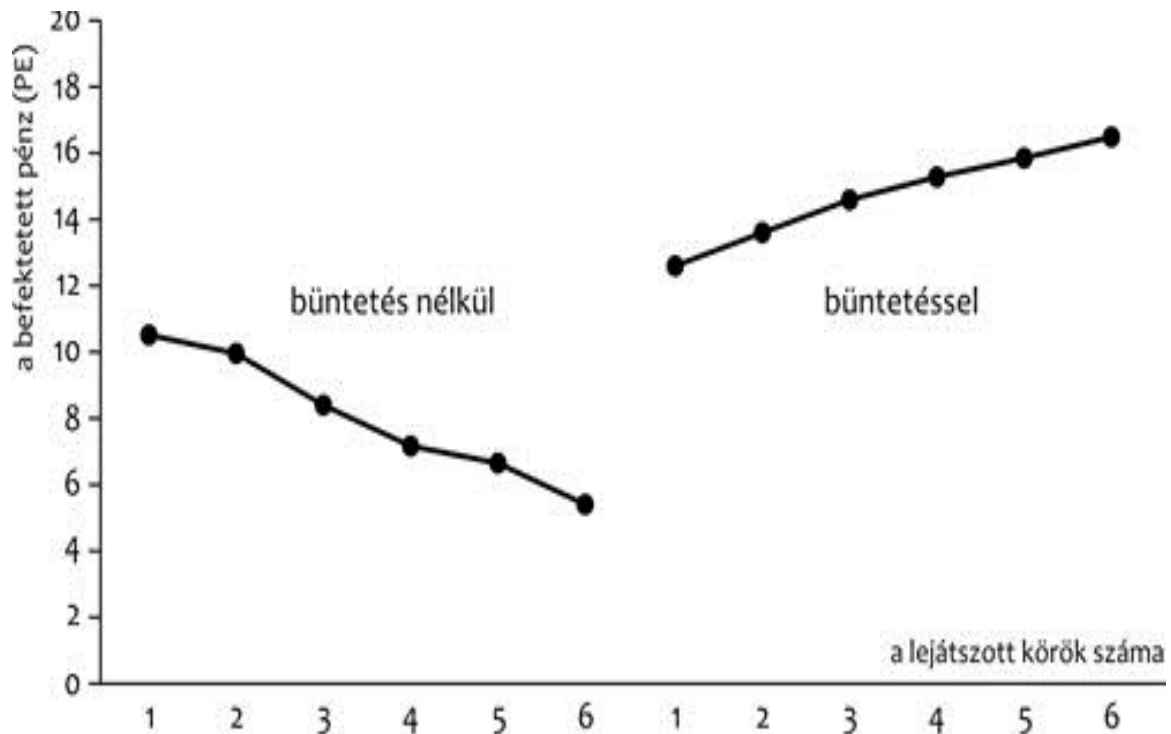
A játékot többször megismétlik, közben érdemes néha megállni, megkérdezni kinek épp mennyi a pénze. Az önző stratégiát vivők ekkor büszkék, hiszen láthatóan egyre többjük van, az altruisták viszont elkezdik rosszul érezni magukat, ezért minden menetnél egyre kevesebbet tesznek be a közösbe, mert az sem jó érzés, ha valaki a közösség előtt balekká válik. Közöttük lesznek olyanok is, akik dühösekké válnak, mert világosan látják, hogyha a társaság minden tagja olyan altruista lenne, mint amilyen ő volt, akkor a beadott pénzek megduplázásából és újra egyenlő elosztásából sokkal jobban járna mindenki. Ám a haragjukkal sokat kezdeni nem tudnak.

Ekkor következik a közjóság-játék legérdekesebb fordulata. A 6. menetre már nagyon leépül a beadási hajlandóság, de a játékvezető átalakítja a játékszabályokat. Azt mondja, hogy bárki odaadhat a trénernek külön valamennyi pénzt, ami így nem a közösbe megy, s ennek a pénznek például a háromszorosát elveheti a tréner attól, aki a legkevesebbet tette a közösbe. A szituáció jól mutatja azt az állapotot, hogy a közösségért történő cselekvés gyakran ráfizetéses. A játékvezetőnek külön kell adni pénzt, ez nem kerül még a közös kalapba se, és az a játékos, aki ezt a megoldást alkalmazza, lemond erről az összegről. Ez analóg azzal a viselkedéssel, amikor valaki a közösség dezertőrei ellen fellép, ami szintén költség a fellépő számára. (A helyi maffia elleni fellépés például nem kockázatmentes és még ott is költségekkel terhelt ahol az állam remekül működik.) Ám ha megkérdezzük ezeket a haragból altruista embereket, hogy miért teszik, amit tesznek, akkor kiderül, hogy bosszúból. Úgy fogalmazznak, hogy már nagyon bosszantotta őket X és Y nyérése, és szerettek volna igazságot tenni.

Természetesen ez is egy fajta játékelméleti nyereség, bár ha a játékelméletekbe beemeljük, az érzelmi nyereséget magát az elméletet felpuhítjuk (ALEXANDER 1996). Ezt kell azonban tennünk, ha az emberi viselkedés mozgatórugóit jobban meg akarjuk érteni.

A közjóság-játékban, ha lesz, aki hajlamos valamennyi pénzt beáldozni, csak hogy legalább járjon végre pórul az, akit az önzés oly mértékben sikeressé tett, akkor a közösség összes gyűjtött pénze körről-körre elkezd növekedni. A haragosok közül szinte mindig akad egy vagy két fő, aki ezt a lépést megteszi és et-

től a közösség magatartása hirtelen megváltozik. Senki sem akar a büntethetők közé kerülni és a legutolsó lenni.



A méltányosság elméletek közjószág-játéka.

A játékszabályok megváltoztatás, a bosszú beemelési lehetősége és az altruizmus közti összefüggés (SCHERUIN 2007)

Bár a szerzők nem mondják ki explicit, valójában a bosszú a mozgatórugó. Fontos persze a szerkezet, mert ott ahol nincs lehetőség a bosszú jótékony hatásának kihasználására, le is épül a közösség. Mindezzel persze azt is állítjuk, hogy a bosszú önmagában értéksemleges vizsgálat, olyan, mint egy igen erős fűszer, s ennek megfelelően mennyisége és helyzete határozza meg hasznosságát.

Nem csak a pénzelvonással szabályozzák az emberek a környezetüket, hanem racionális meggyőzéssel, felháborodásuk megfogalmazásával, pletykával¹⁴¹, tárgyalásokkal, sztrájkokkal, tüntetésekkel, háborúkkal, öngyilkos merényletekkel, pusztán öngyilkossággal, azaz a legkülönbözőbb puha és kemény eszközökkel. Ezek mind olyasmik, amiknél minél nagyobb az önfeláldozás mértéke, annál kevésbé tűnne egy majom számára racionálisnak¹⁴².

¹⁴¹ A pletyka ilyen szabályozó funkcióiról ld. Szvetelszky (2002).

¹⁴² Maslow piramisa inkább a majmokra igaz, az embereknél az igazságérzet, az érzelmek, közöttük a harag és a bosszú rendre a feje tetejére állítja.

Etikai oldalról közelítve létezik az igazságtalanság felkeltette harag (és baj az, ha az igazságtalanság nem kelt bennünk ilyen érzést)¹⁴³, létezik az ebből fakadó cselekvésvágy (és baj az, ha nem következik tervezett cselekvés), ez lehet segítése az elesettnek vagy épp a bosszú. Végezetül pedig létezhet az a helyzet is, amikor a tervezett büntetés maradéktalanul végrehajtható, ilyenkor azonban a hatalommal való vissza nem élés, azaz a lehetőségeinkhez képest a kisebb mértékű cselekvés az, ami helyes. Ez ugyanis véget tud vetni a láncreakciónak, míg a hatalommal való maximális élés a bosszú spirálmechanizmusába szalad.

Hogy etikailag mit tartunk helyesnek a helyzet maximális kihasználásának kérdéskörében azt is igen csak meghatározza a szituáció. Sportban a csalás illetve annak észrevétele a bíró feladata, de egy bírói hiba az előnyt élvező játékos részről történő helyesbítése végképp elképzelhetetlen (ZSOLT 2016a). Viszont, ha az igazságtalanságot elszenvedő Hamupipőkét vagy Harry Potter esetét nézzük, mikor e mesehősök győztesen kerülnek ki és hatalmukban állna, épp hogy nem élnek vele. Hamupipőke miután elnyeri a királyfit, mostoha testvérnőit nem taszítja el. Harry Potter pedig varázslói hatalmával nem él a vissza a gonosz mugli családban. Kicsit talán visszaadnak a kölcsönből, de nem annyit, amennyit tehetnének.

Összefoglalva tehát eddigi állításainkat:

1. a bosszú evolúciós előnyhöz vezetett, és az emberi faj kifejlődésének sajátja, ma is az emberi természet alapjaihoz tartozó érzelem által motivált racionálisnak hitt vagy hosszú távon valóban racionális cselekvés is.
2. Sokféle társadalmi szabályozás, megerősítés, tiltás épül rá.
3. Létezik egy paradoxona: A bosszútól való félelem szocializál, a bosszú elkövetése viszont már legtöbbször csapdahelyzetbe sodor. Viszont ha sohasem gyakoroljuk, akkor szocializáló hatása is megszűnik.
4. A harag és a bosszú etikailag elfogadható úttal is rendelkezik amennyiben az igazságosságra törekvés váltja ki, s ha nem élnek vissza az adódó lehetőség maximumával.

DIÁDIKUS OSZCILLÁCIÓ A HÁLÓZATOKBAN

A hatalmi harcokban, s pláne a politikában a bosszú valamikor szélsőséges módon nyilvánult meg. Ha egy uralkodó elveszítette a pozícióit kivégezték őt is, családját is, jobb esetben csak száműzték. A demokráciában a helyzet sokat szelídült, a politikusok már nem az életüket viszik a vásárra, sőt eljutottunk olyan

¹⁴³ Jonathan Haidt a gyengébb bántását ilyen általános evolúcióból levezethető igazságtalanságnak tartja. A csecsemők törődést igényelnek, ezért aztán az emberben igen erős érzelmeket vált ki, ha a gyengébbek bántását kell szemlélnie. Kutatási eredményeit ld. a www.yourmorals.org oldalon.

finom szabályozásokig is, mint amit az angol parlamenti vitákban láthatunk. (Ennek leírását lásd alább.)

A kilencvenes évek közepén Manuel Castells *The Network Society* (Hálózati társadalom) trilógiájával új megvilágításba helyezte a modern demokráciákat. Azóta már beszélünk azokról a network-ökről, amelyek a nemzetek elitjét alkotják, sőt a nemzetállamok fölött vannak, másfelől a társadalom többi részét képezik. Ezek a hálózatok nélkülözhetetlen elemei a döntésbefolyásolásnak, ezért aztán ma már a pártokat sem úgy kell felfognunk, mint ideológiai érdekeket szolgáló közösséget, hanem sokkal inkább úgy, mint egy magas kapcsolati tőkével rendelkező strukturált közösséget (CSIZMADIA 2016). Azt, hogy egyes hálózatok jobban képesek érdekérvényesítésre, sőt, hogy a több elithálózathoz kapcsolódó személyek nagyobb valószínűséggel futnak be sikeresebb politikai karriert, azt már tudjuk (CHRISTAKIS–FOWLER 2010), de hogy mi szabályozza ezek működését, még kevésbé ismerjük.

A bosszú lehetősége és gyakorlata például szabályozóként véleményünk szerint itt van ma is a társadalmi hálózatokban, csak sokkal civilizáltabb formában működtetjük, mint régen. Ott van a társadalmi hálózatok legkisebb egységeiben is. Azt fogjuk az alábbiakban tanulmányozni, hogy miben különböznek a sikeres demokráciák kapcsolati hálózatai a sikertelentől. Első pillanatra úgy fog tűnni, hogy a szerkezet nagymértékben árulkodó, később azonban finomítanunk kell ezen, és be kell hoznunk az etikai szempontot is.

A hálózatokon belül két ember közti viszonyt diádikus kapcsolatoknak nevezik. A diádikus kapcsolatok akár a formális (pl. hivatali), akár az informális (pl. baráti) kapcsolatokban három félék lehetnek. Jelöljük A-val és B-vel a szereplőket, ez esetben a kapcsolat lehet szimmetrikus (a baráti kapcsolatok többsége eleve ilyen), de lehet az is, hogy A van felül harmadikként pedig, hogy B. Az aszimmetrikus helyzetek oka lehet státusbeli (életkori, foglalkozásbeli, gazdasági, társadalmi), vagy presztízből fakadó. Az egyik fél nagyobb tekintélynek örvend, a másik felnéz rá. Az alábbiakban nem lesz fontos a számunkra a kapcsolati viszonyok precíz tipizálása, elegendő számunkra annyi, hogy a kapcsolatokban módszertani eszközökkel megragadható az alá-fölé- rendeltség illetve az is, ha nincs ilyen.

Ezekben a kapcsolatokban, ha történetükben az egyik félt valamilyen sérelem éri, felmerül, hogy a másik ezt meg tudja-e torolni. Egy úszóedzőről például kiderült, hogy barátaikkal megerőszakoltak uszodába járó fiatal lányokat, el kellett telnie azonban 50 évnek, hogy a megtorlás realizálódjon, és az egyik megerő-

szakolt a nyilvánosság elé álljon¹⁴⁴. Az állami igazságszolgáltatás 50 évvel korábban sem tette helyre a dolgokat, bár börtönbüntetést kiszabott. A megerőszkolt nő (vagy nők) rehabilitálása nem történt meg, a sportoló karrierjén pedig nem esett csorba. Sőt, az edző nem bánta meg, amit tett mindaddig, amíg a nyilvánosság öt évtized után meg nem hurcolta¹⁴⁵.

A visszabüntetésben az időtényező rendkívül fontos. Ha 50 évet kell rá várni, akkor alig van szocializációs hatása, ha négy évet, mint a politikában, akkor az erősen függ attól, hogy egyébként milyen régi a demokrácia, hogy milyen történeti tapasztalatok vannak, és hogy véletlen milyen elitek kerültek hatalomra. De négy év még mindig rettentő nagy idő, és az sem biztos, hogy az ellenzék nem veszíti el a választásokat. A bosszúvágó ettől még rögzül és nem sok jót ígér.

Ha a visszabüntetés napokon belül megtörténhet, mint az angol parlamentben a *giveway* esetében, akkor a bosszú lehetősége már a fair playre sarkall, ha egy csapatjáték időtartalma alatt megtörténhet, mint a futballban, akkor az kialakíthat olyan lovagias megoldásokat, hogy a labdát kirúgják a partvonalra. Ha pedig a visszabüntetés abban a pillanatban megtörténhet, mint például az egymásra visszareflektorozható autók esetében, akkor a norma nagyon gyorsan rögzül és az autósok mindegyike arra törekszik majd, hogy ne vakítsa el a szembejövőt.

A *giveway* az angol parlamentben a felszólalásokba való beleszólás rendszere. A hozzászólási igényt felállással jelzik a képviselők, és a beszélő lehetősége, hogy megadja-e. Három variáció van: a szót ilyenkor azonnal átadják, vagy egy kis türelmet kérnek, vagy akár meg is tagadhatják. A *giveway*-t¹⁴⁶ meg is köszönik egymásnak és érdemes is nagyvonalúnak lenni, mert fordított esetben ennek a kicsinyes előadó ihatja meg a levét. A „játék” éppenséggel eldurvulhatna, de épp az időtényező az egyik visszatartó erő. Hozzájárul még természetesen a kultúra, amiben a vitatkozás szellemessége sokra értékelt szemben a hatalom maximalizálásával.

¹⁴⁴ Kiss László a Magyar Úszószövetség csapatkapitánya egy ilyen ügy miatt kényszerült a visszavonulásra és a bocsánatkérésre 2016-ban.

¹⁴⁵ Az állam tehát ugyan büntetett, de ez egy érzelem nélküli lépés, és nem is érte el a kívánatos célt a börtönnel sem. Ennél sokkal jobb a resztoratív módszer, amelynek során a felek elmondják egymásnak történeteiket, átélik az áldozatok a bosszúvágyukat és a megbocsátást is, amiképp az elkövető is eljut a bűnbánatig. Ezt a helyzetet spontán módon 50 év után a média teremtett meg.

¹⁴⁶ <http://www.parliamentlive.tv/Event/Index/d4115dde-5d4b-4aff-9f21-1f65568f0111> A videó 15:07:49 körüli részénél látható, hogy Ed Miliband a munkáspárt szónoka azért fejezi be a beszédét, hogy más képviselőtársának átadja a szót. (2012-ben a miniszterelnök David Cameron) Ld. még a parliament.uk meghatározását: <http://www.parliament.uk/site-information/glossary/give-way/>

Az angol parlamentben nem a házelnök szabályozza a szó megadását, az ilyen formán áttevődött a képviselők kezébe, mely egyébként pergőbbé is teszi a vitákat, és az azonnali észrevételek a megfelelő helyre kerülhetnek. A vita során nem a bántás a cél – a visszabüntetés lehetősége a szó megvonásával amúgy sem díjazza a pusztá ellenségeskedést – hanem a szellemesség, s az egész jelenlévő épp nem szereplő hallgatóság élénken figyeli is a fontosabb felszólalásokat és riposztjait.

A *giveness* tehát több haszonnal is jár, vitát generál monológok helyett, ellenségeskedés helyett a szellemesség felé tol, pergőbbé tesz. Egyszerre szocializál és színvonal növelő. Maga a rendszer viszont lehet, más országban nem működne, mert kell hozzá egyfajta vonzódás is a nagyvonalúság, az elegancia és a szellemesség felé. Értéktartalmak nélkül nem elegendők a bosszú lehetőségére épített struktúrák. (E megállapításra még vissza fogunk térni az integritás témájánál.)

A visszabüntetés időtényezőjét nagymértékben befolyásolja minden diádikus kapcsolatban az is, hogy mennyire egyoldalú az egyik fél kiszolgáltatottsága. Minél több szalon kapcsolódnak a felek egymáshoz, melyben eltérő státussal, presztízzsel bírnak, annál inkább növekszik ez a lehetőség. Ha például A főnöke B-nek, de szabadidejükben együtt kosaraznak, és B jobban kosarazik, mint A, netán csapatkapitányi minősége is van, akkor a hivatali életben elkövetett sérelmeit elvileg megbosszulhatja a kosárlabdapályán. Nem volna szép, ha ezt tenné, de épp ez a lényeg a diádikus kapcsolatok társadalmi kohéziós funkciójában. Nem is állnak a felek egymáson bosszút, de a lehetőség adott volna.

Vagy egy másik példával szemléltetve ugyanezt. Azzal, hogy Svájcban kiemelkedő fontossága van a katonáskodásnak, azaz mindenkit leszerelése után is rendszeresen behívják gyakorlatra, azt eredményezi, hogy áthatja a férfiak kapcsolatát a polgári világ hierarchiáján túl a katonai is. Ezek nagy valószínűséggel nincsenek fedésben. A gyárigazgató alkalmazottja lehet a gyakorlaton a gyárigazgató parancsnoka is. Trompenaars szerint léteznek olyan kultúrák, ahol a főnök-beosztotti viszony minden más kapcsolatra is rányomja a bélyegét és léteznek olyanok, ahol a munkahelyen kívül egyenrangú partnerré válnak a felek (FALKNÉ 2001). Azt állítjuk, hogy ez utóbbiakat nagymértékben meghatározza a hálózati struktúra, melyekben ezek szerint érdemes feltüntetni, milyen interakciókban melyik fél szerepel felül. Ha akadnak ilyen változatok, ez a magánéleti kommunikációban is az egyenrangúság felé terel.

A törzsi társadalmak is ismerik az eltérő hálózatos struktúrák könnyen megváltoztatható működését. Békeidőben az vezeti a törzset, aki idős és bölcs, háborúban viszont átkerül a vezetés a legjobb harcos kezébe, aki életkorát tekintve is inkább fiatal-középkorú.

Önmagában az ilyen kettős vagy többes struktúrák nagyon is integrálják a közösséget, nem hagyják a társadalom „barokkosodását”¹⁴⁷ vagy szétszakadását, ahol aztán a különböző státusúak nem is érintkeznek egymással. Persze kivételeket találhatunk. A szocialista rendszerek sajátja volt, hogy ügynöki hálózatokat hozott létre. Így például egy-egy portás például a Magyar Rádió portása lehetett akár a rádióban dolgozó magas beosztású szerkesztők főnöke, szaknyelven tartótisztje is. Ám nyilvánvaló, hogy egy ilyen rejtett hálózatosodás nem a legegészségesebb a demokratikus kohézió szempontjából, másfelől meg nem is olyan kiterjedt, hogy áthassa az egész társadalmat úgy, ahogy azt a svájci példánál láttuk.

Egészséges módon is létrejöhet a hatalom oszcillálása, mely köszönhető a baráti társaságoknak, sporttevékenységnek, civil szervezetekben való pozícióknak, bonyolultabb munkakapcsolatoknak¹⁴⁸. Ezek száma két módon is kideríthető. Egyfelől úgy, hogy megkérdezzük az embereket vannak-e olyan kapcsolataik, amelyekben, bizonyos szituációkban ők vannak hatalmi helyzetben, más szituációkban pedig a kapcsolatuk. Ha a párkapcsolatokat kizárjuk – melyek eleve ilyenek – akkor kaphatunk egy önbevalláson alapuló számot, és ez már orientáló lehet.

Módszertanilag választhatunk lassabb, de pontosabb utat is. Térképezzük föl egy tetszőleges nagyságú csoport kapcsolatait. Az így kapott hálón jelöljük kék színnel azokat, akik diádikus kapcsolataikban, a munka világában főnökök, és sárgával azokat, akiknek nincsenek beosztottjaik. Ezután kérdezzünk rá minden kettős kapcsolatnál arra, hogy van-e amikor a partner van vezető szerepben és van-e más informális viszony, amikor megint ő. Ha utóbbi, akkor nagyobbítsuk meg a kék pontot, ha az előbbi, tehát ha a viszony szimmetrikus, akkor fessük át zöldre a párt. A kapcsolatok multiplexek, azaz az emberek közt nem csak munkahelyi viszonyok lehetnek.

Akik csak alávetett státusúak, azok, sárgák maradnak, akik csak főnöki szerepben vannak azok pontja egyre nagyobb kék lesz. Az összekötő vonalaknál megvastagíthatjuk azokat, ahol diádikus oszcilláció van, mert attól még, hogy valaki egy kapcsolatával rendelkezik ilyennel, egy másikban még lehet csak egyirányú hierarchikus viszony él. A kivastagított vonalokból láthatóvá válik, hogy milyen irányba mennek a kölcsönösségek, vannak-e keresztfüggések, és ha igen ezekből egy ember mennyivel rendelkezik.

¹⁴⁷ A barokkosodással Szekfű Gyula két háború közti jelzőjére a neobarokk magyar társadalomra szeretnék utalni (SZEKFŰ 2007). Ebben a címkórságban szenvedő világban mindenki a státuszban fölötte lévővel akart barátkozni, és ennek is hízelgett. Ezzel szemben a demokratikus társadalmakban horizontális kapcsolatokat keresnek az emberek, sőt mint láttuk, még a hierarchikusakat is más szituációban meg tudják élni horizontálisként.

¹⁴⁸ A szociológiában a milió-kutatás figyelt fel arra, hogy több rétegben hálózák át a társadalmat a szabadidős tevékenységek (SCHULZE 2003).

A hálók a maguk a bonyolultságuknál fogva vissza is kunkorodnak. Christakis hasonlatával élve olyanok, mint az összegubancolódott spagetti (CHRISTAKIS-FOWLER 2010). Tehát a kizöldült emberek hatása átível majd az egyes kapcsolatokon. Az átíveléseket, azaz a *hiperdiádikus* hatásokat sok tényezőben kimutatták már a boldogságtól az elhízásig (CSERMELY 2005). Joggal feltételezhetjük, hogy a társadalom demokratizálódása is ragadós.

Minél inkább kizöldül egy ilyen háló, annál inkább tartalmaz oszcilláló diádikus kapcsolatokat. A diádikus oszcilláló kapcsolatoknak az a jellemzőjük, hogyha sértett állapot jönne létre, a partnernek lehetősége volna könnyen bosszút állni. Maga a bosszúállás potenciális lehetősége megváltoztatja a társadalom tagjainak viselkedését.

A mi ábránkban az erősen kizöldülő hálózatoknál probléma most már csak kettős. Egyfelől, az ilyen kapcsolatok magas száma megnehezítheti a szükséges feladatok elvégzését. Megeshet, hogy egy főnök azért nem tud irányítani, mert a barátjának nem mer utasítást adni¹⁴⁹. Másfelől pedig probléma az is, hogy a „kézkezet mos”- bizalmi hálózatok alapjai a korrupciónak is. Ez két igen nehéz probléma, ha a hatékonyság oldaláról közelítjük meg a kérdést.

Nem állítható, hogy pusztán a kizöldülő pontokkal rendelkező társadalmak a sikeres társadalmak, míg az ilyennel nem bírók a sikertelenek. Sajnos a kizöldülők, azaz a diádikus kapcsolataikban erősen oszcillálók lehetnek rosszak is. Ám a megoldást már etikai alapon kell keresnünk.

A svájci hadsereg pusztán azért, mert tagjai civil helyzetben eltérő alá-fölérendeltségi viszonyokkal rendelkeznek még nem lesz feladatának ellátására alkalmatlan, ha mindenki komolyan veszi a katonáskodás szerepét. A korrump társadalmakra pedig jellemző lehet, hogy mindenki garázdálkodik a közvagyon felett, és egymásnak folyamatosan szívességeket tesznek, de miért tennék ezt, ha működő intézményrendszereik volnának, és nem szorulnak erre rá, és pláne miért tennék ezt, ha a közösség mindezt rossz szemmel nézi és a bűnüldözés hatékony?

¹⁴⁹ Szociálpszichológiai kérdésként a diádikus oszcillációk azon előnye bontakozik ki, hogy a hatalmi struktúrákból adódó kikényszerített engedelmességből elkövetett hibákat mérsékeli. Sok repülőgép például helytelen parancs elvégzése miatt zuhan le, orvosi műhibák szintén visszavezethetők az engedelmességre. A paranccsal szembeni kritikus gondolkodásban e tudomány inkább az előnyöket látja, de kár lenne tagadni, hogy az irányítás gördülékenysége is csorbát szenvedhet, ha valaki azért tartózkodik az utasítástól, mert beosztottja más vonatkozásban mondjuk a barátja.

Például Magyarországon évtizedek óta tehetetlenség veszi körül a hálapénzt. A hálapénz funkciója a nem működő intézményrendszer – ez lehet akár csak vélelmezett is, ez ebből a szempontból mindegy – megfizetése. Ha valakinek van egy orvosa, akivel személyes kapcsolatot alakít ki, már nagyobb biztonságban érezheti az életét. A saját orvosunkat nem csak pénzzel hálálhatjuk meg, de ha például polgármesterek vagyunk, akkor segíthetünk a praxisát kiterjeszteni, ha pedig építési engedélyeket adunk ki, akkor segíthetünk abban, hogy ezekhez soron kívül jusson, ha pedig biztos tudomásunk van arról hol fog épülni az autópálya, ilyen információkkal hálálhatjuk meg.

A nem működő intézményrendszerekből hiányzik az integritás, azaz az ott dolgozók nem tudják minden cselekedetüknél megindokolni, hogy valami miért történik a közösség javára, hogy az miért az intézmény küldetése szerinti cselekvés. Ehelyett a cinizmus uralkodik el bennük, és a bosszúállásnak is jelentős szerepe lesz. Mindenki a maga kis hatalmi körét arra használja, hogy azon keresztül jutalmazza vagy büntesse a kapcsolatait aszerint, hogy azok is jutalmazták-e őt vagy büntetik. Ebben a szívességek és bosszúállások kapcsolatrendszerében tehát oszcilláló diádikus hálóstruktúrát fogunk találni. Nem kizárt, hogyha a sikeresség dimenziójában kezdjük el elhelyezni a társadalmakat, akkor ezek között is lesznek sikeresebbek, és ezek is élhetőbb világok, mint ahol az egész háló csak kék pöttyöket tartalmaz, tehát atomizált és diktatórikus.

A bosszúállás lehetősége szükséges, de nem elégséges feltétele a sikerességnek. A sikeres közösségek létrejöttéhez megbízható és igazságos intézményrendszerekre is szükség van, ahol a küldetés világos (a szervezet folyamatosan az integritása csiszolása felé tart, és ez magas színvonalú is), és ahol a küldetés megvalósítását komolyan is veszik.

Max Weber (1970) – vagy akár nálunk Magyary Zoltán – koruknak megfelelően a hatékony bürokrácia feltételét egy hierarchikus, jól átgondolt mechanikusan működő struktúrában képzelték el. De vannak mai szerzőink is, akik minden rosszat a „szívességek hálójából” vezetnek le, legalábbis ami az intézmények és az emberek közti kapcsolatokat illeti¹⁵⁰.

Mi azt próbáltuk leírni, hogy a szívességek hálója található meg a diádikus oszcillációban, és minden bizonnyal ez a minta terjed tovább is, és áthathatja a teljes közösséget. Ám hogy ebből ne korrupció legyen, ahhoz mindössze arra van szükség, hogy az érték-vezérelt magatartás működjék, és ebben az értékvezéreltségben közösségi s ne partikuláris normák uralkodjanak. Ezt nevezik integritásnak. Voltaképp a szívességek hálója, pontosabban annak egy fajtája, nem hogy fölösleges, hanem épp hogy kívánatos. Ez eredményezi azt, hogy valaki rámoso-

¹⁵⁰ Róna Péter (2015) ezt szívességkultúrának nevezi.

lyog a vevőre és pontos információkkal látja el, ő pedig biztos lehet abban, hogy ha majd vállalkozást szeretne nyitni, a hivatalok segíteni fogják. A szívességgel telített szolgáltatás több, mint az előírt udvariasság, az valóban problémamegoldó akar lenni, és nem csak a lélektelenül teszi ilyenkor a munkavállaló a dolgát.

Weber még nem látta, hogy előbb-utóbb a bürokráciának lélekkel kell feltöltődnie, ami voltaképp a hálózatot átható bizalomról és segítőkészségről szól¹⁵¹. Egy etikailag helyes szívességek hálója, mely az egész társadalmat áthatja, könnyebben megvalósítja az intézmények integritását is, de a fordított út bár rögzesebb, szintén segít. Ha hiányzik a társadalomból a diádikus oszcilláció és az ezt jó irányba beállító etikai hozzáállás, maguk az intézmények még mindig elindulhatnak azon az úton, hogy a magánérdekkel és az önzéssel szemben a helyes magatartás a közösség-centrikusság¹⁵². Ha integritástörekvésüket jól kommunikálják példájuk változásokat generálhat és reményt adhat.

Miközben egy jól működő demokrácia egyre barátságosabb lesz, benne az emberi kapcsolatok egyre komplexebb gubancokat mutatnak, ezek között egyre magasabb szintűvé válik a bizalom (INGLEHART – BAKER2000), sőt mint láttuk a státus-függésekben is egyre gyakoribbá válik a keresztfüggés, egyre több formális és informális szabály születik az összeférhetlenségekre is¹⁵³.

Struktúra és etikai tartalom tehát együttesen szabályoz, Gyakran esünk abba a hibába, hogy a kettő közül az egyikről megfeledkezünk. A maffiacsaládok is hiába példaképei az egyeztetésnek, ha egyszer arról egyeztetnek, hogy melyikük hogyan élősködjön a közösségen (ZSOLT 2016 b). Ugyanakkor hiába másoljuk le a nyugati intézményrendszeret, sajátítjuk el az integritásszemponctokat, lehet még mindig hiányozni fog a hálózati kapcsolatokban szükséges diádikus oszcilláció, mely nélkül nem alakul ki cselekvő társadalom.

¹⁵¹ A bizalom szerepéről Fukuyama írt (1997). Voltaképp hasonló dolgokról beszélünk. Az amerikai autógyártók az ellenőrzésre és a feladatok gépies lebontására építettek – mondja a szerző. Ezt a modellt egy idő után meghaladta a bizalomra épülő gyártás, melyet a japánok vezettek be. Szerintünk Weber modellje mechanisztikus, melyet felülmúlnak azok a bürokráciák, amelyeket áthat a segíteni akarás. Utóbb aztán azok a társadalmak lesznek sikeresebbek, melyek bürokráciái jobban megvalósítják az integritást.

¹⁵² Alighanem Ornit Shanin (2007) könyve ez utóbbira példa.

¹⁵³ Különösen a közhivatalok elfoglalásának feltételeként egyre több pontban határozzák meg jogi nyelven, hogy kik nem pályázhatnak az állásra.

Összefoglalva tehát a hálózatelméletű bosszúval kapcsolatos azon állításainkat, hogy mitől is működik jól egy demokrácia:

1. Ne szimplán hierarchikus legyen, hanem a hierarchiák legyenek keresztfüggésben,
2. Legyen a bosszú potenciális lehetőség, ne tiltsa a kultúra,
3. Ne a maffiamódszerek és a korrupció, hanem közösségcélú etika (integritásra törekvés) mozgassa az embereket.

HIVATKOZÁSOK

ACEMOGLU, D.- ROBINSON, J. 2013. Miért buknak el a nemzetek? HVG Kiadó, Budapest 502 p. ISBN 978-963-304-109-3

ALEXANDER, J. 1996. Szociológiaelmélet a II. világháború után. Balassi Kiadó, Budapest 363 p. ISBN 963-506-095-5

ALINSKY, S.- SUAUL, D. 2016. A hatalom folyamata, In: A hatalom társadalma vagy a társadalom hatalma? - A közösségszervezés alapjai (szerk.: Sebály B. – Vojtonovszki B.) Napvilág Kiadó, Budapest pp 177-185 ISBN 978-963-338-393-3

AUSTIN, J. 1990. Tetten ért szavak. Akadémia Kiadó, Budapest 158 p. ISBN 963-055-6375

BALLAI V. 2008. Nincs kiszállás a vendetta spiráljából. Origo = <http://www.origo.hu/nagyvilag/20081125-a-vendetta-logikaja-verbosszu-albaniatol-a-kaukazonon-at-a-fulopszigetekig.html> (utolsó letöltés: 2016. augusztus 14.)

CHRISTAKIS, A. N. – FOWLER, H. J. 2010. Kapcsolatok hálójában. Typotex Kiadó, Budapest 376 p. ISBN 978 963 279 155 5

CSÁNYI V. 2002. Etológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest ISBN 963-193-2303

CSERMELY P. 2005. A rejtett hálózatok ereje. Vince Kiadó, Budapest 376 p. ISBN 963-9552-64-X

CSIZMADIA E. 2016. Eliték és hálózatok = Magyar Nemzet 2016. szept. 2. <http://mno.hu/velemenye/elitek-es-halozatok-1359778> (utolsó letöltés: 2016. szeptember 4.)

DURKHEIM, E. 2001. A társadalmi munkamegosztásról. Osiris Kiadó, Budapest 435 p. ISBN 963-389-108-6

ELSTER, J. 2001. A társadalom fogaskerekei. Osiris Kiadó – Századvég Kiadó, Budapest 181 p. ISBN 963-379-316-5

FALKNÉ BÁNÓ K. 2001. Kultúraközi kommunikáció. Püski Kiadó, Budapest 180 p. ISBN 963-9337-48-X

FESTINGER, L. 2000. A kognitív disszonancia elmélete. Osiris, Budapest 277 p. ISBN 963-379-653-9

- FUKUYAMA, F. 1997. Bizalom. Európa Kiadó, Budapest 615 p. ISBN 963-07-62021
- FORSYTE, R. – HOROWITZ, JL. – SAVIN, NE. – SEFTON, M. 1994. Fairness in simple bargaining experiments=Games and Economic Behavior 1994/6. pp. 347-369
- FEHR, E. – GÄCHTER. S. 2002. Altruistic punishment in humans=Nature, 2002/10 January pp. 137–140
- FROMM, E.2001. A rombolás anatómiája, Háttér Kiadó, Budapest 271 p. ISBN 963-8128-94-1
- GLADWELL, M. 2014. Dávid és Góliát. HVG Könyvek, Budapest 290 p. ISBN: 978-963-304-1598
- GORDON, T. 1993. Gordon-módszer. Gondolat Kiadó, Budapest 255 p. ISBN 963-282-421-0
- HOBBS, T. 2001. Leviatán. Polis Kiadó, Budapest 380 p. ISBN 973-926-7858
- INGLEHART, R. – BAKER, W. E. 2000. Modernisation, Culture and the Persistence of Traditional Values=American Sociological Review vol 65, February, pp. 19-51.
- KOHLBERG, L. 1981.Essayson Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development. Harper &Row, San Francisco ISBN 006-0647-604
- LUDASSY M. 1996. A Leviatántól a polgári kormányzatig. Hobbes és Locke államelmélete = Rubicon 1996/4-5. Államelmélet
http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_leviatantol_a_polgari_kormanyzatig_hobbes_es_locke_allamelmelete/
- MIKOLA D. 2013. Tízből hét magyar nem jelentené a korrupciót. Index = http://index.hu/belfold/2013/07/09/tizbol_het_magyar_nem_jelentene_a_korrupciot/ (Utolsó letöltés: 2016. augusztus 17.)
- NUSSBAUM, M. 2016. Anger and Forgiveness, Oxford University Press, 336 p. ISBN: 978019933587
- POLÁNYI K. 1972. Dahomey és a rabszolgakereskedelem. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 265 p.
- REMO, B. 2013. Harag a dühödt szenvedély, Typotex, Budapest 190 p. ISBN 978-963-279-800-4
- RÓNA P. 2015. Korruptak vagyunk = mno.hu http://mno.hu/magyar_nemzet_belfoldi_hirei/rona-peter-korruptak-vagyunk-1293724 (utolsó letöltés: 2016. augusztus 22.)
- SCHERUIN I. 2007: Az emberi együttműködés evolúciós háttere = Természet Világa 2007. augusztus
http://alag3.mfa.kfki.hu/mfa/nyariiskola/03D_Komplex/irodalom/irodalom_2_scheuring_tv07.pdf (utolsó letöltés: 2016. augusztus 30.)

SCHULZE, G. 2003: A Német Szövetségi Köztársaság kulturális átalakulása. In: Kultúra szociológiája (szerk.: Wessely A.) Osiris Kiadó, Budapest pp 186-205 ISBN 963-389-406-9

SHANI, O. 2007. Communalism, Caste and Hindu Nationalism: The Violence in Gujarat. University of Haifa, Israel 230 p. ISBN-13:978-0521683692

SHÜTZ I. 2002. Fehér foltok a Balkánon. Balassi Kiadó, Budapest 222 p. ISBN 963-506-472-1

SLOTERDIJK P. 2015. Harag és idő, Typotex, Budapest 391 p. ISBN 978-963-2793-98-6

SZEKFŰ GY. 2007. Három nemzedék és ami utána következik. Maecenas Könyvkiadó, Budapest 508 p. ISBN 978-963-203-165-1

SZILVÁGYI T. 2005. Az albán kérdés biztonsági kockázatai és megoldásának lehetőségei, PHD doktori értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest
http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2005/szilvagy_i_tibor.pdf

SZVETELSZKY Zs. 2002. A pletyka. Booksin Print Bt., Budapest 257 p. ISBN 963-950-027-5

WEBER M. 1970. Állam politika, tudomány. KJK. Budapest 461 p.

ZSOLT P. 2001. Médiaháromszög, Eu-Synergon, Budapest-Vác 228 p ISBN 9630358689

ZSOLT P. 2013. Szociálpszichológia – Proszociális és antiszociális alapviselkedések. Nemzeti Közszerkesztési és Tankönyvkiadó, Budapest 227 p. ISBN 978-615-5344-49-7

ZSOLT P. 2016a. A partdobás és a szögletűgás a hazugságok világa = 24.hu
<http://24.hu/poszt-itt/2016/06/26/a-partdobas-es-a-szogletrugas-a-hazugsagok-vilaga/> (utolsó letöltés: 2016. augusztus 22.)

ZSOLT P. 2016b. A maffia-hálózat motorja = meltanyosság.hu
<http://meltanyosság.hu/node/4926> (utolsó letöltés: 2016. augusztus 22.)