

**E-GOVERNMENT TANULMÁNYOK**  
**X LIV 2019**



**Köszervezési és Közigazgatástani  
Műhely 2018**

**TÓZSA ISTVÁN**

**Nemes Ferenc, Belényesi Emese,  
Buskó Tibor László, Dömötör Ildikó,  
Herendy Csilla, Zsolt Péter**



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

**HARMADIK  
KÖZSZERVEZÉSI ÉS KÖZIGAZGATÁSTANI**

**MŰHELY-FÓRUM  
2018**

**Tanulmánykötet**



Nemzeti Köszolgálati Egyetem  
Budapest  
2019

Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
Közszervezési és Közigazgatástani Intézet

**Szerkesztő:**

Prof. Dr. Tózsza István

**Szerzők:**

Dr. Belényesi Emese  
Dr. Buskó Tibor László  
Dömötör Ildikó  
Dr. Herendy Csilla  
Prof. Dr. Nemes Ferenc  
Prof. Dr. Tózsza István  
Dr. Zsolt Péter

**Lektor:**

Prof. Dr. Nemes Ferenc

**ISBN 978-963-9753-31-0**  
Sorozat ISSN 978-963-9753-09-9

Kiadja:  
E-Government Alapítvány a Közigazgatás Modernizációjáért  
Felelős kiadó: Tózsza István  
Borítóterv: Tózsza István

© A szerzők  
Budapest  
2019

## Tartalom

|  |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| <b>Előszó</b>  | (Tózsza István)      | 4   |
| <b>A változást kezdeményező és irányító vezető</b>   | (Nemes Ferenc)       | 5   |
| <b>Önkormányzati szervezetek fejlesztése</b>   | (Belényesi Emese)    | 23  |
| <b>Az önkormányzatok szerepe a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátásában – különös tekintettel a 2010 utáni időszakra</b> | (Buskó Tibor László) | 49  |
| <b>Helyi demokrácia és helyi tömegkommunikáció</b>   | (Zsolt Péter)        | 65  |
| <b>Alsómocsolád és Gyenesdiás gyermek- és ifjúsági önkormányzatának bemutatása – esettanulmány</b>                             | (Dömötör Ildikó)     | 81  |
| <b>Miért fontos a <i>user experience</i> a mentális modellek kutatása, és mi közük van a közigazgatáshoz?</b>                  | (Herendy Csilla)     | 101 |
| <b>A Föld túlsó oldalán Dél- és Kelet-Ázsia és Magyarország</b>  | (Tózsza István)      | 111 |
| <i>Európai szemelvény</i>  |                      |     |
| <b>Pallasz Athéné</b>  | (Tózsza István)      | 135 |

# ELŐSZÓ

A Nemzeti Közszerzői Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán 2016-ban kialakított Közszerzői és Közigazgatástani Intézet a közigazgatási vezetést és szervezést, a közigazgatási urbanisztikát, a közigazgatási kommunikációs és a közigazgatási statisztikát érintő tantárgyakat gondozta. Az Intézet „alapító okiratában” szerepelt az a célkitűzés, hogy az Intézethez rendelt „közigazgatástan” integrációja jegyében évente megjelenik egy-egy intézeti műhely tanulmánykötet, amely igazolja az intézeti integráció tudományos arculatát.

A 2016. és a 2017. évi intézeti tanulmánykötet egyszerre jelent meg, 2018-ban, míg a 2018. évi kötet 2019 januárban lát napvilágot. Ez a kötet egyúttal búcsúüzenet is, mert 2019-ben az Államtudományi és Közigazgatási Kar átszervezése során a közigazgatási kommunikáció szakterülete ismét önálló tanszéket kap, míg a közigazgatás-szervezés, a helyi igazgatásszervezés és az önkormányzatiság, valamint a közpolitikai tantárgyai egy Közmenedzsment elnevezésű, új tanszékhez kerülnek.

Jelen kötet ugyancsak többszínű, verzatil tartalmát a vezetéstudomány területén született publikációk nyitják: **Nemes Ferenc** professzor úr a változást kezdeményező, és irányító vezetőt mutatja be kiváló tanulmányában. **Belényesi Emese** az önkormányzati szervezetfejlesztés időszakos kérdéseiről ír. **Buskó Tibor** a 2010 után folyamatosan változó önkormányzati feladatellátás tükrében szól a közszerzők szervezési kérdéseiről. **Zsolt Péter** a helyi demokrácia és a helyi kommunikáció kapcsolatát elemzi.

Rendkívül érdekes **Dömötör Ildikó** esettanulmánya, amely az újszerű „ifjúsági önkormányzatok” formáját, célját, hasznosságát mutatja be – valódi újdonság az önkormányzatiság szakirodalmában! **Herendy Csilla** a WEB 3.0 egyik érdekes modelljének a kutatására és annak közigazgatási aspektusára hívja fel a figyelmet.

Az utolsó tanulmány egy szubjektív hangvételű geostratégiai kutatást bemutató írás, Magyarország külgazdasági esélyeit elemezve a világ gazdaság újonnan formálódó centrumának közelében. Szerzője **Tózsza István**, a kötet szerkesztője.

A kötet tudományos tartalmától elkülönülve – szemelvényként – szerepel még egy ismeretterjesztő írás Pallasz Athéné címmel, amely az „Athéné doktrína” eredetmagyarázatoként az európai kultúra egyik oszlopának kialakulását, jelentéstartalmát próbálja közvetíteni az Olvasó felé.

Pilisszentiván, 2019. január 20.

A Szerkesztő

# A VÁLTOZÁST KEZDEMÉNYEZŐ ÉS IRÁNYÍTÓ VEZETŐ

NEMES FERENC

*„Semmit sem nehezebb kézbe venni,  
semmit sem veszélyesebb irányítani,  
semmi sem bizonytalanabb a siker tekintetében,  
mint dolgok újfajta menetének bevezetésében  
a vezető szerepet elvállalni.”*

*(Niccolo Machiavelli)*

*Egy olyan zaklatott korban, mint amilyen a mostani, a változás mindennapos jelenség. Éppen ezért századunk vezetőinek egyik legfőbb teendője a változások kezdeményezése, a mellettük szóló érvek és ellenérvek felismerése és mérlegelése, a változás folyamatának irányítása, valamint a változás és a stabilitás egyensúlyának időről időre történő biztosítása. Sikeres csak az a vezető lehet, aki a változást lehetőségnek tekinti, aki keresi a változást, tudja, hogy hogyan találja meg, és tudja, hogyan teheti azt hatékonyra, szervezeten belül és kívül egyaránt.*

## Bevezetés

**Az emberek általában akkor szánják rá magukat a változtatásra, amikor a dolgok nem úgy mennek, ahogyan szeretnék.** Ha a gépkocsink motorja gyengén húz, állítanunk kell a gyújtáson; ha azt látjuk, hogy pénzünk nem tart ki a legközelebbi fizetésig, csökkentjük vásárlási kiadásainkat; ha a család tagjai között gyakori a súrlódás, a kapcsolatok mintáin kell változtatni, és így tovább.

**A vezető is rendszerint akkor látja szükségesnek a változást, ha a dolgok nem úgy mennek, ahogyan szeretné.** Ha a szervezet tagjai nem elég képzettek, alacsony a termelékenység, romlik a szolgáltatás színvonala, az egészségtelen munkahelyi légkör miatt a dolgozók körében nagyfokú az elégedetlenség és nő a fluktuáció stb. Előfordul, hogy a vezető ennek ellenére szemet huny a változás szükségessége felett, abban reménykedve, hogy a kényszer majd megoldja a problémát, elhárítja az akadályt. Ez meglehetősen gyakori vezetői magatartás. Ritkábban fordul elő, hogy a változást kezdeményező vezető a szervezet „áldozata” lesz.

**A vezető – anélkül, hogy ezt tudatosítaná magában – nap, mint nap kezdeményez szervezeti változást.** Ezt teszi, amikor foglalkozik a ki- és belépéssel, keresi a romló szervezeti teljesítmény okait, szembesül a szervezeten belül vagy annak környezetéből fakadó új kihívásokkal stb. A vezető feladata egyértelműen az,

hogy felismerje a változtatás szükségességét, megvizsgálja a probléma természetét, s ne spontán reagáljon rá, hanem releváns választ adjon, ami a szervezet és az ő személyes sikerének az alapja is lehet.

## **A változás szükségességének felismerése**

**A változás szükségességének a felismerésében kiemelkedő szerepe van a szervezet kultúrájának.** Általában a modern és optimista szervezeti kultúrák a változást természetes és egészséges jelenségnek tartják. Azt vallják, hogy a szervezeti élet nem virágozhat, a társadalom nem fejlődhet változások nélkül. A olyan szervezeti kultúrákban viszont, ahol a hagyomány az uralkodó felfogás, ott a stabilitást, a múlt tiszteletét értékelik jobban. Az ilyen kultúrájú szervezetekben már a változás szándékát is gyanakvással fogadják, és úgy érzik, hogy a változások zavarokat és felfordulásokat okoznak még akkor is, ha szükségességük magától értetődő. Ennek felismerése és tudomásulvétele különösen nehéz egy változást kezdeményező és irányító vezető számára, aki megszokta, hogy olyan személyekkel, csoportokkal dolgozik, akik készek bármilyen változást elfogadni és megvalósítani, ha az szervezetük javát szolgálja.

Ha vannak is olyan kulturális tényezők, amelyek akadályozzák vagy késleltetik a változásokat, ez nem jelenti azt, hogy a változásokat ilyen környezetben el sem kell indítani, mert úgysem lehet véghezvinni. Még a legkonzervatívabb személyek vagy csoportok is képesek beletörődni a változásokba, ha felismerik azok szükségességét, különösen, ha erős belső hatások (pl. termelés visszaesés, romló munkahelyi légkör) vagy külső hatások (pl. egészségre káros környezetszennyezés, nagyfokú ügyfél elégedetlenség) követelik meg. Az viszont tény, hogy ilyen esetekben a változás folyamata jóval lassabb és nehezkesebb lesz. (KUBR, 2002)

Deal és Kennedy szerint elkerülhetetlen a változás, ha:

- ***alapvető változások következnek be a környezetben, a vállalat pedig erősen értékorientált.*** – Ebben az esetben ugyanis teljesen nyilvánvaló, hogy a hagyományos értékekhez való ragaszkodás súlyos visszaeséshez vagy akár összeomláshoz is vezethet. Ennek elkerülése érdekében a tradicionális értékeket mielőbb fel kell adni, illetve meg kell változtatni;
- ***az iparág versenyképes, a környezet pedig gyorsan változik.*** – Ilyen helyzetben gyakran teszik fel a kérdést: Vajon egyes vállalatok miért versenykéesebbek más vállalatoknál? A válasz: azért, mert gyorsan szolgálják ki a növekvő és jól jövedelmező piacokat. Emellett versenyelőnyüket is képesek

megőrizni egy olyan kultúra kialakításával, amely rendkívül fogyasztó-orientált, azaz még turbulens környezetben is képes rugalmasan alkalmazkodni a fogyasztói igények gyors változásaihoz. Ez az állandó fejlődésre való nyitottság válik meggyőződéssé az ilyen szellemben vezetett vállalatok/szervezetek érték- és normarendszerében. E nélkül versenyhátrányba kerülnének minden olyan esetben, amikor a versenytársak új termékeket dobnak piacra vagy új szolgáltatásokat vezetnek be. – Más vállalatok inkább a technológiai fejlődés, megújulás tekintetében igyekeznek mielőbb átgondolni kultúrájukat, felismerve, hogy csak versenyképes és adaptív kultúra teheti őket alkalmassá valódi képességeiknek megfelelő alkalmazkodásra;

- ***a vállalat középszerű vagy még annál is rosszabb.*** – Előfordul például, hogy egy csúcsvezető nehéz pénzügyi helyzetben lévő vállalatot vesz át, s ráadásul még az alkalmazottak nagyfokú elégedetlenségével is számolnia kell. Ilyenkor, az újonnan kinevezett vezető nem kis kockázattal járó újjáépítésbe kezd a vállalat megmentése, fennmaradása érdekében, és elsősorban a vevők/ügyfelek minél jobb kiszolgálására összpontosít. Ennek hatására a pénzügyi helyzet konszolidálódik, a munkahelyi légkör javul, a teljesítmény stabilizálódik, mindezek eredményeképpen pedig fellendülés következik be a vállalat életében. – Hasonló helyzetben, más vállalatok szigorúan felülvizsgálják kultúrájukat;
- ***egy vállalat átlépi a nagyvállalattá válás küszöbét.*** – Közismert tény, hogy a vállalati karakter viszonylag korán kialakul. Így aztán gyakran előfordul, hogy számos modern elektronikai, fogyasztói vagy éppen kiskereskedelmi vállalat jóval „méretváltás” előtti kultúrájához ragaszkodik a nagyvállalattá válást követően is. Vagyis ugyanazt az általánosan elfogadott magatartásmintát várja el alkalmazottaitól, mint korábban. Márpedig kézenfekvőnek tűnik, hogy a vállalati politikák és rendszerek fejlesztésével az eredeti kultúra és az azt alátámasztó értékek is átértékelésre kerüljenek annak érdekében, hogy a szervezet túlélje a nagyvállalati környezetre való átállással járó megpróbáltatásokat. Ezt annál nagyobb eséllyel teheti, minél inkább szakít a korábbi időszakra jellemző, elsősorban stabilitásra és sikerre törekvő kultúrájával;
- ***a vállalatok nagyon gyorsan növekednek.*** – Különösen a csúcstechnológiát képviselő vállalatokra jellemző a szokatlanul gyors növekedés. Nem ritka a 25-30 százalékos növekedési ráta sem, ami gyakran az alkalmazottak számának ugrásszerű növekedésével jár. Vagyis a nagyszámú újonnan érkezőnek gyors szervezeti szocializációra – azaz kultúra-elsajátítási folyamatra – van



szüksége ahhoz, hogy elsajátítsa a vállalat által általánosan elfogadott magatartásszabályokat. A csúcsvezetésnek pedig azon kell elgondolkodnia, hogy szervezeti kultúrája valóban megfelel-e a vállalat gyors növekedésével járó kihívásoknak. (DEAL – KENNEDY, 1985)

További, a változás szükségességének a felismerését erősítő tényezők lehetnek a globalizálódó világunkban szinte mindennapossá váló szervezeti *összevonások, fúziók*. A róluk szóló híradások az „összeolvadások” okairól, sikereiről és kudarcairól egyaránt beszámolnak. A kudarcok egyik, talán leggyakoribb oka a fuzionáló szervezetek között mutatkozó kulturális különbségekre vezethető vissza. Éppen ezért a fuzionáló szervezetek vezetőinek egyik – ha nem a legfontosabb – feladata a közös kultúra mielőbbi kialakítása, a hatékony együttműködést segítő magatartásszabályok kommunikálása, tudatosítása.

Ám nem kis változással jár a szervezetek életében a *dereguláció és a koreguláció* két jogintézménye sem. Az előbbi esetében nem csupán a szervezetek általános politikai-jogi környezetének a megváltoztatásáról, a jogszabályok túlburjánzásának visszafogásáról vagy éppen radikális csökkentéséről van szó, hanem a közigazgatás szervezeti és intézményi rendszerének – számának, méretének, struktúrájának, szervezeti és működési szabályrendszerének – a teljes felülvizsgálatáról. Az utóbbi, azaz a koreguláció, vagy ha úgy tetszik „*társszabályozás*” pedig nem kevesebbre hivatott, mint a szakma és a civilek önszabályozó tevékenységének összehangolására. (BUDAI, 2017) Magyaryval szólva: a közigazgatás és az emberek egymásra találásának elősegítésére, biztosítására. (MAGYARY – KISS, 1939) Szinte valamennyi esetre tudnánk akár több példát is említeni a hazai gyakorlatból. Közülük talán az egyik legjellemzőbb, amikor mikro-vállalkozásokból kis vagy közepes méretű vállalkozások jönnek létre; vagy, amikor vállalatok/közigazgatási szervezetek összevonására, beolvadására vagy éppen szétválasztására kerül sor. Ilyen jellegű szervezeti változások napjainkban is gyakoriak az igazgatási, oktatási és egészségügyi intézmények esetében, és időnként heves vitát váltanak ki mind a közvetlenül érintettek körében, mind pedig a közvéleményben. Gondoljunk csak a Kormányhivatalok létrehozására, az úgynevezett egyablakos ügyintézés bevezetésére, a Vám- és Pénzügyőrség, valamint az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal összevonására, melynek eredményeként jött létre a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, vagy a Klebersberg Intézményfenntartó Központ szervezeti és intézményi rendszerének a közelmúltban bekövetkezett átalakítására. De gondolhatunk azokra a kisebb nagyobb egyetemi kari és intézeti átcsoportosításokra is, amelyek az egyes felsőoktatási intézmények között, valamint azokon belül történtek, vagy akár az egészségügyi intézmények, kórházak profilírozására és hálózatosítására.

## **A változást elősegítő és gátló tényezők**

**A kívánt eredménnyel járó változást rendkívül nehéz elérni.** Igaz, hogy a legtöbb emberben, csoportban, szervezetben felfedezhetünk bizonyos rugalmasságot, mégis gyakran előfordul, hogy az illető személy, csoport vagy szervezet valós vagy vélt érdekeinek sérelmétől tartva a vezető eláll a változtatás szándékától. Oka lehet a változás elmaradásának az is, hogy az egymással kölcsönhatásban álló szervezeti egységek (alrendszerek) egyikében végrehajtott változás esetleg kedvezőtlen hatással jár a másikban. Mindezek a körülmények választ adhatnak arra, hogy sok változást kezdeményező vezető miért mond le változtatási tervéről, válik reményvesztetté és kérdi csodálkozva: Honnan a kudarc, miért hagytak magamra? Ám egyetlen vezető sem tud könnyen elérni változást úgy, hogy az ne járjon előre nem látott, vagy nem tervezett negatív következményekkel. (BENNIS, 1966)

**A változásra irányuló törekvések sok tényezőtől függenek.** Így mindenekelőtt a feszültség helyétől; a konfliktussal küzdő személy vagy egység más személyekkel vagy egységekkel való kapcsolatától; a problémának a szervezet mint rendszer működésére gyakorolt hatásától, és nem utolsósorban attól, hogy a szervezetben hol mutatkozik a legnagyobb készség és képesség a változásra.

**Azok az emberek hajlanak leginkább a változásra, akik az adott helyzetben bizonyos kellemetlenséget kénytelenek elviselni.** A dolgok menetével elégedettek viszont még a feszültség esetleges növekedése ellenére sem szívesen változtatnak. Egyesek azért tartanak ki, ragaszkodnak a status quo-hoz, mert érdekeik így kívánják. De vannak olyan teljesítményorientált szervezeti tagok is, akik teljesítményt veszélyeztető tényezőt látnak a változásban, ezért utasítják el. Mások hajlamosak „befagyasztani” az improduktív munkát, folytatni ugyanazt az eredményre nem vezető magatartást. Ilyen például az a gyenge teljesítményt nyújtó szervezeti tag, aki nem tartja be a munkafegyelmet, nem képezi magát még akkor sem, ha belátja annak szükségességét. (BASIL – COOK, 1974)

**A szervezet tagjai, egységei – annak rendszervoltából adódóan – kapcsolatban állnak egymással, miközben az egyes személyek vagy egységek viszonylagos önállósággal rendelkeznek.** A szoros kölcsönhatás következtében az egyik léte, munkája függ a másiktól. Sorozatos kölcsönhatásról pedig ott beszélhetünk, ahol az egyik személy vagy egység munkája szinte folytatása a másikénak. A kölcsönös függés azt jelenti, hogy az érintett személyek vagy egységek egymásra utaltak minden munkafázisban. Könnyebb változást elérni az egymáshoz kevésbé kapcsolódó munkafázisok esetében, hiszen ekkor a változás következményei a szervezet más tagjaira, egységeire nem terjednek ki feltétlenül. Így például a vállalati központtól több kilométernyi távolságra telepített kutató-fejlesztő laboratórium

vagy gyáregység valószínűleg egyszerűbben és kevesebb kellemetlen következménnyel változtathatja meg a munkarendjét, mint a vállalaton belüli szerelő részleg. Vagyis: amikor egy szervezeti egység a területi elhelyezkedés, a struktúra, a hatalom vagy a feladat jellegéből adódóan viszonylag független, akkor a változásokat könnyebben el tudja érni, végre tudja hajtani. (HITT, 1990)

**Az erősen hierarchikus felépítésű, szoros irányítást és ellenőrzést érvényesítő szervezetekben rövid életűek** lesznek azok a **változások**, amelyeket a szervezet irányítói nem támogatnak. A változáshoz ugyanis a nagyobb hatalommal rendelkező magasabb vezetési szintek támogatását is meg kell szerezni, függetlenül attól, hogy a feszültség az alacsonyabb szinteken jelentkezik, és az ottani munkára gyakorol negatív hatást. Ellenkező esetben idő- és energia-pazarlásnak, veszteségnek tűnik minden alsó- és középszintű vezetői kezdeményezés, mivel azok a felsőbb szintek ellenállásán megtörnek.

**Minél több vezetési szintből áll a szervezet, annál erőteljesebben kell a változásra irányuló törekvéseket érvényesíteni és legalizálni.** (BECKHARD, 1975) Ott azonban, ahol a szervezeti egységek autonómiája nagyobb, kevésbé fontos, hogy magasabb vezetési szinten is támogassák a változást. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a kevésbé hierarchikus, alacsonyabb felépítésű szervezetekben szükségképpen könnyebb változást előidézni. Előbbi megállapításunkkal csupán az erőfeszítések fókuszára kívántuk irányítani a figyelmet, nevezetesen arra, hogy a felsőszintű vezetők támogatása majdnem mindig hasznos. A szervezet tagjait ugyanis könnyebb megnyerni a változás támogatására, ha világos és egyértelmű számukra a csúcsvezetés változás iránti elkötelezettsége.

**A szervezet bármely vonatkozásában végrehajtott változáshoz különböző úton juthatunk el.** A végeredmény szempontjából szinte mindegy, hogy melyik utat választjuk. Gondoljunk például arra, amikor a szervezet egyik vezetője nagyobb közreműködésre próbálja megnyerni valamelyik – nem éppen együttműködő – munkatársát! A munkatárs számára az ösztönzési rendszer és főnökének vezetési-irányítási stílusa okoz nehézséget. A vezető oly módon próbál változtatni beosztottja magatartásán, hogy nyíltan feltárja előtte, és megbeszéli vele viselkedésének negatív következményeit. Amilyen mértékben változik a vezető vezetési stílusa, olyan mértékben változik a munkatárs magatartása is. Erre azonban valamilyen módon az ösztönzési rendszernek is reagálnia kell. Ha a vezető az ösztönzési rendszer változtatásával módosítani tudja beosztottja beállítottságát és munkához való viszonyát, ő maga is képes lesz arra, hogy másként – kevésbé utasító módon – vezessen. (TRACY – SZABÓ, 2015)

**A változás kezdeményezéséhez ki kell deríteni, hol mutatkozik hajlandóság a tervezett irányú mozgásra,** s ott kell kezdeményezni, ahol az ellenállás valószínűleg a legkisebb. Előbbi példánknál maradva, vezetőnk feltehetően akkor számíthat nagyobb sikerre, ha az ösztönzési rendszert választja kiindulási pontként.

**A vezetők hajlamosak feltételezni, hogy a változásra minden szervezeti tag vagy csoport azonos módon fog reagálni,** ezért mindenkit egyformán kezelnek. Márpedig az egyének és a csoportok különbözőek (eltérő az érdek-, érték- és normarendszerük), következésképpen más és más vezetési módszert, bánásmódot igényelnek. Egyesek azért ellenzik a változást, mert attól félnek, hogy a hatalom és a vele járó előnyök és hátrányok újraelosztásával a korábbinál kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek: hatalmuk mellett befolyásuk és tekintélyük is csökken. Mások a jól funkcionáló kapcsolatrendszerük elvesztésétől tartanak. Megint mások amiatt aggódnak, hogy szaktudásuk esetleg feleslegessé válik vagy elavul, az új ismeretek elsajátítását illetően pedig elbizonytalanodnak alacsony szintű tanulási készségük miatt. Mindez zavart okoz, feszélyezettséget vált ki belőlük. Következésképpen, a legtöbb ember még akkor sem üdvözli az olyan változást, amely csökkenti lehetőségeit, ha az a szervezetnek jó. Persze könnyű belátni: nehéz önzetlennek lenni akkor, amikor a saját befolyás, tekintély, netán az egzisztencia forog kockán.

Még napjainkban is tapasztaljuk, hogy **a vezetők megfélemlenek a szervezet társadalmi képződmény jellegéről,** arról, hogy még a „tisztán” technikai jellegű változások is jelentős társadalmi módosulásokhoz vezetnek a szervezetben. A modern gépi berendezések egyre kevesebb fizikai munkát igényelnek, új szakmák, munkakörök kialakulásához vezetnek, megzavarva a régen kialakult munka és baráti kapcsolatokat. Az ilyen horderejű változások még akkor is ellenállást szülhetnek, ha javulnak a munkafeltételek, nő a munka termelékenysége.

Annak ellenére, hogy **a változást kezdeményező vezetők érzékenyek az egyéni és csoportproblémák iránt, mégis gyakran megfélemlenek az azokat kiváltó háttértényezőkről.** Ilyen lehet például személyi változások esetén az egyén múltja, beállítottsága, képessége, képzettsége, a munkakör jellege, az ösztönzési rendszere, a szervezet kultúrája stb. Ezek a humánközpontú megközelítések ösztönözhetnek a változásra, ám, ha a problémát kiváltó okok feltáratlanok maradnak, az frusztrációhoz vezethet. Ennek érzékeltetésére szolgálnak az alábbi példák. (CARNAL, 1990)

Az egyik nagyvállalatunk elhatározta, hogy a jövőben nagyobb figyelmet fordít a fiatal vezetők képzésére, felkészítésére. A vállalat igazgatója szenvedélyes hangú beszédben ecsetelte a feladat fontosságát, s kérte a vezetés hathatós közreműködését és támogatását. A javaslatot a vezetők nagy része fenntartás nélkül elfo-

gadta. A baj akkor kezdődött, amikor kiderült, hogy a részlegeket felügyelő vezetők éves jutalmukat az irányításuk alatt álló szervezeti egységek negyedévenkénti jövedelmezőségétől függően kapják, viszont a fiatal vezetők oktatására fordított tetemes idő negatív hatással volt a teljesítményükre. A fiatal vezetők képzésének támogatása hamarosan üres szólamává vált. A vállalat felsőszintű vezetői a jelentéget észlelve változtattak a részlegvezetők jutalmazási rendszerén: a fiatal vezetők képzése terén végzett munka is a jutalmazás kritériuma lett. Az intézkedés hatására jelentős nevelési tevékenység bontakozott ki a vállalatnál a vezetői utánpótlás tekintetében.

Egy másik tanulságos eset a vezetésfejlesztési (management development) tréningen részt vett vezetőkkel történt. Ennek a nálunk is rendkívül népszerű képzési formának és módszernek a célja az egyén és a csoportok fejlesztése annak érdekében, hogy képessé váljanak vezetési problémáik felismerésére, elemzésére, diagnosztizálására, releváns megoldások kidolgozására, és ezek révén vezetői teljesítményük és előmeneteli esélyük javítására. Ebből adódóan, egy sikeres tréning program végén, a résztvevők beállítottsága jelentősen módosulhat. Közülük többen, a munkahelyükre visszatérve, máris megpróbálják alkalmazni a tréningen megismert és begyakorolt vezetési módszereket, technikákat és magatartásmintákat, amelyek sok esetben lényegesen eltérnek a szervezetben kialakult, és általános normaként elfogadottaktól. Esetünkben is ez történt, ami viszont a képzésből kimaradtak nemtetszését váltotta ki. A helyzet normalizálása végett, a vezetésfejlesztési tréningen részt vevők néhány hónap alatt „levetkőzték” a tanultakat és visszatértek a korábbi gyakorlathoz. Emiatt viszont egyre elégedetlenebbek lettek és alacsonyabb hatékonysággal is dolgoztak, mint a vezetésfejlesztési tréning előtt.

A fenti esetek is arra figyelmeztetnek, hogy ha **a vezető a képzéssel, fejlesztéssel tartós magatartásváltozást akar elérni**, akkor nemcsak vezetőtársai továbbképzését kell támogatnia, hanem az adott képzési programban elsajátított korszerű vezetési ismeretek, módszerek és technikák gyakorlati alkalmazását is. Am, még ennél is célravezetőbb megoldás, ha egy-egy szervezeti egység vagy team tagjai egyszerre részesülnek továbbképzésben – akár egy továbbképző intézménynél, akár saját szervezetüknél úgynevezett kihelyezett vezetés- és szervezetfejlesztési program keretében.

## **A változás folyamata**

Szervezeti- vagy magatartásbeli változás akkor következhet be, ha jelen van a kialakult helyzettel való elégedetlenség, van elképzelés arról, hogy a dolgok hogyan mehetnének jobban, és a kívánt helyzet miként, milyen úton-módon érhető el. A változás folyamatának ezeket a fázisait többen többféleképpen fogalmazták meg.

Így például David Gleicher és Kurt Lewin három-három, Tony Petrella négy, John J. Kotter pedig nyolc fázisra bontotta a változás folyamatát. Közülük talán az egyik leggyakorlatiasabb megközelítés David Gleicher vezetési tanácsadóé, aki a változás folyamatát a már említett három szakaszban határozta meg, és szemléletes módon az alábbi képletbe foglalta:

$$C = A \times B \times D > X$$

ahol:

C = változás

A = a status quo-val való elégedetlenség felkeltése

B = a kívánt állapot – jövőkép felvázolása

D = konkrét lépések a kívánt állapot – jövőkép – felé vezető úton

X = a változás költsége

A képletet/modellt David Gleicher az 1960-as években állította fel, amelyet Richard Beckhard 1975-ben tett közzé a Sloan Management Review-ban. A képlet szerint változás akkor lehetséges, ha a három tényező (A,B,D) szorzata nagyobb, mint a változás költsége. Ellenkező esetben nem következik be változás, mert annak erői nem képesek legyőzni a változással szemben megnyilvánuló ellenhatást. (BECKHARD, 1975)

## **A status quo-val való elégedetlenség**

A képletből kiindulva, az **elégedetlenség a változás hajtóereje, motorja**, ezért a változást kezdeményező és irányító vezető elsődleges feladata az egészséges veszélyérzet, elégedetlenség felkeltése. Ez az állítás nemcsak arra a vezetőre vonatkozik, aki meg akarja változtatni valakinek a magatartását, hanem azokra is, akik a változás célpontjai (személyek, csoportok vagy éppen maga a szervezet). Mert-hogy, mikor a legérzékenyebbek az emberek a változásra? Akkor, amikor a változás vagy változtatás szükségességének érzete bántóan kevés vagy bénítóan sok. Éppen ezért, ha egy vezető fokozni kívánja egy beosztottja vagy csoportja készségét a változásra, akkor irányítania, menedzselnie kell az érintettek elégedetlenségét. Igyekeznie kell minél nyomatékosabban hangsúlyozni a mielőbbi cselekvés indokoltságát, szükségességét. Vagyis, szükség van arra, hogy megtalálja az utat az egészséges elégedetlenség fokozásához, kimozdítsa az érintetteket a komfortzónájukból, esetleges önelégültségükből, és felkeltse bennük a tettvágyat, a „*sürgősen tenni kell valamit*” érzését.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOTTER J. P. 1999. A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, p 14

Ennek a stratégiának a megvalósításához leginkább az alábbiakat kell megtenni:

- ***Adatokat gyűjteni és véleményeket kérni***

Az adatgyűjtés és véleménykérés akkor lesz eredményes, ha a vezető együttműködik mindazokkal, akiket a változás érint. A változás sikere valószínűbb, ha az érintetteket bevonja az adatok és vélemények gyűjtésébe, valamint a megoldások kidolgozásába. Az érintettek körébe a szervezet termékeit vagy szolgáltatásait vásárlók, illetve igénybe vevők éppúgy beletartoznak, mint a szervezet legalacsonyabb szintjén dolgozó szervezeti tagok. Az utóbbiak is jelentős mértékben hozzájárulhatnak azoknak a problémáknak a megoldásához, amelyeknek ők is részei, netán szenvedő alanyai. Ugyanakkor, ha a kitűnő, de fentről érkező megoldást nem igazán érzik magukénak az emberek és nem azonosulnak azzal, a megoldás nem is lesz valóban eredményes.

Adódnak olyan helyzetek, amikor lehetetlen vagy nem indokolt a teljes részvétel. Olyan esetben például, amikor a szervezet tagjai a megfelelő felkészítés és segítségadás ellenére sem növelik teljesítményüket. Ilyen helyzetben, nem valószínű, hogy a további részvétel indokolt lenne, még akkor sem, ha ők maguk azt kívánatosnak tartanák. Vannak, akik a részvételt a vezetés gyengeségének tekintik és mindent elkövetnek annak érdekében, hogy ellenálljanak a változásnak. A részvétel és az együttműködés megköveteli a minimális bizalmat. Amikor bizalmatlansággal állunk szemben, helyénvaló az óvatosság, a tartózkodás, a legális érdekegyeztetés, illetőleg a tárgyalás.

- ***Adatokkal, véleményekkel alátámasztani az elégedetlenség tényét***

Adatokkal és véleményekkel kell alátámasztani, hogy milyen nagymértékű teljesítmény visszaesés és hangulatromlás következett be az utóbbi időben, ami szervezeten belüli feszültségekhez, piacvesztéshez, a versenyképesség romlásához vagy éppen az ügyfelek fokozódó elégedetlenségéhez vezetett. A folyamat megállítása érdekében a vezetőnek kellő időben kell adni olyan visszacsatolást, amely támogató, hasznos, és nem fenyegető vagy büntető jellegű. Az ilyen szándékú visszacsatolást a munkavállalók igénylik is, mert az a megerősítést vagy éppen a vezető által észlelt negatív jelenségek jelzését jelentheti.

- ***Korszerű ismereteket nyújtó képzési programokat kidolgozni és ajánlani***

Az elavult ismereteket tartalmazó oktatási programok helyett korszerű ismereteket nyújtó, látókört bővítő, valamint készségfejlesztő programokat kell kidolgozni

és az alkalmazottaknak ajánlani. Ezek közé tartoznak például a teljesítmény-motivációs, kommunikációs tréningek, vagy az olyan csoportos feladat-megoldási módszerek, amelyek némelyike az individuumban lezajló változásokra (önismeret, önértékelés) összpontosít, míg mások a csoportfolyamatok jelenségére (együttműködés, csapatépítés) koncentrálnak, és az egyén képességének növelését a csoportmunka eredményének szempontjából vizsgálják.

- ***Követésre méltó tapasztalatokat gyűjteni szervezeten belül és kívül***

Lehetővé kell tenni a személyek és csoportok számára, hogy betekintést nyerjenek más szervezeti egységek vagy külső szervezetek példaértékű, követésre méltó, magas színvonalú munkájába – jó gyakorlatába. Az ilyen tapasztalatcserék döbenthetik rá az érintetteket szervezetüknek az élenjáróktól való lemaradására és tehetik őket a változás elkötelezettjeivé, szószólóivá.

- ***Vonzó jövőképet kialakítani***

Olyan jövőképet körvonalazni, amelyben magasabb a teljesítmény, jobb a minőség, kedvezőbb a hangulat és nagyobb az elégedettség mind a szervezet tagjai (vezetők és beosztottak), mind pedig a fogyasztók, illetve az ügyfelek, kliensek körében. (KUBR, 2002)

## **A kívánt állapot – jövőkép**

A **jövőkép** kialakítása már önmagában növeli a változtatási készséget, de a vízióra is szükség van, mivel az a változtatási folyamat természetes része. A vízió a jövő olyan képe, amelyhez olyan rejtett vagy világosan kifejtett magyarázat is tartozik, amely egyértelművé teszi az alkalmazottak számára, hogy miért kell a jövőre vonatkozó elképzelések, tervek megvalósítására törekedniük, honnan hová kell eljutniuk.

John P. Kotter szerint **a jövőkép legalább három fontos célt szolgál:**

- „világossá teszi a változás általános irányát;
- *arra ösztönözi az embereket, hogy tevékenységüket a jó irányba fordítsák, még akkor is, ha az első lépéseket személy szerint fájdalmasan nehéz megtenniük;*
- *segíti az emberek tevékenységének rendkívül gyors és eredményes koordinálását, még*
- *akkor is, ha több ezer emberről van szó.”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> KOTTER J. P.: i. m.: p 72



Az új, elképzelt magatartás és feltételek világos áttekintése, felvázolása nélkül nehéz a mégoly elégedetlen embereket is meggyőzni a változtatás szükségességéről. A vezetőnek ki kell alakítania egy – első hallásra, látásra talán még – szokatlan, de érzékelhető, kézzelfogható jövőképet, amely mellett, hogy futurista, azaz jövőbeni, mégis elég életszerű, a mindenkori realitások talaján álló ahhoz, hogy megértsék a változás célját, és egyben ösztönző is. **A vezető ugyanis csak az ilyen jövőképpel és az annak megvalósításához vezető stratégiával lehet képes a szervezet tagjaira hatni, őket megnyerni a változtatás (azaz a „van” és „kellene” közötti „rés” csökkentése vagy teljes megszüntetése) érdekében.**

A vonzó jövőkép kialakításához azonban komoly feltáró és elemző munkára, a probléma alapos „körbejárására”, diagnosztizálására van szükség. Az összegyűjtött objektív **adatok** és személyes **információk mellett**, kisebb **kísérletek, tesztek** vagy **próbák is segíthetnek**. Különösen akkor, ha ezek kellőképpen hitelesek a tanulás, az okulás és a tervezett változtatás számára. Azaz, ha nem titkolják el kísérlet voltjukat és nem úgy tüntetik fel őket, mintha már végső megoldások lennének.

Ha a szűrőpróbák sikeresek, akkor nemcsak olyan problémákra mutathatnak rá, amelyekre senki sem számított, hanem egyben olyan lehetőségekre is felhívhatják a figyelmet, amelyekre korábban nem gondoltak. Sőt, alkalmazásuk révén az is világossá válik, hogy mely területeken indokolt bevezetni a változást, és milyen szervezeti stratégiát célszerű alkalmazni. (DRUCKER, 2001)

A „*gyerünk, ismerjük meg a terepe*”<sup>3</sup> jellegű megközelítés világosabb, tisztább képet adhat arról, amit elterveztünk. Ez a tudás, az ilyen felkészültség fogja kideríteni, hogy vajon a vezető képes-e rábírni a részlegét, hogy vezesse be, alkalmazza az új technológiai eljárást a termelékenység növelése érdekében? Vagy használja azokat a korszerű irodatechnikai berendezéseket, amelyekkel gyorsabb és pontosabb lehet az ügyintézés? Vagy, hogy a kellő helyismerettel és munkatapasztalatokkal rendelkező munkatársa úgy tanítsa be újonnan érkezett kollégáját, hogy közben új gondolatok, ötletek felvetésére és alkalmazására is ösztönözze? (KOTTER, 1999)

---

<sup>3</sup> KOTTER J. P.: i. m.: p 72

## Konkrét lépések a jövőkép felé vezető úton

Az alkalmazottak lehet, hogy elégedetlenek a jelennel, és tűzbe jöhetnek a jövőt illetően, amikor minden jobb a korábnál, ám ha hiányzik számukra az a tudás, gyakorlati tapasztalat, amellyel ezt elérhetnék, akkor frusztráltak lesznek, és gyakran cinikussá válnak. Éppen ezért **döntő fontosságú kialakítani és meghatározni azt az utat, amely a jövő eléréséhez vezet.** Ez a folyamat számos kérdés és akció végig gondolására készíti a vezetőt.

**Először is azt kell megvizsgálnia** – bármilyen változtatásról is legyen szó –, **hogy ki érdekelt benne, és kik azok, akikre hatással lehet.** Például érdekelt lehet maga a szervezet, annak egyik egysége vagy valamelyik vezető. Ekkor egyértelműen világossá válik, hogy kik azok, akiket a változás, változtatás érinteni fog. Gyakran előfordul azonban, hogy a tervezett változtatásban számos alkalmazott, vezető, szervezet stb. érintett – jóval több, mint amennyi első látásra annak tűnik. Ez történt akkor is, amikor a 80-as években a szakértők egy csoportja az egyik hazai külkereskedelmi vállalatnál a számítógéppel támogatott integrált irányítási rendszer kialakítására kapott megbízást. A szakértői munka során – többek között – az is kiderült, hogy az új rendszer bevezetése nemcsak a megrendelő szervezet bizonylati rendszerének át-alakítását teszi szükségessé, hanem valamennyi partnerét. Hasonló meglepetés érte azokat a szervezőket is, akik az úgynevezett autonóm munkacsoport koncepcióját egy ugyancsak hazai nagyvállalatnál úgy alkalmazták az egyik gyáregység termelési rendszerének az átalakítására, hogy figyelmen kívül hagyták a kísérleti egység más, vállalaton belüli részlegekkel (anyagbeszerzés, szállítás, minőség-ellenőrzés, értékesítés stb.) való együttműködését, kapcsolatrendszerét.

**A fenti anomáliák egyszer s mindenkorra elkerülhetők a változásban érintettek előzetes azonosításával.** Ez megoldható olyan kérdések megválaszolásával, mint például az alábbiak:

- Mi a pontos érdekeltégük a tervezett változtatásban?
- Mit igényelnek a tervezett változtatással kapcsolatban?
- Milyen eszközeik (információ, innováció, saját tőke vagy hitel stb.) vannak a tervezett változtatással kapcsolatban?
- Hogyan érinti a tervezett változtatás a másokkal való kapcsolatukat, státuszukat, hírnevüket stb., és ez kiválthat-e ellenállást a változással szemben?
- Hogyan látják: együttműködésük vagy jóindulatuk szükséges, kívánatos vagy nem igazán fontos a változtatás sikeres végrehajtása, megvalósítása szempontjából?

Ezt az elemzést a változást kezdeményező vezetőnek minden érdekeltre és a saját egységére, szervezetére vonatkozóan is el kell végeznie. Figyelmét először is arra kell irányítani, hogy alaposan átgondolja: **mit kínál fel másoknak** a saját forrásaiból, ami illeszkedni fog a változtatás által érintettek igényeihez vagy kívánságaihoz, **cserébe azért, amit ő igényel, amit ő vár el tőlük**. Mielőtt akcióba kezd, számba kell vennie az összes lehetséges eljárásmodot és azok várható következményeit, mind a saját, mind pedig az érintettek szempontjából. Az akcióterv ilyenén elkészítése megóvhatja a későbbi kínos helyzetek okozta bosszúságoktól, a partneri kapcsolatok elmergesedésétől, s nem utolsósorban a tervezett változás megghiúsulásától. Merthogy számos változásra vonatkozó jó ötlet esett már kútba azért, mert a változást kezdeményező, jó szándékú vezető nem látta előre, hogy kiket fog az érinteni és hogy az érintettek hogyan működnek majd együtt, illetve hogyan kezelik majd a változást. (HOVÁNYI, 1998)

A változtatásban érintettek azonosítása után **a tervezés fontos része annak meghatározása is, hogy a változást kezdeményező vezető hogyan győzheti le a kulcsemberek esetleges ellenállását**. A változás tervéről, előrehaladásáról és problémáiról adott világos és pontos tájékoztatás, valamint a szervezet tagjaitól érkező korrekt észrevételek, jelzések csökkenteni fogják a bizonytalanságot. Mivel azonban olyan terv nincs, amely garantált eredményekre vezet, mindig számolni kell a bizonytalansággal, és bármi hasznos lehet, ami ezt csökkenteni tudja.

Egy másik, praktikus eljárásmod az ellenállás csökkentésére, **az érintettek részvételének és a kezükben lévő ellenőrzés mértékének a növelése**. Különösen a kulcspozíciókban lévők és a véleményformálók bevonása, nyílt támogatásuk elnyerése lehet fontos. Ez leginkább a problémák diagnosztizálásában és a megoldások, azaz a változtatási módok megtervezésében való részvételük ösztönzésével érhető el, ami természetesen jórészt a változások jellegétől, mértékétől és az érintettek informáltságától függ. Előfordul ugyanis, hogy az érintett személyek vagy csoportok nem rendelkeznek a változás céljai megvalósítását segítő releváns információkkal. Ám ha megfelelően informáltak, elhárulnak az akadályok a részvételük előtt. Ellenkező esetben úgynevezett szervezeti stressz következik be, ami passzivitáshoz, esetenként depresszióhoz is vezethet. Ez pedig nemcsak a változás megvalósítására lesz kedvezőtlen hatással, hanem a mindennapi munkára is.

Miközben az érintettek bevonása számos előnnyel jár (az emberek jobban megértik a változás célját, tulajdonosi érzést kelt bennük, jobb döntések születnek, inkább a támogató magatartásra, mint az ellenállásra összpontosítják energiájukat), hátrányairól (a tervezési folyamat elhúzódásáról, a nagyobb idő- és energiaráfordításról stb.) sem szabad megfeledkezni. Viszont az is nyilvánvaló, hogy a bevonás elmaradása esetén az esetleges ellenállás más módon, kevésbé nyilvános és kontrollálható formában fog megjelenni. (CARNAL, 1990)

Még akkor is, ha az emberek megértik és elfogadják a változást, gyakran előfordul, hogy nem rendelkeznek a változás végrehajtásához szükséges képességekkel és készségekkel. Márpedig – amint azt már az előzőekben is említettük – szinte minden magatartásváltozás új ismereteket és készségeket igényel, miközben a legtöbb ember feszélyezett, kellemetlenül érzi magát a tanulási helyzetekben. A tréning típusú **képzési, továbbképzési programok** különösen alkalmasak arra, hogy új ismeretekkel, készségekkel vértessék fel a résztvevőket, lehetőséget adva a kísérletezésre, a hibák és tévedések elkövetésére, valamint az ismeretekben, készségekben mutatkozó hiányosságok önálló felismerésére.

Ha a változás több embert érint, akkor szükség lehet egy úgynevezett **demonstrációs projektre**, amelynél felhasználjuk azoknak a résztvevőknek a közreműködését, akik elsődlegesen a változás szempontjából, s akikben megvan a megfelelő tanulási és együttműködési készség. Ezek a projektek általában korai sikerekhez vezetnek, amelyeket a vezetők időnként túlértékelnek, mert azt gondolják, hogy az egyszer sikeresen végrehajtott változás más esetekben is alkalmazható. Az viszont tény, hogy a korai sikerek – ha úgy tetszik győzelmek – serkentőleg hatnak a jövőbeni erőfeszítésekre és legyőzik a szkepticizmust.

A változtatási folyamat „menedzselésére” létre kell hozni egy **irányító teamet**, amely intézi, koordinálja a megvalósulás során felmerülő kérdéseket, feladatokat, összehangolja a változást más szervezeti egységek tevékenységével, kapcsolatot tart fenn a felsőszintű vezetőkkel a támogatás és a változáshoz szükséges erőforrások biztosítása érdekében, útbaigazítást ad mindazoknak, akik közvetlen vagy közvetett módon érintettek a tervezett változás bevezetésében.

Minden szervezeti és magatartásváltozást kezdeményező és irányító vezetőknek tisztában kell lennie azzal is, hogy **a változás többnyire drága és időigényes**. Drága, mert *„mielőtt az átszervezésből adódó költségmegtakarítás jelentkezne, pénzt kell kiadni, még hozzá sok pénzt.”*<sup>4</sup>

Időigényes, mert *„tisztában kell lenni azzal is, hogy idő kell minden olyan eredmény eléréséhez, amiért érdemes dolgozni.”*<sup>5</sup> És akkor még nem is említettük a változás által érintetteknek okozott – pénzben nehezen kifejezhető, ám egyáltalán nem elhanyagolható – „érzelmi költséget”.

Sajnálatos módon, éppen ezekről a több mint egy évszázaddal ezelőtt született felismerésekről, s egyben intelmekről feledkeztek meg azok a rendszerváltozás után regnáló szocialista-liberális kormányok (gondoljunk csak például a Bokros-

---

<sup>4</sup> TAYLOR W. F. 1983. Üzemszervezés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p 62

<sup>5</sup> TAYLOR W. F. : i. m.: p 62

csomagra), amelyek úgy akarták átszervezni, azaz hatékonyabbá és eredményesebbé tenni az oktatást és az egészségügyet, hogy pénzt, még hozzá sok pénzt vontak ki belőlük. (Ám, hogy valójában mennyit, arról sajnálatos módon még a KSH sem tud hitelt érdemlő adatokkal szolgálni!) Emellett figyelmen kívül hagyták azt a nyilvánvaló tényt is, hogy a felkeltett, de ki nem elégített igények lényegesen diszfunkcionálisabbak e rendszerek működése szempontjából, mint a soha fel nem ébresztett elvárások.

W. F. Taylor – a fenti két szempont mellett – még igen nagy fontosságot tulajdonított a változások helyes sorrendjének is, mert mint írja „*ha nem a megfelelő lépésekre és nem a kellő időpontban kerül sor, akkor igen nagy a veszély, hogy romlik az eredmény*”<sup>6</sup>, sőt további súlyos problémák is adódhatnak. Az előre átgondolt preferencia sorrend azonban nem jelenti azt, hogy az a részeredmények és a váratlan események hatására nem változhat menetközben.

Ám legalább ennyire fontos, hogy **a változás és stabilitás egyensúlyának biztosításáról se feledkezzen meg a változást kezdeményező és irányító vezető**. A permanens változásban lévő szervezet tagjai fix támpontok, kapaszkodók, horgonyok hiányában könnyen elbizonytalanodnak, reményvesztetté válnak. Következésképpen, még akkor is szükség van ezekre, ha csupán átmeneti egyensúlyról beszélhetünk, mivel az a külső vagy éppen belső körülmények hatására időről időre megbomlik, de a sikeres változásoknak köszönhetően ismét helyreáll, mégpedig a korábbinál magasabb szinten. Ezzel a felfelé ívelő spirális mozgással együtt járó, és időről időre bekövetkező egyensúlyi állapot egyben azt is jelzi, hogy az új megoldások visszafordíthatatlanná váltak, sikerült azokat megerősíteni, a szervezeti kultúrában meggyökereztetni.

A 21. század vezetőinek tisztában kell lenniük azzal, hogy időről időre még inkább kezdeményezővé és irányítóvá kell válniuk. Olyanokká, akik tudatában vannak annak, hogy minél inkább kiaknázzák a változásban rejlő lehetőségeket, annál inkább növelik a szervezet hatékonyságát, valamint eredményességét és csökkentik a szervezet tagjainak azokat a fájdalmait, amelyeket a változás miatt kell elszenvedniük. Ennek elérése érdekében nem kisebb feladat vár rájuk, mint **az élet-hosszig tartó tanulás**, a 20. századénál változékonyabb vezetői életút minták elsajátítása és hatékony érvényesítése. Ennek ellenére, nem feltételezik magukról, hogy ők mindent tudnak, a többiekre pedig csak afféle végrehajtó szerep hárul. Éppen ellenkezőleg, meggyőződéssel vallják, hogy másoknak is lehetnek új ötletei, jó elképzelései és a velük való együttműködésből, párbeszédéből szinte minden körülmények között sokat tanulhatnak. J. P. Kotter szerint „*céljaik és vágyaik*

---

<sup>6</sup> TAYLOR W. F. : i. m.: p 62

*megkönnyítik, hogy kifejlődjön bennük az alázat, a nyitottság, a kockázatvállalási hajlandóság és a mások meghallgatására való képesség.”<sup>7</sup>*

Küldetés-érzetük pedig abban segíti őket, hogy mind a változás kezdeményezésével és irányításával, mind a személyes fejlődésükkel járó nehézségeket és gyötrelmeket elviseljék. Sok ilyen vezetőre lenne szükségünk, és csak reménykedni tudunk abban, hogy már vannak is ilyenek, csak meg kell találnunk őket. Ez már csak azért is fontos lenne, mert P. Druckernek, a 20. századi vezetéstudomány kiemelkedő alakjának a jövőre vonatkozó és beigazolódni látszó jóslata és intelme szerint:

*„Egyvalami világos a fejlett ipari országok és talán az egész világ számára: mélyreható változások hosszú évei következnek. A változások elsődlegesen nem gazdaságiak: demográfiai, politikai, társadalmi, filozófiai és mindenekelőtt világszemléletű átalakulások előtt állunk... Az egyetlen módszer, amely sikeres lehet: próbáljuk **megteremteni a jövőt** (kiemelés: P. Drucker)... A jövő megteremtése roppant kockázatos. Ám ennél is kockázatosabb, ha meg sem próbálkozunk vele.”<sup>8</sup>*

## Összefoglalás

A szervezeti problémák összetettségéből adódóan a változás folyamatát kétségek és csapdák kísérik. A változás módszerei is bonyolultak és sokfélék. Könnyen kezelhető eszközökké csak akkor válnak, ha alaposan tanulmányozzuk és megértjük őket. Ehhez kívántunk hozzájárulni akkor, amikor a változást kezdeményező és irányító vezető nézőpontjából, egy egyszerű, s talán ezért is rendkívül népszerű változási formula mentén haladva igyekeztünk rámutatni arra, hogy még mielőbb változásba kezdenénk, mennyire fontos az egészséges elégedetlenség felkeltése, egy vonzó jövőkép felvázolása és az e felé vezető lépéseket leginkább segítő, a „költségeket” pedig minimalizáló módszerek megválasztása.

---

<sup>7</sup> KOTTER J. P.: i. m.: p 170

<sup>8</sup> DRUCKER P. 2001. 21. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Kiadó RT., Budapest, pp 104-105

## Hivatkozások

- BECKHARD R. (1975: Strategies for Large System Change. Sloan Management Review, 16 (2), pp. 43-45.
- BENNIS W. G. (1966): Changing Organizations. Essays on the Development and Evolution of Human Organizations. McGraw-Hill Book Co., New York, 223 p.
- BUDAI B. B. (2017): A közigazgatás újragondolása. Alkalmazkodás, megújulás, hatékonyság. Akadémiai Kiadó, Budapest, 386 p. ISBN 978 963 454 028 1
- CARNALL C. A. (1990): Managing Change in Organizations. Prentice Hall International, London, 221 p. ISBN 0-13-551862-8
- DEAL T. E. – KENNEDY A. A. (1985): Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., USA, Fifth Printing, March, 232 p. ISBN 0-201-10287-0
- DRUCKER P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Kiadói RT., Budapest, 218 p. ISBN 963752519X
- HITT W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, OMMIK, Budapest, 262 p. ISBN 963 593 1034
- HOVÁNYI G. (1998): Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Hoványi Gábor, Budapest, 271 p. ISBN 963 641 646
- KOTTER J. P. (1999): A változások irányítása. BKE Vezetőképző Intézet, Kossuth Kiadó, Budapest, 171 p. ISBN 963 09 4083
- KUBR M. ed. (2002): Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office, Geneva, 904 p. ISBN 92-2-109519-3
- MAGYARY Z. – KISS I. (1939): A közigazgatás és az emberek. Magyar Közigazgatástudományi Intézet. Budapest, 377 p.
- TAYLOR W. F. (1983): Üzemszervezés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 277 p. ISBN 963 221 327 0
- TRACY B. – SZABÓ P. (2015): Hogyan vezetnek a legjobb vezetők? Guruló Egyetem Kft., Budapest, 274 p. ISBN 978-615-5420-00-9

# ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

## BELÉNYESI EMESE

*„Antenna-hullámaimmal közelítem meg a rendszert, és ahogy az adatok előjönnek, belehelyezem azokat a szervezeti működés különböző kategóriáiba; és ha egyik vagy másik a rendszer tagjai számára feltűnően sokszor kap központi hangsúlyt, akkor ezeket fogom felhasználni a rendszer megközelítésében.”*  
(Roger Harrison)

*Az önkormányzati szervezetek fejlesztésének legfontosabb és legközvetlenebb célja lehet, hogy a vezetés ösztönös folyamatait a tudatosság váltsa fel. A korszerű vezetésen kívül, az egész szervezetet átható rugalmas alkalmazkodás (reziliencia) biztosítja a fejlődést. Fontos, hogy a folyamatosan változó környezetben működő önkormányzati rendszer kötelező és önként vállalt feladatain túl, a változásmenedzsment folyamatokra is koncentráljon. Érdemes megvizsgálni azt, hogyan válhat a változások motorjává egy önkormányzat, amelynek feladata nemcsak a környezeti változások követése, hanem bizonyos esetekben annak generálása és menedzselése. Megvalósításukhoz tudásintenzív hivatalok kialakítására van szükség, olyanokra, amelyek biztosítani képesek e feladat ellátásához szükséges feltételeket. Ezekhez kínálnak lehetőséget a szervezetfejlesztés egyes perspektívái.*

### **A szervezetfejlesztés perspektívái**

Az utóbbi években a közigazgatási reform folyamatok, a szervezetfejlesztési projektek vagy a modernizálási irányzatok (pl. tudásmenedzsment, hálózat kutatások) számos változást generáltak az önkormányzati szervezetek életében. Ezek nemcsak egyszerű szervezési kérdéseket vetnek fel, hanem olyan komplex fejlesztési és változási folyamatokat generálnak, amelyeket a hagyományostól eltérő módon kell kezelni. Emellett ezek a változások esetenként számos más szervezetalkítási folyamattal párhuzamosan zajlanak, így egyre fontosabbá válik összehangolásuk, tudatos kezelésük.

Elsőként a szervezetalkítás során használt modellek és eszközök ismertetése, és az ezek kapcsán felmerülő változási folyamatok menedzselésének áttekintése a cél. Bemutatjuk a szervezetalkítás során leggyakrabban használt módszereket: a *Systems Intervention Strategy (SIS)* és az *Organizational Development (OD)*



irányzatát. (A két módszer alapvetően abban különbözik egymástól, hogy míg a SIS a szervezet ún. „bonyolult” problémáinak megoldására, addig az OD az ún. „zavaros” problémákra irányul, ahogyan azt a továbbiakban részletesebben is kifejtjük.) Ezután a fenti megközelítések önkormányzati szervezetekre vonatkozó alkalmazási lehetőségeit vizsgáljuk meg. Végül az önkormányzatok jelenlegi kontextusának figyelembevételével vonjuk le a következtetéseket, fogalmazzuk meg a javaslatokat.

## A szervezetalakítás módszerei

A gyakorlatban gyakran szinonim fogalmakként használják a szervezetalakítást, a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést, pedig e három fogalom, bár kapcsolatban áll egymással, mégis más-más orientációjú (WATSON, 1993):

- *Szervezetalakítás*: olyan átfogó tevékenység, amely a szervezeti struktúrák és magatartásszabályok tartós megváltoztatására irányul.
- *Szervezettervezés*: a struktúra formális jellemzőinek a megváltoztatására, szabályozására irányul.
- *Szervezetfejlesztés*: a szervezeti tagok magatartásának, viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása (magatartástudományi módszerekkel).

E három fogalom tisztázása alapján könnyen megállapítható a közöttük lévő reláció, és felírható a kapcsolatukat bemutató „képlet”:

|  |
|--|
| <b>Szervezetalakítás = Szervezettervezés + Szervezetfejlesztés</b> |
|--|

A *szervezetalakítás* tehát olyan átfogó tevékenység, amelynek része: a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatására irányuló *szervezettervezés*, és a szervezeti tagok viselkedését, érzelmeit, gondolkodásmódját befolyásoló *szervezetfejlesztés*, azaz ezek együttese. A szervezettervezés és szervezetfejlesztés fogalmi és tartalmi meghatározottságát, céljaik, valamint hatékonyságuk alapján az 1. táblázat mutatja be.

A 1. táblázat alapján jól láthatók a két fogalom közti lényegi különbségek. (A gyakorlatban a szervezetfejlesztést alkalmazzák leggyakrabban, de természetesen a szervezetalakítás és fejlesztés elemeit is használják.) Bármelyikről legyen is szó, a folyamat keretében itt is jól használható a stratégiaalkotás során is alkalmazott ún. *jelen-jövő modell*, amit az 1. ábra szemléltet.

1. táblázat. A szervezettervezés és a szervezetfejlesztés módszertani összehasonlítása.

| Szervezettervezés   | Szervezetfejlesztés   |
|---|---|
| <i>Fogalmi és tartalmi meghatározottság</i>   |   |
| Elsősorban a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására irányul, tartós feladatköri, hatásköri és összekapcsolási (koordinációs) szabályok gondolati megtervezésére, rögzítésére helyezi a hangsúlyt.                         | A szervezeti tagok befolyásolására irányuló törekvés, amely az ismeretek, az attitűdök, motivációk és magatartások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt.   |
| A „vezetés eszköze” a sikeres működés érdekében, azaz a vezetés közvetlen résztvevője az eszköz működtetésének.   | Magatartástudományi orientáltságú, szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai irányzat.  |
| A vállalatgazdasági, vezetés- és szervezéstudományi kategória.  | A szervezet a szervezeti tagok (egyének és csoportok) interakcióinak mozgástere.  |
| <i>Célok közötti azonosságok és különbségek</i>   |   |
| A szervezet stabilitás és rugalmasság egyensúlyának megteremtése (az eredményes működés állandó feltételeinek biztosítása, a megváltozott külső és belső feltételekhez történő gyors alkalmazkodás).  | A munka humanizálása. A lehetőségek megteremtése a szervezeti tagok önmegvalósításához.   |
| Az alkalmazkodás megteremtésének egyik alapfeltétele a szervezeti tartalékok feltárása vagy a szervezeti redundancia megszüntetése, minimalizálása.   | A szervezeti tagok flexibilitásának, innovációs készségének és képességének a fejlesztése. A szervezeti személyiség, szervezeti identitástudat megteremtése, ápolása.   |
| <i>Hatékonyság</i>  |   |
| Elsősorban a szervezet szintjén.  | Az egyének felől megközelítve.  |
| A szervezeti stabilitást kifejező mutatók a szervezet egyértelmű cégmeghatározó és megvalósító tevékenysége, képessége:<br>– egyértelmű részcélok,<br>– felelősség – hatáskör – feladatkör összhangja,<br>– részcélok összehangolásának lehetősége. | Az egyéni fejlődést kifejező mutatók:<br>– a tudás- és ismeretszintek növekedési üteme,<br>– a szervezeti tagoknak a problémához, feladatokhoz, tevékenységekhez való hozzáállása,<br>– változások a magatartásban. |

Forrás: saját szerkesztés



1. ábra. A szervezetalakítás folyamata. Forrás: WATSON, 1993 alapján, saját szerkesztés

Ahhoz, hogy eljussunk abba a kívánatos állapotba, amely a szervezetalakítás célja, számtalan problémával találhatjuk szembe magunkat. A probléma alapja, hogy van valamilyen célállapot, amit el akarunk érni, de nem ismerjük egészen pontosan a hozzá vezető utat; és mindig szubjektív, relatív, hogy mi a probléma. A problémáknak két nagy csoportját különböztethetjük meg: ezek az ún. „zavaros problémák”, és az ún. „bonyolult problémák”. (WATSON, 1993)

- A *zavaros problémák* (angolul: messy) legfontosabb jellemzői, hogy ezek jelentkezése esetén nem beszélhetünk világos, egyértelmű problémákról, valamint kezelésük is bizonytalan, általában több embert érintenek. Ha mégis van lehetőség megoldásukra, akkor annak időintervalluma hosszú, valamint bizonytalan és súlyos következményekkel járhat. A problémát tovább súlyosbítja a felhasználandó eszközrendszer hiánya. Az ilyen típusú problémák nem különálló problémaként merülnek fel, hanem valamely más probléma eredőjeként, vagy éppen következményeként.
- A *bonyolult problémák* (angolul: difficulties) fennállása esetén már korántsem annyira aggasztó a helyzet, mint a zavaros problémáknál. Ezek legfontosabb jellemzői, és a zavaros problémákhoz képest kimutatható különbségei, hogy jól körülhatárolható problémákkal állunk szemben. Éppen ezért ezeket belátható időtávon belül, akár többféle alternatíva közül válogatva oldhatjuk meg, következményei pedig kiszámíthatóak és elkerülhetőek. Fontos jellemzője még, hogy a megoldás algoritmizálható, amely olyan megengedett lépésekből álló módszert, utasítást, részletes útmutatást jelent, amely valamely felmerült probléma megoldására alkalmas.

A zavaros és bonyolult problémátípus összehasonlítását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat. A zavaros és bonyolult problémátípusok összehasonlítása.

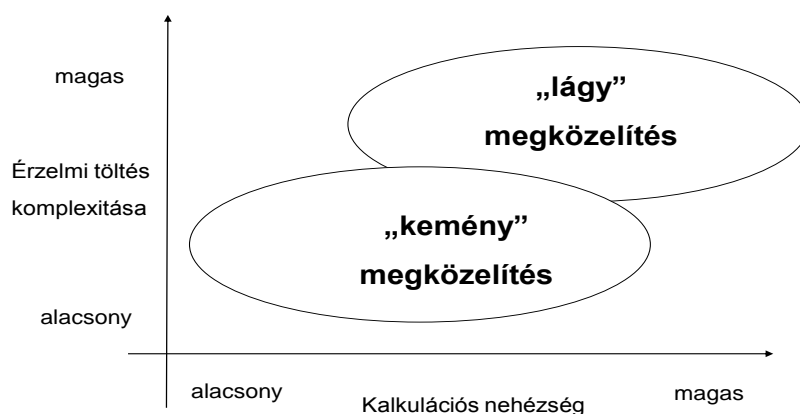
Forrás: saját szerkesztés

| <b>Zavaros problémák</b>            | <b>Bonyolult problémák</b>               |
|-------------------------------------|--|
| Nem világos, strukturálatlan        | Jól körülhatárolható, strukturált        |
| Nincs megoldás                      | Többféle megoldás lehet                  |
| Hosszú időhorizont                  | Belátható időtáv                         |
| Megkérdőjelezhető prioritások       | Egyértelmű prioritások                   |
| Bizonytalan, súlyos következmények  | Kiszámítható, elkerülhető következmények |
| Több embert érintő problémák        | Kiszámítható érdekviszonyok              |
| Nincs felhasználható eszközrendszer | A megoldás algoritmizálható              |

Ugyanakkor a zavaros (messy) – bonyolult (difficulties) fogalompár szembeállítására a „lágysz” és „keménysz” megközelítések alternatívája lett. (FARKAS, 2004) Eszerint:

- a messy, vagyis zavaros problémák kezelésére a „lágysz” megközelítések és módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, bizonytalanság, szerteágazó megoldások, széles időhorizont, bonyolult érdekviszonyok stb.) a jellemzőek;
- a difficulties, vagyis bonyolult helyzetek, problémák esetében a „keménysz” megközelítések és módszerek (számszerűség, jól leírható célösszefüggések, izolálhatóság stb.) lehetnek célravezetőek.

A szervezetalakítás sikerét a két megközelítés együttes alkalmazása biztosítja. Az érzelmi töltés és a kalkulációs nehézség határozza meg az egyik vagy másik megközelítés dominanciáját, ahogy a 2. ábra mutatja be.



2. ábra. A problémamegoldás „lágysz” és „keménysz” megközelítésének kapcsolata.

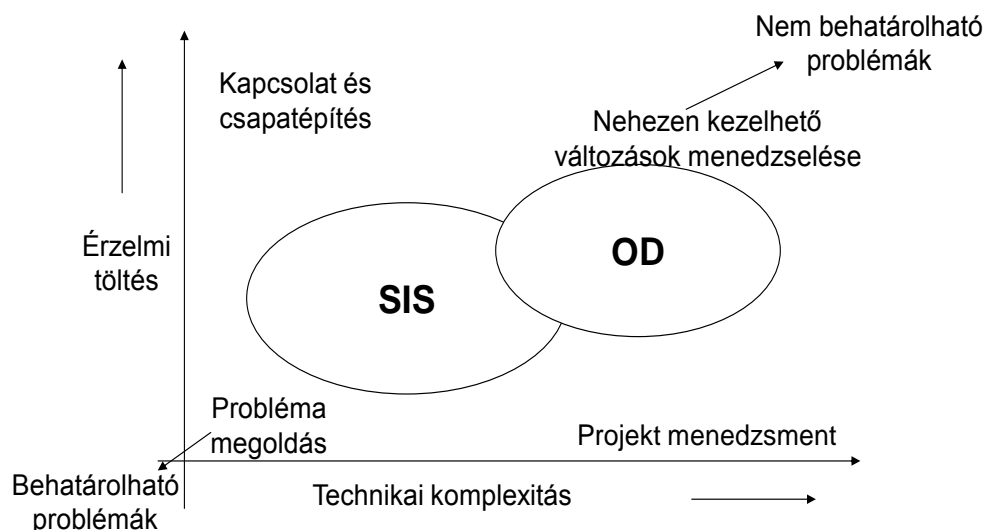
Forrás: WATSON, 1993 alapján, saját szerkesztés

A változási szituációk jellemzői – az érzelmi töltés és a technikai komplexitás – alapján a szervezetben tehát „szilárd” és „képlékeny” problémák merülhetnek fel.

A probléma jellegéhez kapcsolódik az adekvát szervezetalakítási stratégia:

- A „szilárd” problémák esetében az ún. „kemény” módszert követő stratégia: a problémát és a szabályozást a tárgyak uralják, körülírható, számszerűsíthető, ez a *Systems Intervention Strategy (SIS)*.
- A „képlékeny” problémák esetében az ún. „puha” módszert követő stratégia: a probléma és a megoldás középpontjában az ember áll, az ellenállás minimalizálására törekedve, ez az *Organizational Development (OD)*.

A szervezetalakítási stratégia kiválasztásának szempontjait és ezek megoldását, a technikai komplexitás és az érzelmi töltés függvényében, a 3. ábra szemlélteti.



1. ábra. A szervezetalakítási stratégiák és megoldások.  
Forrás: WATSON, 1993 alapján, saját szerkesztés

## Rendszerbeavatkozási stratégia – Systems Intervention Strategy (SIS)

Rendszerszemléletű megközelítést alkalmazó ún. „kemény” módszer, a fizikai és műszaki problémáktól egészen az egyéneket érintő problémáig alkalmazható. A SIS folyamatát: szakaszait és az egyes szakaszokhoz tartozó lépéseket a 3. táblázat mutatja be. (WATSON, 1993)

3. táblázat. A SIS szakaszai és lépései.

| Szakaszok           | Lépések  |
|---------------------|--|
| <i>Diagnózis</i>    | 0. Belépés a rendszerbe<br>1. A rendszer leírása<br>2. A célok és korlátok meghatározása<br>3. A célok mérésének kidolgozása |
| <i>Tervezés</i>     | 4. A megoldási lehetőségek kialakítása<br>5. A megoldási lehetőségek modellezése   |
| <i>Megvalósítás</i> | 6. A megoldási lehetőségek értékelése<br>7. A végrehajtási stratégia megtervezése<br>8. A tervezett változások kivitelezése  |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az egyes lépések tartalma a következő:

0. *Belépés a rendszerbe.* Itt történik meg a zavar felismerése és a változtatás elhatározása, pontosabban döntés születik arról, hogy megtörténjen-e vagy sem a beavatkozás.
1. *A rendszer leírása.* Ebben a lépésben a legfontosabb a változás megértése, illetve megértetése, valamint mások nézeteinek megismerése a problémáról és a megoldási lehetőségekről, azaz:
  - a zavart okozó problémák körülhatárolása (általában a legtöbb probléma a szervezeten belül komplex probléma, mert annak egészére kihat);
  - az alrendszerek közötti kapcsolatok tisztázása;
  - a zavar szerkezetének megértése;
  - annak eldöntése, hogy a változtatás milyen célok elérését szolgálja;
  - a rendszerek, alrendszerek lehetséges témák szerinti rendezése;
  - a releváns rendszerek szerkezetének és viselkedésének leírása (modellezés).

A rendszer leírásához felhasznált eszközök lehetnek:

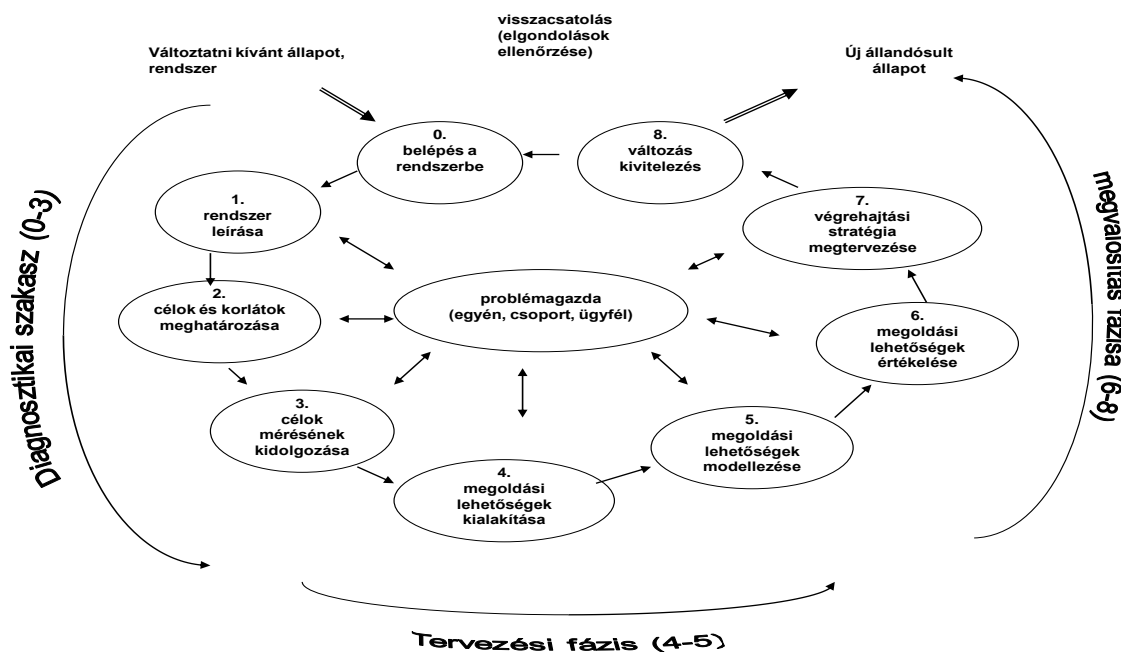
- rendszertérképek (elemek és alrendszerek képi bemutatása);
  - hatás-diagramok (elemek közti kapcsolat bemutatása);
  - ok-okozati diagramok (tevékenységek ok-okosági kapcsolatának bemutatása);
  - input-output modellezés (inputok és outputok közti kapcsolat bemutatása);
  - folyamatábrák.
2. *A célok és korlátok meghatározása.* Cél lehet például a rendszer változtatás utáni kívánt struktúrája vagy magatartása, korlát pedig a rendszer olyan strukturális vagy magatartásbeli jellemzője, amelyet el akarunk kerülni. A célok elérését, illetve a korlátok betartását mérni szükséges. A mérés: olyan skála kialakítását jelenti, amelynek révén meg tudjuk határozni,

hogy a kitűzött célt milyen szinten vagy mértékben értük el, vagy egy korlátot milyen mértékben tartunk be.

3. *A célok mérésének kidolgozása.* Az ún. „kemény célok” általában mérhetőek, ehhez meg kell állapítani a kvantifikáció mértékét. A mérték: olyan eszköz, amelynek segítségével meg-, illetve felbecsülhetjük azt, hogy egy módosítási alternatíva milyen mértékben járul hozzá egy célkitűzés eléréséhez. Az ún. „puha célok” nem kvantifikálhatók. Ebben az esetben olyan rangsoroló- vagy súlyrendszer kidolgozása szükséges, amely lehetővé teszi a módosítási lehetőségek összehasonlítását.
4. *A megoldási lehetőségek kialakítása.* Ebben a lépésben megvizsgáljuk a lehetőségeket, és az új lehetséges variánsok belépését. Célszerű, hogy minél teljesebb körű megoldási javaslatokat fejlesszünk ki. A megoldási lehetőségek kereséséhez felhasznált eszközök és technikák lehetnek:
  - átvilágítást segítő résztechnikák: megfigyelés, interjú, kérdőív, dokumentumelemzés, munkanap-fényképezés, ügyfélforgalmi vizsgálat, funkciógyakoriság-elemzés, munkakörelemzés, ügymenetvizsgálat stb.
  - csoportos szellemi alkotótechnikák: brainstorming, 6-3-5 módszer, NCM, Philips 66, Delphi eljárás stb.
  - a működés javításának módszerei: Isikawa elemzés, Pareto elemzés, Fadiagram elemzés, PEST elemzés, SWOT analízis, folyamatos javítás, benchmarking stb.
5. *A megoldási lehetőségek modellezése.* Ebben a lépésben fontos a megoldási lehetőségek, variánsok szerkezetének, viselkedésének, működésének vizsgálata. A modellezés a következő módszerekkel történhet:
  - fizikai modellek (építészeti, kísérleti darab);
  - mintadarabok (termékek, makettek);
  - számítógépes, szimulációs modellek;
  - költségeknél cash-flow (pénzáramlás);
  - kísérleti termelési sorok (laboratóriumi mértékben végzett feldolgozás);
  - méretarányos tervek, rajzok;
  - tőkeáramlások hozamainak modellezése: költség-haszonelemzések (költségek minimalizálása maximális haszonnal);
  - vállalati tervek vagy stratégiák (minden terv egy fejlesztési megoldási javaslat);
  - a szervezeti struktúrára vonatkozó tervek;
  - diagramok stb.
6. *A megoldási lehetőségek értékelése.* Itt zajlik a megoldási javaslatoknak a felállított kritériumok szerinti értékelése. Ehhez használhatjuk pl. az értékelési mátrixot, melyben az egyik dimenzió a célok és teljesítmény mértékét (mutatószámokat), a másik pedig a megoldási alternatívákat tartalmazza.

7. *A végrehajtási stratégia megtervezése.* Ebben a lépésben történik meg a legjobb javaslatok kiválasztása és a változások megvalósításának megteremtése. A lehetséges végrehajtási stratégiák:
- a „nagy robbanás” modell: a régi rendszer leállítása a munkanap végén másnap már az új rendszerrel indul a munkanap (a módszer sok rizikófaktort hordoz);
  - a próbafelvétel modell: a rendszer bevezetését egy kisméretű kísérlet végrehajtása előzi meg (a módszer lehetőséget ad az újra tervezésre és a módosításokra);
  - a párhuzamos működtetés modell: párhuzamosan fenntartják és működtetik a régi és az új rendszert (a módszer megbízható, kicsi a kockázat, de drága).
8. *A tervezett változások kivitelezése.* Ez a következő tevékenységeket foglalja magában:
- az emberi és más erőforrások mozgatása (az időzítések megtervezése és a feladatok elosztása);
  - a folyamat irányítása (az érintettek kiválasztása és a felelősség megosztása);
  - a folyamat megfigyelése (a tervek felülvizsgálata és szükség szerinti módosítása);
  - a változással szembeni ellenállás kezelése (a helyzethez igazodó adekvát stratégiák és taktikák alapján).

A SIS folyamatát: szakaszait és lépéseit a 4. ábra mutatja be.



4. ábra. A SIS folyamata: szakaszai és lépései.  
 Forrás: WATSON, 1993 alapján, saját szerkesztés



## Szervezeti kultúra-fejlesztés – Organizational Development (OD)

Magatartástudományi orientáltságú szervezetfejlesztés, ún. „puha” módszer, amely a szervezeti kultúra fejlesztésére irányul. Célja, hogy a változások egyaránt szolgálják a szervezet teljes növekedését és a szervezeti tagok személyes fejlődését és jólétét. A módszer jellemzői (WATSON, 1993):

- tág, hosszantartó, közép- vagy hosszú távú megközelítés;
- a magatartástudomány felfedezésein, módszerein alapul;
- inkább folyamat-, mint célorientált;
- facilitátort feltételez;
- participatív.

Alapfilozófiája:

- az ember tisztelete (az emberi méltóság tiszteletben tartása);
- bizalom és támogatás (a hatékony és egységes szervezeteket a nyíltság, a hitelesség, a bizalom jellemezi);
- a hatalom kiegyenlítődése (a hatékony szervezetek kis súlyt fektetnek a hierarchikus tekintélyre és a hierarchiára);
- ütköztetés (a problémák nyílt kezelése);
- részvétel (a változás érintettjei annál inkább elkötelezettek lesznek a változás megvalósításában, minél inkább részesei voltak a változást előkészítő döntéseknek).

Az OD általános modellje: probléma azonosítása – elemzés – visszacsatolás – akció – értékelés. Az OD folyamatát: szakaszait és az egyes szakaszokhoz tartozó lépéseket a 4. táblázat mutatja be. (WATSON, 1993)

4. táblázat. Az OD folyamata: szakaszai és lépései.

| Szakaszok                           | Lépések  |
|-------------------------------------|--|
| <i>Diagnosztizálás</i>              | 1. A környezeti változásokkal, problémákkal és lehetőségekkel való találkozás<br>2. A szervezetre gyakorolt hatás felismerése                |
| <i>Érintettek bevonása</i>          | 3. A szervezetre gyakorolt hatás megértése (tanulás, képzés)<br>4. A programokba való bevonás, mozgósítás (a résztvevők igényeinek kezelése) |
| <i>Részletesebb diagnosztizálás</i> | 5. A változtatás céljának meghatározása  |
| <i>Változtatás</i>                  | 6. Változtatási és fejlesztési tevékenységek   |
| <i>Értékelés, megerősítés</i>       | 7. A tervek és programok értékelése és megerősítése  |

*Forrás: saját szerkesztés*

A módszer előnyei:

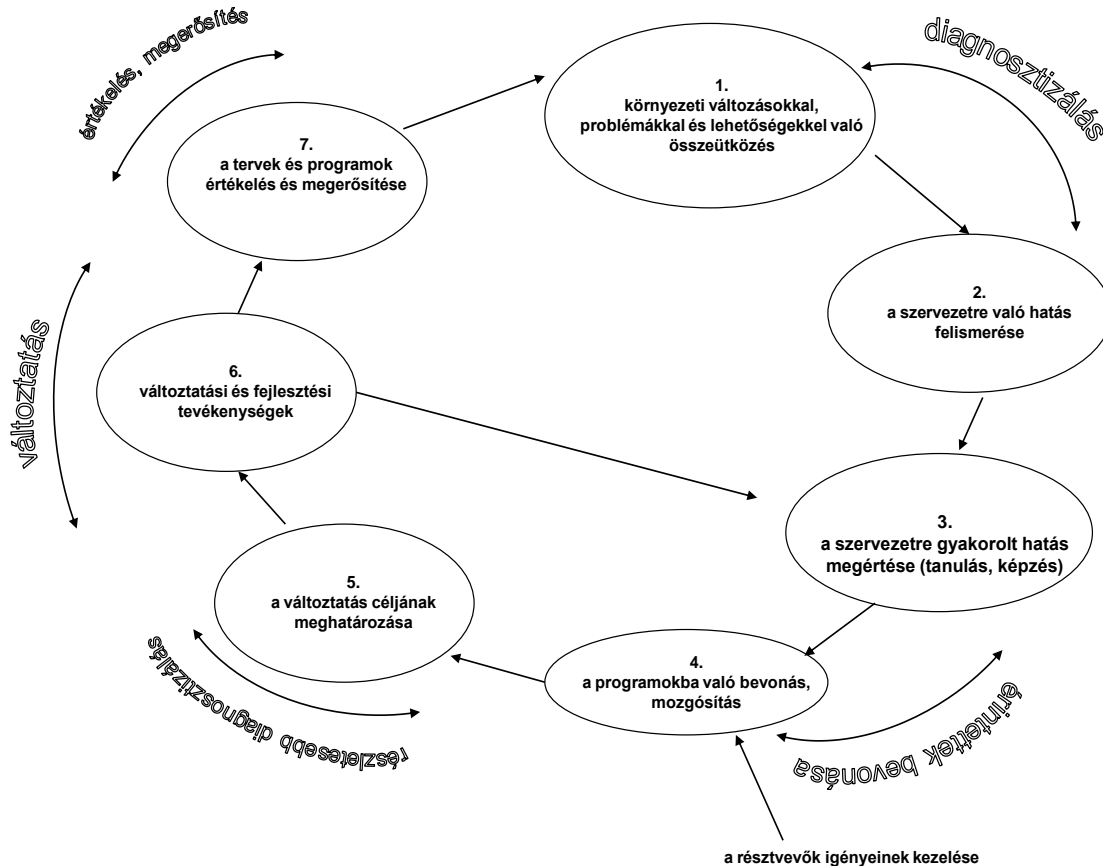
- problémaorientált;
- minimalizálja az ellenállást (mert részvételközpontú);
- eredménye konkrétan értékelhető (pl. az újonnan kialakult magatartás összevethető a diagnosztizálttal).

A szervezet belső magatartási folyamataiba képzés (pl. tréningek) segítségével avatkoznak be a szervezetfejlesztési tanácsadók, ezek lehetnek:

- munkahelyen kívüli képzések (személyiségfejlesztés, konfliktuskezelő, döntés-előkészítő, csoportfejlesztő, váratlan körülményeket kezelő – túlélési stb. tréningek)
- munka közbeni képzés (tanulás közben értékelhető teljesítmény, a munkafolyamat értékelése).

A szervezet tagjai a tanultakat közvetlenül kapcsolhatják a munkahelyi kívánalmakhoz, és tanulás közben is van értékelhető teljesítmény.

Az OD folyamatát és lépéseit az 5. ábra mutatja be.



5. ábra. Az OD folyamata. Forrás: WATSON, 1993 alapján, saját szerkesztés

## Önkormányzati szervezetek fejlesztése SIS alapján

Visszatérve a tanulmány elején tárgyalt szervezetalakítási módszerekre, tekintsük át előbb a SIS alapján történő szervezetfejlesztés lehetőségeit. A teljesség igénye nélkül, a két legelterjedtebb módszer: a BPR és a LEAN. A következőkben ezek rövid bemutatása következik, először általános, majd közigazgatási/önkormányzati fókusszal.

Az elmúlt évtizedben különböző módszereket kerestek a szervezetek folyamatainak megújításának érdekében. A működés és az irányítás fejlesztésére az európai és amerikai siker-vállalatok a választ a folyamatok teljes újra szervezésében találták meg. Ez a *Business Process Reengineering (BPR)*, azaz az *újra szervezés módszere*.

A BPR radikális eszköze az átalakításnak. Alkalmazása akkor célszerű, amikor gyökeres átalakításra, irányváltásra van szükség. Jellemzője, hogy több folyamatot, legtöbbször az egész szervezet kulcsfolyamatait, azok struktúráját is újra tervezi. A BPR radikális eszköz, megvizsgálja a szervezet küldetését és elérendő céljait, majd kialakítja az ehhez szükséges optimális folyamatokat. (BUDAI, 2009)

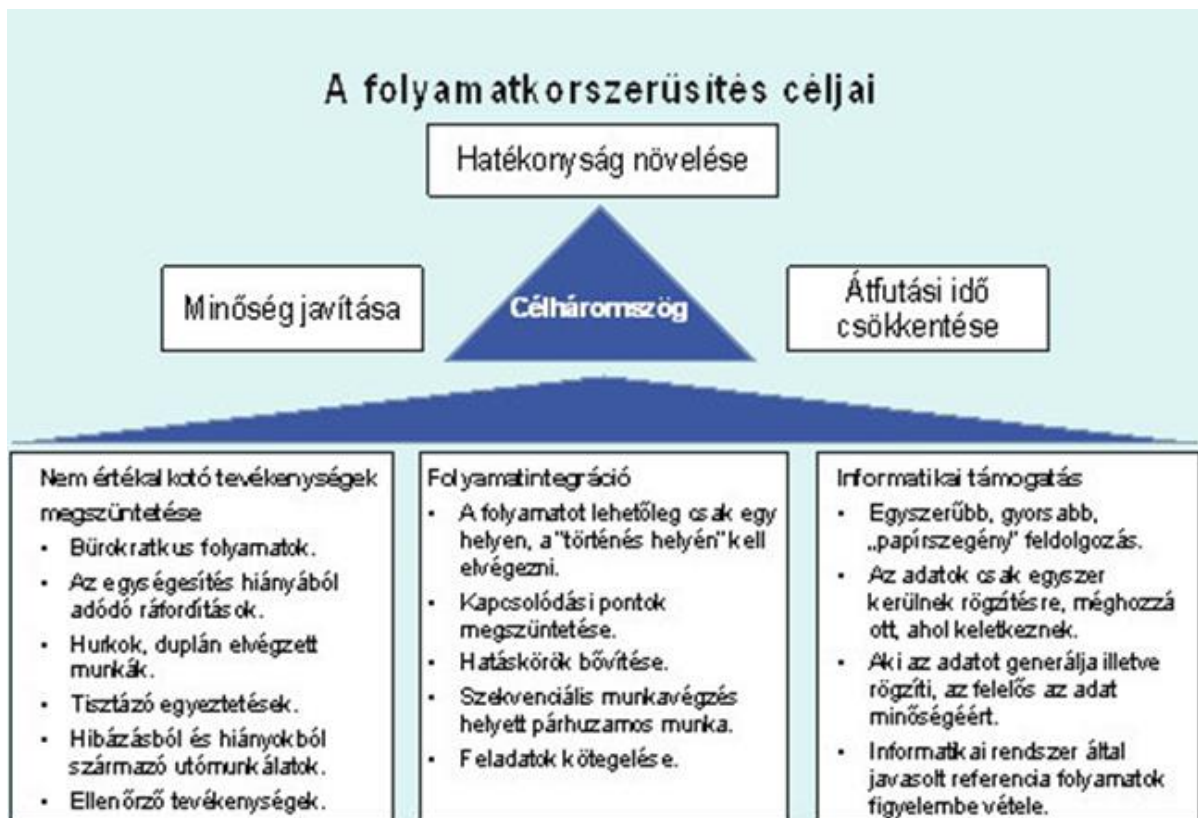
A folyamatok alapvető újragondolása és átszervezése látványos javulást eredményezhet a szervezetek olyan lényeges mutatóiban, mint a minőség, a költség, a szolgáltatás színvonala és a gyorsaság. Az üzleti szervezeteknél szerzett tapasztalatokra támaszkodva – a módszertant a közszolgálati intézményekre szabva is alkalmazni lehet, természetesen megfelelő kritika és adaptáció mellett.

A folyamatszervezési és szervezetkorszerűsítési munkák kiváltó okai között szerepel a gyakran változó tevékenységstruktúra mellett az alapfeladatok hatékonyabbá tételének igénye, az irányítási struktúrák korszerűsítésének igénye (ide értendő a döntéshozatal rugalmasabbá és gyorsabbá tétele is), a támogató (adminisztratív, belső szolgáltatói) tevékenységek megfelelő színvonalú, költséghatékony elvégzésének igénye, illetve a jogszabályi előírások aktualizálása, újra tervezése. (IFUA HORVÁTH & PARTNERS, 2006)

A fenti célok elérését jellemzően folyamatkorszerűsítési projektek formájában lehet megvalósítani. A BPR fő lépései a következők:

1. Szervezetátvilágítás
2. Eredmények kiértékelése
3. Az érintett folyamatok megváltoztatása, illetve új folyamatok bevezetése.

A 6. ábra a célháromszög-modell keretében az önkormányzatok folyamat-korszerűsítési céljait mutatja be.



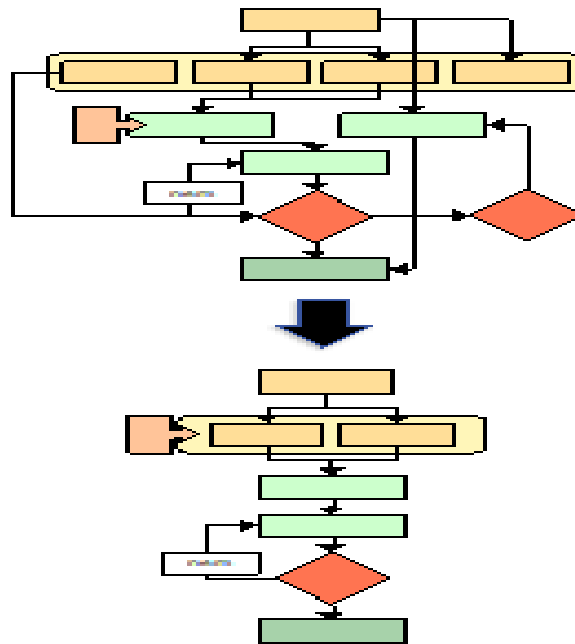
6. ábra. Az önkormányzati folyamat-korszerűsítés céljai. Forrás: GÁSPÁR, 2011

A bürokratikus működés a hivatalokban elsősorban a folyamatokban jelenik meg. A közigazgatás céljait és eredményeit működési folyamatok kötik össze. Minden közigazgatási ügyhöz tartozik valamilyen munkafolyamat, és ezeknek a munkafolyamatoknak az összessége adja a közigazgatás működését. Úgy is lehet fogalmazni, hogy az input és az output között zajlik egy munkafolyamat. Az input lehet egy beadvány, az output pedig a határozat, intézkedés stb.

Amennyiben az input és az output között lévő folyamatok a hivatalban rosszul vannak szervezve, bonyolultak és átláthatatlanok, a munkavégzés veszít hatékonyságából.

Szükség van a folyamatok állandó felülvizsgálatára. Módosulhat az ügymenet, megnövekedhet a beadványok száma, változhat a személyi állomány összetétele, vagy létszáma. Ezek mind olyan tényezők, amelyeknek megfelelően időről időre aktualizálni kell a meglévő folyamatokat. Az állandó változás, a közigazgatás ügyfélközpontú jellege megköveteli az olyan munkafolyamatokat, amelyek a lehető legnagyobb mértékben járulnak hozzá a hatékony feladatellátáshoz.

A 7. ábrán látható egy példa egy folyamat-egyszerűsítésre a BPR módszer segítségével.



7. ábra. Példa a folyamatok egyszerűsítésére. Forrás: Navidea Tanácsadó Kft.

A folyamatalakításhoz szükséges a már meglévő folyamatok elemzése és ábrázolása. Szükséges feltárni a folyamatstruktúrákat, majd a kapott eredményt megfelelő módon kell kommunikálni a szervezetben. (IFUA HORVÁTH & PARTNERS, 2006)

Ma már Magyarországon is rendelkezésünkre állnak azok a hazai és nemzetközi ismeretek, amelyek segítségével megalapozható a közszolgálati intézmények működésének és irányításának folyamatorientált korszerűsítése. A BPR radikalizmusának köszönhetően alkalmassá válhat arra, hogy reagáljon az állandóan változó környezeti hatásokra, így megfelelő alkalmazása az önkormányzatokban is látható eredményekre vezethet.

Napjainkban egyre többet hallani a *Lean Menedzsment* koncepcióról, mely nem csak az üzemeket hódítja meg, de a termelő vállalatok terméktervezési, logisztikai folyamatait is, sőt egyre több nem termelő vállalat is beszél a rendszer alkalmazásáról. Ráadásul a gazdasági válság a vállalatok vezetőit a lehetséges kiutak keresésére ösztönzi. A Toyota lean rendszerének átvétele, a folyamatok „karcsúsítása” reális lehetőségként merül fel. A *Lean Office* módszertan: elsődleges célja a tevékenységekben rejlő veszteségek megszüntetése és ezáltal az értékteremtő szervezeti tevékenységek támogatása.

JAMES P. WOMACK és DANIEL T. JONES fogalmazta meg azt az 5 alapelvet, amelyeket azóta is követnek a lean filozófia és módszertan bevezetői (WOMACK - JONES, 1996):

1. Meg kell határozni, hogy melyek a hozzáadott értéket tartalmazó és nem tartalmazó tevékenységek a vevő szempontjából.

2. Azonosítani kell az összes, a termék vagy szolgáltatás előállítása szempontjából szükséges tevékenység láncolatát, az értékáramot és azonosítani kell a veszteségeket.
3. Folytonossá, megszakítások, eltérések, megállások nélkülivé kell tenni az értékáramot.
4. Csak azt szabad előállítani, amit a vevő igényel: húzó rendszer kialakítása.
5. Folyamatosan törekedni kell a tökéletességre, a veszteségek folyamatos felderítésén és felszámolásán keresztül.

Az érték meghatározása a lean szemléletnek azért az első és legfontosabb alapelve, mert nélküle nem látható előre, hogy a termék/szolgáltatás eladható lesz-e vagy maga is veszteség és nem azonosítható az értékfolyamat, és annak lépései nem minősíthetők az értékhez, vagy a veszteségekhez való hozzájárulásuk szempontjából. A tökéletesítés a folyamat bármely részére értelmezhető, a lényeg, hogy az eredménye folyamatszinten igazolható javulást jelentsen.

A *Lean* eljárás lényege, hogy nem alakítjuk át a teljes folyamatot, hanem csak javítjuk, optimalizáljuk. A Lean szemlélete az, hogy az érték előállítására koncentrál. (RÓNAY, 2014)

Minden szervezet működésében fellelhetők veszteségek, melyek lehetnek időlegesek vagy hosszú távon fennállóak. A lean menedzsment mindkét esetben arra törekszik, hogy a különböző okokból felmerülő veszteségeket a leghatékonyabb módon tüntesse el a rendszerből.

Veszteségnek számítanak:

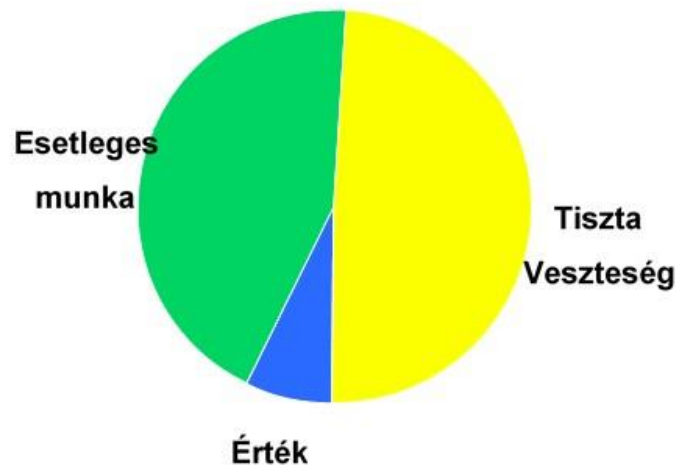
- a tevékenységek, amelyek értéket nem, csak költséget és időt adnak hozzá;
- a tünetek (a probléma gyökerét kell megtalálni és megszüntetni);
- a konkrét veszteségek.

Veszteség minden, olyan tevékenység, amely nyersanyagot, erőforrásokat, időt, energiát vagy helyet használ fel, de nem járul hozzá a vevő igényeinek megfelelő kielégítéséhez. Általánosságban veszteség minden új vagy hozzáadott értéket nem előállító folyamat által felhasznált nyersanyag, erőforrás idő, energia vagy hely.

A tevékenységeket hozzáadott értéktermelő képesség szempontjából három kategóriába oszthatjuk:

- hozzáadott értéket termelő tevékenységek;
- jelenlegi működés szempontjából szükséges, de hozzáadott értéket nem termelő veszteségek;
- szükségtelen, hozzáadott értéket nem termelő veszteségek.

A tevékenységek lehetséges arányát a hozzáadott értéktermelő képesség szempontjából a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra. Értékek és veszteségek a munkában. Forrás: saját szerkesztés

A veszteségek csökkentése során egy logikus utat jelöl ki a módszer:

- hozzáadott értéket termelő tevékenységek – *nem igényel változtatást*;
- jelenlegi működés szempontjából szükséges, de hozzáadott értéket nem termelő veszteségek – *csökkentés, változtatás*;
- szükségtelen, hozzáadott értéket nem termelő veszteségek – *kiküszöbölés*.

Az önkormányzati szervezetekben ezen lépések és „egyszerűsítések” elvégzése után mondhatjuk csak azt, hogy olyan szervezeti tevékenység rendszert működtetünk, amely a lehető legkevesebb veszteség mellett az ügyfél- és lakossági igények kiszolgálása érdekében működik.

Az elemzést célirányosan, a megoldandó probléma, az előzetesen meghatározott minőségi indikátorok nézőpontjából végezzük el. A problémafeltárás során feltett kérdésekből/válaszokból (check-list módszer) feltárhatóak azok a gyenge/erős pontok, amelyeket tovább vizsgálva eljutunk a problémák gyökeréig, akár azok megoldásáig.

Egy-egy folyamat feltételeinek megváltoztatása közvetve más folyamatokat is érint. Ezért a folyamatelemzések során meghatározott változtatási elgondolások szervezet működési tényezőire való kivetítése után létrejön a problémamegoldást célzó fejlesztési program.

Bármelyik SIS módszert is alkalmazzuk a szervezetfejlesztés során, számos eszköz és technika áll a rendelkezésünkre a folyamat különböző fázisaiban, így vannak: átvilágítást segítő résztechnikák, csoportos szellemi alkotótechnikák, illetve a működés javításának módszerei. Ezeket az 5. táblázat foglalja össze.

6. táblázat. A szervezetfejlesztést támogató technikák.

| Átvilágítást segítő rész-technikák   | Csoportos szellemi alkotótechnikák  | A működés javításának módszerei  |
|--|---|--|
| Megfigyelés<br>Interjú<br>Kérdőív<br>Dokumentumelemzés<br>Munkanap-fényképezés<br>Ügyfélforgalmi vizsgálat<br>Munkakörelemzés<br>Ügymenetvizsgálat | Brainstorming módszer<br>Delphi módszer<br>6-3-5 módszer<br>NCM módszer<br>Philips 66 módszer<br>Open Space<br>World Café | Folyamatos javítás<br>Benchmarking<br>Isikawa elemzés<br>Pareto elemzés<br>Fadiagram elemzés<br>SWOT elemzés<br>PEST elemzés |

*Forrás: saját szerkesztés*

## Önkormányzati szervezetek fejlesztése OD alapján

Ismét visszatérve a tanulmány elején tárgyalt szervezetalakítási módszerekre, most tekintsük át az OD alapján történő szervezetfejlesztés lehetőségeit. A következőkben a koncepció rövid áttekintése következik, majd az alkalmazás lehetőségeinek vizsgálata, először általános, majd önkormányzati fókusszal.

A klasszikus meghatározás szerint: „A szervezetfejlesztés, tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növekedését célozza, a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” (BECHARD, 1974)

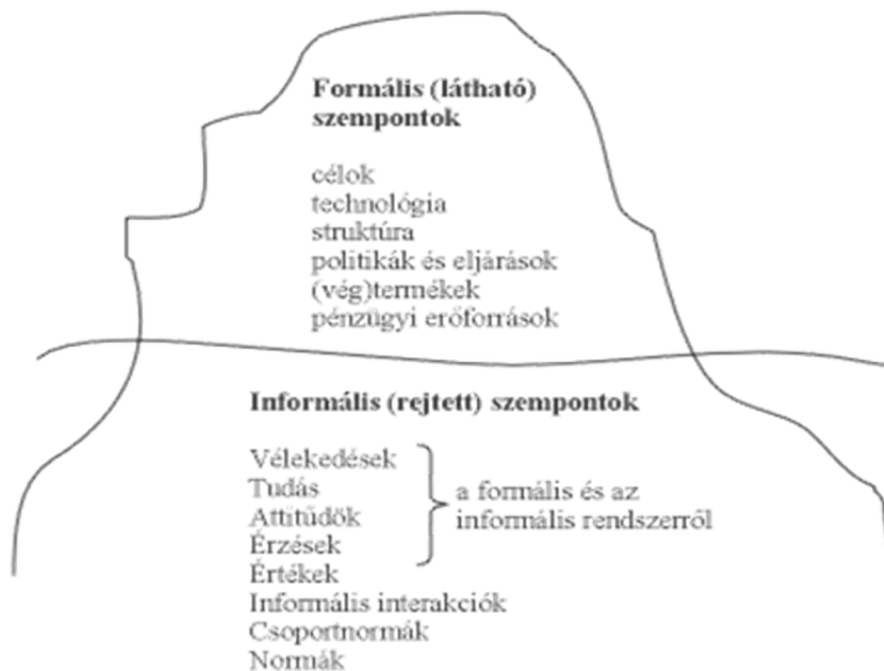
A Beckhard által említett folyamatok magukban foglalják a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatokat, a vezetési konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket. A lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tétele érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságainak, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül. (BARLAY – CSAPÓ, 1997)

Az OD modell személetében a szervezeteket emberek alkotják, akik saját célrendszerrel, törekvésekkel, érdekekkel rendelkeznek, így egyértelmű, hogy az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatot nem csak formális, ésszerű tényezők befolyásolják, hanem olyan rejtett tényezők is, mint a viselkedés, érzelmek, csoportnormák, értékek. A szakirodalom (Goldman, Schein, Daft) ezt a jelenséget az ún. szervezeti jéghegy modellel illusztrálja. A jéghegy modell plasztikusan mutatja meg, hogy a látható, tudatos szervezeti struktúrák, rendszerek és szabályok képezik a jéghegy kiemelkedő, látható részét, míg a nem tudatos érzelmeken alapuló



normák, elvárások és vágyak a szervezet rejtett részét képezik. (WENDELL L. FRENCH – CECIL H. BELL, JR., 2009)

A 9. ábra a szervezeti jéghegy látható és láthatatlan részét szemlélteti.



9. ábra. A szervezeti jéghegy modell.

Forrás: <https://www.ofi.hu/szervezetfejlesztes-meghatározasa>

A jéghegy csúcsán helyezkednek el azok a formális, látható szempontok, amelyek fontos részét képezik a szervezetek hatékony működésének. A jéghegy elmélet szerint a nem látható, „víz alatti” rész képezi a szervezeti működés jelentősebb részét, míg a látható, a jéghegy „kiemelkedő része” képezi a kisebb jelentőségűt. A két rész egymástól nem elválasztható egység.

A két összetevő egységes fejlesztése képezi a hatékony szervezetfejlesztés kulcsát. Hiszen hiába elégedettek az emberek a szervezetben, ha a folyamatok nem működnek megfelelően, nincs kialakítva a megfelelő informatikai háttér, illetve fordítva is igaz, hiába vannak gyors folyamatok, megfelelő infrastrukturális háttér a hivatalban, ha az ott dolgozók elégedetlenek.

Mindezek alapján a *szervezetfejlesztés célja* lehet (SZILÁGYI, 2015):

- A szervezet megújulása, a szervezeti tanulás hatékonyabbá tétele;
- A szervezet problémamegoldó képességének fejlesztése, a kreatív megoldások kidolgozása és beépítése;
- A szervezet alkalmazkodóképességének növelése, a rugalmasság fokozása;
- A szervezeti szintek közötti összhang megteremtése, illetve annak továbbfejlesztése;

- A szervezet, és az egyén fejlesztése egyaránt.

Megfogalmazható a szervezetfejlesztési folyamat logikai láncolata, amely a következő elemeket tartalmazza:

1. előkészítés, megbízás, megállapodás;
2. adatgyűjtés, átvilágítás, elemzés, diagnózis;
3. beavatkozás, intervenció, tréningek, strukturált megbeszélések, akciók;
4. eredmények összegzése, értékelés, jövővel kapcsolatos tevékenységek, után-követés, follow-up.

A szervezetfejlesztői szakma jelenleg kétféle tanácsadói szerepet különböztet meg (SZILÁGYI, 2015):

- *az erőforrás (resource) tanácsadó*, aki az ügyfél (megbízó) nevében cselekszik, információt szerez, vizsgálatot végez, különböző rendszereket, eljárásokat tervez, javasol, véleményez (tehát a „MIT”-re ad választ);
- *a folyamat (process) tanácsadó*, aki a változás ügynöke, a folyamatokra figyel, segít a problémamegoldásban, módszereket tanít meg (tehát a „HO-GYAN”-ra figyel).

A szervezetfejlesztési program felépítése (GAZDAG, 1999):

1. *Előkészítés:*
  - Megbízási szakasz
  - Szervezet átvilágítás
2. *Szervezetfejlesztési tréning:*
  - Team-építés (Team-building) (szocio-emocionális fázis: team építés, kommunikáció javítás, együttműködés fejlesztése, szociális készség javítása)
  - Csoportmunka (Team-work) (feladatmegoldó fázis: csoportos feladatmegoldások adekvát „humán technológiája”)
3. *Follow-up:*
  - A szervezetfejlesztési tréninget követő végrehajtási folyamatok (akciók), illetve az eredmények értékelése és lezárása.

Bármelyik OD módszert is alkalmazzuk a szervezetfejlesztés során, számos eszköz és technika áll a rendelkezésünkre a folyamat különböző fázisaiban, így vannak: a szervezeti diagnózis eszközei, illetve a szervezeti beavatkozás technikái. Ezeket a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat. A szervezetfejlesztés eszközei és technikái.

| Szervezeti diagnózis eszközei  | Szervezeti beavatkozás technikái  |
|--|---|
| Strukturált interjú<br>Kérdőív<br>Erőtér-analízis<br>SWOT-analízis<br>Kritikus sikertényezők<br>Elégedettségi skálák | Workshop-ok: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jövőtervező workshop-ok, stratégiai-, célkitűző műhelymunkák</li> <li>– Változás-, karrier-, teljesítmény menedzsment workshp-ok</li> <li>– Szervezeti kultúrafejlesztést, szervezeti folyamatok javítását célzó workshop-ok</li> <li>– Visszajelzést adó workshop-ok</li> </ul> Tréningek: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrációs és csapatépítő tréningek</li> <li>– Készségfejlesztő tréningek</li> <li>– Speciális (szakmai) készségfejlesztő tréningek</li> <li>– Formális OD tréningek</li> <li>– Vezetői tréningek</li> </ul> Munkahelyen kívüli („off-the-job”) tréningek<br>Munka közbeni („on-the-job”) tréningek<br>Vezetői coaching |

*Forrás: saját szerkesztés*

A megvalósítás fázisának tárgyalása után, térjünk rá az értékelés fázisára, ami a visszacsatolás lehetőségét biztosítja a modellben.

## Következtetések, javaslatok

Az önkormányzati szervezeteknek is állandó változásban kell lenniük, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat kezelni szeretnék. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra van szükség. Ez a tudás jelentős részben más országokban, nemzetközi szinten rendelkezésre áll, ezért a nemzetközi ismeretek, tapasztalatok, jó gyakorlatok hazai adaptációjára és közvetítésére van szükség.

A közigazgatás természete mindenütt a világon olyan, hogy önmaga átfogó korszerűsítésére ritkán vállalkozik. Ezért a közigazgatást irányító szervezeteknek időszakonként önálló programokban kell meghatározniuk a szükséges változtatások fő irányait és módszereit. (KÁDÁR, 2013)

A reformfeladatok alapvetően két típusra bonthatók, mely szerint vannak rutinszerűen visszatérő, valamely igazgatás-szervezési alapelvből fakadó immanens feladatok, amelyek szükségképpen soha nem valósíthatják meg az ideáltipikus állapotot, csak közelíthetik. Ilyenek például: egyszerűsítés (debürokratizálás, dereguláció), ésszerűsítés (racionalizálás), ügyintézés, szolgáltatás minőségének javítása. Másfelől vannak az átfogó reformfolyamatokhoz kapcsolódó intézményi-strukturális átalakítások, újra szabályozások, feladat- és hatásköri felülvizsgálatok, melyek egyszeri vagy fokozatos, de záros határidejű intézkedést igényelnek.

Az önkormányzatok fejlesztését is a két fő módszer egyidejű, illetve egymást követő alkalmazásával célszerű elérni. A kezdeti periódusban egyidejűleg jelentkezik az alapvető kérdésekben végrehajtandó átfogó közigazgatási reform, valamint az átalakuló rendszerkereteken belüli igazgatási működés folyamatos ésszerűsítése. Az átfogó közigazgatási reformfeladatok teljesítését követően viszont a minden kormányzati ciklusban szükségszerűen felmerülő egy-két reformtéma megoldásán túl a modernizáció súlypontja a struktúra folyamatos ésszerűsítésére, a szervezetek racionalizálására helyeződik át, amelynek fő célja a már kialakult kereteken belüli hatékonyabb, egyszerűbb és költségtakarékosabb működés elősegítése.

Az önkormányzatokat is érintő átfogó közigazgatási reformfeladatok, illetve ezt követően az adott kormányciklusban felmerülő tematikus igazgatási részreformok a törvények és más jogszabályok útján felülről lefelé haladva rendelkezhetők el, és hajthatók végre. Ebben a folyamatban a kormánynak kiemelkedő szerepet, valamint külön szakmai és szervezeti-szervezési segítséget kell kapni. Különös tekintettel arra, hogy a meglévő igazgatási pozíciók megőrzése okán az érintett közigazgatási apparátusok vezetői sokszor ellenérdekeltek, és nyílt vagy passzív ellenállásukkal gátolhatják, illetve lassíthatják a közigazgatási reformokat. Ezért a közigazgatást érintő reformok sikeresen csak határozott kormánypolitikai és parlamenti támogatás mellett valósíthatók meg.

Az önkormányzatok fejlesztésének másik útja az alulról fölfelé terjedő és szélesedő folyamatos ésszerűsítés, korszerűsítés, ami az alapvető reformokat követően egyre jobban jellemezi majd modernizációját. A korszerűsítő típusú folyamatban elsősorban nem az önkormányzatok alapvető feladatait, hanem azok részfeladatait, feladatmegoldó módszereit, az igazgatási működés részleteit szükséges átalakítani a szervezeteknél. Ezek az igazgatási változtatások döntően egy adott helyen elinduló innovációk, amelyeket azonban területileg és országosan is összefogni, terjeszteni, és ahol indokolt, jogszabállyal vagy pénzügyi eszközzel segíteni kell. A folyamatos korszerűsítés mozdítsa elő, hogy az adott önkormányzat közvetlenül is képes legyen alkalmazkodni környezete gyorsan változó igényeihez, ehhez tudja igazítani saját szervezetét és eljárásrendjét azokon a területeken, ahol nincs központi előírás. Az átfogó közigazgatási reform során is kiemelt feladat legyen az, hogy a meglévő erőforrások átcsoportosításával fokozatosan kiépüljön az a

rendszer, ami szervezeti-eljárási kereteket és érdekeltséget teremt az önkormányzatok folyamatos megújulásához, önkorszerűsítő mechanizmusaihoz.

A fentiekben leírt eltérő módszereket a reform és az innováció – bár közös elemük a pozitív irányú változás, változtatás – szembeállításával határozzák meg az alábbi szempontok mentén, amit a 7. táblázat foglal össze. (KÁDÁR, 2013)

7. táblázat. A reform és az innováció összehasonlítása.

|                                   | <b>Reform</b>  | <b>Innováció</b>   |
|-----------------------------------|--|--|
| 1. Irányultság                    | felülről lefelé irányuló   | alulról fölfelé induló   |
| 2. Kezdeményező                   | közigazgatás vezető szintje  | apparátus  |
| 3. Befolyásolási szint            | a rendszer egésze, illetve a rendszerszintű működés szempontjából releváns része | valamely szakmailag jól megfogható részterület, konkrét módszertani kérdés |
| 4. Változtatások intézményesülése | tervezés – előzetes értékelés – bevezetés  | felvetődés – kidolgozás – terjedés   |
| 5. Eszközrendszer                 | irányítási, jellemzően jogi jellegű  | terjedés, információmegosztás a hálózaton belül                            |
| 6. Partnerség                     | jellemzően a tervezés során  | jellemzően a megvalósulás során  |
| 7. Kötelezőség (szankcionálás)    | jellemző   | nem jellemző   |
| 8. Értékelés                      | rendszerszintű, követő   | folyamatos, az alkalmazással egyidejű, egyéni és a hálózatba visszacsatolt |

Forrás: KÁDÁR, 2013

Bármelyik utat is követjük, az önkormányzati minőség és teljesítmény fejlesztése, hatásvizsgálata, a hatékony, etikus és innovatív közszerzői szervezeti kultúra értékeinek megerősítése, nem valósulhat meg a korszerű menedzsment technikák alkalmazása nélkül. A minőség növelésének és a működés megreformálásának alapvető feltételét nemcsak a célok megfogalmazása és a követendő értékek kijelölése képezi, hanem a szervezési és vezetési módszerek olyan tudatos alkalmazása, amely megfelel a közszerzői sajátosságainak. Ugyanakkor szükség van a változások (nemzetközi mércével is elfogadott) figyelésére, mérésére, értékelésére, ami szintén a közszerzői adaptált menedzsment modellek segítségével valósulhat meg.

A módszertani sokszínűség miatt nehéz általános érvényű ajánlásokat megfogalmazni a teljesítménymenedzsment alkalmazásának sikertényezőiről. Az egyes országok gyakorlata ráadásul meglehetősen különbözik egymástól a tekintetben, hogy a közsférában alkalmaznak-e vagy sem teljesítménymenedzsment eszközöket, illetve, ha alkalmaznak, akkor milyen elvárásokat is támaszt a kormányzat az egyes intézményekkel szemben a teljesítményorientált működés szempontjából. Az OECD tagországok például a teljesítményorientációt ösztönző reformokat különböző célokkal, különböző módszerekkel és nagyon más alkalmazási stratégiával vezették be. A teljesítménymenedzsment alkalmazásának célja lehet: 1) a közcélú intézmények belső irányításának támogatása, hatékonyságának és eredményességének javítása (befelé irányuló), 2) a költségvetés-készítési folyamat és az erőforrás-allokációs döntések támogatása, 3) átláthatóság és elszámoltathatóság javítása (kifelé irányuló), 4) megtakarítások elérése. (KISS – RÉVÉSZ, 2011)

A megközelítésbeli és módszertani sokszínűség ellenére egyre több szerző kísérli meg értékelni a teljesítménymenedzsment közszektorbeli alkalmazását, és felhívják a figyelmet a lehetséges csapdákra, korlátokra. Nem lehet mindent mérhetővé tenni, azaz a teljesítménymutatók csak az egyik – bár fontos – forrását jelentik az információknak. Komplex, nehezen számszerűsíthető tevékenységek esetén kifejezetten nehéz, és emiatt igen költséges is teljesítményindikátorokat definiálni. (KISS – RÉVÉSZ, 2011)

A teljesítményorientáció mellett, az önkormányzatiságnak azonban hangsúlyozni kell a szolgáltató jellegét. Elsődleges cél, hogy a hivatalok hozzájáruljanak a település ügyeinek magas színvonalú kezeléséhez. Ebben az értelemben nincs lehetőség a munkatársak lelkiállapotának minden lehetséges eszközzel való javítására, illetve elveszni a szervezetfejlesztésnek abban a felfogásban, hogy a boldog munkatárs a jó munkatárs, és magatartásán áll, vagy bukik a szervezet működésének sorsa.

A köztisztviselők helyzete kicsit más, mint egy, a vállalati szférában dolgozó alkalmazotté, hiszen a közsférában dolgozók lemondtak valamilyen szinten a versenyszféra által nyújtotta „anyagi előnyökről”, amikor a közösségi érdekek megvalósítása érdekében a közigazgatási életpályát választották, azért, hogy a közszolgálatába álljanak.

Ebben az értelemben a közigazgatási szervezetfejlesztés célja kettős. Egyrészt megteremteni azokat a folyamatokat, és feltételeket a hivatalokban, amelyek a lehető legmagasabb mértékben járulnak hozzá a munkatársak magas színvonalú, hatékony munkavégzéséhez. Amennyiben a feltételek adottak, az önkormányzatokban dolgozók munkájukat hatékonyan el tudják látni, jutalmul többek között magas fokú megelégedettséget kapnak az állampolgárok részéről.

Jelenleg a gazdasági feltételek még nem adták ahhoz, hogy az üzleti szférában alkalmazott, teljesítmény-alapú jutalmazási rendszert, mint a munkavégzés egyik fontos motivációs eszközét bevezessék, éppen ezért olyan körülményeket kell teremteni, amelyben a munkatársak megbecsülést, kihívást találnak, ezáltal növelve hajlandóságukat a minőségi munkavégzésre. Ezért a második cél nem más, mint-hogy már meglévő, költséghatékony eszközöket használjunk a munkatársak közérzetének javítása céljából. Olyan fogalmakat lehet itt említeni, mint a megbecsülés, a motiváció mesteri szintje, a kreatív feladatok megoldásából eredő sikerfaktorok, vagy a megfelelően kialakított szervezeti háttér, munkavégzési folyamatok.

Tehát az önkormányzati szervezetfejlesztés célja, hogy olyan szervezetek alakuljanak ki, amelyek megfelelően épülnek fel, a folyamataik megfelelően vannak megalkotva, a jogszabályban rögzített működés megfelel a valóságban történő működésnek, illetve kompetens vezetők, megfelelően kiválasztott, elhivatott alkalmazottak dolgoznak a hivatalban, akik feladataikban kihívást találnak, illetve munkájukat elismerik. Ha mindez a feltétel adott, akkor lehet a következő szintre lépni, ahonnan szintén rengeteg út vezet a hatékonyság további növeléséhez.

Összegezve: megállapíthatjuk, hogy a rendelkezésünkre álló módszerek széles tárházából bármelyiket is választjuk, fontos szempontok: a tudatosság, az összefüggések átfogó figyelembevételével történő alkalmazás, és nem utolsósorban a „testre szabás”. Ez utóbbi az adott település, illetve önkormányzat sajátosságainak megfelelő adaptálást jelenti, csakis ez biztosíthatja a szervezetfejlesztés sikerét.

## Felhasznált források

- BARLAI R. – CSAPÓ E. (1997): *Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés*. Könyvtári Figyelő, 1997/2.
- BECKHARD, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- BUDAI B. B. (2004): *Az e-közigazgatás elmélete*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- FARKAS F. (2004): *Változásmenedzsment*. KJK KERSZÖV. Budapest.
- GÁSPÁR M. – GÖNDÖR A. – TEVANNÉ SÜDI A. (2011): *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budafok-Tétény Önkormányzata.
- GAZDAG M. (1999): Szervezetfejlesztés és emberi erőforrás fejlesztés. In.: GAZDAG M. – SZATMÁRINÉ BALOGH M. (szerk.): *Személyügyi ABC. Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás menedzsereknek* Verlag Dashöfer Szakkönyvtár Kft. és T. Bt., Budapest.
- IFUA HORVÁTH & PARTNERS (2006): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Alinea Kiadó, Budapest.
- KÁDÁR K. (2013): *Stratégiai tervezés a közigazgatásban*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem.
- KISS N. – RÉVÉSZ É. (2011): Teljesítménymenedzsment a közszerektorban. In: ANTAL ZS. – DRÓTOS GY. – KISS N. T. – KOVÁTS G. – RÉVÉSZ É. – VARGA-POLYÁK CS. (2011): *Közszerológiai szerzeretek vezetése*. Aula Kiadó, Budapest.
- RÓNAY M. (2014): *Szervezetfejlesztés a közszerológatban*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem.
- SZILÁGYI Z. (2015): *Szervezetdiagnosztika és szervezetfejlesztés*. <http://www.pszichoterdek.hu/protokollok/munkap/10.pdf>
- WATSON L. (1993): *Planning and Managing Change*. The Open University Business School, Milton Keynes.
- WENDELL L. F. – CECIL H. B. JR. (2009): *Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement Fourth Edition, Prentice-Hall Int. Inc.* <https://www.ofi.hu/szervezetfejlesztés-meghatározása>
- WOMACK, J. P. – JONES, D. T. (1996): Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society* 48(11)





# AZ ÖNKORMÁNYZATOK SZEREPE A LAKOSSÁG KÖZSZOLGÁLTATÁSOKKAL VALÓ ELLÁTÁSÁBAN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A 2010 UTÁNI IDŐSZAKRA <sup>9</sup>

BUSKÓ TIBOR LÁSZLÓ

*A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (ezentúl: Mötv.) 2. § (2) bekezdése szerint a helyi önkormányzás „a helyi közügyekben demokratikus módon, széles körű nyilvánosságot teremtve kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot”. Ami pedig a helyi önkormányzás szempontjából kulcsfontosságú helyi közügyeket illeti, ezeket az Mötv 4. §-a alapvetően „a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátásához, valamint a helyi önkormányzás és a lakossággal való együttműködés szervezeti, személyi és anyagi feltételeinek megteremtéséhez” kapcsolja. A jó önkormányzás megvalósulási formáit kutatva tehát aligha tekinthetünk el a helyi közszolgáltatás-szervezés figyelembe vételétől. A 2010 utáni időszakban azonban a helyi közszolgáltatás-szervezéshez kapcsolódóan nem elhanyagolható feladat- és hatáskör átrendeződés ment végbe, amely indokoltá teszi annak vizsgálatát, hogy mennyiben és milyen módon járulhatnak hozzá települési önkormányzataink<sup>10</sup> a jó önkormányzás fogalmi rendszerén belül értelmezendő jó helyi közszolgáltatás-szervezéshez. A most következő tanulmány erre a kérdésre keresi a választ.*

---

<sup>9</sup> A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

<sup>10</sup> Mivel a megyei hatókörű intézmények (kórházak, könyvtárak, múzeumok, levéltárak) biztosítása 2012. január elsejétől kikerült a megyei önkormányzatok feladat- és hatásköréből, a tanulmány a következőkben némi leegyszerűsítéssel – figyelmen kívül hagyva például a települési és területi önkormányzatok sajátosságait egyaránt magán viselő fővárosi önkormányzat szerepét – egyenlőségjelet tesz a helyi önkormányzatok, valamint a települési önkormányzatok helyi közszolgáltatás-szervezési feladatai közé.

## A helyi közszolgáltatásokhoz kapcsolható önkormányzati szerepek sokfélesége

**Jó helyi közszolgáltatáson továbbiakban a helyi közszolgáltatások megfelelő színvonalú, a fenntarthatóság követelményeinek megfelelő és egyúttal a fogyasztók elvárásaival is találkozó biztosítását fogjuk érteni.** Bárki legyen azonban a közszolgáltató, mivel a helyi közszolgáltatások fenti kritériumokat kielégítő biztosítása meglehetősen komplex tevékenységnek tekinthető, ezt csupán különféle szervezetek közvetítésével lesz képes megvalósítani. Itt és most nem tartjuk feladatunknak elmerülni a szervezet elméleti megközelítéseinek sokféleségében, ezért elégedjünk meg azzal, ha Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna definícióját követve **a szervezeteket, mint olyan, emberek és tárgyak alkotta rendszereket határozzuk meg, amelyek tartós célt követnek, formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek.** (DOBÁK – ANTAL 2011, 29.)

A tartós cél nyilvánvalóan azonosítható jó helyi közszolgáltatás fenti kritériumokat kielégítő biztosításával. Ennek követése azonban rögtön felveti a jó helyi közszolgáltatás mikéntjének problémáját. A modern szervezet- és vezetéselméletekben közhelyszámba megy, hogy nem létezik olyan szervezeti struktúra, amely minden esetben hatékonyan működik. A megállapítást leginkább az a **kontingenciaelmélet** aknázza ki, amely szerint „*a szervezeteknek a struktúrájukat a mindenkori környezeti feltételekhez*” (más elnevezéssel: külső szituáció) „*és saját belső adottságaikhoz [...]*” (más elnevezéssel: belső szituáció, ide értve a szervezet legkülönbözőbb erőforrásait, úgymint az emberi és egyéb erőforrásokat, valamint a formalizált szervezeti struktúrát) „*kell igazítaniuk, ha hatékonyan akarnak működni*” (DOBÁK – ANTAL 2011, 35). Ezt természetesen mi sem kívánjuk megkérdőjelezni, már csak azért sem, mert az egyes helyi közszolgáltatások esetében nyilvánvalóan mást és mást jelent a külső és belső szituációhoz való alkalmazkodás. Pusztán arra hívnánk fel a figyelmet, hogy valamiféle parttalan relativizálás eleve lehetetlenné tenné a modellalkotást, s ezzel a jó önkormányzás és a jó helyi közszolgáltatás fogalmának kidolgozását is. De ez magának a kontingenciaelméletnek sem célja. Alfred Kieser szerint például a kontingenciaelmélet kutatási programjának okvetlenül számot kell adnia arról a kérdésről, hogy a „*szervezeti struktúrák hogyan írhatók le egységes fogalmakkal megragadva, és e fogalmak miképpen operacionalizálhatók, vagyis tehetők mérhetővé annak érdekében, hogy a szervezeti különbségek az empirikus kutatások során kimutathatók legyenek?*” (KIESER 1995, 214.) A továbbiakban tehát – amellet, hogy nem kívánjuk megkérdőjelezni a kontingenciaelmélet legfontosabb megállapítását, vagyis a környezeti feltételekhez és a saját belső adottságokhoz való alkalmazkodás fontosságát – leginkább a helyi közszolgáltatásokat megvalósító szervezetek azon strukturális hasonlóságait fogjuk keresni, amelyek az állandóan változó külső és belső szituáció közepette

is megfelelő iránymutatásul szolgálhatnak a jó helyi közszolgáltatás tetten éréséhez. Mindenekelőtt járjuk körül az önkormányzat, mint helyi közszolgáltató fogalmát. A következőkből indulunk ki. A Möt. világosan megkülönbözteti egymástól:

a) a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatásköröket,<sup>11</sup> röviden: a **kötelező önkormányzati feladatokat**;

b) valamint mindazokat az **önként vállalt önkormányzati feladatokat**, amelyek nem kötelezőek, de jogszabály nem utalja őket más szerv kizárólagos hatáskörébe. Az önként vállalt feladatok nem veszélyeztethetik a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását, finanszírozásuk a saját bevételek, vagy az erre a célra biztosított külön források terhére lehetséges.<sup>12</sup>

Mind a kötelező, mind pedig az önként vállalt feladatok esetében kifejezetten az önkormányzatra hárul a feladat, hogy a szóban forgó helyi közszolgáltatásokat megfelelő színvonalon, a fenntarthatóság követelményeinek megfelelően és egyúttal a fogyasztók elvárásaival is találkozó biztosítsa illetékességi területén belül. Ezekben az esetekben az önkormányzatokat **cselekvőkként** (ahol a cselekvés nem más, mint a helyi közszolgáltatások biztosítása) fogjuk értelmezni. Maga a „cselekvő” kifejezés azonban elfed egy nagyon fontos különbséget. Előzetes leegyszerűsítéssel: nem mindegy, hogy az önkormányzat **közvetlenül** (saját hivatali szervezete útján, önkormányzati intézményeken keresztül), vagy pedig **más módon** tesz eleget feladatellátási kötelezettségének vagy vállalásainak. A szó legszorosabb értelmében vett cselekvőknek csupán a közvetlen feladatellátás esetében tekinthető az önkormányzat, míg utóbbi esetekben cselekvő ereje korlátozottabb,<sup>13</sup> vagy csupán áttételesen érvényesül.<sup>14</sup> És akkor még nem is beszéltünk azokról a helyi közszolgáltatásokról, amelyek biztosítása az elmúlt időszakban teljesen kikerült az önkormányzati feladat- és hatáskörök közül, de ennek ellenére mégsem zárható ki, hogy az önkormányzat képes legyen valamiféle indirekt befolyást gyakorolni rájuk. A következőkben azt kívánjuk megvizsgálni, kidolgozható-e valamiféle absztrakt jellegű modell, amelynek segítségével a feladatellátás sokféleségén belül is értelmezni tudjuk önkormányzataink hozzájárulását a jó helyi közszolgáltatások biztosításához a 2010 utáni időszakban.

---

<sup>11</sup> Beleértve azokat, amelyek ellátására csupán bizonyos, például megfelelő gazdasági teljesítőképességű, lakosságszámú, közigazgatási területtel rendelkező stb. önkormányzatok kötelezhetők.

<sup>12</sup> Möt. 10. §. (2). Tulajdonképpen ebbe a csoportba sorolhatjuk a más önkormányzatoktól megállapodással átkerült, „átvett”, valamint az állami feladatkörbe tartozó, de megállapodás alapján önkormányzat által ellátott „átvállalt” feladatokat.

<sup>13</sup> Például egy nem 100 százalékosan önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társaságnál az önkormányzati tulajdonrész arányában.

<sup>14</sup> Például ha egy önkormányzat cselekvő erejét az irányadó közszolgáltatási szerződés tartalmán keresztül érvényesíti.

## A külső szituáció megváltozott keretei 2010 után

A 2010 utáni időszak fejleményeinek jobb megértéséhez – hiszen ezek aligha tekinthetők hungaricumnak, inkább egy globális trendbe illeszkednek bele – feltétlenül figyelembe kell vennünk a mindenkori külső szituáció változásainak nemzetközi kontextusát. A kulcsszó az Új Közmenedzsment (New Public Management; NPM) elnevezéssel leírható piacbarát – pontosabban: a gazdasági kategóriáknak és elveknek az állami (közigazgatási) intézményrendszerre való kiterjesztését célzó – paradigma válsága. ( FÁBIÁN 2010, 142). Noha az Új Közmenedzsmentet már az 1990-es évektől számos kritika érte (GELLÉN 2013, 81-85.), pozíciójának végleges megrendülése 2008-hoz köthető. Stumpf István helyesen jegyezi meg, hogy az ekkor kitört *„globális pénzügyi válság különös élességgel vetette fel az állam szerepét a piaci hibák kiküszöbölésében és az ennek következtében fellépő társadalmi krízisek kezelésében”* (STUMPF 2009, 111.), az állam szerepének felértékelése pedig törvényszerűen emelte a korszak uralkodó paradigmájává a Neoweberiánus Állam (Neoweberian State, NWS) bürokratikus és államközpontú centralizmussal jellemezhető megközelítését (PÁLNÉ KOVÁCS – MEZEI 2016, 61.). A változásoknak a helyi önkormányzatok – kiemelten a településszintű közfeladat-ellátás – tekintetében két olvasata lehetséges. Stumpf István arra a lehetőségre hívja fel a figyelmet, hogy 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”* (STUMPF 2009, 117). Horváth M. Tamás kifejezetten az önkormányzatok jelentőségére vonatkozó megállapítása – mely szerint a helyi érdekeket leginkább megjeleníteni képes hazai települési önkormányzatok súlya csupán a központi szinthez képest csökkent egyértelműen, a kistérségi szinthez, megyékhez és régiókhoz viszonyítva még nőtt is – talán egy efféle vélemény igazolásaként fogható fel. (HORVÁTH M. 2014, 2).

Ennek ellenére a Neoweberiánus Államban esszenciálisan benne lévő weberi örökség (ahol az állam megerősítése a globalizáció, a technológiai változás, a demográfiai és a környezeti kihívások megoldásának egyetlen közösségi eszközeként tűnik fel) (GELLÉN 2013, 88.) végső soron mégiscsak a települési önkormányzati szint súlya csökkenésének irányába billenti el a mérleg nyelvét. Különösen igaz ez azokra a kelet-közép-európaihoz hasonló új demokráciákra, ahol az erős állam öröksége egy önmaga helyét kereső (s az átalakulás diszfunkcióit törvényszerűen magában hordozó) önkormányzati szinttel párosul.

Így már világosabban körvonalazható a hazai önkormányzati szint 2010 utáni átalakulásának sajátos – a nemzetközi kontextus figyelembevételével „unortodoxnak” már nemigen minősíthető – útja. Mindenekelőtt szögezzük le, hogy a Helyi

önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (ezentúl: Ötv.) által intézményesített helyi önkormányzati rendszer a 2010-es kormányváltást követően igen nagymértékű változásokon ment át. Ezeket a változásokat azonban érdemes az 1990 és 2010 közötti időszakban rejlő diszfunkciókra adott egy – persze korántsem az egyetlen – lehetséges reakcióként vizsgálni. Az említett diszfunkcióknak a léte 2010-re már nem csupán a politikai, de a szakmai diskurzusban is meglehetősen elfogadottnak volt tekinthető: hogy mást ne említsünk, a magyar önkormányzati rendszer létrejöttének 20. évfordulójára szervezett 2010-es konferencia a több mint beszédes „*20 évesek az önkormányzatok. Születésnap vagy halotti tor?*” elnevezést kapta. S bár Pálné Kovács Ilona ezen a konferencián a halmozódó diszfunkciók megoldásaként még arról beszélt, hogy „*Reformra érett a magyar önkormányzati rendszer*” (PÁLNÉ KOVÁCS 2010), egy 2012-ben indult kutatásban már a hazai politikai, közjogi rendszer reformképtelenségéből indult ki, mint ami logikusan vonta maga után a korrekciós, adaptációs lépések szintjén maradó területi kormányzati reformok elmaradását, majd pedig egy azoknál erőteljesebb 2010 utáni centralizációs irányváltást. (PÁLNÉ KOVÁCS 2016, 8.)

Mindettől függetlenül: már 2010-re egyértelműnek tűnt, hogy az önkormányzati feladat- és hatáskörök mennyisége és az ezek ellátásához rendelkezésre álló pénzügyi eszközök szűkössége aligha van arányban egymással. Itt érdemes szó szerint is idézni Pálné Kovács Ilona 2010-es előadásának az önkormányzati közszolgáltatás-ellátás problémájából kiinduló, de voltaképp az önkormányzatiság diszfunkciójának lényegére rámutató megjegyzését: „...*a magyar önkormányzati rendszer, noha alkalmazkodni tudott a folyamatosan romló körülményekhez, túlélte a különböző megrázkódtatásokat, ugyanakkor bajainak orvoslására már belső tartalékai nincsenek. Azt is el kell ismerni, hogy az alkalmazkodás valójában csak a túlélést biztosította, de folyamatosan romló teljesítmény mellett, ami nemcsak a közszolgáltatások minőségében, a finanszírozásában, hanem az önkormányzati szervezeteken belüli és a helyi politikai környezettel való kapcsolatrendszer diszfunkcióiban is megnyilvánul.*” (PÁLNÉ KOVÁCS 2010, 74.)

A 2010 utáni centralizációs irányváltás a „*túl sok feladat- és hatáskör*” versus „*túl kevés pénzügyi forrás*” dilemmáját inkább az önkormányzati feladat- és hatáskörök (beleértve az alapfokú közszolgáltatások egy nem elhanyagolható hányadának) elvonásával, mintsem a pótlólagos pénzügyi források önkormányzatok számára való biztosításával kívánta feloldani. Mindez természetesen az önkormányzatok pénzügyi autonómiájának erőteljes korlátozását vonta maga után. A 2011 és 2014 között három lépcsőben megtörtént adósságkonszolidációt (LENTNER 2014) – amelynek fő célja az volt, hogy a települési önkormányzatok új gazdálkodási modelljét ne bénítsák le az átöröklött diszfunkciók – nyilvánvalóan megszabadulásként élték meg az érintettek. A Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvénynek az önkormányzati adósságok újra termelődésének megelőzését szolgáló passzusai, közöttük a 10. § (5) bekezdés, mely

szerint az önkormányzat adósságot keletkeztető ügyletből származó tárgyévi összes fizetési kötelezettsége az adósságot keletkeztető ügylet futamidejének végéig egyik évben sem haladhatja meg az önkormányzat adott évi saját bevételeinek 50%-át, a konszolidáció logikus következményének tekinthetők. Ugyanezen törvény 10. § (1) bekezdése viszont, melynek értelmében fő szabály szerint „*az önkormányzat érvényesen kizárólag a Kormány előzetes hozzájárulásával (...) köthet adósságot keletkeztető ügyletet*” – az autonómiacsökkentés eklatáns példaként inkább az állam gyámkodó szerepét erősíti.

Az önkormányzati feladat- és hatáskörök újra definiálása idején hatályba lépő Mötv. – ellentétben az Ötv.-vel – már nem törekszik az önkormányzati feladatok taxatív felsorolására, illetve a kötelező és választható önkormányzati feladatok elhatárolására, ezeket a szakági törvényekre hárítja át. Mindez ugyan értelmezhető úgy, hogy a centralizációs irányváltás a törvényalkotó által bármikor folytatható projekt, a teljesség kedvéért azonban feltétlenül említsük meg, hogy a Mötv. továbbra is tartalmazza a „*helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok*” egyfajta (nem kimerítő, illetve a feladatok ellátásának részletes szabályait nem tartalmazó) felsorolását. Ami jól mutatja a diszkontinuitások közepette továbbra is meglévő kontinuitást, amennyiben a települési önkormányzat a centralizációs irányváltás közepette változatlanul a helyi közszolgáltatások biztosításának megkülönböztetett jelentőségű címzettje tudott maradni. Úgy véljük, itt és most felesleges részletezni a Mötv. 13. § (1) bekezdésében felsorolt önkormányzati feladatokat, inkább a helyi közszolgáltatások néhány kiragadott példáján keresztül jeleznénk bizonyos tendenciákat:

a) A centralizáció legjellegzetesebb példái azok a helyi közszolgáltatások, amelyek a centralizációs irányváltás következtében teljességgel eltűntek a törvény szövegéből. Ilyen például az Ötv. 8. § (4) bekezdésében még kötelező önkormányzati feladatként szereplő, de a Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. CXCV. törvény értelmében az önkormányzati feladat- és hatáskörökből kikerülő „*általános iskolai oktatás és nevelés*”.

b) A helyi közszolgáltatások egy másik csoportja továbbra is szerepel a helyi önkormányzati feladatok felsorolásában, de a Mötv. ezzel együtt már egy másik alternatívára is utalást tesz. Jó példa erre a víziközmű-szolgáltatás. Az Ötv. az „*egészséges ivóvízről való gondoskodást*” (ez így, jelző nélkül értelemszerűen magában foglalja a közműves és nem közműves ivóvízellátást is) még az önkormányzatok kötelező feladatai között említette, noha ezt az állami tulajdonban lévő regionális víziközmű-szolgáltatók miatt már az Ötv. hatálybalépésekor sem volt szerencsés kizárólagos önkormányzati feladatként definiálni. A Mötv. egyrészt tehát nem tett mást, mint kijavította a korábbi szabályozás hibáját, azzal azonban, hogy a víziközmű-szolgáltatást csak abban az esetben sorolja az önkormányzati

feladatok közé, „amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül”, tulajdonképpen a víziközmű-szektorban megkezdett centralizációs folyamatok további folytatását – szélsőséges esetben a teljes államosítást – is lehetővé teszi.

c) A harmadik csoportba tartozó közszolgáltatásokat a Möt. az önkormányzati feladatok között nevesíti. Jegyezzük azonban meg, hogy mivel a hatályos szabályozás szerint a Möt. kerettörvény jellegénél fogva nem tartalmazza – s nem is tartalmazhatja – a feladatok ellátásának részletes szabályait, a centralizáció még az efféle önkormányzati feladat- és hatáskörbe utalt helyi közszolgáltatásokat is nagymértékben érinthette. Erre jó példa lehet a hulladékgazdálkodás. Bár a Hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény 33. § (1) bekezdésének értelmében az önkormányzati hulladékgazdálkodási közfeladat ellátását – a közszolgáltatóval kötött hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződés útján – jelenleg is a települési önkormányzat biztosítja, az ide vonatkozó legutóbbi változásokat – például a képviselő-testület ármegállapító jogkörének elvonását, vagy a közszolgálati díjbeszedés NHKV Zrt.-hez kerülését – az önkormányzatok hajlamosak a hulladékgazdálkodás egyfajta államosításaként értékelni.

## **Az önkormányzati hozzájárulás egy lehetséges modellezése**

A következő meg tárgyalandó kérdéskör, hogy a külső szituáció imént vázolt feltételei közepette milyen lehetőségei maradtak egy települési önkormányzatnak, hogy hozzájáruljon a „megfelelő színvonalú”, a „fenntarthatóság követelményeinek megfelelő” és egyúttal „a fogyasztók elvárásaival is találkozó” helyi közszolgáltatások biztosításához. Induljunk ki abból, hogy az imént vázolt kritériumok aligha tekinthetők egymástól függetlennek, és ezek közül – egyelőre afféle munkahipotézisként, amelyet a fogalmak rövidesen sorra kerülő elemzése fog megvilágítani – a **fenntarthatóság** fogalmát helyezzük vizsgálatunk centrumába. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen folyó, a Jó Állam mérhetőségéhez kapcsolódó kutatások a fenntarthatóság fogalmát az úgynevezett reziliens rendszerek kapcsán értelmezik. A reziliencia vagy rugalmas alkalmazkodás ebben a megközelítésben nem más, mint „a rendszer azon képessége, hogy az alapvető funkcióit tekintve képes stabil maradni változó körülmények között”. (BUKOVICS– BESSENYEI – SZAKÁCS– RAKONCZAI 2014, 148.) A reziliencia fogalma azért lehet fontos számunkra, mert segítségével lehetőségessé válik az általunk meghatározott hármas kritérium hozzákapcsolása a külső szituáció 2010 utáni, nem elhanyagolható mértékű változásaihoz. A következőkre kell gondolni. A közszolgáltatásoknak a közigazgatás nagy átalakulása idején is megőrzendő stabilitása együtt kell, hogy járjon a megfelelő színvonallal, valamint a fogyasztók elvárásaihoz való igazodással. Ebben a megközelítésben utóbbi két tényező ikertestvéreknek, vagy ugyanazon érem két oldalának tekinthetők. Mert bár egy reziliens rendszerként



értelmezett közszolgáltatás esetében ideig-óráig elképzelhető a minőség és a fogyasztók elvárásaihoz való igazodás divergenciája, nyilvánvaló, hogy hosszú távon lehetetlen bármelyiket is elhanyagolni a másik rovására. Így a túlzottan „*minőségi*” (s ezért például a fogyasztók többsége számára megfizethetetlen) közszolgáltatások esetében éppen a **köz-szolgáltatás** jelleg válna üres frázissá, a fogyasztók megfizethető közszolgáltatásokra vonatkozó elvárásai pedig a köz-szolgáltatás szóösszetétel második tagjának, a **szolgáltatásnak** a teljesítmény-jellegét ásnák alá. Aligha van okunk tehát arra, hogy a helyi közszolgáltatások lehetőségeit kutatva ne csatlakozzunk a „Jó Állam” kutatás fenntarthatóságról szóló tanulmányának konklúziójához, mely szerint „*minőségi közigazgatás legáltalánosabb definíciója szerint a minőség egy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amelyek a szolgáltatást fenntarthatóan alkalmassá teszik a vele szemben rögzített és elvárt igények teljesítésére*”. (BUKOVICS– BESSENYEI – SZAKÁCS– RAKONCZAI 2014, 154.) A továbbiakban a fenntarthatóság, a minőség és a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés kritériumait egyaránt kielégítő közszolgáltatásokat eredményesen funkcionáló (röviden: **eredményes**) közszolgáltatásoknak fogjuk nevezni. A kérdés ezek után csupáncsak annyi, mennyiben járulhat hozzá az így értelmezett eredményesség-fogalomhoz a települési önkormányzat.

A válaszhoz alighanem akkor fogunk közelebb jutni, ha tovább részletezzük azt a – korábban már megfelelő mértékben megalapozott – különbségtételt, mely szerint a települési önkormányzat nem csupán közvetlenül, de más módokon is képes hozzájárulni egy közszolgáltatás eredményességéhez. Nem mindegy azonban, hogy egy helyi közszolgáltatás tekintetében a települési önkormányzat milyen mértékig volt rákényszerítve a rugalmas alkalmazkodásra a 2010 utáni időszakban. Függetlenül attól, hogy egy adott közszolgáltatás esetében az önkormányzat milyen módon érvényesíti érdekeit, az eredményességhez való hozzájárulás nyilvánvaló módon ott jelenti a legnagyobb kihívást, ahol alapvető változások történtek a települési önkormányzat adott közszolgáltatással kapcsolatos feladat- és hatáskörében. Leginkább az önkormányzattól elvont helyi közszolgáltatások esetére kell gondolni itt. Ne felejtsük el azonban azt sem, hogy – leginkább a korábban megyei önkormányzat által biztosított közszolgáltatások elvonásának következtében – a települési önkormányzatoknak akár újabb feladat- és hatáskörei is keletkezhetnek, mint például a korábbi megyei könyvtárak/múzeumok megyei hatókörű városi könyvtárakká/múzeumokká való átalakulásának következtében.

Mindezek nyomán megpróbálkozhatunk modellünk formalizálásával. Ábrázoljunk egy tetszőleges, A-val jelzett helyi közszolgáltatást egy koordináta rendszerben, melynek X tengelyén az A-ra gyakorolt önkormányzati befolyás erőssége helyezkedik el, Y tengelyén pedig A eredményességének mértékét ábrázolhatjuk.

A külső szituáció változatlansága idején (ezentúl: „*normál körülmények között*”) az x tengely értékei is nagyjából-egészében konstansnak tekinthetők, ilyenkor A

közszolgáltatás eredményességének mértékében tapasztalható esetleges változásokat leginkább a közszolgáltatást megvalósító szervezet – esetleg egy másik, közvetett befolyásgyakorló – belső adottságainak változásai okozhatják. Más a helyzet abban az esetben, amikor az A közszolgáltatásra gyakorolt önkormányzati befolyás erőssége egy reformperiódusban érzékelhetően megváltozik. Ilyenkor törvényszerűen tesztelésre kerül az A eredményességét alapvetően befolyásoló reziliencia. A vizsgálatunk tárgyát képező önkormányzás „jósága” pedig annak a függvénye lesz, hogy miként tudja a közszolgáltatás rugalmas alkalmazkodásának érdekében mozgósítani belső adottságait.

Ennek figyelembevételével folytassuk az általunk vizsgált közszolgáltatások egy-fajta – a közfeladat-ellátás módja szerinti – tipizációjával. Horváth M. Tamás 2015-ben megjelent művében a helyi közfeladat-ellátó formációk feladatellátási mintázatainak két alaptípusát különbözteti meg: (1) a költségvetési gazdálkodás körébe és jellemzően az államháztartási jog hatálya alá tartozó **közvetlen feladat-ellátást**, és (2) a vagyongazdálkodás útján megvalósított, jellemzően a társasági magánjog hatálya alá tartozó **delegált közfeladat-ellátási formák** csoportját. Előbbiek közé tartoznak:

- 1a) az (ön)kormányzati hivatal belső szervezeti egysége által végzett szolgáltatási tevékenységek,
- 1b) a különféle (költségvetési) intézmények fenntartása,
- 1c) a közszolgáltatási feladat ellátására szólóan finanszírozott szerződések kötése állami szolgáltatóval, valamint
- 1d) a közös feladatok társulási együttműködések útján történő ellátása.

A delegált közfeladat-ellátási formák kapcsán pedig:

- 2a) a különböző szintű közfeladat-ellátási formák közösségi formák útján való működtetése,
- 2b) a magánszervezeteknek átadott feladatellátásra szóló közszolgáltatási szerződések,
- 2c) az önkormányzati vagyონrészesedéssel való gazdálkodás,
- 2d) a szolgáltatási vagyontárgyak közfeladat-ellátás érdekében történő teljes eladása és magánérdekeltségű működtetése, végül
- 2e) a más önkormányzattal, gazdálkodó szervvel közös működtetés keretében, együttműködési formában megvalósított közfeladat-ellátás

különböztethető meg. (HORVÁTH M. 2015, 151-152.)

Ezek a feladatellátási mintázatok a továbbiakban komoly segítséget fognak adni annak rendszerezéséhez, hogy a települési önkormányzatok milyen eltérő módon felelhetnek meg az eredményesség kritériumainak. A teljesség kedvéért azonban nem árt további két kiegészítést tenni:

i) Elsőként arra hívnánk fel a figyelmet, hogy az idézett szöveghely nem kifejezetten az önkormányzati feladatellátás sajátosságait kívánja körvonalazni, hiszen az csupán speciális esetét jelenti a „kormányzati közszolgáltatási feladatellátásnak”. Így a „*kormányzati szektor*” kategóriája alatt óhatatlanul összemosódik az önkormányzati és – a 2010 utáni időszakban a helyi közszolgáltatások terén is mind fontosabb szereplővé váló – állami feladatellátás. Számunkra, a jó önkormányzás fogalmát tisztázni akarók számára egyáltalán nem mindegy például az, hogy egy adott helyi közszolgáltatást még az önkormányzati vagy már az állami (például egy járási szintre dekoncentrált) hivatal belső szervezeti egysége végzi-e. Célszerű tehát a közvetlenül az önkormányzatok által ellátott közfeladatok, valamint a delegált közfeladat-ellátási formák mellett azokról a helyi közszolgáltatásokról is megemlékezni, amelyek biztosítása állami feladat, illetve a 2010 utáni időszakban állami feladattá vált. Természetesen ezekben az esetekben az önkormányzat szerepe az eredményes közszolgáltatások biztosításában leginkább a korábban már megemlített „*indirekt befolyásgyakorlás*” fogalmának segítségével írható le, amelynek persze egyáltalán nem biztos, hogy egy közjogi – magánjogi fogalmi dichotómia keretrendszerén belül mozogva kell helyet találni.

ii) A második nehézség abban áll, hogy meglehetősen félrevezető azt mondani, a közvetlen feladatellátási formák esetében az önkormányzatok nagyobb, míg a delegált közfeladatellátási formák esetében kisebb befolyást képesek gyakorolni a szóban forgó közszolgáltatások eredményességére. Mert bár nehezen vitatható, hogy a saját hivatal és/vagy az önkormányzat által fenntartott költségvetési intézmények esetében az önkormányzat igen nagy hatásfokkal képes keresztülvinni akaratát, a társulási együttműködés esetében azonban az önkormányzati befolyás mértéke már a társulásban elfoglalt pozíció erősségétől, az állami szolgáltatóval kötött szerződések esetében pedig a szóban forgó szerződés tartalmától függ. A delegált közfeladat-ellátási formák esetében pedig, ha lehet, még vegyesebb a kép. Úgy is mondhatnánk, az önkormányzati befolyás erősségét itt a közfeladat delegálásnak módja határozza meg, itt pedig elég széles a spektrum az érdekérvényesítés gyakorlati lehetőségei szempontjából a közvetlen feladatellátástól nem nagyon különböző 100%-os önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságtól (ami a vagyónrészeseddel való gazdálkodás egyik tipikus esete) az önkormányzati és közérdekek jelentős sérelméhez vezető különféle közvagyonni privatizációs formákig.

A közszolgáltatásokra gyakorolt önkormányzati befolyás erősségét, valamint a közszolgáltatások eredményességének mértékét taglaló modellünket tehát (i) alapján célszerű lehet a „*közvetlen feladatellátás*” – „*delegált közfeladat-ellátás*”

– „*indirekt befolyásgyakorlás*” hármasan keresztül bemutatni. Míg azonban az **indirekt befolyásgyakorlás** esetében az önkormányzati befolyás erőssége nyilvánvalóan gyengébb, mint a másik két esetben, a **közvetlen feladatellátás** és a **delegált közfeladat-ellátás** esetében leegyszerűsített formalizálási kísérleteink (ii) pont alapján nem kecsegtetnek hasonlóan könnyű sikerrel. Így hát leghelyesebb modellünket inkább néhány konkrét példán keresztül mutatni be.

## **Példák, következtetések**

### *a) Közvetlen feladatellátási formák*

A közvetlen feladatellátási formák esetében az önkormányzatnak meglehetősen tág tere nyílna befolyásának érvényesítésére, noha a „*közös feladatok társulási együttműködések útján történő ellátásának*” esetében ennek gátat szabhat a társulásban elfoglalt pozíciójának erőssége. Éppen ezért érdemes lehet az önkormányzati hivatal belső szervezeti egysége, valamint az önkormányzat által fenntartott költségvetési intézmények által végzett szolgáltatási tevékenységek példáját szemügyre venni. Ezekben az esetekben a jogalkotó a 2010 utáni időszakban sem korlátozta alapvető módon az önkormányzatok feladatellátási autonómiáját, ezért a közszolgáltatás eredményességét, illetve a jó önkormányzat rezilienciáját próbára tévő külső szituációt nem elsősorban a jogszabályi környezet változásaiban, hanem máshol célszerű keresnünk.

Jó példa erre a lakás- és helyiséggazdálkodás, amelyet a Mötv. – csakúgy, mint a ma már nem hatályos Ötv. – a helyi önkormányzati feladatok között sorol fel, biztosításukra vonatkozóan azonban explicit kötelezettség sem most, sem pedig a korábbiakban nem hárult az önkormányzatra. Az efféle önként vállalt feladatok esetében azonban a magasabb szintű önkormányzati autonómia (itt: a lakáspolitikai és lakásgazdálkodás kialakítására/működtetésére vonatkozó szabadság) többnyire az állam által biztosított források szűkösségével is együtt jár. Ne felejtjük el: a Mötv. 10. § (2) bekezdése az önként vállalt helyi közügyek forrásaiként első helyen a helyi önkormányzatok saját bevételeit említi meg, s noha ezt követően az „*erre a célra biztosított külön források*” is említésre kerülnek, ez utóbbiakra az önkormányzat csak ritkábban építhet. A külső szituáció ilyenkor tehát két alapvető formában jelentkezhet be. Egyrészt azok a külső környezeti tényezők tarthatnak ide, amelyek alapjaiban határozzák meg a szóban forgó közszolgáltatás iránt támasztott igényeket. Másrészt azokról a külső környezeti tényezőkről (például pályázati forrásokról) se feledkezzünk meg, amelyeket hasznosítva egy jó önkormányzat képes lehet a megfelelő módon menedzselni a szóban forgó közszolgáltatást. Ez a szempont viszont logikusan vezet át bennünket az illető önkormányzatok belső adottságaihoz, amelyek segítségével a külső környezeti ténye-

zók nemcsak kiismerhetőkké válnak (például a lakásigényeknek az önkormányzati szervezet általi feltérképezése által), de kiaknázhatókká is (például a kapcsolódó pályázati források minél eredményesebb lehívása segítségével).

#### *b) Delegált közfeladat-ellátás*

A különféle delegált közfeladat-ellátási formák esetében az önkormányzatnak – mint delegáló szervnek – még mindig jelentős érdekérvényesítő képessége lehet, de ennek erőssége/jellege a közfeladat-ellátás delegálásának jellemzőitől függ. A legegyszerűbb talán annak alapján tovább bontani ezt a csoportot, hogy hová delegálja az önkormányzat az egyébként feladat- és hatáskörébe tartozó közfeladat ellátását. Az úgynevezett **önkormányzati vagyonrészesedéssel való gazdálkodás** eseteinek egy részében – itt gondolhatunk a 100%-os tulajdonú önkormányzati gazdasági társaság által megvalósuló feladatellátásra – az önkormányzati befolyás megközelíti, a gyakorlatban akár el is érheti a közvetlen feladatellátási formák mértékét. A **magánszervezeteknek átadott feladatellátásra** szóló közszolgáltatási szerződések, valamint a különböző szintű közfeladat-ellátási formák közösségi formák útján való működtetése esetében az önkormányzati befolyás mértéke némi leegyszerűsítéssel két tényező függvénye lehet. Először jegyezzük meg, hogy a különféle közszolgáltatási és egyéb feladatellátási szerződések, illetve megállapodások esetén – bár a szerződések eredendően a magánjog területéhez tartoznak, mint ahogy a közszolgáltatási szerződés fogalmát is a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 6:256. §-ában találjuk meg – a közszolgáltatások közérdekű voltára tekintettel a szerződési szabadság korlátozását igen jellemzőnek tekinthetjük.

A Hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény 34. § (1) bekezdése például a települési önkormányzat számára előírja, hogy az önkormányzati hulladékgazdálkodási közfeladat ellátására a közszolgáltatóval írásbeli szerződést kössön. Igen ám, de a közszolgáltatóval szemben támasztott követelmények (minősítési engedély, megfelelőségi vélemény) kizárják az olyan közszolgáltatók bevonását, amelyek esetében az állam, a települési önkormányzat vagy a települési önkormányzatok társulása közvetlenül vagy közvetve nem rendelkezik tulajdoni hányada alapján a szavazatok többségével. Ez pedig – még ha a közérdek érvényesülésének érdekében is – felfogható az önkormányzati autonómia egyfajta korlátozásának. Ettől eltekintve az önkormányzati befolyásnak az illető szerződés/megállapodás tartalmából levezethető mértékét a települési önkormányzat belső adottságai határozzák meg.

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény például lehetővé teszi a települési önkormányzatok számára, hogy közösségi szintén, illetve közművelődési intézmény biztosítására vonatkozó kötelezettségüket közművelődési megállapodás útján – egyház, egyéb szervezet vagy magánszemély által – teljesítsék. Úgy is mondhatnánk,

hogy a közművelődési megállapodás tartalma tekintetében, ha eltekintünk a megállapodásnak a törvény 79. § (2) bekezdésében felsorolt kötelező tartalmi elemektől, igen nagy mozgásteret kapnak az önkormányzatok. És ha mindehhez azt is hozzátesszük, hogy a 80. §. szerint „*a települési önkormányzat a közművelődési rendeletében rögzített feladatai vagy egyéb feladatok ellátására pénzügyi támogatásban részesítheti a közművelődési célú tevékenységet folytatókat*”, nyilvánvalóvá válik, hogy a minél kedvezőbb érdekérvényesítési pozíció kiharcolására éppen az efféle belső adottságok (itt: a kedvező finansziális kondíciók) tehetik alkalmassá az önkormányzatokat.

**A szolgáltatási vagyontárgyak közfeladat-ellátás érdekében történő teljes eladását és magánérdekeltségű működtetését a delegált feladatellátás speciális típusának tekinthetjük.** Bár Magyarország Alaptörvénye 38. cikkének (1) bekezdése a helyi önkormányzatok tulajdonát a nemzeti vagyon részének nyilvánítja, ez nem jelenti az önkormányzati vagyon elidegenítésének teljes tilalmát, ennek korlátait és feltételeit sarkalatos törvény határozza meg. A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény ennek alapján a helyi önkormányzat vagyonát törzsvagyonra és üzleti vagyonra osztja fel. Fontos megjegyezni, hogy a törvényalkotó csupán az úgynevezett forgalomképtelen törzsvagyon esetében zárja ki teljességgel a szóban forgó vagyonelemek elidegenítésének lehetőségét. A korlátozottan forgalomképes önkormányzati vagyon kategóriája viszont nem teszi lehetetlenné, hogy törvényben vagy a helyi önkormányzat rendeletében meghatározott feltételek szerint rendelkezni lehessen felette. A polgári jogügylet tárgyát képező üzleti vagyon esetében efféle korlátozások értelemszerűen nem állnak fenn. Önkormányzati autonómiáról tehát leginkább az üzleti vagyon – illetve egyes törvény által nem szabályozott korlátozottan forgalomképes vagyonelemek – esetében beszélhetünk. Ilyenkor egy jó önkormányzatnak feltétlenül tisztáznia kell, hogy a szolgáltatási vagyontárgyak teljes eladása összeegyeztethető-e a közszolgáltatás eredményességével. Következtetésünk szerint erre meglehetősen ritkán kerül sor. Az egyes állami tulajdonú vagyontárgyak önkormányzati tulajdonba adásáról szóló 1991. évi XXXIII. törvény rendelkezései alapján önkormányzati tulajdonba kerülő bérlakásállomány privatizációja jól szemléltetheti mindezt.

A rendszerváltás idején igencsak leromlott állapotban lévő önkormányzati bérlakásszektor felújítására és/vagy fenntartására a lakbérbevételek már nem bizonyultak elegendőnek (CSOMÓS 2006, 139.), s a probléma megoldására az önkormányzatok általában a privatizációban látták a kiutat. Ezeknek a lakásoknak a legnagyobb hányada a lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról szóló 1993. évi LXXVIII. törvény (a bérlakástörvény) alapján az addigi bérlők tulajdonába került, de előfordult egy részüknek magán befektetői csoportok tulajdonába kerülése is. S noha az efféle megoldások rövidtávon akár javíthatták is az önkormányzati tulajdonban maradt bérlakásállomány finanszírozhatóságát, hosszú távon inkább az alacsony státuszú, jelentős

bérleti díjat fizetni nem képes bérlők által lakott lakásállomány súlyát növelték, tovább nehezítve a közszolgáltatás megfelelő színvonalon való biztosítását.

### *c) Indirekt befolyásgyakorlás*

Végül említsük meg röviden a jó önkormányzat indirekt befolyásgyakorlásának lehetőségeit is azokban az esetekben, amikor a közvetlen érdekérvényesítés lehetőségei – például egy adott közszolgáltatás önkormányzati feladat- és hatáskörből való kikerülése miatt – bezárulnak. Ha az önkormányzatnak erre lehetősége van, érdemes megfontolnia az adott közfeladat-ellátás átadását olyanok számára, akik felett a későbbi indirekt érdekérvényesítés nagyobb sikerrel kecsegtet. Az iskolák az államhoz viszonyítva helyi szinten mégiscsak jobban kontrollálható egységeknek történő átadása egy efféle stratégia szép példájának tekinthető. Azonban akár milyen lehetőségei is maradnak egy önkormányzatnak arra, hogy ily módon őrizze meg befolyásának maradékát, annyi bizonyos, hogy az indirekt befolyásgyakorlás eszközeinek és sikerének vizsgálata meglehetősen bonyolult, és leginkább helyben, empirikus kutatások segítségével oldható meg.

## **Felhasznált irodalom**

- BOUCKAERT G. – POLLIT CH. (2011): Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, Oxford, 392. p. ISBN 9780199595099
- BUKOVICS I. – BESSENYEI M. – SZAKÁCS G. – RAKONCZAI É. (2014): Fenntarthatóság. In: KAISER T. – KIS N. szerk. A jó állam mérhetősége. Tanulmányok. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, pp. 141-166. 294. p. ISBN 978-615-5305-78-8
- DOBÁK M. – ANTAL ZS. (2011): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula Kiadó, Budapest, 484. p. ISBN 9789630594479
- FÁBIÁN A. (2010): Közigazgatás-elmélet. Budapest, Dialóg Campus, 176. p. ISBN 9789639950443
- GELLÉN M. (2013): Állam és közigazgatás új szerepben. Közigazgatási reformok és az államszerep változásai. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 228. p. ISBN 9786155344398
- HORVÁTH M. T. (2014): Helyi sarok. Sarkalatos átalakulások – A kétharmados törvények változásai 2010-2014: Az önkormányzatokra vonatkozó szabályozás átalakulása. MTA Law Working Papers, 2014 (4), pp. 1-10.
- HORVÁTH M. T. (2015): Magasfeszültség. Városi szolgáltatások. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 280 p. ISBN 9786155376603.
- KIESER A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest, 494. p. ISBN 9635030436
- LENTNER CS. (2014): A magyar önkormányzatok adósságkonszolidációja. Pénzügyi Szemle, 59 (3), pp. 330-344.
- PÁLNÉ KOVÁCS I. (2010): Reformra érett az önkormányzati rendszer. In: KÁKAI L. szerk.: 20 évesek az önkormányzatok. Születésnap vagy halotti tor? IDResearch Kft., Pécs, pp. 73-86. 630. p. ISBN 9786155001055,

- PÁLNÉ KOVÁCS I. (2016): A kutatás célkitűzése, elméleti keretei, módszerei. In: PÁLNÉ KOVÁCS I. szerk.: A magyar decentralizáció kudarca nyomában. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, pp. 7-11. 264. p. ISBN 9786155376832
- PÁLNÉ KOVÁCS I. – MEZEI C. (2016): Regionális politikai és kormányzati ciklusok Közép- és Kelet-Európában. Tér és Társadalom, 30 (4), pp. 55-70.
- STUMPF I. (2009): Az állam újrafelfedezése és a Neoweberiánus állam. In: VIRÁG GY. szerk.: OKRI Szemle, Országos Kriminológiai Intézet, Budapest, pp. 110-124. 189. p. ISSN 2061-2656

## **Felhasznált jogszabályok**

Magyarország Alaptörvénye

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

1991. évi XXXIII. törvény egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonába adásáról

1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról

1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről

2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról

2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról

2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról

2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről





# HELYI DEMOKRÁCIA ÉS HELYI TÖMEGKÖMUNIKÁCIÓ (DAVID VAN REYBROUCK ÖTLETÉNEK TOVÁBBGONDOLÁSA)

**ZSOLT PÉTER**

*Áttekintésünkben áttekintjük hazai demokráciánkban a helyi tömegkommunikáció rendszerváltás utáni szakaszait, összefoglaljuk a folyamatosan egymásra épülő válságjeleket és javaslatot teszünk arra, miként lehetne ma orvosolni e válságot rendszerszinten, új demokratikus technikával.*

David Van Reybrouck általánosságban a demokrácia leépülés miatt aggódik, a választói érdektelenség problémáját feszegeti. Mi is ezt tesszük, szintén arra keressük a választ, hogy miként lehetne újra érdekessé tenni a demokráciát, melyben érdemes részt venni. Viszont Reybrouckkal ellentétben nem a központi államigazgatás megreformálásával, hanem a helyi demokráciából próbálunk építkezni. Nem felülről várjuk a megoldást, hanem alul keressük a változás lehetőségeit. Ezen kívül is szűkítjük a fókuszot. Számos ponton hozzákezdhetünk a helyi demokráciák elemzésének, mi itt a nyilvánosság témájába kezdünk, és orvosi lóként a magyar nyilvánosság, a magyar demokrácia javíthatóságával foglalkozunk.

Először röviden pontokba szedve magával a helyi nyilvánosság rendszerváltás utáni szakaszolással kezdenénk. Ennek időrendi korlátait pontosan megadni nem tudjuk, egyrészt azért, mert nagyon komoly különbségek vannak a települések közt, másrészt mert igen drága kutatást igényelne, mely nem éri meg a befektetett pénzt, különösképp akkor, ha a szakaszolást jelentősebb kritika nem éri. Voltaképp mindegy is, hogy milyen arányban, mikor hol léptek a következő fázisba a települések, sőt, még az sem fontos, hogy ezeket a fázisokat másként gondolja el valaki, amennyiben valamilyen demokratikus problémát ma is érzékel a helyi nyilvánosságban. Ilyenformán kezdhethetnénk rögtön a javaslattal is, azonban úgy véljük, mégiscsak fontos a diagnózis mielőtt a terápiát leírnánk.

## **Magyarország helyi média jellemzői a rendszerváltás után**

1. Rendszerváltás utáni évek. Helyi szinten a piac és a liberalizmus jegyében Budapest kerületeit ellepték a reklámújságok. Néhány szerkesztőség rájött, ha közéleti témákat is betesz a lapjába, a reklámanyag nem közvetlenül vándorol a levélládából a szemetesbe, egy bizonyos ideig forgatni fogja a fogyasztó.

2. A közéleti információk megjelenésére felfigyelt a helyi politikai elit. Vagy aggodalmát fejezte ki, vagy a lehetőségeket látta. Befolyásolását a gazdasági megállapodásokon keresztül kezdte el gyakorolni.
3. Egy másik útvonal, hogy eleve az önkormányzat lapot adott ki, s ezt kereste meg egy vállalkozó, s fizetett a reklámfelületért, melyet aztán értékesített. Mindkét útvonal professzionális újságírók hiányát generálta. Országos szinten zajlott e közben a médiaháború, az egyetemek pedig elkezdték tömegével kibocsátani a kommunikációt végzett hallgatókat. A helyi médiumok színvonala erősödni kezdett.
4. Az országos terjesztésű és a vidéki nagy lapok zömmel külföldi tulajdonosok kezében volt. Jellemző különbségünk ez Nyugat-Európához képest, mert ott saját nemzeti burzsoáziából kerülnek ki a laptulajdonosok, de van egy még fontosabb különbség: Nyugaton több tulajdonos volt a piacon, Magyarországon kevés (MAST, 1998). Hasonlítottunk ebben a volt NDK-hoz, ahol szintén kevés volt a tulajdonos akik Nyugatról érkezve vásárolták fel a lappiacot. Ennek az időszaknak az egyik demokratikus válságjele tehát épp a túlságosan koncentrált médiapiac volt, melyet az akkori kormányok nem tudtak szabályozni. Ám a jelenség mégis hozott magával fejlődést, komoly tőke kezdte figyelni és kiszolgálni a helyi igényeket, melyek egy „globális” rendszer kiépülését vetítették előre (ZÖLDI, 2001).
5. A helyi médiumoknak volt egy hálózati tömörülési kísérlete is, mely az internet megjelenése után került a csúcsra. Ekkorra viszont már az önkormányzatok tulajdonában lévő televíziók, rádiók és a lapkiadás hatalmi harcok lenyomata. A szerkesztőik gyakran a jegyzők, nagyobb településeken esetleg a polgármester külön fizetett kommunikációs szakembert, ki mindig kísérte őt, és a helyi lapot is szerkesztette. (Pozitív példa az első időkből Veszprém, e sorok írása-kor pl. Nyíregyháza.)
6. A propagandisztikus helyi médiakorszak fogja át a legnagyobb időintervallumot. Éles különbség rajzolható az országos sajtótermékek színvonala – mely akkor is nevezhető újságírásnak, ha már túlfűtött politikai motiváció hajtja – és a helyi médiatermékek közt, ahol gyakran az interjút maga az interjúalany írta, már eleve ezt kérte tőle az „újságíró”, s még csak arra sem volt szükség, hogy lefizessék őt burkolt reklámanyagokkal.
7. A politikai befolyásolás tovább erősödésével párhuzamosan megindul egy új szakmai fejlődés is, jobb minőségű, a kor szellemének megfelelően tabloidizáltabb helyi lapok jelentek meg, ahhoz jobban értő és dolgozni is hajlandó

apparátussal. De már ők sem nevezhetők újságíróknak a szó klasszikus értelmében, inkább profi PR-esek. A direkt politikai győzteseket favorizáló propagandacikkeket felváltja a helyi eredményekről tudósítást nyújtó beszámoló. Az előző és az itteni pontban közös azonban, hogy a helyi lapok nem függetlenek, fel lehet őket használni revolver-újságírássra, írástudók, de nem újságírók készítik. Olyan problémaábrázolást, melyben a helyi közigazgatás felelőssége felmerülne, nem találunk bennük.

8. +1 pontot is megemlítenénk, mert a 6. és 7. szakaszban a Facebook is megjelenik. S miközben az országos lefedettségű médiumok kikerülnek a külföldi tulajdonosok kezéből, a lokális sajtó iránti érdeklődés is hanyatlik vagy üzleti harcok áldozatává válik, elsorvadnak a piacon úgy az egyéni lapkezdemények, mint a hálózati igyekezetek. Még a reklámozásra épülő helyi információkat adó nyomdai termékek is kihagyásokkal jelennek meg. Az önkormányzatok által ingyenessé tett lapok kiszorítják az összes fizetős helyi lapot, s elsorvadnak a közösségi rádiók, a helyi televíziók a lapokhoz hasonlóan vagy önkormányzati fenntartásúvá válnak, vagy ezek is megszűnnek. Viszont hódít a közösségi média. A közösségi médiában ugyanolyan politikai veszélyek rejlenek, mint az induláskor a reklámújságokban elhelyezett közéleti hírekben, ám ennek politikai befolyás alá helyezése más módon megy vagy fog végbe menni.

Számunkra legfontosabb most a 6. és a 7. pontban megjelent fázis, mert azzal szeretnénk foglalkozni, hogy a helyi médiumok miként szolgálhatnák megint jobban a helyi demokráciát. A felsoroltak alapján úgy véljük egyértelmű, hogy ott is, ahol tisztán piaci modellként indult a helyi sajtómunka, igazából sosem volt színvonalas, objektivitásra sem törekedett, illetve csak nagyon rövid ideig tehetett ezt. Propagandisztikussá válásának magyarázata pedig az volt, hogy a helyi médium önként rohant bele biztonságosabb finanszírozási módba. Egy önkormányzati lap - mint egy esettanulmány is mutatja -, polgármesterrel való konfliktusa nem véletlen záródott úgy, hogy a lap vezetőjét lecserélték. Ebben a történetben a lap az elején még kisebb megszólalási lehetőséget adott is az iparvárossá fejlesztő tervekkel szemben a helyi lakosok ellenállásának, a későbbiekben azonban, szerkesztőjének lecserélése után, már revolver-újságírássba ment át (ZSOLT, 2009).

Ha csak a lapok színességét, nyomdai minőségét, a papírok drágaságát kutatnánk, hipotézisünk szerint a helyi önkormányzat által kiadott lapok kulcsinben egyre költségesebb módon jelentek meg. A magyar olvasó elvárását vagy vélt elvárását kiszolgálva. A propaganda már csak ilyen, a külsőségekre fókuszál.

Mondhatjuk, hogy egy természetes evolúciós folyamatot látunk. Abban a szabályozási környezetben és abban a piacban – melyben a lapok ingyenessé váltak –

törvényszerűen el kellett jutni a mai állapotokig. Függetlenül attól, hogy a polgármester civil, független, vagy, hogy milyen pártnak a képviselője, amennyiben újra akarja választatni magát, abban az esetben oda kellett figyelnie a helyi tömegkommunikációra, s a legtöbb eszközzel a helyi közösség megválasztott vezetője rendelkezett azzal, hogy maga alá söpörje a helyi nyilvánosságot.

Egy 2000-es kutatásban – melyet Budapest Erzsébetvárosában e szöveg szerzője vezetett - feltették azt a kérdést, hogy ki mire emlékezett a helyi lapból, amit a közelmúltban olvasott, ha olvasott. A legtöbb lakos fel tudott idézni egy cikket, annak témáját, s élmény-szerűen számolt be róla. Már azon meglepődtünk, hogy ilyen sokan fogyasztják helyi lakosok a helyi médiumot. Különösképp a felnőtt és idősebb korosztály. Ugyanezt a kérdést 2018-ban is feltettük.

A hazai nyilvánosság helyi színvonala alapvetően meghatározta a demokrácia iránti érdeklődést, ezért is fontos utána járnunk annak, hogy miként is állunk ezen a szinten ma, melyhez empirikus adatokat kell segítségül hívnunk.

## **A helyi nyilvánosságért nincs jelentős aggodás**

2018-ban egy országos kutatásban is feltettük tehát azt a kérdést, hogy fel tud-e idézni valamit az elmúlt egy évből, a helyi lapból (ZSOLT, 2018). Ráadásul itt a megkérdezettek nem pusztán a „lakosok” voltak, mint 2000-ben, mert a mintába azok kerülhettek be, akik foglalkoztak a helyi közigazgatással, s annak színvonalával kapcsolatban rendelkeztek ismerettel. Főként tehát civil szervezetek vezetőit, helyi notabilitásokat, és önkormányzati alkalmazottakat, például jegyzőket, képviselőket kerestünk meg. A drámai eredmény ebben a témában az volt, hogy nem tudtak konkrétumokat felidézni. S nem kis százalékban nem tudtak, hanem gyakorlatilag senki sem tudott. Olyanokat mondtak, hogy díjakat adtak át, meg hogy ünnepekről volt beszámoló a lapban, hogy minden szám tele van a sikerek felsorolásával, „díjesőkkel”, de konkrétumot csak nagy nehezen tudtak mondani ezekben az interjúkban. S minket kutatókat az olyan konkrétum, hogy hol és milyen megnyitó volt, milyen eredményről milyen beszámoló, milyen érmeket és plaketteket adtak át, ebben a médiakutatási-émlékezeti blokkrészben nem is érdekelt. Olyan történetekre számítottunk, melyek 2000-ben jöttek be, melyek konfliktusos ügyekről, vitákról, érvekről, érdekességekről szóltak. Ha megnézzük a lapok tartalmát, akkor megállapíthatjuk, azért nem tudnak felidézni cikkeket az olvasók, mert a konfliktusok elemzése eltűnt a lapokból.

Az alábbi ábrán azt láthatjuk, hogy milyenek a nyilvánossággal, átláthatósággal kapcsolatos társadalmi elvárások egy ideálisan elképzelt önkormányzatban, s azt is, hogy a megkérdezettek a saját önkormányzatukat milyennek tartják. Az átláthatóság fontosságára csak a megkérdezettek 63%-a mondta, hogy nagyon fontos. A 40 felsorolt állításból ez az alsó részbe került, s ha azt néztük meg, hogy a saját

településük megítélésében hányan gondolták ezt kitűnőnek, igaz, hogy csak 30% - vagyis erős önkritikát mértünk -, de ha a két diagram különbségét vesszük, és a demokratikus deficitek közül azt vizsgáljuk, hogy hol helyezkedik el a nyilvánosságért való aggodás, azt csak a középmezőnyben (23. helyen) találjuk. Vagyis az ország különböző helyein végzett 158 olyan embert érintő vizsgálatban, melyben a megkeresetteknek saját bevallásuk szerint is alapos rálátásuk van a helyi demokráciára, egyfelől nem tudtak felidézni a helyi sajtóból érdemben semmit, másfelől csak a problémák középmezőnyébe sorolták a nyilvánossági kérdéseket.

## **A jó önkormányzattal szembeni elvárások**

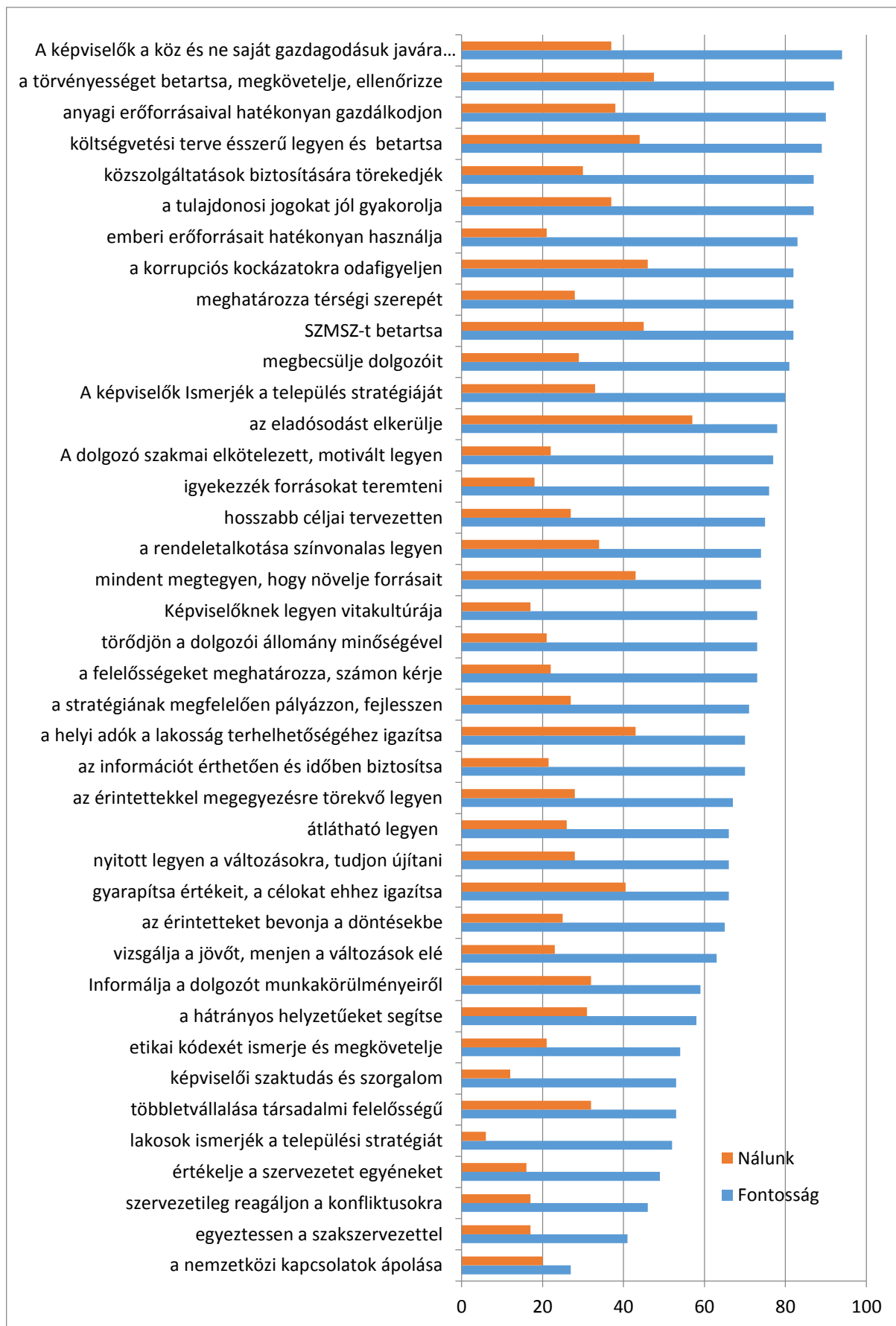
Az állítások egy ötfokozatú skálán voltak pontozhatók, és az 1. ábrán azoknak az aránya került feltüntetésre, akik az adott állításra 5-pontot adtak.

De nagyon tanulságos egy helyi lapszerkesztő saját lapjának adott interjúja is, melyet egy civil bedolgozónak adott. Arra a kérdésre, hogy mit tud felidézni mióta, szerkeszti a lapot, ő egy olyan esetet tudott, melyben egy mozgássérülttel készített interjút, és a mozgássérült azt panaszolta, hogy a vasútállomásra nem tud akadálymentesen bejutni. Ennek hatására – mesélte a szerkesztő – nem sokkal később megoldották a problémát. Csupán egy ilyet tudott felidézni, nem többet a pályafutásából, ráadásul helyi lap szerkesztőjeként, ami azt mutatja, hogyha volnának ilyen típusú anyagok, volnának erről az emberek fejében emlékek is.

## **A propagandisztikus helyi média helyi demokráciára tett hatása**

A fentiekből az látszik, hogy egyfajta elbutulás a következménye a propagandisztikus médiának. Teljes mértékben pénzkidobás, ha úgy sem tudnak belőle felidézni semmit azon kevesek se, akik saját bevallásuk szerint azért átlapozzák ezeket az ingyenes termékeket. Amiképp annak idején a pusztán reklámújságok nem jutottak el a célközönséghez, most e szép újságok nem töltik be újság funkciójukat. Nem közjó, hanem „közrossz” termelése folyik ez esetben (TÓTH, 2015), mert egy fogolydilemma helyzetben, mely szerint, ha nem én használok propaganda célra, akkor majd a másik fogja, kényszerű „dezertálás” történik etikai együttműködés helyett.

Említettük, hogy a helyi médiumok politikai propagandastílusának is két fázisát lehet megkülönböztetni. Hogy a direkt településvezetői propagandából miért alakultak át a helyi lapok – vagy azok egy jelentős része legalábbis – esemény felsorolós településpropagandává, arra pontos választ nem tudunk adni.



1. ábra A jó önkormányzattal szembeni elvárások. Forrás: Zsolt P. (2018)

Annyi még látható, hogy a helyi lapok fogyasztása már az első propaganda időszakban visszaesett. Köze lehet ennek az internetes térhódításnak. Sajátos magyar politikai fejlődés eredményeként a testületek mostanság sokkal homogénebbek, mint a korábbi évtizedekben, így a veszekedések a testületben nem csak kimerültek, de csökkentek is. A lakossági panaszok, vágyak kívánságok, mint konfliktusforrások, nem jelennek meg helyi médiumokban. A problémák elrejtése nem magától értetődő. Van olyan hely a nyugati városok közt, ahol minden hivatali levelezés internetre felrakott és nyilvános, még a szomszédok egymást bepanaszoló levelei is.

A személyi kultuszhoz hasonló propagandaanyagokhoz képest hatékonyabbnak tartják talán a sikert elért események felsorolását? De olyan helyi médiumokban főleg rovatokkal is próbálják kitölteni a felületeket, mint gyógyászati kérdések, celebek bemutatása, gyereknevelés stb. Ezek nyilván az interneten vagy az országos médiumokban jobb színvonalon, bőségesebben megtalálhatók. Ezért is múltatott ki a globális sajtó. Ami sajnós nincs a helyi médiumokban – tisztelet a kivételnek – az a határozathozatalok értelmezése. Tehát nem csak a kritikus hangok – pl. egy ellenzéki képviselő felszólalása – nem kerül ezekbe a lapokba be, de az a munka is hiányzik, ami a jogszabályok, stratégiák, határozatok értelmezését segítené az olvasónak, azaz a képviselői munka lefordítása. Lehet, hogy ezt megfogalmazza magának a helyi lap szerkesztője (ld. itt), ám mégsem végzi el az újságírói munkát. Maximum ömlesztve beszerkeszti a határozatokat, melyek pedig a neten amúgy is elérhetők. (Jobb helyeken legalább ennyiben eleget tesznek a törvénynek.) Nem azt állítjuk, hogy néhány közérdekű információ nem kerül bele ezekbe a lapokba. A következők típusok kerülnek be: szelektív hulladék gyűjtés időpontja; tüdőszűrés; mire mennyit kell fizetni; be kell-e jelenteni a saját kúthasználatot, stb. De, hogy az adott település milyen küzdelmet folytat, hogy a hulladékszállítás zavartalan maradjon, hogy a kúthasználati vita miről szól, mik az érvek, hogy a helyi határozatok célja mi, miért születtek, ezekről a miértekről a polgár semmilyen tájékoztatást nem kap az ország számos helyi médiájában, melyekben ugyanakkor a sikerpropaganda megtalálható.

Az önkormányzatok nem kívánnak konfrontálódni a nagypolitikával sem. Ha vannak is nehézségeik, azokat diplomatikusan, a nyilvánosságot kizárva igyekeznek megoldani, épp a lakosok érdekében. Nincs független újságírói etikai alapállás, mely az olvasót felnőttként kezelné, az információhoz való jogát elismerné, s amely meg kívánná világítani az érdekeket és a problémák okait. Mindent a helyi politika szándéka ural, a győztes érdekei, ez jellemezi a helyi nyilvánosságot már az első pillanattól fogva, és ennek az útnak a végére értünk a nyomtatott önkormányzati sajtótermékek esetében. Reybrouck hívja fel a figyelmet a demokrácia érdektelenné válására, s lám mi is hozzá tudunk tenni ehhez a folyamathoz új szempontokat. A nyilvánosság leépülését pedig sajnálatos módon kiegészítik a közösségi felületek. Elméleti szinten a közösségi médiától az ellenkezőjét vártuk,



új és demokratikus agorát, mostanra azonban jóval több a negatív, mint a pozitív tapasztalat. Reybrouck még nem is foglalkozik ezzel az üvöltöző, sok állampolgárt riasztó felülettel.

A következő kérdés az, hogy ez a nyilvánosság - melyből nem felejtendő a közösségi média -, mit eredményez a demokrácia működtetése szempontjából? E kérdést gyorsan meg is válaszolhatjuk: az informáltság hiányát. S ezen a helyzeten azért nem segít a közösségi média, mert az a szerkesztői felelősségvállalás hiánya okán mindig is megbízhatatlan volt. A revolver-újságírás átterelődik ezért a közösségi médiába, ami alatt azt értjük, hogy szükségképp lesznek, vannak fizetett vagy más módon honorált emberek, akik a hatalom oldalán tevékenykednek, mások, meggyőződésből a helyi hatalomnak akarnak keresztbe tenni, de lehet, mindkét tábor *fake news* gyártással operál. (Mert először ez tűnik hatásosnak, aztán persze egyik fél sem ér el vele semmit, mert hiteltelennek tartják. A közösségi médiumok sokkal kitettebbek e fogolydilemmának.)

2018-as kutatásunkban egy olyan települést találtunk, ahol a probléma nem az volt, mint a többi helyen, hogy nincsenek polgárok, hanem épp, hogy a kritikus polgárok túl sokan voltak. Itt a településvezetés úgy zajlott, hogy a polgármester valamelyik önkormányzati alkalmazottjával figyeltette a közösségi média felületeket, s az ott hangoskodókhöz igazodva hozták meg a döntéseket. Ha informátoraink állítása igaz, nyilván nem helyeselhetjük ezt sem, mert pár hangoskodó se nem választott, se nem többségi, de még csak igazuk se feltétlen van. Mindkét modellből ugyan az következik: valami baj van a helyi nyilvánossággal.

A helyi nyilvánossággal való probléma az információtermelés és befogadás egyszerű modelljén értelmezhető. A befogadó hírigénye meghatározza az információtermelőt, de az információtermelő meghatározza, hogy megjelenik-e hírigény. Nyilván értelmes ember nem fog egy idő után eredmény-felsorolásokat olvasgatni. Megnézi, ha épp a gyereke tanulmányi versenyen elért eredménye került be a lapba, és ezt megmutatja a szomszédnak, de ennél több energiát nem fog befektetni az olvasásba.

Sajnos olybá tűnik, hogy a politikusokat ez a fajta hírfogyasztás nem zavarja, tehát nem is lehet tőlük várni, hogy változtatni akarjanak a helyi médiumokon. A befogadó hírigénye, ha magas, első körben épp elveti az igényeinek nem megfelelő médiaterméket, de csak akkor teremt új médiumot, ha a piacon egyáltalán megszülethet ilyen médiatermék. Valószínű azonban, hogy ma Kossuth Lajos – aki nem volt újságíró! – sem érné el, hogy helyi szinten olvassák a helyi dolgokról szóló beszámolóit. Ma professzionális szerkesztőkre, újságírókra van ahhoz szükség, hogy az olvasó hajlamos legyen odafigyelni. Hosszú morális dörgegelmek helyett tárgyyszerű, tényeket és véleményeket elválasztó, információkat gyorsan

átadó, a lényegyet kiemelő, az alternatívákat megmutató, a konfliktust ábrázoló, jól tördelt és vizuálisan megtámogatott szövegek azok, amelyekre igény volna.

## **Az „istenadta nép”**

A helyi polgárság megteremtésével, annak okosításával azonban nem a helyi médiumoknak, hanem az oktatásnak, iskolának kell foglalkoznia. A helyi médiumok feladata, hogy megtalálják azt a hangot, amellyel el lehet jutni az emberekhez. S látható, hogy ez a hang semmiképp sem a propaganda hangja. Az informálódás-informáltság hiánya pedig szétveri a helyi demokráciát, az emberek nem fogják tudni, mire érdemes szavazni. De azt sem tudják majd, hogy az 5 évenkénti választásokon kívül milyen egyéb lehetőségeket biztosít nekik az Alaptörvény jogaik gyakorlásához. Nem fognak élni – illetve rosszul élnek – a közmeghallgatás lehetőségével, nem tudják, mert nem is érdemes tudniuk, hogy ki a helyi képviselőjük, hogy mit is képvisel tulajdonképp. Még közepes településeken sincsenek személyes kapcsolatok. Semmit nem tudnak a település stratégiájáról (2018-as kutatásunkban ez jelent meg a legnagyobb hiányosságként), mert nincs közük hozzá, vagy nem érzik, hogy bármi közük lenne, befolyásolni tudnák, vagy csak kíváncsiak volnának a véleményükre. A helyi tömegkommunikáció funkciótlanságának működése sorban szakítja el azokat a szálakat, amik a közvetlen demokrácia működtetéséhez nélkülözhetetlenek, s aminek a végpontja az, hogy kiskirályok által függő helyzetben tartottak láncolata szavaz valakire, a többség pedig nem szavaz senkire, mert „úgyis mindegyik egyforma”.

Létezik még a „kijáró ember” kulturális támogatása, azaz bőven elegendő egy település potenciális vezetőjéről, vezetőiről azt az információt megszerezni, hogy jó kapcsolati tőkével bírnak, jó kijáró emberek, s ez elegendő a megválasztásukhoz. Morális züllés következik ebből, mert a kijárás, mint érték, a nepotizmushoz és a korrupcióhoz vezet, nem pedig a professzionálisan működő intézményrendszerekhez. Mindezt csak az árnyal, hogy a helyi demokráciába is beleszól az országos nagypolitika. Önmagában azonban, ha zárt rendszer volna egy helyi közösség, az információ hiánya, a rosszul működő tömegkommunikáció, illetve a manipulálttá váló közösségi média kontraszelektív vezetői kiválasztások tömegét termelné ki. (Ha valamiképp egy számítógépes szimulációval ezt le tudnánk futtatni, valószínűleg ezt kapnánk.)

A kérdés nem csak nálunk Magyarországon vetődik fel. Mit kellene tenni a helyi demokrácia minőségének javítása érdekében? Jó szándékú politikusok ötletelnek a liberális demokráciákban a bevonás módszereiről. Van ahol például kiválasztottak egy kvázi közvélemény-kutatásra mindig kapható közösséget, akiket mindig megkérdezik a képviselők. Másutt egyes eljárásrendekben lakosokat hívnak be egy-egy probléma megtárgyalására. Van olyan norvég város, ahol már 50 aláírás elég ahhoz, hogy a testület tárgyaljon egy panaszt, több aláírásnál meg döntést is

kell hozni. Számos innovációt láthatunk a Skandináv országokban. Ezek a próbálkozások egyformán igyekeznek növelni az állampolgárok kompetencia érzetét – hogy van beleszólásuk, fontos a véleményük – és tájékoztatásukat (JENEI, 2012). A deliberatív eljárások is először mindig a tájékozódás, az adott témakör jobb megismertetésével kezdődnek (FISHKIN – LUSKIN, 2005).

## **Megoldáskeresés – Reybrouck nyomán**

Elemzésünk második részében nem a deliberatív technikák részletesebb ismertetését végezzük el, hanem Reybrouck ötletével szeretnénk foglalkozni. A szerző dán lévén a fentebb említett Észak-európai országokban érzi kevésnek és eredménytelennek az inkluzív törekvéseket. Az ötlete a közéleti funkciók betöltésére a sorsolós technikákon alapul. Hogy miként jutott el szerzőnk a sorsolási javaslathoz, azt honlapunkon már bővebben ismertettük (VERMES, 2018). Azt fogjuk tovább gondolni, hogy az újságszerkesztői feladatokat meg lehet-e oldani sorsolós módszerrel.

A sorsolás rendkívül távol áll a mai demokrácia-felfogásunktól. Modern világunkban tulajdonképpen csak az angolszász országokban, s az angliai gyarmatok némelyikén maradt meg az esküdtszék felállításával. Ez a középkori intézmény viszont épp a középkor működésének demokratikus arcát mutatja, amiképp az ókori Görögországban is a sorsolás a közhivatal betöltésének tipikus megoldása volt. Azzal, hogy ma csupán a választás biztosítja a demokráciát egy fontos elem veszett el, nevezetesen az esélyek egyenlősége, s így a társadalom igazságosságába vetett hit.

Az esküdtek kiválasztásában ma is szerepet játszik a véletlen, de az alkalmatlan emberek kiszűrése is. A választásról általában úgy gondoljuk, hogy annak előnye, hogy a rátermett, a feladatra alkalmas fogja megnyerni. Akár egy kisebb közösség jól felfogott érdeke, hogy maguk közül a legalkalmasabbat találják meg vezetőként, akár a nép kollektív bölcsessége is meg fogja találni a legmegfelelőbbet. Csak hogy ezek az állítások minden bizonnyal tévedések. Reybrouck ugyan nem megy el eddig, de nyugodtan érvelhetünk amellet, hogy a tömeg aligha tud bölcsőbb lenni, mint mondjuk a Magyar Tudományos Akadémia tagsága, de egy elit közösség is csőcselékké válhat amennyiben személyeskedések, régi sérelmek törnek a felszínre. S Machiavellit sem kell felednünk, a diktátorokat sem, és sorolhatnánk, a szociálpszichológiai érveket miért van az, hogy a nép Barabásra gondol, de aztán Jézust végezteti ki.

Reybrouck a velencei dózsák kiválasztása bonyolult folyamatának leírásával próbálja igazolni, hogy a választás – sorsolás – választás – sorsolás kombinálásával el lehet érni, hogy mindkét módszernek az előnyei és ne a hátrányai rajzolódjanak ki. Velencében az arisztokraták közül, Firenzében a polgárok közül is sorsolással

juttattak pozícióba embereket. Az előny az, ha rátermett és nem korrupt ember kerül hatalomra. A tehetség és az etikusság mellett azonban nagyon fontos a társadalmi igazságosság érzete, az, hogy más is oda kerülhetett volna, nem csak a kapcsolati tőkét birtokló. A kapcsolatok is fontosak, mert jelzik, hogy valaki szociális lény is, de pusztán az érdekkapcsolatokat kiszűrni is fontos, s ezt megteszi a sorsolást is rendszerbe építő fluktuáció. A fluktuáció befagyhat az érdekhálózatokon belül, de nem fagy be akkor, ha a véletlen szerepe valamilyen százalékban megmarad.

Ráadásul az esküdtek rendszere azért is jól működik az Egyesült Államokban, mert a felnőtt lakosság tagjainak jelentős százaléka egyszer esküdtté válik. A görög demokráciában a szereplési kötelezettség még nagyobb volt, szinte biztosra vehette egy felnőtt férfi, hogy az élete során közhivatalt fog betölteni. „Abban az esetben, ha ma én vagyok a hivatalnok, holnap meg te lehetsz, meggondolandó, hogy visszaéljek a hatalmammal, hiszen azt neked lehetőséged lesz megboszszulni.”

A pusztán választásra épülő politikai rendszerekben is tartanak a bosszútól, de mindig meg van az esélye annak is – szemben a sorsolással –, hogy tartósan szét lehet verni az ellenfelet. Ha egy helyi politikus tartós hatalom megszerzésére játszik, megvannak az esélyei, és pedig épp attól növekednek ezek az esélyek, ha ellenfeleit lejáratja. Pl. a helyi média segítségével. Ha egy ilyen stratégiából győztesen kerül ki valaki, már vége az egyensúlynak. E logika alapján persze a demokráciáknak előbb-utóbb mindig ki kell billenniük, mert mindig lesz valaki, aki erre a lapra tesz, és aztán előbb-utóbb olyan is lesz, aki nyer vele.

Játékelméleti szempontból a kísértés a másik legyőzésére olyan nagy, hogy ennek egyik politikai fél sem tud ellenállni, s valamelyik mikor hatalomra kerül – pláne, ha az alkotmány újra írási lehetősége is az ölébe pottyán -, ezt meg is fogja tenni. A félelem is nagy, hogy ha nem ő teszi ezt meg, megteszi a másik. A váltógazdaságban a másikkal való korrektséget, lovagiasságot az támasztja alá, hogy majd a másik is lovagias lesz vele. Más szóval a bosszútól való félelem az itt is, ami visszatart. Ezt a félelmet nem tudja tartósan fenntartani a választás, mert van esély a teljes győzelemre. A sorsolás viszont mindig ad esélyt a másik győzelmére attól függetlenül, hogy mennyire sikerült fölé kerekedni.

Reybrouck nem foglalkozik a demokráciák szükséges összeomlásával, nem ír arról, hogy ezek amennyiben csak a választásra épülnének valójában fogolydilemma helyzetek, de a demokráciák kiüresedéséről viszont annál többet ír. Nem elméleti logikai modelleket gyárt, hanem empirikusan a jelent vizsgálja, s elég drámai képet rajzol arról, hogy miként is fogynak a pártok, miként vonulnak ki az emberek a választásokból. Magát a választásokat nem tartja rossznak, ebből a szempontból félre is vezető könyvének a címe: „A választások ellen”

(REYBROUCK, 2017). Épp amiatt aggódik, hogy a választások érdektelenné válnak, az elitizmus elszakad a realitástól, vagy, hogy szélsőségek juttatnak szélsőségeket hatalomra, vagy, hogy nem vezeti le a társadalmi feszültségeket, nem old meg konfliktusokat, vagy éppenséggel bután és rosszul old meg.

Egy kritikus, Andrew Anthony szerint Reybrouck azt nem veszi figyelembe, hogy a nemzetállamok más nagyságrendűek, mint a hajdani görög városállamok. A mi érvelésünk viszont épp a helyi demokráciákra vonatkozik, s egy másik kiegészítést is teszünk, melyet Anthony másik kritikájára is válasz. Ugyanis a szakértelem a mai világban elkerülhetetlen. A mi javaslatunk nem csak helyi szintű, de még azon belül is szakértői kiválasztásra biztat.

### **Megoldás helyi szinten – helyi demokráciába beépíthető sorsolás**

A helyi demokráciába beépíthető sorsolási rendszer számára találhatunk könnyebb feladványt is, mint a helyi média. Egy gazdasági bizottságba például szűrhetjük a helyi lakosokat aszerint, hogy kinek van közgazdász diplomája. Ebből kivehetjük azokat, akik saját magukról meggyőzően állítják, hogy egyáltalán nem értenek a témához, mert soha nem dolgoztak a szakmában, vagy, mert mára olyan betegségük van, hogy a számtani műveletek meghaladják a szellemi képességeiket. Az így maradt egyedekből kisorsolásra kerül a bizottságba beültetendő, aki idejének feláldozása, üzleti és magánéletének megcsönkítése miatt anyagi kártérítést kap. A tevékenység elsősorban társadalmi szolgálat, s nem pedig egy karrierút. Nyilván más a helyzet azzal, aki az önkormányzat bérszámfejtője, alkalmazottja, ám aki a stratégiai döntésekbe szól bele, az legyen független a hatalmi érdekektől. A véletlen bejuttathat korrupciós kockázatot jelentő embert is, de ha időről-időre új sorsolás van, nem gyökeresedik meg évtizedekre, s pláne nem olyan hatalmi struktúrában, ahol csak legitimáló funkciója van, s személyében egy alságos demokráciának válik a metaforájává. (Ugyanis a tartós helyi hatalmak kiépítik, és nem kivédik a korrupciós összefonódásokat.)

A probléma a demokráciák kiüresedésével épp onnan származik, hogy az emberek nem hisznek abban, hogy a rendszer tisztességesen működik. Boldogok, ha valamiféle hatékonyságot látnak, s ha kellőek a források, s valami hatékonyság mindig felmutatható. Minden másra pedig cinikusan legyintenek.

Egy gazdasági bizottságba egy politikán kívül álló civil hozzáértőt beválasztani, s ezt a véletlenre bízni is csak egy bizonyos lélekszám fölött lehet. De valószínű minden más esetben is a helyi demokrácia irányítását akkora egységekre kell bontani, amely sem túl nagy ahhoz, hogy semmi esélye ne legyen valakinek a tagságba való bekerülésre, sem pedig túl kicsi ahhoz, hogy ne lehessen kik közül választani.

A fiatalok már eleve úgy készülhetnek majd az életre, hogy lesz olyan terület, melyhez érteni fognak, akár több területen is szaktudásra tesznek szert, ez a szaktudásuk bekerül egy adatbázisba, s ahol élnek, azon a helyen nem is kis valószínűsége lesz annak, hogy valamikor a közösség szolgálatába kelljen állniuk. Ebből ki se vonhatják magukat, mert ez állampolgári kötelességük is, akár az esküdteknek Amerikában a bíróságon való megjelenés. Ilyen esetekben nem csak az igazságosság érzés jelenik meg a helyi demokráciában, de a helyi ügyekre való odafigyelési motiváltság is nagyobbá válhat. Ami ugyanis a miénk, rólunk szól, aminek részeseivé válunk, és amit kompetens módon befolyásolhatunk, az iránt az érdeklődésünk is nagyobb. A demokráciákkal épp az a baj, azért kerültek válságba, mert nem rólunk szól, nem vagyunk részesei, és nem vagyunk kompetensek annak befolyásolására. Egyesek igen, de hogy mi ezek közé kerüljünk annak roppant kicsi az esélye. Ráadásul ezek az „egyesek” nem tűnnek tisztességesnek, nem élvezik a társadalom megbecsülését, és emiatt sokan nem is kívánnak a soraikba kerülni. Nem csak a szülő savanyú tehát a mai demokráciák egyszerű polgárainak, hanem a távolságtartási attitűdjük morális megalapozást is talál magának. A demokráciától való távolságtartás pedig épp a demokrácia halálát hozza.

Közhivatalhoz jutni nem mindenki vágyálma, van, aki nagyon rosszul érzi magát benne, van, aki csak elviseli, van, aki feltalálja magát és boldoggá teszi. Közhivatalt birtokolni azonban csak akkor lesz szolgálat, ha az nem zsákmányként jelenik meg a társadalmi struktúrában. Pusztán etikát tanítani jövőbeli közhivatalnoknak falra hányt borsó, hiszen a fiatalokban hivatástudatot kialakítani reménytelen vállalkozás, mert tisztában vannak azzal, hogy vajmi kevés az esélye, hogy az ő életükben nyugdíjas álláshoz jutnak. Erre vonatkozó empirikus kutatást végeztek (Csíkszentmihályi M. – Schneider B. 2016) az Egyesült Államokban, de alighanem ez az egész mai civilizációinkra érvényes. Ellenben, ha egyszerű állampolgárként magának az állampolgárnak alakul ki a közügyek iránt etikai érzéke, azon belül egy specializáltabb területen már egy gyorstalpalóval is el lehet fogadtatni az etikai szempontokat. Ennek a feltétele nem más, mint hogy nagy legyen az esélye annak, hogy minden diplomás felnőtt nő és férfi életés során valamilyen hivatalt kell, rövid időre betöltsön. Ezzel szemben hiába készítünk etikai kódexeket köztisztviselők számára, ha úgy érzik, nem sokáig maradnak a pályán, és amíg ott lesznek sem lehetnek autonómok, vagy újságíróknak, ha úgy érzik, a megfogalmazott értékeket úgy sem tudják követni a mindennapokban, mert a társadalmi struktúra, pl. a helyi médiában való szerepvállalás ezt úgy sem engedi.

Az olyan szaktudást igénylő területre, mint a szerkesztői, nehezebb alkalmas emberek listáját elkészíteni. Bár egyre könnyebb technikailag a tördelés, a nyomdai előkészítés, s egyre fontosabbá válik, hogy valaki magát az interjút, a beszámolót, az elemzést tudja megírni. Ám míg szerkesztőként akár nagyobb merítést is lehetne választani, mint a helyi lakosság, a rendszer működhethet a már létező

közbeszerzési eljárás keretében is – csak épp a győztes kiválasztása az arra alkalmasokból sorsolással történne, és meghatározott ideig vihetnék a szerkesztést -, addig a helyi médiának dolgozó újságírók egy arra alkalmasnak talált közegeből volnának kiválaszthatók. Nem tudjuk hogyan választható ki az írástudók közege, de ez alighanem megoldható, amiként az is, hogy az újságírókat és írásaikat ellenőrző szerkesztői bizottság társadalmi véletlenszerűség alapján álljanak.

A sorsolósos technika pontosan ugyanazzal az igénnyel bír ma is, mint az ókorban. Értelmes, művelt polgárok kellene hozzá. Akkor az általános műveltség tett mindenkit alkalmassá arra, hogy a legtöbb hivatalt – akkor se mindegyiket, pl. a katonaiakat nem! - elláthassa, ma az oktatás kibővülésével, a speciális értelmiségivé válás nagyobb arányúvá válása teszi ugyanezt lehetővé. A trend a jövő demokráciaépítés számára amúgy is a minél több szakképesítésű, magasan kvalifikált munkaerő termelése.

## **Befejezésül**

Ezeket az új (egyben ősrégi) demokratikus modelleket is azok az országok tudják majd megvalósítani, ahol szakértelmiségiek kellő számban lesznek, s ahol az értelmiségi nem elitista módon, hanem populáris módon viszonyul a társadalomhoz. Elitizmuson itt azt értjük, hogy vannak, akik úgy gondolják ők különbek mindenkinél, tehát maguknak vindikálhatják a jogot, hogy kiválaszthassák, ki milyen pozíciót tölthet be. Populáris pedig maga az az elképzelés, hogy egy meghatározott körből mindezt rá lehet bízni a véletlenre.

## Irodalom

- ANTHONY, A. (2016): Against Elections: The Case for Democracy by David Van Reybrouck – review Mon 18 Jul 2016 07.30 BST
- CSÍKSZENTMIHÁLYI M. – SCHNEIDER B. (2016): Életre hangolva – A felnőtté válás útvesztői. Budapest, Libri Kiadó
- FISHKIN, J. S. - LUSKIN, R. C. (2005): Experimenting with a democratic ideal: Deliberative polling and public opinion. *Acta Politica*, 40(3), 284–298.
- JENEI Á. (2012): Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. *Magyar Közigazgatás – Új Folyam*, 2012. március. 117-130.
- MAST, C. (1999): Az újságírás ábécéje. Szeged, Greger-Delacroix Kiadó
- REYBROUCK, V. D. (2017): A választások ellen. Budapest, Gondolat
- TÓTH I. J. (2015): A politika, mint a fogolydilemma meghaladása. *Politikatudományi Szemle*, XXIV/4. 7–30.
- VERMES Á. (2018): David Van Reybrouck – Egy nem szokványos demokrata. <http://melta-nyossag.hu/content/files/David%20Van%20Reybrouck.pdf>
- ZÖLDI L. (2001): Globális sajtó. Médiakutató, Tél [https://mediakutato.hu/cikk/2001\\_04\\_tel/10\\_glokalis\\_sajto](https://mediakutato.hu/cikk/2001_04_tel/10_glokalis_sajto)
- ZSOLT P. – DERÉNYI A. (2000): Erzsébetváros kulturális fogyasztásának vizsgálata. Eu-Synergion Kft, Kézirat
- ZSOLT P. (2009): Lokális jelenségek, helyi közlés. In: Lambert G. (szerk.) *Gazdaság, Hogyan olvassuk? Hogyan írjunk róla? Hogyan értsük meg?* Budapest, Akadémia Kiadó 290-301.
- ZSOLT P. (2018): A bosszú a társadalmi hálózatokban I-II. Tózsá I. (szerk.): *Közszervezési és közigazgatási műhely 2016.* 137-151. ill. *Közszervezési és közigazgatási műhely 2017.* 163-177. Budapest, E-Government Alapítvány Kiadó
- ZSOLT P. (2018): A társadalmi részvétel mérhetősége. NKE 2018. KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-0001 azonosítószámú. „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt





# ALSÓMOC SOLÁD ÉS GYENESDIÁS GYERMEK- ÉS IFJÚSÁGI ÖNKORMÁNYZATÁ- NAK BEMUTATÁSA ESETTANULMÁNY

DÖMÖTÖR ILDIKÓ

*„...a gyerekek még hasonlóan reagálnak az igazra vagy a hamisra, a helyesre vagy a helytelenre. Ők még tudnak valamit, amit mi, felnőttek már elvesztettünk. Vagy elvették tőlünk? – ma már szinte mindegy. Meg kéne ezt tartani a mai gyerekekben, óvni kéne még a pontos ítéletalkotási képességüket. Ez a technika egyidejűleg képes gyakoroltatva megtanítani valamilyen közös cél elérésére, a kisebbségben-maradás kulturált elviselésére, az ellenvélemény tolerálására, a többségben való lét és különösen az intézkedés felelősségére...”<sup>15</sup>*

(Beke Pál)

## Bevezetés

A gyermekek bevonásának a közéletbe és az önkormányzatok munkájába több nyugat-európai országban<sup>16</sup> már évtizedes hagyományai vannak. Ez, az akkor még kuriózumnak számító, közösségépítő módszer, francia példa alapján került Magyarországra – a rendszerváltást követően – Beke Pál és Varga A. Tamás jóvoltából. Már 1992-ben Beke Pál és munkatársai megszervezték a fiatalok társadalmi kérdésekben való jártasságuk elősegítésére, a helyi ügyekben való részvétel, és a maguk ügyeibe való beleszólás lehetőségére, megtanulására a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatokat.

Az alábbi esettanulmányban két olyan magyarországi települést mutatok be (Alsómocsolád és Gyenesdiás), amelyek sok szempontból nagyon eltérő természeti, földrajzi, gazdasági, demográfiai stb. adottságokkal rendelkeznek, más-más módon és eszközökkel használják ki a meglévő forrásaikat, máshogy közelítenek meg alapvető közösségi kérdéseket. Az eltérő adottságok és intézményi működetések ellenére, mindkét település vezetője rendkívül fontosnak tartotta, tartja ma is, hogy a településükön élő gyermekeket, fiatalokat bevonja a közügyekbe, és

---

<sup>15</sup> Beke Pál: *Működő demokráciát csak a fiatalok tudnak majd teremteni* (Parola, 2007/4. szám 28. oldal) [http://www.kka.hu/Kozossegi\\_Adattar/PAROLAAR.NSF/d735fd2254be3c2ac125690d004a5c81/34fa057600608b39c12573f70032f373?OpenDocument](http://www.kka.hu/Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/d735fd2254be3c2ac125690d004a5c81/34fa057600608b39c12573f70032f373?OpenDocument) (2019.01.09.)

<sup>16</sup> Például Spanyolországban, Esplugues városában: <http://urbact.eu/childrens-council-and-public-youth-audience> (2019.1.5.)

lényeges kérdésekben kikérje a véleményüket – mindennek komoly intézményi kereteket biztosítva.

A fenti két jó gyakorlat bemutatása érdekében több alkalommal is terepi kutatásokat végeztem, és személyes interjúkat készítettem a helyszínen a vizsgált települések polgármestereivel, illetve az ifjúsági polgármesterrel. Arra törekedtem, hogy az interjúkat minél valóságghűbben adjam vissza az olvasónak.

Azért választottam az interjú műfaját a gyermek- és ifjúsági önkormányzatok bemutatására, mert az volt a célom, hogy mindkét polgármesternek a témához való pozitív és motiváló hozzáállását, elkötelezettségét az adott helyszínen ismerhessem meg. Az interjúalanyok hazai környezetben szívesebben, oldottabban és könnyebben osztották meg velem gondolataikat, melynek révén még hitelesebb kép rajzolódott ki a polgármesterek elhivatottságát, attitűdjét illetően. És nem csak a személyes benyomások összegzésére, hanem az adott környezeti nehézségek felmérésére, adatok és statisztikák betekintésére is lehetőséget kaptam.

Az alábbi tanulmányban először röviden bemutatom településenként az adott önkormányzatot, majd ezután a polgármesterekkel készült interjúk segítségével, a településükön évek óta aktívan és sikeresen működő – a felnőtt önkormányzatok munkáját kiegészítő – gyermek- és ifjúsági önkormányzatok főbb tevékenységét foglalom össze.

Zárszóként a tanulmány végén kísérletet teszek arra, hogy összegezzem – az interjúk során – a polgármesterek által elhangzott leglényegesebb információkat, és a hasonlóságokat kiemelve, következtetéseket vonjak le közösségformáló, értékteremtő attitűdjükkel kapcsolatban.

## **Alsómocsolád**

### **A település bemutatása**

Alsómocsolád zsáktelepülés, Baranya megye északi szegletében helyezkedik el az ún. Hegyhát földrajzi tájegységben, a Hegyháti járásban, mindhárom megyeszékhelytől (Pécs, Kaposvár, Szekszárd) nagyjából hasonló távolságra (kb. 50 km) fekszik. A település fontos természeti erőforrásai közé tartozik a négy halastó.

Alsómocsoládnak sokáig nem volt szilárd burkolatú útja, csak földút kötötte össze a környező falvakkal, mint: Mágocs, Bikal, Szalatnak, Gerényes és Ág. A településnek a szomszédos Mágocs<sup>17</sup> várossal közös vasútállomása van, ami a környék egyik legjelentősebb teherpályaudvara is. A Bátaszék-Dombóvár vasútvonalon fekvő állomás a falu központjától 2,5 km-re található. A település tömegközlekedési adottságai sajnos nem szerencsések, naponta mindössze három alkalommal jár busz a községbe (reggel, kora délután, és késő délután), hétvégén pedig egyáltalán nincs semmilyen buszközlekedés.



*1. kép: Alsómocsolád látképe<sup>18</sup>*

A lakosság száma jelenleg 317 fő<sup>19</sup>. A XX. század elején a község 855 fő lélekszámmal rendelkezett. Ebben az időben a falu lakossága még zömében magyar és német anyanyelvű, többségük mezőgazdasági munkából élt. A második világháború után 1949 és 2000 között a népességszám 980 főről 348 főre, azaz 50 százalékkal csökkent.

---

<sup>17</sup> Mágocs esetében is igaz a meghatározás: „Elaprózott településszerkezetű, aprófalvas területeken az alapfokú intézmények több környező települést is elláthatnak szolgáltatásaikkal (házi-orvos, körzeti általános iskola, körjegyző, plébánia stb.)... jelenleg mintegy 80 olyan település rendelkezik városi ranggal, amely földrajzi (funkcionális) értelemben a falvak körébe tartozik.” (BELUSZKY-SIKOS T. 2007. p.21.)

<sup>18</sup> Forrás: [www.alsomocsolad.hu](http://www.alsomocsolad.hu) (Utolsó elérés: 2019. 01. 02.)

<sup>19</sup> 2018.08.01.-i adat az Alsómocsoládi Polgármesteri Hivatal tájékoztatása alapján.



2. kép: Alsómocsolád Európa tér<sup>20</sup> Foto: saját készítés

## **Magyarország aprófalvait érintő nehézségek itt is megjelennek**

Magyarország településszerkezetében nagyon nagy súlyt képviselnek az ötszáz fő alatti települések – az aprófalvak, így Alsómocsolád is – amelynek demográfiai, gazdasági, szociális, ellátottsági és kulturális mutatói is folyamatosan romlanak. Sajnos ezeket a településeket gyakran az elszegényedés, az elmaradottság és a leszakadás jellemezi, tehát gazdasági és társadalmi hátrányuk is fokozatosan nő. Ennek következtében jelentős az elvándorlás, a magasabb iskolai végzettségű fiatalok költöznek el a településről elsősorban, a lakosság előregszik, a demográfiai struktúrájuk előnytelenül torzul, amely szélsőséges esetben a teljes elnéptelenedéshez is vezethet, ha a település nem képes megújulni, tudatosan új alapokra helyezni a fejlesztéseket, felismerni a még meglévő forrásokat, és azok mentén felvenni a versenyt a városok vagy Európa elszívó erejével szemben. Alsómocsolád község esetében is tetten érhetők azok a nehézségek, amelyekkel a többi, hasonló helyzetben lévő magyar községnek meg kell küzdenie.

Néhány példával szemléltetem azokat a sajátos problémákat – természetesen a teljesség igénye nélkül – amelyeket Alsómocsolád község sem kerülhet el, és ezeket figyelembe véve kell az itt élő emberek életminőségét javítani. Erről a településről is megállapítható, hogy jelen vannak a tömegközlekedési nehézségek,

---

<sup>20</sup> Az Európa téren az Európa elrablása szobor körül elhelyezett 27 kő nem csak az uniós tagállamokat jelképezi, hanem a Hegyháti járás 27 települését is.

nyomokban jelenik meg az ipar a térségben, magas az aluliskolázottsági ráta, folyamatosan csökken a népességszám.

Alsómocsolád szerepel a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, illetve az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékében, valamint a 33 leghátrányosabb helyzetű térségek egyikének (a Sásdi Kistérségnek) is a része.

Az ország aprófalvait érintő problémák ezt a települést is érintik, de van néhány jelentősen eltérő szempont, ami alapján kiemelkedik a hasonló helyzetű magyarországi kistelepülések közül:

- teljes közműellátottság
- gazdag és széleskörű közszolgáltatási paletta
- korszerű távközlési és informatikai kapcsolatok
- kulcsszerep az élhető vidék megteremtésében
- „gazdaszerep” a térség fejlődésében
- helyi lakosok erős aktív bevonása a közéletbe.

A jelenleg 317 főt számláló település – hátrányos fekvése ellenére – számos egyéb vonatkozásban is kiemelkedik a magyar (hasonló adottságokkal rendelkező) aprófalvak közül.

Néhány lényeges (akár követendő) példa:

- helyi gazdaság- és közösségfejlesztés,
- tudatosan strukturált foglalkoztatás,
- természeti erőforrások és kulturális örökség területéről: ifjúsági szálláshelyek megnyitása vendégházzal és konferencia központtal, erdei iskola, illetve tornapálya, mini planetárium és tanösvény létrehozása, továbbá megépült egy repülőgép szimulátor is.

Tehát míg Alsómocsolád községet 1990-ben (a rendszerváltáskor) szerep nélküli kistelepülésként lehetett meghatározni, ezzel szemben napjainkra turisztikai, valamint térségi innovációs központtá nőtte ki magát.

A környezettudatos gondolkodásra nevelésnek is nagy szerepet szán a település. A turizmus fejlesztése céljából megalakult az Alsómocsoládi Községfejlesztő- és Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft. az általa nyújtott erdei iskolai szolgáltatással az idelátogató és az itt élő gyermek- és ifjúsági korosztály számára is fontos ismereteket nyújt a környezettudatos nevelés érdekében. A szervezet – megalakulása óta – fő feladatának tekinti a fiatalok felkészítését a környezetünkben végbe-  
menő változások kezelésére, alternatív megoldási lehetőségek bemutatására. Szervezett keretek között (TÁMOP 5.5.1. keretében) jött létre a „SANSZ – Esély-

egyenlőségi kísérleti program Baranya megyében” című projekt, továbbá megvalósult a Projektmodellező klubok keretében a helyi fiatalok, a program képviselői, valamint a Zöld-Híd Alapítvány munkatársaival közösen a Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon projekt. A program célja az volt, hogy a helyi fiatalok nem formális oktatási keretek között ismerjék meg korunk nagy kihívását jelentő, környezetünk megővését célzó tudatos magatartásformákat. Az elméleti alapokat és gyakorlati ismereteket egyaránt közvetítő ún. Öko-foglalkozásokat szakemberek segítségével alsómocsoládi fiatalok tervezték és valósították meg. (*Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon* 2012. pp. 6–7.)

A település- és vidékfejlesztés feladatkörét a Mocsoládi Civilház Közhasznú Non-profit Kft. látja el. Létrehozták a falugondnoki szolgálatot, a Teleház mozgalom révén kialakították az Integrált Közösségi és Szolgáltató Tér elnevezésű teret, ahol a releváns információkhoz gyors és korszerű módon bárki hozzáférhet. Sokat elárul a településen zajló progresszív változásokról, hogy míg 1990-ben még csak egyetlen informális civil szervezet működött Alsómocsoládon, addig napjainkban már tizenegy bejegyzett civil szervezet tevékenykedik aktívan a településen.

Teljes körű a közműellátottság a településen: kiépítésre került a víz, villany, gáz és telefonhálózat (1990-1997.) Szélessávú internet hozzáférési lehetőség 2004 óta van jelen. A belterületi utak száz százalékban aszfaltozva vannak, saját szennyvíztisztító teleppel rendelkezik a település, a belterületi csapadékvíz elvezetését 2013-ban újították fel.

Községi viszonylatban is mindig jelentős szerepük volt azoknak a könnyen elérhető, nagy munkáltatóknak, akik a helyi munkaerő jelentős részét foglalkoztatni tudják. Ezek döntően befolyásolják egy terület fejlődését, csökkentve a munkanélküliségi rátát, megélhetést adva az ott élők számára. Alsómocsolád közigazgatási területén négy vállalat működik: a Sertáp Kft., a Hegyhát Gabona Értékesítő és Beszerző Szövetkezet, a Pick Szeged Zrt. Alsómocsoládi Gyáregysége, valamint a Baranya Téglakft., ezeken túl még további huszonhat mikro- és kisvállalkozás színesíti a gazdasági szektort.

A fenti példákból is leszűrhető, hogy Alsómocsolád, a hátrányos adottságai ellenére, nagyon progresszíven fejlődő, és a jövő kihívásaira megfelelően rugalmasan reagáló település. Ennek a sikeres működésnek egyik titka a polgármester személyes attitűdje. Nagyon fontos szempont egy település sikeressége szempontjából, hogy a polgármester – többek között – elkötelezett, és a kor kihívásaira nyitott gondolkodású vezető legyen. A terepi kutatásaim révén azt is megállapítottam, hogy azokon a településeken, ahol a polgármester nem főállásban végzi ezt a tevékenységet, a település behozhatatlan hátrányba kerül a többi településsel szemben.

## **„Belülről kell a tartást kiépíteni!”**

### **Interjú Dicső László Alsómocsolád polgármesterével**

*- Honnan jött az ötlet és miért tartja fontosnak, hogy a felnőtt önkormányzat mellett egy gyermek- és ifjúsági önkormányzat is működjön a településükön?*

Francia példa alapján hozták be ezt a gondolatot Magyarországra Varga A. Tamás és Beke Pál a '90-es évek legelején. Engem is beválasztottak abba a maroknyi résztvevői körbe, akiket magukkal vittek Franciaországba, tanulmányozandó ezt a fajta intézményrendszert. Így közvetlenül láthattam bele, hogy miként működik ez Franciaországban. Azóta is nagyon hálás vagyok nekik ezért a lehetőségért, mert az élmények révén, kialakítottak bennem – többek között – egy olyan látásmódot, amit remélem, sikerült beépíteni az itt lakó polgárokba, és ez a szemléletmód azóta is áthatja a munkánkat.

A demokráciára nevelést ugyanis borzasztóan fontosnak tartom, a gyerekek már kiskorukban tanulják meg a demokratikus gondolkodás eszközeit, részleteit! Amikor polgármester lettem, akkor tapasztaltam meg, hogy mekkora hiány van a másik véleményének elfogadására, tolerálására, és milyen lényeges lenne egy helyes vitakultúra elsajátításának megismertetése a lakossággal. Minél korábban kezdjük el erre nevelni a gyerekeket, annál nagyobb eséllyel lesznek belőlük a másik eltérő véleményét elfogadó, toleráns felnőttek, mert a veszekedés nem a vitakultúra része és nem vezet konstruktív eredményekhez. Ezt kell megértetni velük.

*- Miért döntött úgy, hogy polgármester lesz?*

Eredetileg mezőgazdasági pilótaként tevékenykedtem itt, emellett már a rendszer-váltás előtt is aktívan részt vettem a közösségi munkában. Már akkor felkértek, hogy legyek polgármester, de nem akartam főállásban csinálni, mert nagyon szerettem repülni. Először tiszteletdíjasként vezetem a községet, majd 1992-től, huszonhat éve folyamatosan, főállású polgármesterként tevékenykedem. Az elején nagyon nehezen indult be minden, mert a régi tanácsi struktúra összeomlott, megváltozott a közigazgatás, minden átalakulóban volt, senki nem tudta megjósolni, hogy milyen lesz az új intézményrendszer, de már a munkám elején fontosnak tartottam, hogy a gyerekeket is bevonjam a munkánkba, és ebben volt nagy szerepe Beke Pálnak. De nem mi voltunk az elsők Magyarországon, hanem Túrje. Akkor több településen is beindultak a gyermekönkormányzatok.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Hazánkban a zalai megyei Túrjén alakult meg elsőként gyermek- és ifjúsági önkormányzat. Később több településen is megalakult, volt ahol csak rövid ideig működött. Ezeket az önkormányzatokat a település 18 év alatti (vagyis még nem választópolgár-korú lakosai, mint a település) polgárai működtették/működtetik. A gyermekönkormányzatok (a gyakorlat ezt mutatja) a település életére pozitív hatást gyakorolnak.



*- Mennyire követi nyomon a gyermekönkormányzat munkáját?*

Régebben jobban beleláttam, de most már a kollégáim viszik. Nincs szükség arra, hogy bármilyen módon is beleavatkozzam a munkájukba, irányítsam vagy akár befolyásoljam őket. Ez a felnőtt segítőnk, Balogh Anikó feladata. Teljes mértékben megbízom benne, mert tudom, hogy teljes szívvel és szakmai tudásával támogatja a fiatalokat. És ezt nem csak én látom így, ugyanis Anikó – munkája elismeréseként – 2016-ban megkapta a gyermek- és ifjúsági munka kategóriájában a Beke Pál Emlékcímet. Ezt a 2010 óta évente adományozott rangos elismerést két szakember kaphatja meg: egy, aki a közösségi művelődés; és egy, aki a gyermek- és ifjúsági munka területén kimagasló teljesítményt nyújtóan dolgozik. Azt hiszem, ez önmagáért beszél.

*- Hogyan működnek együtt a fiatalok önkormányzatával?*

A fiatalok saját maguk tervezik meg az éves stratégiájukat, ezt én már nem is követem és véleményezem, mert maximálisan megbízom bennük. A civil szervezetek számára is minden évben szervezünk egy nagy workshop-ot, amikor megtervezik az éves programjukat a faluban: ki mit fog vállalni a következő évben. Mindig ott vagyok ezeken a megbeszéléseken, de én nem szólok bele. Sokszor rám is néznek kérdően, de akkor sem avatkozom bele, nem akarom befolyásolni őket, hiszen nekik kell eldönteniük egymás között, hogy ki miért vállal majd a későbbiekben felelősséget. A gyermekönkormányzat is a civil szervezetek közé tartozik, a honlapunkon is a civil szervezetek fül alatt található meg. Jelenleg hét civil szervezetünk van, – a gyermekönkormányzaton felül – ami nem bejegyzett.

*- El tudna olyan helyzetet képzelni, amikor mégis beleszólna a tevékenységükbe?*

Igen, ha arról próbálnak meggyőzni, hogy az önkormányzat nagyobb összeggel támogasson valamilyen ügyet. A képviselőtestület megszavazza, majd saját forrásból elkülönít egy összeget a civilek számára, amelyhez pályázat útján juthatnak hozzá. De csak abban az esetben pályázhat újabb támogatásra egy civil szervezet, ha az előző évvel már elszámolt. Ez a gyermek- és ifjúsági önkormányzatra is érvényes. Ha ezeken a kereteken belül működik, akkor nem szólok bele semmibe, viszont, ha anyagi jellegű a kérés, és túllép a megadott keretösszeget, akkor igen.

*- „Sűg” nekik, hogy mit tartanak fontosnak?*

Már nem. Korábban jobban befolytam, de ma már nincs is rá szükség, nincs az a kifejezetten nevelő attitűd, amit korábban még lényegesnek gondoltunk. Az igazán fontos dolog, véleményünk szerint, az a személyes példamutatás. Ezzel az a célunk, hogy a gyerekek is lássák és tapasztalják meg a felnőttek részéről, hogy igenis létezik olyan települési szervezeti kultúra, amit érdemes példaként követni.

Ezzel azt szeretnénk elérni, hogy ők már ebbe szocializálódjanak bele, mert szilárd meggyőződésem, hogy belülről kell a tartást kiépíteni!

*- Miért tartja lényegesnek, hogy már egy gyerek is megtapasztalja a polgármesteri tevékenységet?*

A szomszédos településen, Bordányban szinte minden egyes felnőtt képviselő korábban alsómocsoládi gyermek- és ifjúsági polgármester vagy képviselő volt. Nagyon jó gyakorlási lehetőségnek tartom, hogy már a gyerekek is kipróbálhatják ezt a típusú munkát, mert így lesz egy íve a tevékenységüknek, ha ezen a területen akarnak majd dolgozni. Már gyerekként belelát a rendszerbe, és a megszerzett rutin révén a későbbiekben nagyon sokat kamatoztathat ebből a tapasztalatból a felnőtt munkája során. Sok olyan helyzet adódott már, amikor konkrét döntéseket bízunk a gyerekekre. Jó példa erre az egyik kirándulásunk esete: a kirándulásra sajnos nem tudtuk minden gyereket elvinni, és nem akartuk mi eldönteni, hogy ki jöhet és ki nem. Teljes mértékben a gyerekekre bízunk, és ők döntötték el (nagyon komoly szempontrendszerrel kiépítve), hogy végül kik vehetnek részt a programban.

*- Sok ember között, sokféle szempont/érdek képviselteti magát. Ilyen körülmények között mindig kialakulnak nézeteltérések. Hogyan kezeli a konfliktusokat?*

Amennyire csak lehet, próbálok megelőzni, és igyekszem minimálisra csökkenteni a súrlódás lehetőségét. Ennek érdekében például – a munkatársaimmal együtt – törekszünk a fiatalok kedvében járni, ehhez pedig folyamatosan igyekszünk megújítani, „modernizálni” a gondolkodásunkat. A fő vezérelvünk a partnerség kiépítése annak érdekében, hogy őszintén elmondhassák a gondolataikat, és osszák meg velünk az elképzeléseiket. A felnőtt segítő munkájának egyik leglényegesebb eleme a bizalom kiépítése és megőrzése a gyerekekben.

*- Sok fórumon olvasható, hogy a fiatalok elhagyják a településüket és a nagyvárosokba vagy akár külföldre költöznek tanulni, dolgozni. Mit tud ez ellen tenni a település?*

Ez egy nagyon nehéz, és egyben ellentmondásos helyzet is. Az egyén szempontjából nagyon is érthető, hogy boldogulni szeretne, és az életben megtalálja a helyét, szerepét, értékeit, identitását akár a nagyvilágban is. A falu szempontjából azonban ez nem jó, mert a tehetséges fiatalok mennek el első sorban, akik máshol próbálnak szerencsét. Ez ellen sajnos nem sok mindent tehetünk, de egyet mindenképpen: nagyon fontosnak tartjuk, hogy az illető „lélekben” alsómocsoládi maradjon és a gyökereit ne felejtse el. Ez a mi felelősségünk, mi tehetünk ezért a legtöbbet.

*- Ez mit jelent pontosabban?*

Létrehoztuk az Alsómocsoládiak Baráti Köre nevű civil szervezetet, amelynek feladatai között szerepel, hogy az elszármazottakkal tartsa a kapcsolatot, a kulcs ebben az esetben a teljes elszakadás megakadályozása, az emlékek és gyökerek ápolása az elszármazottakban. Ezt nevezem én „belülről építkezésnek.” Fontos, hogy mindig jó szívvvel gondoljanak vissza a szülőfalujukra, és ha tehetik, látogassanak meg minket. Nem érdemes azon töprengeni és keseregni, milyen kár, hogy elmentek, hanem olyan programokat kell szerveznünk, amelyekre szívesen jönnek vissza. Mindenkit számon tartunk, és ezekre a programokra mindig meghívjuk őket. Ezeken a rendezvényeken először, mint polgármester tartok egy kb. egy órás prezentációt, amelyben összefoglalom, hogy mi történt a településen az elmúlt egy évben, utána kötetlen programok következnek, sok-sok meghitt beszélgetéssel, nosztalgiával, emlékek felelevenítésével.

*- Miben látja a sikerük titkát?*

Ennek rengeteg összetevője van. Amit elértünk, azt a közösséggel, az itt lakókkal és a munkatársaimmal együtt értük el. Nagyon büszke is vagyok rájuk. Számunkra rendkívül fontos a csapatmunka! 2004. május 1-én csatlakozott Magyarország az EU-hoz. Közösén döntöttünk úgy, hogy ezt megörökítjük az utókor számára is. Lefotóztunk minden egyes házat a faluban (100 ház), a ház lakóival együtt. Az elkészült képeket azután CD-n mindenkinek odaadtuk.

Napjainkra Alsómocsolád egy olyan, politikai erőterétől és tervezéstől mentes településsé vált, amely egy negyed évszázados módszeres, tudatos, megalapozott stratégiai gondolkodás mentén, a faluban rejlő energiák aktivizálásával formálódott és fejlődött azzá, amivé mostanra váltunk. Munkatársi, személyi erőforrásainkat tekintve is komoly változások következtek be. Önkormányzatunknál 1990-ben mindössze két fő dolgozott mellékállásban, napjainkra ez a létszám 70 főre bővült. Nagy kihívást jelent azonban, hogy Magyarországon a közigazgatási struktúra állandóan és gyorsan változik, ezért többnyire mindenki rövid távú projekteken gondolkodik. Ezzel szemben mi arra keressük a választ, hogy ezt a hozzáállást miként tudnánk feloldani és hosszú távúvá tenni.

*- Rengeteg kitüntetés, díj, cím fémjelezi az itt zajló minőségi munkát. Sokáig tartana, ha mindent fel kellene sorolnunk. Mire a legbüszkébb a sok szép elért eredmény közül?*

A közösségre, amelyet együtt építettünk fel.

## Gyenesdiás

### A település bemutatása

A közel 4000 lelket számláló Gyenesdiás Magyarország nyugati határától (Ausztriától, Szlovéniától és Horvátországtól egyaránt) 100 km-re, a Balaton észak-nyugati partján fekszik, a Keszthelyi-hegység lábánál, Keszthely szomszédságában. Elhelyezkedéséből adódóan nemcsak Keszthely, de az egész megye számára a „keleti megyekapu” szerepkörét tölti be. A közel 20 km<sup>2</sup> nagyságú területen fekvő település jelenleg Zala megye és egyben a Balaton régió legnagyobb lélekszámú nagyközsége is, lakosságszáma megelőzi a déli parton fekvő Balatonföldvár és Zamárdi, az északi parton pedig Badacsony és Balatonkenese városokét. A közel négyezres lélekszám, a kimagasló infrastruktúra, a pozitív demográfiai adatok, a remek gazdasági mutatók stb. szolgáltak alapul arra, hogy a település vezetősége 2017-ben pályázatot nyújtott be várossá nyilvánításuk iránt.



3. kép: Gyenesdiás látképe<sup>22</sup> Foto: gyenesdias.info.hu

A lakosság összetétele szempontjából a rendszerváltáskor már nagyközségi rangú, családbarát település a folyamatosan növekvő fiatal népességével<sup>23</sup>, pros-

<sup>22</sup>Gyenesdiás: turizmus a fókuszban. <https://turizmus.com/desztinaciok/gyenesdias-turizmus-a-fokuszban-1157098> (utolsó megtekintés: 2019.01.09.)

<sup>23</sup> Gyenesdiás nagyközség állandó lakóinak száma 3998 fő volt 2016. 01. 01.-én. A település lakosságszáma, ellentétben a legtöbb községgel, folyamatosan és nagymértékben emelkedik. Amíg más településeken egy általános elöregedés mutatható ki, addig Gyenesdiáson a fiatal, felsőfokú végzettségűek aránya folyamatosan emelkedik. Az utóbbi két népszámlálás (KSH 2001. 2011.) közötti időszakban a népességszám 25 százalékkal emelkedett.

peráló vállalkozói réteg kialakulásával, erős civil bázisával, valamint környezet-tudatos és innovatív településfejlesztésével kitűnik a szűkebb és tágabb értelemben vett környezetéből. (*Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017.* pp. 2–3.)

Gyenesdiás iskolázottsági mutatói az elmúlt tizenöt évben jelentősen javultak. A középfokú végzettségűek aránya 2001-ről 2011-re 206,2 százalékkal, míg a felsőfokú végzettségűek aránya 294 százalékkal emelkedett. A teljes lakosság tekintetében a diplomások aránya 20 százalék, az érettségizettek pedig 28,5 százalék. A munkanélküliségi mutatók szintén kedvezőbbek az országos és megyei átlaghoz képest is. A tartós munkanélküliek aránya az összlakossághoz viszonyítva 2016-ban 1,88 százalék. (*Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017.* p. 33.)

## **Gyenesdiás elhelyezkedése, közlekedési viszonyai**

Gyenesdiás Keszthely és Hévíz szomszédságában, a Balaton partján, a Keszthelyi-hegység nyugati lábánál a jelentősebb közlekedési utak mellett fekszik, alig néhány kilométerre fut az M7-es autópálya, valamint az Ausztriát a Balatonnal közvetlenül összekötő 84-es főút, a települést a 71-es balatoni főút is átszeli. A közelben található (mindössze 15 km) a Sármelléken kiépített nemzetközi repülőtér is. A térségben több mint 550 belföldi buszjárat közlekedik, itt valamennyi távolsági busz megáll. A település vasúti megállóval is rendelkezik, és közvetlen vonathálózat köti össze Budapesttel, Miskolccal és Péccsel is. A nagyközség nagyon jó tömegközlekedési pozícióval rendelkezik. A Balatoni Bringakörút és az Országos Kéktúra útvonal is átszeli a települést.

Gyenesdiás a Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetnek (BKÜ) is része, melynek agglomeráló centrumai jelenleg Balatonfüred, Keszthely és Siófok. A település Keszthely város szerves, elválaszthatatlan része (agglomeráció), amely sajátos funkciókat is felvállaló társközpontjává lett.

A rendszerváltás előtt szerep nélküli társközség volt Vonyarcvashegygel, hegyközségi településszerkezettel, 2500 lakossal. Az elmúlt 28 év alatt a helyi önkormányzatnak, a közösségeknek és az egyének áldozatos munkája révén sikerült az elmaradott települési alap- és intézményi infrastruktúrát a mai kor színvonalának megfelelő minőségű szintre hozni, kiaknázni a turizmusban rejlő lehetőségeket, a helyi lakosság és az üdülővendégek legnagyobb megalégedésére. Ezért nem véletlen, hogy mára az állandó lakosok száma 4000 főre emelkedett, rajtuk kívül nyaranta húszezres nagyságrendű, a szabad idejüket itt eltöltő nyaralóvendégek száma. A szabályozás és az élhető lakókörnyezet, továbbá a rendszerelvű zöldövezeti beosztások, illetve a civil szervezetek kezdeményezései, tevékenységei révén, egy dinamikusan fejlődő, elegáns nagyközségi élet bontakozott ki.

1994-2005 között az egy főre jutó GDP magasan az országos és vidéki átlag felett állt. A gyenesdiási sikerekhez az is hozzájárult, hogy a nyolcvanas évektől kezdve tehetős, fiatal értelmiségi családok jelentős számban települtek be a községbe. Ez nem csak a lélekszám emelkedésében mutatkozott meg, hanem innovatív szellemi potenciált is hozott Gyenesdiásnak, amely egyben biztosította is a közintézmények bővülésének feltételeit. Fokozatosan bővült és korszerűsödött az óvoda, az iskola épülete, 2000-ben pedig új községháza épült, amelyben a polgármesteri hivatal is helyet kapott. Elindultak az infrastrukturális (csatorna, gáz, kábeltévé) és Balaton-parti fejlesztések (strandok, csónak- és vitorláskikötők). Gyenesdiás már nemcsak a magyar, hanem a külföldi polgárok számára is az egyik legvonzóbb lakóhelyé és befektetési, ingatlanvásárlási céltelepüléssé vált. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy 2007-ben az ingatlanok 15 százaléka már külföldiek tulajdonában volt.

A turisztikai piac erősödésével Gyenesdiáson komoly tőkeerővel rendelkező vállalkozói réteg nőtte ki magát, amelyek közül jó néhány több tíz főt foglalkoztató, közepes méretű kereskedelmi és/vagy turisztikai céggé fejlődött. 2003. május 17-én több mint száz taggal, elsőként alakult meg az országban a turizmus alapjait jelentő és egyben mintául szolgáló Turisztikai Egyesület.

Gyenesdiás turisztikai szerepének köszönhetően jelentős gazdasági, innovációs és szellemi központja lett a mikrotérségnek, a foglalkoztatottjainak 35,2 százaléka más településekről jár ide dolgozni, a vállalkozások száma jelenleg 456. (Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017. p. 42).

## **Interjú Gál Lajos Gyenesdiás polgármesterével**

*- Kérem, mutassa be röviden önmagát, majd a települését néhány szóban.*

A rendszerváltás óta a második vezetője vagyok a településnek. Itt születtem, itt jártam iskolába, a középiskolát és az egyetemet Keszthelyen végeztem. Gyerekkoromhoz képest annyi a változás, hogy elköltöztem egy másik utcába, mert megszülettem, és van három gyönyörű gyermekem.

A településről rengeteget tudnék mesélni, ha nagyon röviden kellene bemutatnom, akkor időrendben a leglényegesebb csomópontokat emelném ki. Gyenesdiásnak korábban nem volt önálló önkormányzata, a rendszerváltást követően, Vonyarcvashegyről leválva 23 év után kellett rátalálnia a saját, önálló identitására. Ekkor lehetőséget kaptunk egy új közmű- és intézményi infrastruktúra kiépítésére, tehát egy új szabályozási rendszert kellett kialakítani, teljes infrastruktúrát kiépíteni, élhető lakókörnyezetet biztosítani az itteni polgárok számára. A társközségi lét megszűnése után a település igyekezett minél intenzívebben és hatékonyabban kiaknázni az újonnan rá váró feladatokat.

A társadalompolitika is megerősödött: 12 éve, amióta polgármester vagyok, én magam is a kollégáimmal együtt azon dolgozunk, hogy a civil szféra szerepét, jelenlétét tovább erősítsük a településen, igyekszünk minél szélesebb körben bevonni őket a közös munkába. Az éves munkatervünkben a civil szervezetek szervesen részt vesznek. Az alulról építkezés révén sikerült egy nagyon jó együttműködést kialakítani ezekkel a civil szervezetekkel, és megteremteni azt a párbeszédet, ami a sikerünk egyik záloga: dinamikusan fejlődő, vonzó településsé vált Gyenesdiás mind az állandó lakosság, mind a nyaralóvendégek számára.

*- Miért tartották ennyire lényegesnek a civil szféra erős jelenlétét a településen?*

A kilencvenes évek vége adekvát pillanat volt ahhoz, hogy a meglévő szobakiadó hálózatot megújítsuk. Ehhez megkerestük azokat a civil szereplőket, (vendéglősöket, kereskedőket, szobakiadással is foglalkozó turisztikai szakembereket), akik a korábbi tapasztalataik alapján számos nagyon hasznos és építő jellegű, minőségi kritikával tudták támogatni az átalakítási törekvésünket. Az önkormányzat tehát „kiadta a turizmust” egy civil szervezetnek, akik a több évtizedes tapasztalataikat is felhasználva, sokkal jobban átlátták ezt a területet, mintha ezt csupán maga az önkormányzat végezte volna. Ez a struktúra egy teljesen újszerű turizmusirányítást tett lehetővé és indított el a településen, amely az első – ilyen jellegű intézmény – volt az országban. Az Önkormányzati Turisztikai Desztinációs Menedzsment (TDM) regionális, majd országos szinten is innen indult el. Az idegenforgalmi adó egy részét visszaforgattuk ennek az irodának a tevékenységébe, ahol főállású szakemberek menedzselik Gyenesdiás turisztikai feladatait. Nyugodtan merem kijelenteni, hogy társadalmasítottuk a turizmust! Azóta már jöttek más településekről is ellesni a példánkat.

másik nagyon lényeges mérföldkő 2006-07-ben a környezetvédelmi bizottság és környezetvédelmi alap létrehozása, megszervezése volt. Nekem a környezet- és természetvédelem a szívügyem. Ezzel egy olyan modellt állítottunk fel a turizmus mellett, a fenntarthatóságot is természetesen szem előtt tartva, amely szintén nagy támogatást nyert minden célcsoport részéről. Nincs olyan lakos, aki a környezetvédelmet ne tartaná fontosnak. Megalakult egy környezetvédelmi bizottság és egy környezetvédelmi alap, amely hidat képez az önkormányzat és a környezetvédelem területén tevékenykedő civil szervezetek között. Érdemes forrásokat biztosítanunk közvetlenül a civil szervezetek számára, hiszen így sokkal inkább magukénak érzik a feladatot és az ezzel járó felelősséget is.

A környezet- és természetvédelem területén a fenntarthatóságot segítik a civil szervezetek, sok társadalmi munkát generálva, ami viszont nem tőkésíthető. Ez a civil szervezetekben rejlő motiváló erő mozdul meg minden releváns alkalommal, amit egy önkormányzat egyedül, önmagában soha nem tudna elérni. Egymás munkáját kell támogatnunk, ki-ki a saját eszközeivel.

Vannak olyan tevékenységek, amelyek nem feltétlenül önkormányzati feladatok lennének, ezeket a civil szervezetek gondosan elvégzik.

Rengeteg közösségi programot szervezünk a környezet- és természetvédelem témakörében. Ez azt jelenti, hogy tematikus napokat már az óvodában is tartunk az „ő nyelvükön” megfogalmazva. Megtanulják, hogy a fákat gondozni és locsolni is kell, de emellett nagyon sok apró dologgal hívhatjuk fel az óvodások figyelmét a környezetük védelmére, megóvására. Az óvoda- iskola- és civil összefogással létrejött programunk a „Természetesen Gyenesdiás” rendkívül nagy népszerűségnek örvend, már a településünk határait is túllépve. A gyermekképviselő is a civil szervezetek fül alatt található meg az önkormányzat honlapján.

*- Ha már ennyi programba kapcsolódtak be a gyerekek, netán ez volt az indítótársa annak, hogy be kellene vonni a gyerekeket is az önkormányzati munkába?*

Több tényező és esemény együttes jelenléte. 2011-2012-ben nagyon sok díjat kapott a településünk, amelyeket a gyerekek aktív közreműködése nélkül nem kaphattunk volna meg. (Zala megye „legcsaládbarátabb” települése díj, Biodiverzitás fővárosa díj, az év strandja díjat többször is elnyertük stb.). A konkrét kiindulópontja mindig emlékezni fogok: kitettünk egy hintát a strandra, majd a szülőktől elkezdtek jönni a visszajelzések, hogy a hinta veszélyes, és miként lehetne a hintát biztonságosabbá tenni. Később kiderült, hogy szülők a gyerekek észrevételeit tolmácsolták felénk. Ha a gyerekek ilyen pontosan látják, hogy mit kellene tenni, akkor más kérdésekben is érdemes lenne megkérdezni őket, és ekkor indult el a gyerekek bevonásának folyamata. Ez 2013-ban történt, ezután rendszeresen elkezdtük a gyerekek véleményét kérni bizonyos – őket is érintő – kérdésekben.

*- Hogy néz ki egy gyerekekből álló testületi ülés?*

A rendszeres gyermek testületi üléseket is a tanácsteremben tartjuk, és ugyanúgy indul, mint egy felnőtt testületi ülés, tehát szeretettel köszöntök mindenkit, felolvasom a napirendi pontokat... stb. Az ülésen részt vesz a jegyzőasszony és mindazok a felnőtt képviselők, akik az adott témában érintettek. Mindenki jegyzetel, vannak olyan kérdések is, amelyeket már korábban írásban megkaptunk, ezeket meg kell válaszolni. A fő célunk az, hogy a közügyek iránti érdeklődést minél korábban felkeltsük a gyerekekben, a javaslatokra mi nagyon is nyitottak vagyunk. A gyerekek tapasztalják meg azt, hogyha konstruktív, építő jellegű javaslatokkal érkeznek, azok meghallgatásra kerülnek, amiből megoldások is születnek. A gyerekek legjobb javaslatai bekerülnek a képviselőtestületi jegyzőkönyvekbe.



2013 tavaszán az első találkozó még nem így zajlott. Akkor bemutattam a gyermekeknek a település vezetésének feladatait és a döntések meghozatalának folyamatát. A frissen megalakult Gyerek Képviselőtestülettel közös programként biciklis bejárást tartottunk a településen, melynek keretében szemügyre vettük a fejlesztendő területeket. Azóta rendszeres testületi ülések és kihelyezett helyszíni tanácskozások keretében döntünk a felmerülő fejlesztési kérdésekről. A nagyszerű kezdeményezés komolyságát fémjelezi, hogy a gyerekek által javasolt kezdeményezések többsége már megvalósult vagy kivitelezés alatt áll. Konkrét programokhoz, a témák gyerekszemléletű kidolgozásához kérjük fel a gyerekeket, és kérünk tőlük további javaslatokat. A Gyerekképviselőlet tagja lehet bármely gyenediási általános iskolás. A Gyerekképviselőlet üléseinek tanácskozásai nyilvánosak, a Gyenediási Gyerekképviselőletről a Keszthely és környékét lefedő Keszthely TV is többször tudósított, a videofilmek a honlapunkon megtekinthetők.<sup>24</sup>



4. kép: Zajlik a szavazás

Gál Lajos polgármester és a gyerekek képviselőtestülete közös munka során

Forrás: <http://www.gyenedias.hu/gyerekkepviselet>

- Bizonyára vannak aktívabb, lelkesebb gyerekek, akik sok kreativitást visznek a megoldásokba. Hogy/mivel díjazzák az aktív gyerekeket?

Természetesen nem kerülheti el a figyelmünket, ha egy-egy gyerek kimagaslóan teljesít. Igyekeztünk olyan módon honorálni a munkájukat, amelyről tudjuk,

<sup>24</sup> Forrás: [www.gyenedias.hu/gyerekkepviselet](http://www.gyenedias.hu/gyerekkepviselet) (2019. 01. 07.)

hogy azzal valóban örömet szerzünk nekik. Ilyen például a Gyenesdiási Öko-ka-landparkba és a Diási Élményparkba egész napos belépőjegyek.

*- Miért tartja fontosnak, hogy a gyerekeket bevonja a közügyeket érintő kérdésekre?*

Úgy gondolom, hogy egy gyerek számára lényeges tapasztalat, hogy számít és fontos a véleménye a település vezetői számára is. Szóljon bele az őt is érintő kérdésekbe, hiszen ő is itt él. Felnőtt korában szívesen gondol majd vissza arra, hogy gyerekként elfogadták egy-egy ötletét, ami aztán meg is valósult. Pozitív emlékei és élményei lesznek a gyerekkoráról, a településéről, melyeknek köszönhetően is ideköltözik.

*- Mik a további tervek, célok?*

A környezetvédelem ügyét tovább vittük, így a Klímabarát Szövetség tagjává váltunk 2016-ban. Ezután rögtön beválasztottak minket, egyedüli Balaton-parti településként, egy mintaprogramba. Összesen öt ilyen mintaprogram készült az egész országban, ebből az egyik Gyenesdiás. Ez a klímabarátság hozta azt az ötletet, hogy a fenntarthatóságért felelős igazgatót meghívtuk, aki, elfogadván a meghívásunkat, 200 fős hallgatóság számára tartott itt előadást. Ez az előadás a gyerekekben nagyon mély nyomott hagyott. Mivel öko-iskola is vagyunk, úgy döntöttünk, hogy elindulunk a gyermek képviselő testületünkkel „klíma követ”-ként. Kiadtunk a gyerekeknek nyári feladatot: gyűjtsenek össze kérdéseket a klímaváltozással kapcsolatban, hogy igazi klíma testületi tagokká válhassanak. A fő célunk az, érzékenyítsük a gyerekeket a környezetvédelem iránt, és csökkentjük az ökológiai lábnyomunkat.

*- Mi az, amit egyedülállónak vél a településével kapcsolatban?*

A Forrásvíz Egyesület javaslatára bevezettük a Balaton nevű tantárgyat. A tárgy célja és lényege az, hogy gyerekszemmel mutassa be a Balaton földrajzát, élővilágát, történelmét, néprajzát, festészetét, kultúráját stb., hogy közelebb hozzuk, és minél jobban megszerettessük a gyerekekkel ezt a csodálatos természeti kincsét. Ha közelebbről is megismerik, megértik és megszeretik ennek a gyönyörű tónak az életét, történetét, akkor nagyobb eséllyel fognak rá felnőtként is vigyázni, és megőrizni az utókor számára. Hiszen ne felejtjük el, hogy elsősorban Balatoniak vagyunk és csak utána gyenesdiásiak.

## Összegzés

Nagyon eltérő adottságokkal, és feltételekkel rendelkező településekről van szó. Ennek ellenére mindkét település vezetője kiemelkedően fontosnak tartja, hogy már a fiatal generációkat bevonja a település működtetésébe és fejlesztésébe.

A terepi kutatás nyomán egyértelműen megállapítható volt számomra, hogy mindkét polgármester a települése iránt rendkívül elkötelezett. Nagyon lényeges a sikeresség szempontjából az is, hogy több ciklus óta vezetik a települést, és főállású polgármesterként látják el ezt a tevékenységet.

Az interjúkból kitűnt, hogy mindkét vezető nyitott, rugalmas személyiség, az innovációt, és a helyi közösségépítést nagyon fontosnak tartja, illetve más településekkel (intézményekkel) való együttműködésre is alapoz. A jó gyakorlatok iránt fogékony, és maga is keresi ezeket a jó megoldásokat a sikeres együttműködéshez. Figyel a település adottságaira, melyeket szem előtt tartva, ha kell, kész átvenni más – esetleg jobbnak ítélt – módszereket. Soha nem adja fel, ha a települése előre mozdításáról van szó, ezzel mintegy „helyi hős”-ként is definiálhatók. Ha polgármesterként találkozik egy olyan megoldással, ami jobban működik a gyakorlatban a korábbi módszerénél, akkor könnyedén átveszi az újat, és nem ragaszkodik a régi, elavult metodikához, átveszi a jó gyakorlatokat.

Nagyon lényeges egy település fejlődése szempontjából, hogy megfelelő anyagi forrásokhoz is jusson, mert ezek nélkül nem tud lépést tartani a kor folyamatosan változó kihívásaival. Ehhez pedig arra van szükség, hogy rendszeresen és sikeresen pályázzanak, majd ezek optimális kihasználása révén további értékeket teremtsenek az ott élők számára, igényeiket szem előtt tartva.

Elengedhetetlennek tartom a sikeres működéshez a település adottságainak, erősegeinek, lehetőségeinek, és veszélyeinek felismerését, elemzését (SWOT), és megfelelő menedzselését. Annak ellenére, hogy a közigazgatás gyorsan változik, a hosszú távú stratégiai gondolkodásmód és tervezés vezet igazán eredményre és sikerre egy közösséget. Ez mindkét településre hatványozottan érvényes!

Mindkét polgármester kiemelkedően fontosnak tartja a turizmus fejlesztését. Gyenesdiás – a Balaton vonzerejére építve – könnyebb helyzetben van, ennek ellenére, fáradságot nem kímélve, nagy energiákat fordított és fordít jelenleg is a turizmus fejlesztésére. Gyenesdiáson szervezték meg először az országban, a civilekre építve, a Turisztikai Desztinációs Menedzsmentet, ezzel társadalmasítva a turizmust. Ez is egyfajta innovációként is definiálható. A másik nagyszerű kezdeményezés a Balaton nevű tantárgy bevezetése az általános iskolában. Ezzel szemben Alsómocsoládnak fel kellett építenie a saját turisztikai imázsát, ehhez olyan vonzerőket kellett innovatív módon felépítenie, mint a planetárium, tanösvény,

vendégház, csónakázó tó. Ezekon kívül számos vonzó programmal várják az ide látogatókat. A turizmus tehát mindkét településen kiemelt szektor, amely egyben munkahelyteremtő, ezáltal népesség megtartó erővel bír.

Mindkét település kiemelten kezeli a „zöld gondolkodás” kialakítását és elsajátításának jelentőségét már a gyermekkorban.

Az emberi erőforrások tudatos kiaknázása és fejlesztése, az utánpótlás kinevelése és különböző társadalmi innovációk megvalósítása kiemelt szerepet kap.

**A legalapvetőbb, lényeges hasonlóság a két település sikeres működése szempontjából** (a teljesség igénye nélkül):

- főállású polgármester
- a közösséget építő, a közösségért folyamatosan tevékenykedő polgármester pozitív hozzáállása;
- hosszú távú stratégiai gondolkodás;
- tudatos, fenntartható környezettudatos attitűd.

**Alsómocsolád** infrastrukturálisan is egy halmozottan hátrányos helyzetű zsáktelepülés Baranya megye északi szegletében a Hegyháti járásban. A lakosság száma folyamatosan csökken, és előregedőben van. Nagyon nehéz a fiatalokat arra motiválni, hogy a településükön maradjanak, a megélhetési nehézségek okán is.

**Gyenesdiás** a Balaton északi szegletében fekvő, jó természeti adottságokkal, nagyon jó infrastruktúrával rendelkező nagyközség. Eltérő adottságú és helyzetű településekről van szó, de jól látható, hogyha a sikeres működést, a stabil közösséget, a jövőért felelősséget vállalni tudó településként vizsgáljuk őket, akkor sokkal több a közös pont.

Legyen bármilyen adottságú is egy település, ha egy hosszú távú stratégia mentén, élhető – és a fenntarthatóságot is figyelembe vevő – módon igazgatják a települést, akkor egy adott ponton már elkerülhetlenné válik a jövő generációk érdekeinek megfogalmazása, szempontjaik figyelembe vétele is. Ennek megvalósítására mindkét település a gyerekek aktív bevonását választotta. Bízunk abban, hogy egyre több településvezető ismeri fel ennek jelentőségét.

## **Felhasznált irodalom**

BELUSZKY P. – SIKOS T. T. (2007): Változó falvaink (Magyarország falutípusai az ezredfordulón). – Stratégiai tanulmányok a Magyar Tudományos Akadémián. Budapest, MTA Társadalomkutató Központ.

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

CSEPELI GY. (2013): A hatalom anatómiája. Budapest, Kossuth Kiadó.

CSERMELY P. (2005): A rejtett hálózatok ereje. Budapest, Vince Kiadó.

DÖMÖTÖR I. (2018): A kisközösség, mint érték. VI. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia 2018. január 14-15. Sturovo, tartalmi összefoglalók. International Research Institute s.r.o. Komarno.

## **Helyi kiadványok**

Alsómocsolád Község Helyi Esélyegyenlőségi Programja 2015-2020 (2015). Alsómocsolád Község Önkormányzata 2015. Felülvizsgálva: 2016. június, és 2017. február.

Ezerarcú Alsómocsolád Alsómocsolád község értékei. Alapítvány Alsómocsoláért.

*Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon* (2012). Módszertani kiadvány. Alsómocsoládi Községfejlesztő- és Szolgáltató Nonprofit Kft.

Gyenesdiás nagyközösség várossá nyilvánítási pályázata (2017). Gyenesdiás Önkormányzata.

Helyi értékek és egy népfőiskola lehetősége Gyenesdiáson (2018). Gyenesdiási Köz-Kultúra Alapítvány.

## **Internetes források**

BEKE Pál: A gyermek és ifjúsági önkormányzatok értelméről. [http://www.bekepal.hu/bekepal.hu/Gyermek-es\\_ifjusagi\\_onkormanyzatok.html](http://www.bekepal.hu/bekepal.hu/Gyermek-es_ifjusagi_onkormanyzatok.html)

Alsómocsolád Kisközösség Önkormányzat honlapja.  
[www.alsomocsolad.hu](http://www.alsomocsolad.hu)

Gyenesdiás Önkormányzat honlapja.  
[www.gyenesdias.hu](http://www.gyenesdias.hu)

## **Jogszabályok**

Magyarország Alaptörvénye

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

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

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

# MIÉRT FONTOS A USER EXPERIENCE, A MENTÁLIS MODELLEK KUTATÁSA, ÉS MI KÖZÜK VAN A KÖZIGAZGATÁSHOZ?

**HERENDY CSILLA**

*A tanulmányban<sup>25</sup> arról írok, hogy a felhasználói felületek előzetes kutatása napjainkra a körültekintő webes fejlesztések kihagyhatatlan része lett, és amellet érvelek, hogy a közigazgatási webes fejlesztések kiemelt része kell(ene), hogy legyen. Bemutatom a leggyakrabban használt kutatási módszereket és ezt követően részletesebben írok a mentális modellek kutatásáról is. Kulcsszavak: Online, User Experience (UX, felhasználói élmény), Mentális modellek kutatása.*

## **Bevezetés**

Az online felületek vizsgálata a kommunikációkutatás része, a pozitív felhasználói élmény pedig mindennek alapja, amit online teszünk. Annak érdekében, hogy az online közlekedés kényelmes legyen, a felület pedig annyira észszerű és egyértelmű, hogy szinte észrevétlen maradjon (merthogy ez volna a cél, így szeretjük használni a weboldalakat), a készülő vagy már meglévő felület vizsgálata és a későbbi felhasználók előzetes megismerése és a készülő-meglévő oldal tesztelése nélkül elengedhetetlen.

A felhasználói felületek kutatása napjainkra a körültekintő webes fejlesztések kihagyhatatlan része lett, hiszen az emberek igényik az ergonomikus, könnyen használható weboldalakat, applikációkat. Emellett üzleti szempontból is hasznos foglalkozni a témával, mert kimutathatóan jobb eredményeket érnek el azok a felületek, amelyeket a felhasználók bevonásával fejlesztettek. A közigazgatást is kifejezetten érintik ezek a folyamatok: nehézkesen használható, – a felhasználók számára – ésszerűtlen webes felületek kevésbé segítik az e-kormányzatiság elterjedését. Ha azt szerelnénk, hogy az online ügyintézés legyen az állampolgárok számára egyértelmű és nem a személyes, figyelemmel kell lennünk a felhasználói szempontokra a fejlesztések során. Cél, hogy a készülő felület nemcsak az adott közigazgatási szerv vezetői, hanem az állampolgárok számára is egyértelmű, észszerű, logikus és könnyen használható legyen. Ha nem szükséges az alapvető és közepesen bonyolult banki műveletek elvégzéséhez vagy komolyabb összegű szállás-, vagy repülőjegy foglaláshoz 30-60 oldalas felhasználói dokumentációt

---

<sup>25</sup> Az alábbi írás a JEL-KÉP 2018/2 számában megjelent publikációm első fejezetén alapul, annak kiegészítése, tovább gondolása. Az írás a következő linken érhető el: [http://communication.hu/jelkep/2018/2/JelKep\\_2018\\_2\\_Herendy\\_Csilla.pdf](http://communication.hu/jelkep/2018/2/JelKep_2018_2_Herendy_Csilla.pdf)

áttekinteni, miért kell bizonyos (szerencsére és remélhetőleg egyre kevesebb) hivatalos ügyben ugyanezt megtenni? Miért kell külön telefonszámot fenntartani a felületen eltévedő felhasználók útbaigazításához?

A könnyen és ésszerűen használható felületek megtervezéséhez számos tervezési és kutatási módszertan áll rendelkezésre. Sajnos sok esetben ezek a módszertanok, ismeretlenek maradnak a közigazgatási felületek tervezése során, és gyakoriak a káros fejlesztési gyakorlatok is. Gyakran a design trendi, de a felületet, információs architektúrát nem, vagy rossz módszertannal kutatták.

A következő olyan módszereket mutatok be, amelyeket a webes fejlesztések során szokás használni, illetve amelyek a társadalomtudományok terén már beváltak, de a webes fejlesztésekben innovatívnak számítanak, így érdemes foglalkozni velük.

## **Felhasználói élmény és annak vizsgálata**

Elmúlóban vannak már azok az idők, amikor a programozó saját belátása és szája íze szerint elkészített egy weboldalt, amit aztán a megrendelő kiegészítgetett – tartalmilag és vizuálisan pótolta itt-ott, kért még pár menüpontot a főoldalra és aztán „ki is tették a netre”. Az efféle fejlesztések – a fejlesztési folyamatból adódóan – jellemzője, hogy a felhasználók nehezen igazodnak el az elkészült oldalon, és inkább nem is gondolják át a teljes felület működését, hanem átverekedik magukat azon. Krug ezt a viselkedést bozótharcos-technikának hívja (KRUG, 2008). Elmondása szerint a felhasználók sok oldalt ugyan tévesen, de a bozótharcos-technika segítségével végeredményben mégis eredményesen használnak. Mivel ezek a módszerek jól beváltak és kiválóan működnek, ezért a felhasználók nem keresnek helyette más, „okosabb” megoldásokat. A megoldás ugyan többnyire valóban működőképes, olykor azonban tévedések forrása lehet. Több oka is van annak a fenti mellett, hogy ez a fejlesztési folyamat kikopóban van, és a figyelem a megrendelői igények mellett egyre inkább a felhasználói gondolkodásra és szükségletekre is irányul.

Manapság a webes felületek, „appok” (alkalmazások) fejlesztése nem készülhet el a majdani felhasználók valamiféle bevonása nélkül. Erre az igény a privát szférában világos, hiszen a verseny nagy, és a felhasználókról való megfélemlítés üzleti következményekkel is jár. Ha például egy webáruház, biztosítótársaság vagy bank weboldala nehezen használható, átláthatatlan, nem segítőkész, akkor a vásárlók, ügyfelek az egerükkel szavaznak, és másutt kötnek biztosítást vagy bankolnak. Ugyanakkor a közigazgatásban ugyanez kérdéses szempont. Mindenki köteles ugyanazt használni, és ha a felület érthetetlen (a felhasználó számára), akkor legfeljebb a személyes ügyintézés marad és nem egy „másik közigazgatás”. Bár már léteznek kiváló online felületek, így például a megszokottól eltérő és merőben új szemléletet képviselő Személyi Jövedelemadó bevallás felülete

(<https://eszja.nav.gov.hu>), azonban az általános tapasztalat (egyelőre legalábbis) mégsem ez. Sőt, ügyintézők által, a hivatalokon belül használt szoftverek – amelyekre, mi, egyszerű állampolgárok, nem látunk rá és nem ismerjük, olyan bonyolultak is lehetnek, hogy a megismerésükhöz, használatukhoz – a dolgozók elmondása (és panaszai) szerint – sokszor 4-5 napos tréning is kevés. Ezek ellenére, különösen a piaci szférában, az általános trend mégiscsak az, hogy nem illendő és nem is szokás a felhasználókról megfedkezni.



1. ábra: Épített és kijárt környezet, ahol mindenki a maga útját járja: tervezői vs. felhasználói élmény (UX) és viselkedés. Forrás: <https://bit.ly/2GSQ4C0>

A szakmai igényesség mértékét és a szemléletmódot nemcsak az jelzi, hogy kifelejtik-e a kutatást vagy épp számolnak-e vele, hanem az is, hogy a fejlesztés folyamán mikor és hogyan kutat(tat) a megrendelői oldal. A hazai nagyobb webes tervező ügynökségek egy része már teljes természetességgel tervezi be a költségvetésbe a tesztelést, máshol ez opció marad, amit a megrendelő vagy kér, vagy nem.

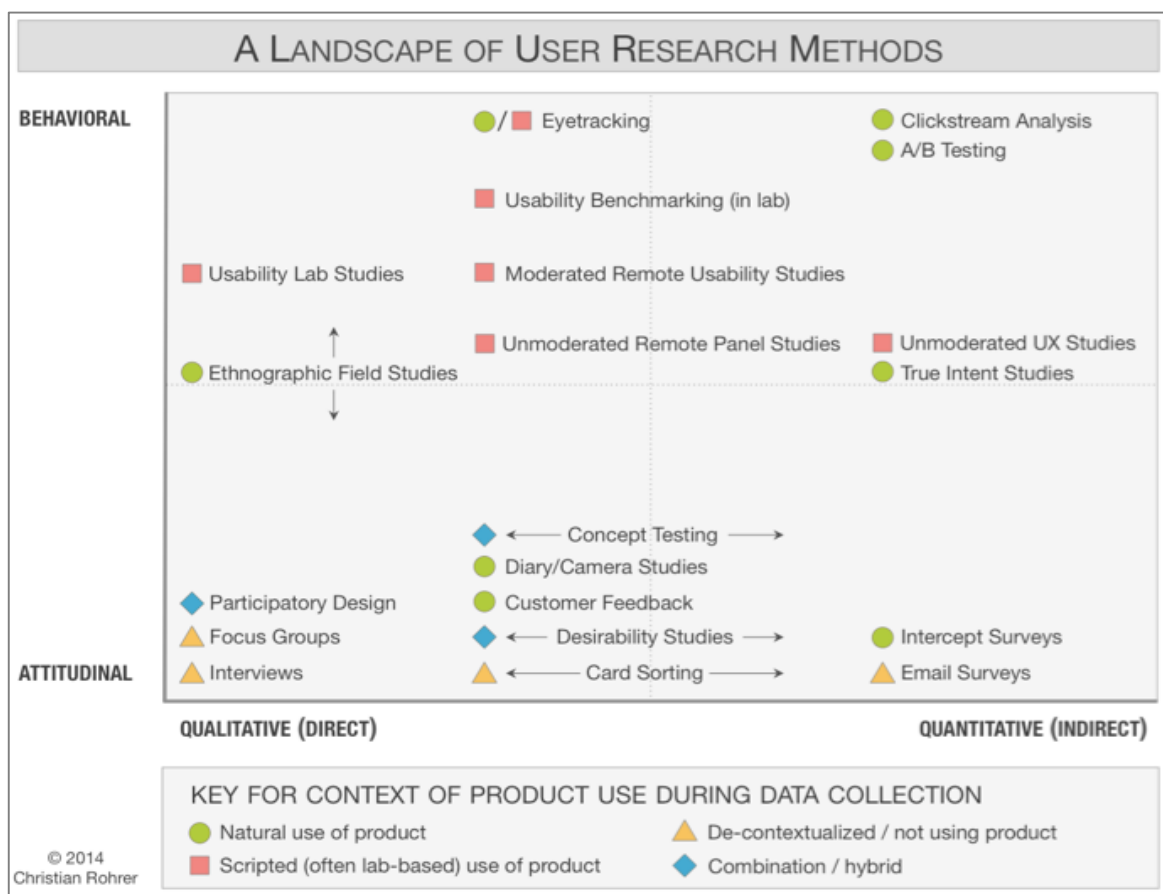
## UX kutatási módszerekről

Felhasználói vizsgálatokra-kutatásokra számos módszer áll rendelkezésre. A megfelelő választás és a kutatás megvalósítása (módszertana, részletessége, mélysége) rendelkezésre álló pénzügyi keret és szakmai igényesség kérdése is. Kutatni pedig sokféleképpen lehet, hiszen eredménye mindig van, még a legegyszerűbb kutatásoknak és teszteléseknek is. „A használhatósági tesztelés kevéssé ismert tulajdonsága, hogy valójában hihetetlenül könnyű. Egyesek persze nyilván ügyesebben tesztelnek másoknál, de sosem láttam még olyan tesztelést, ami nem adott



volna használható eredményt – attól függetlenül, hogy mennyire volt jól vagy rosszul kivitelezve” (KRUG, 2008). Sőt, 1989-ben Jacob Nielsen cikket is írt „Költségkímélő használhatósági tesztelési eljárások” címmel (NIELSEN, 1989) amelyben kifejtette, hogy a tesztelések során nem feltétlenül van szükség laborra, és hasonlóan jó eredményeket lehet elérni sokkal kevesebb tesztalannyal is (uo.).

Az elérhető módszerek egyik jellemző és elterjedt bemutatási módja, amikor aszerint ábrázolják azokat, hogy attitűdöt vagy viselkedést vizsgálnak, illetve, hogy kvalitatív vagy kvantitatív adatokkal dolgoznak (lásd: 2. ábra). Ami még meghatározó szempont a módszer kiválasztásánál, az a majdani használat kontextusa.



2. ábra: UX kutatási módszerek

Kép forrása: <https://www.nngroup.com/articles/which-ux-research-methods/>

Másik, kevésbé bevett ábrázolása a módszereknek azok időbeli bemutatása, kutatási innovációk tekintetében generációkra bontva (lásd: 3. ábra)<sup>26</sup>. Ezek közül ter-

<sup>26</sup> Természetesen az sem mindegy, hogy mit kutatunk: egy adott felülettel kapcsolatos visszajelzéseket, vagy pedig a felhasználók előzetes, azzal kapcsolatos elvárásait, de ez a felosztás nem szerepel egyik bemutatott ábrán sem, és ennek kifejtésére most nincs mód.



tések során nem szabad figyelmen kívül hagyni a felhasználók mentális modelljeit, elképzelésüket az adott témákról, alkalmazásokról, közigazgatási területekről.

## **Innovatív módszerek; mentális és fogalmi modellek**

A következő fejezetben bemutatom a mentális modelleket és röviden azt is, hogy miért volna érdemes minden fejlesztést azzal kezdeni, hogy feltérképezzük a felhasználók attitűdtárggyal (szolgáltatással, alkalmazással, témával stb.) kapcsolatos mentális modelljeit. (HERENDY, 2016 a, b).

### ***Mentális modellek az offline, való világban***

Nemcsak a pszichológia, hanem a filozófia és a nyelvészet évszázadok óta legnagyobb kérdése, hogy miként reprezentáljuk a fejünkben a világot (EYSENCK – KEANE, 1997), miképp gondolkodunk egyszerű vagy bonyolultabb folyamatokról, például hogyan képzeljük el magunkban a vásárlás, a pénz- vagy a levélküldés folyamatát, vagy akár egy csokitójás kibontását. Ez a – meglehetősen pontos, gyakorlatias – „agybéli kép” határozza meg azt, hogy miképp állunk neki az adott folyamat elvégzésének; tulajdonképpen ez az attitűdtárggyal kapcsolatos mentális modellünk. Mentális modelljeinket a korábbi tapasztalataink formálják, alakítják (WEINSCHENK, 2012).

### ***Mentális modellek a képernyős felületek esetében***

Nemcsak a való – offline – világ dolgaival kapcsolatban vannak mentális modelljeink, hanem a képernyős felületek esetében is. Ezek határozzák meg, hogy bizonyos funkciókat hogyan szeretünk online használni, mit-merre keresünk az adott felületeken, vagy, hogy milyen eseményeket „várunk el” bizonyos helyzetekben (mi történik, ha ezt/azt csinálom?) Ezeket az előzetes elvárásokat többek között az általunk használt szoftverek, weboldalak, alkalmazások korábbi használata alapján alakítjuk ki magunkban, és az is meghatározza, hogy a milyen technológiai háttérünk van. (NORMAN, 2009.) Felhasználóként elvárjuk, hogy az éppen használt felület is ehhez alkalmazkodjon.

### ***Offline – online kapcsolata***

Mint ahogy az offline világban, úgy az online térben is vannak megszokásaink. Ennél érdekesebb terület, amikor az offline világban jól megszokott dolgokat kezdünk el képernyős felületen használni. Például, online felületen vásárolunk, bankolunk, vagy pizzát rendelünk, esetleg a könyvek és az újságok tanulmányozása

után kezünkbe vesszünk egy iPadet vagy Kindle-t, és képernyős felületen olvassunk<sup>27</sup>. Ilyen esetekben, még mielőtt elkezdnék használni az adott készüléket vagy felületet, létrejön bennünk egy előzetes elképzelés arról, hogyan működhet az adott offline „dolog” online, képernyős felületen; mit és hogyan lehet ott tenni.<sup>28</sup> Ezzel pedig már ki is alakítottuk magunkban az online vásárlás/bankolás/pizzarendelés vagy iPad-en, Kindle-n olvasás mentális modelljét.

Fontos tulajdonsága a mentális modelleknek, hogy időnként instabilak, irracionálisak, gyorsan alakulnak ki és később módosíthatók, tudománytalanok, nincsenek szilárd határai (NORMAN, 2009). Éppen ezért, amikor olyan megoldás (applikáció vagy merőben új funkciót betöltő weboldal) készül, amely annyira új, hogy vélhetően nincs – mert nem is lehet – a felhasználóknak mentális modelljük hozzá, a felület fejlesztői oktatóvideóval szokták segíteni a felhasználókat. Ezzel, még a felület megismerése előtt alakítják a felhasználók mentális modelljét, a felülettel szemben támasztható elvárásaikat.

### ***Fogalmi modellek***

Az éppen használt, meglévő felület, weboldal mentális modelljét hívjuk „fogalmi modellnek, amelyet a tervező – az adott tárgy vagy felület megtervezése, létrehozása során – alakított ki, a saját mentális modellje alapján (WEINSCHENK, 2012). Ha a tervező és a felhasználó mentális modellje nem egyezik, akkor annak az egyik következménye az, hogy a „user” az adott felületen nem tud eligazodni. Előfordulhat, hogy nem érti pontosan a tartalmat, sem annak elrendezését, sem pedig a megnevezéseket. Folyománya, hogy a felhasználó előbb-utóbb inkább megkeresi a konkurenciát. Ismét kivételt képeznek ez alól a kikerülhetetlen közígazgatási felületek – bár azok esetében is marad opciónak a személyes ügyintézés (telefonálás vagy ügyfélszolgálati iroda) – illetve az idősebb generáció tagjai, akik kifejezetten elnézők és türelmesek a nehezen használható felületekkel kapcsolatban (HERENDY, 2016 c).

### ***Hogyan kutassunk?***

Bármilyen terméket érdemes úgy tervezni, hogy a készülő felület/rendszer összességében alkalmazkodjon a felhasználók mentális modelljéhez. Amennyiben teljesen új felületet tervezünk, mindenképpen érdemes a témában előzetes kutatásokat végezni és a felhasználók tudatos vagy nem tudatos mentális modelljeit feltárni, megismerni. A fejlesztést így a felhasználói gondolkodás feltérképezésével

---

<sup>27</sup> Online felületek esetében inkább szkenneljük azt, de ennek kifejtésére itt nincs mód.

<sup>28</sup> Igaz ez azon generáció tagjaira, akik a vásárlással, levélküldéssel először offline találkoznak. A legfiatalabbak első gyakorlata elképzelhető, hogy online alakul ki, és az offline megoldás különös ritkaság lesz csak számukra.

és megismerésével kezdjük, ahhoz alkalmazkodunk és nem a programozó, közgazgatási, önkormányzati alkalmazott, polgármester stb. mentális modelljéhez.

Amennyiben online felületekről, menüszerkezetéről beszélünk, a mentális modellek megismerésének elsődlegesen (online felületek esetében pedig a legrégebben) használt kutatási módszere a Card sorting (lapcsoportosítási) teszt. Többek között ezt a tesztelési módszert alkalmazta Nielsen a Sun intranetjének kialakításakor, 1994-ben (NIELSEN:1994). A card sorting tesztelés során a moderátor arra kéri a tesztelés résztvevőit, 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 oldal tartalmával és annak rendszerezésével kapcsolatos elgondolása, valamint az is, hogy a felhasználók miként rendszereznék a weboldalra tervezett információkat, hogyan neveznék el az adott tartalmakat. A tesztelés lehet egyéni vagy csoportos, nyitott vagy zárt. Történet online vagy személyesen. Ez utóbbi kvalitatív is lehet, míg az előbbi inkább kvantitatív<sup>29</sup>.

Ha egy adott, készülőfélben lévő alkalmazással kapcsolatosan szeretnénk megismerni a felhasználók mentális modelljeit, készíthetünk egyéni mélyinterjúkat és azokat követően csoportosítást. A hallottak tartalmát elemezve írhatjuk le a megismert modelleket.

Ha azonban a vizuális megjelenítés meggyőzőbb számunkra, alkalmazhatjuk az Indi Young-féle módszertant is (INDI, 2008), amely valamivel kötöttebb a forgatókönyv terén, viszont segítségével pontosabb tartalmi modellt hozhatunk létre. A módszer részét képező GAP-analízis segítségével a jelenlegi weboldal hiányosságai szintén feltárhatók. Ez utóbbi rendkívüli precizitást igényel, roppant aprólékos, és leginkább akkor érdemes alkalmazni, ha az eredmények további felhasználására, beépítésére is van nyitottság, elképzelés.

Ezek segíthetnek feltárni az adott témával kapcsolatos, úgymond „természetes online észjárás” mentális modelleket. Lehetnek ezek szempontok, gondolatkörök, nyelvhasználat vagy akár vizuális elrendezés is. Ezeket a (nem feltétlenül tudatos, de feltárható, megfogalmazható) elvárásainkat ugyancsak a korábbi tapasztalataink alakítják ki. Amikor pedig szeretnénk megismerni ezeket az elvárásokat, nem csak arra vagyunk kíváncsiak, hogy a felhasználó mit mond, hanem arra is, hogy mit csinál. Különösen igaz ez a vizuális felületek esetében.

A kutatás során a témát kerülőutakon vagyunk kénytelenek közelíteni: a felhasználó jellemzően nem tudja megmondani pontosan, hogy ilyen vagy olyan funkciót

---

<sup>29</sup> Bővebben lásd: HERENDY, 2012a, 2012b

hol keres/keresne az adott felületen. Ezért nem kérdezőnk, hanem feladatot adunk és megfigyelünk, pl. a szemmozgását eye-tracking készülékkel.

A kutatásból nem érdemes kihagyni a konkurencia oldalain használt mentális modelleket sem, hasznos adalék lehet a tervezés során.

A felhasználó gondolkodásának megismerése tehát alapkövetelmény, ha olyan felületet szeretnénk létrehozni, amelyet szívesen és rendszeresen használnak. Ennek tükrében kihagyhatatlan kellene, hogy legyen, a közigazgatási felületek fejlesztése során is.

## Források

BABBIE, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi Kiadó.

EYSENCK, M.W. – KEANE, N. T. (1997): *Kognitív pszichológia*.

Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest.

HERENDY CS. (2012): *Az online felületeken alkalmazható használhatósági*

*vizsgálatokról és azok tudományos alapjairól*. Doktori disszertáció. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.

<http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15383/herendy-csilla-tesis-hun-2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

HERENDY CS. (2016 a, b): „Agybéli képek”, *mentális és fogalmi modellek 1–2*.

Ergomania blog

<http://ergomania.hu/agybeli-kepek-mentalis-es-fogalmi-modellek-1/>

<http://ergomania.hu/agybeli-kepek-mentalis-es-fogalmi-modellek-2/>

HERENDY CS. (2016c): *Ikonvakság és stabilitásigény A 60+ korosztály internetezési szokásai az ujbuda.hu 60+ oldalán végzett usability-kutatás és eye-tracking vizsgálat tükrében*.

Médiakutató, XVI. évf. 3–4. szám, 83-100 o.

[http://www.mediakutato.hu/cikk/2016\\_03\\_osz\\_tel/08\\_ikonvaksag\\_es\\_stabilitasigeny.pdf](http://www.mediakutato.hu/cikk/2016_03_osz_tel/08_ikonvaksag_es_stabilitasigeny.pdf)

HERENDY CS. (2017): *Ismerjük meg mélyebben felhasználóink valós és ismétlődő problémáit!* Ergomania blog <http://ergomania.hu/ismerjuk-meg-melyebben-felhasznaloink-valos-es-ismetlodo-problemat/>

INDI, Y. (2008): *Mental Models: Aligning Design Strategy with Human Behavior*. Rosenfeld Media.

KRUG, S. (2008): *Ne törd a fejem!* HVG, Budapest.

NIELSEN, J. (1989): *Usability Engineering at a Discount*. In: Proceedings of the Third International Conference on Human-Computer Interaction, Boston, MA, 1989. szeptember.

NIELSEN, J. (1994): *Design of SunWeb: Sun Microsystems' Intranet* <https://www.nngroup.com/articles/1994-design-sunweb-sun-microsystems-intranet/>

NIELSEN, J. (2004): *Card Sorting: How Many Users to Test*

<http://www.useit.com/alertbox/20040719.html>

NORMAN, D. (2009): *Some observations on Mental Models – Mental Models Research*

<https://phdproject01.wordpress.com/2009/05/06/some-observations-on-mental-models-norman-mental-models-research/>

WEINSCHENK, S. (2012): *100 Things Every Designer Needs to Know About People (Voices That Matter)* New Riders, Berkeley.



# A FÖLD TÚLSÓ OLDALÁN DÉL-KELET-ÁZSIA ÉS MAGYARORSZÁG<sup>30</sup>

TÓZSA ISTVÁN

*Február van.  
Otthon ilyenkor  
esik a hó.*

*A világgazdaság súlypontja a XXI. században Kína és Kelet-Ázsia felé konvergál. Kína expanzív, erős gazdasága a hozzá csatlakozni kész, újra nagyhatalmi szerepre törekvő orosz gazdasággal együtt nem csak a Csendes-óceán térségére koncentrál<sup>31</sup>, hanem az ősi Selyemút megújításával az Európai Unió felé is. Az eurázsiai gazdasági térségről az „egy övezet egy út” (OBOR)<sup>32</sup> jelentőségéről tanulmány kötetek születtek már, hogy vajon Magyarország egy ilyen monumentális, interkontinentális kereskedelmi sáv kialakulása esetén megjelenhet-e, mint az Unió egyik kaputérsége Kelet-Európa, Közép-Ázsia és Kína irányából tekintve? A Selyemút övezet potenciális kelet-európai tagjai (Ukrajna, Oroszország, Georgia, Azerbajdzsán, Örményország) adottak, velük a magyar külkereskedelem tervezhető. Úgyszintén, a közép-ázsiai térség országai is képbe kerülhetnek a magyar külkereskedelem célországaiként. Ők a „sztánok” (Kazahsztán, Kirgizisztán, Türkmenisztán, Tádzsikisztán, Üzbegisztán), valamint Perzsia /Irán/ és Törökország. Már csak azért is figyelemre méltóak, mert ők azok, ahol Magyarország megnevezését a „magyar” szóból képezik /„Magyarisztán”/. Az európai nemzeti kultúrák – ahol az ország nevét a germán, latin nyelvekben „barbárt” jelentő „hun” szóból képezik (hun-, ung-, veng- képzőkkel) – társadalmi tudatában a magyarok megnevezése pejoratív benyomást kelthet. A közép-ázsiai „sztánok,” valamint a hatalmas, 80-80 milliós török és perzsa nemzeti kultúrák társadalmi tudatában viszont rokon nép neveként csenghet a magyar megnevezés (Tózsza 2018). De vajon Kínában, vagy annak közelében, Dél-kelet Ázsiában hol lehet az Új Selyemút kitüntetett indulópontja, vagy forgópontja, ahol Magyarországnak, a magyar külgazdaságnak lenne keresnivalója? Hol készül tulajdonképpen az eurázsiai jövő? S a start pont közelében van-e valami olyan gazdasági erőforrás, vagy potenciál, amely a magyar gazdaságnak hajtóenergiát adhatna az Új Selyemúton? Ezekre a kérdésekre keresi a választ ez a tanulmány.*

---

<sup>30</sup> A tanulmány az Új Selyemút kulturális-diplomáciai alapjai a Szingapúr – ÉK-Ausztrália tengelyben c. PAIGEO kutatás alapján készült.

<sup>31</sup> Lásd a Panama-csatornát kiváltani igyekvő kínai – venezuelai – orosz Nicaragua-csatorna vállalkozást.

<sup>32</sup> *One Belt One Road.*



## Hol készül a jövő Ázsiában?

Közismert tény, hogy a gazdasági előrejelzések szerint néhány évtizeden belül a kínai gazdaság teljesítménye volumenét tekintve megelőző az USA-t. A *The Economist* által 2015-ben készített makrogazdasági előrejelzés szerint a világgazdaság műhelye egyértelműen Ázsia lesz, s azon belül is a vezető hely Kínáé

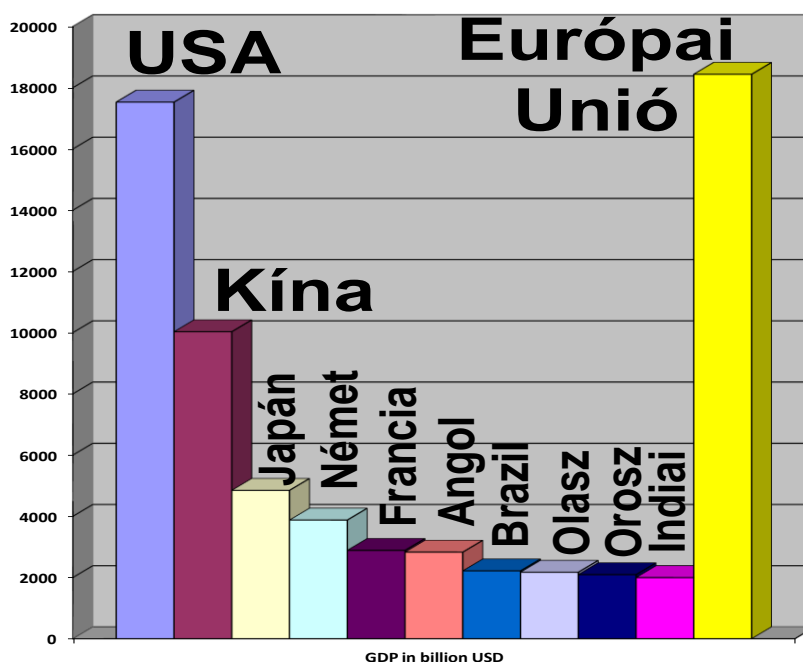
1. táblázat. GDP TOP 10 előrejelzés; a világ 10 legerősebb gazdasága 2014-ben és 2050-ben, milliárd USA dollárban kifejezve.

| 2014                  |        | 2050                    |         |
|-----------------------|--------|-------------------------|---------|
| USA ↓                 | 17 419 | Kína                    | 105 916 |
| Kína ↑                | 10 335 | USA                     | 70 913  |
| Japán ↓               | 4 606  | India ↑                 | 63 482  |
| Németország ↓         | 3 865  | Indonézia ↑ (új belépő) | 15 432  |
| Franciaország ↓       | 2 951  | Japán                   | 11 367  |
| Egyesült Királyság ↓  | 2 835  | Németország             | 11 334  |
| Brazília              | 2 346  | Brazília                | 10 334  |
| Olaszország ↓ (kieső) | 2 149  | Mexikó ↑ (új belépő)    | 9 826   |
| Oroszország ↓ (kieső) | 2 055  | Egyesült Királyság      | 9 812   |
| India ↑               | 1 861  | Franciaország           | 9 671   |

Forrás: CSIZMADIA (2016)

2050-re minden ország megsokszorozza termelését, de míg az USA esetében ez csak 6,8-szoros lesz, addig Kínában 10,24-szeres. S hiába növeli például Németország 2,93-szorosára GDP-jét, így is a negyedikről a hatodik helyre jósolják a relatív visszaesését a TOP 10 között. Legmegdöbbentőbb India 34-szeres növekedése, és Indonézia negyedik helye. Még az Egyesült Királyság – Brexit hatással már kalkuláló – 3,46-szoros növekedése sem elég a szinten tartásra; a hatodikról a kilencedik helyre szorul vissza az előrejelzés szerint a 10 legerősebb gazdaság között. Ezek a számítások félreérthetetlenül jelzik, hogy ha nem is pontosan így, de amennyiben nem következik be előre nem látható világméretű kataklizma, a gazdaság súlypontja egyértelműen Ázsiába tolódik. Az első öt helyezés ázsiai országoké, s az élmezőnyből kiszoruló európaiak a második öt helyezett között két dél-amerikaival kénytelenek osztozni.

Világgazdasági kitekintésben van még egy érdekes kortárs jelenség is, ami talán geostratégiai magyarázatul szolgál egyrészt a Brexitre, másrészt a 2015-ben bejelentett, az Európai Unióba irányuló ázsiai és afrikai migrációra. 2014-ben az USA GDP-jét, ami hozzávetőlegesen 17 ezer milliárd dollár volt, mintegy egy milliárd dollárral – először történelme során – túlszárnyalta az Európai Unió (1. ábra).



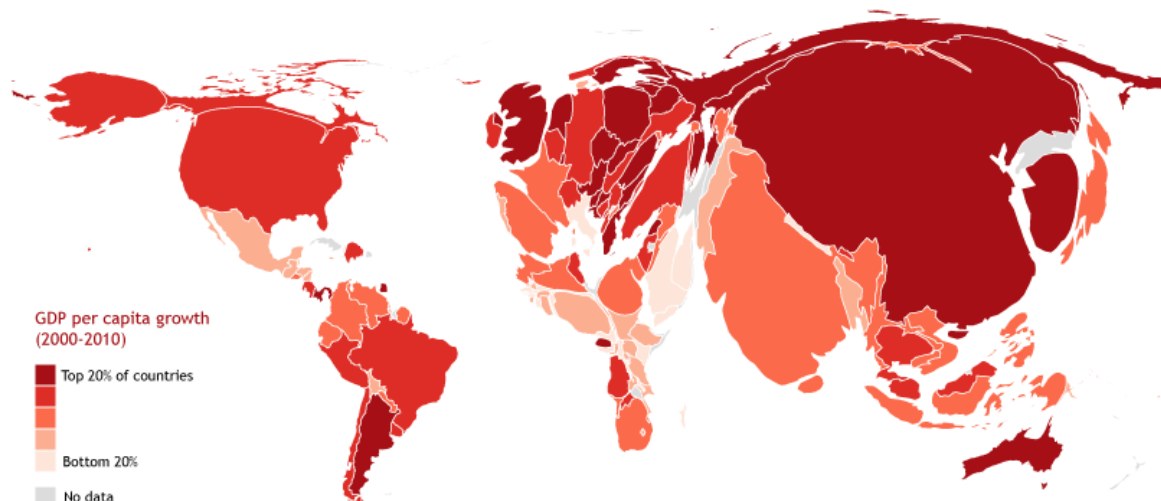
1. ábra. A világ TOP 10 GDP-je 2014-ben, milliárd USA dollárban kifejezve. Az EU-28 több, mint 18 ezer milliárd dolláros összesített GDP-jével megelőzi az USA-t.  
 Forrás: IMF (2015)

Nyilvánvaló, hogy ha valakinek, akkor – rövidtávon tekintve – az USA gazdaságának (s természetesen nem a hivatalos amerikai geopolitikának) elemi érdeke az európai versenytárs gyengítése. Azon belül is a migráció fő célpontját jelentő Németországé, amely az EU gazdasági motorja. S ha ez nem lenne elég, a Brexit – mindegy, hogy konkrétan, valójában milyen belpolitikai, társadalmi, gazdasági okokból, de – az EU három legerősebb lába közül húz ki egyet, ez tény.

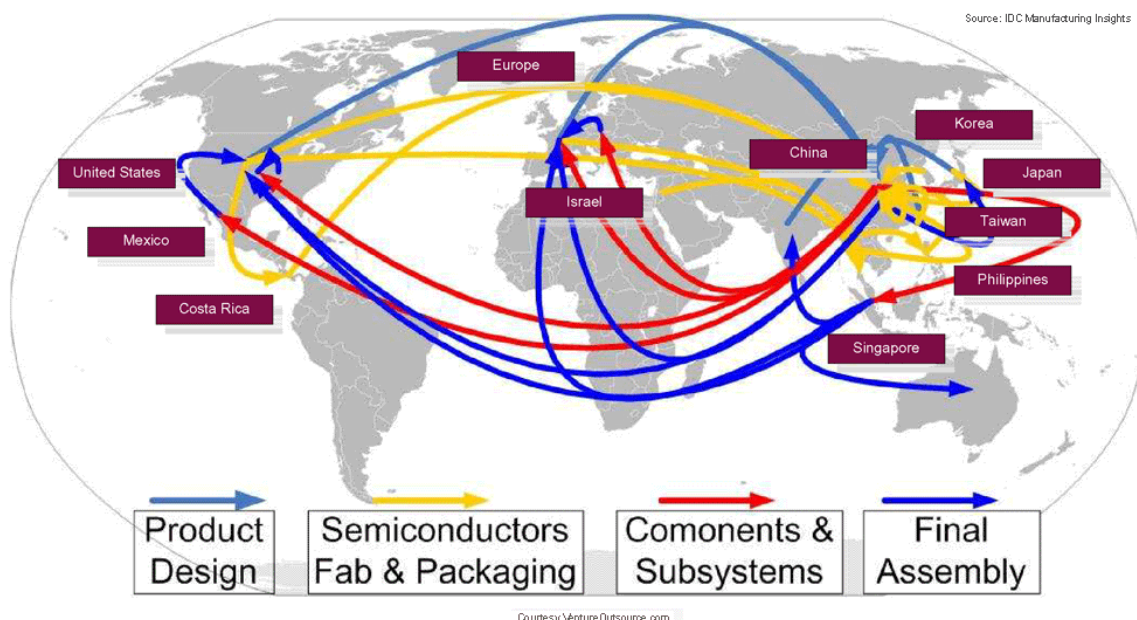
Visszatérve az amerikai és európai gazdasági jövőre baljós árnyat vető kínai gazdasági előre jelzésre; a növekedési várakozás alapját a XXI. század első évtizedének mérési eredményei jelentik (2. ábra).

Ha nem (csak) volumenében tekintjük a világgazdaság termelését, hanem a gazdasági kapcsolatok intenzitásában, a hálózat kutatás módszerével térbeli útvonalakat és csomópontokat lokalizálhatunk, s ezek az útvonalak, és a csomópontok, a *hub*-ok képviselik a gazdaság működtetése szempontjából kulcsfontosságú régiókat, sávokat, helyeket.

A negyedik ipari forradalomban a két kulcsfontosságú gazdasági területet, a biotechnológiát és a nanometriát az elektronika hivatott összekötni. Célszerű egy pillantást vetni az elektronika globális hálózatára a tervezéstől, a gyártáson, beszállításon, összeszerelésen át a csomagolásig (3. ábra).



2. ábra. Világtérkép, amely az országok méretét a 2000-2010 között mért, egy főre jutó GDP növekedés mértékével torzítja. Jól érzékelhető Kína túlsúlya.  
 Forrás: World Bank (2012).

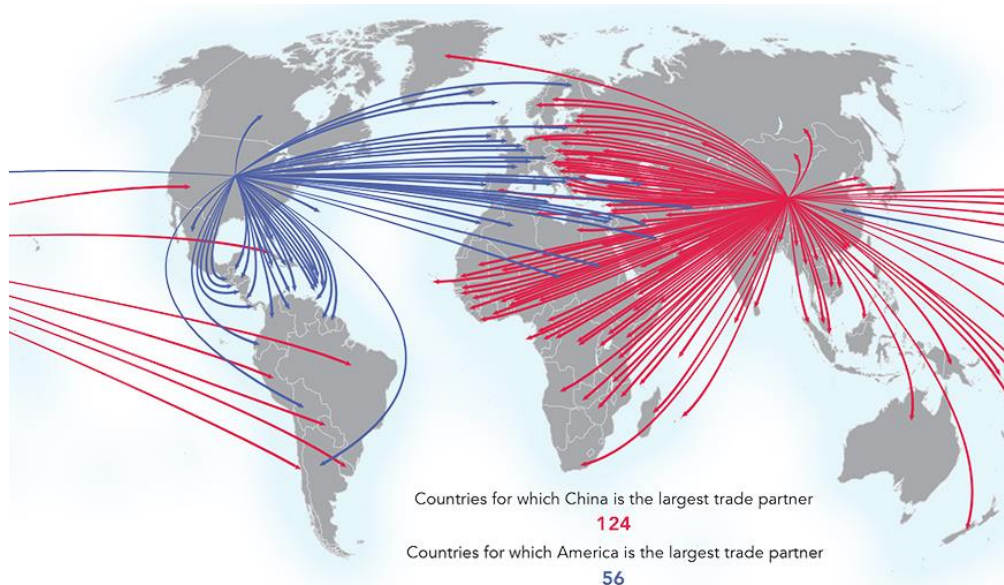


3. ábra. Az elektronika globális értékláncai. A 11 csomópont közül 1 maga Európa, 3 amerikai és 7 ázsiai (Kína, Korea, Japán, Tajvan, Fülöp-szigetek, Szingapúr és Izrael). Forrás: ZETTER (2009)

Az elektronika globális csomópontjai egyértelműen Kelet-Ázsiában találhatók. Fontos megjegyezni, hogy a 3. ábrán berajzolt nyilak ez esetben nem a fizikai, földrajzi szállítási útvonalakat jelentik, csak az elektronikai ipar szakterületi kapcsolatait érzékeltetik.

Mint az az 1. táblázatból kitűnik a globális gazdasági verseny a jövőben elsősorban az USA és Kína között várható. Az elmúlt, majdnem két évtized növekedési adatai mellett a hálózatok terén is érzékeltetni lehet az igen erős kínai potenciált. A

4. ábra tanúsága szerint – ha a globális ellátási láncok hálózatát elemezzük – Kína több, mint kétszer annyi gazdasági kapcsolattal rendelkezik (124), már jelenleg is, mint fő versenytársa, az USA (56).



4. ábra. Kína és az USA globális ellátási láncainak jelentőségét hasonlítja össze ez a térkép: A két versenytárs országból abba az országokba irányulnak a nyilak, amelyek fő külkereskedelmi partnere az USA, vagy Kína.  
Forrás: KHANNA (2016)

A világgazdaság versenyzőinek a jelentőségét nem csak a termelés (GDP), nem csak a kapcsolatok (hálózati csomópontok), hanem a tőkeáramlás (FDI<sup>33</sup>) szempontjából is vizsgálhatjuk. Parag KHANNA (2016) hálózatelemző kutatása szerint a világon 9 tőkeáramlási csomópont alakult ki (2. táblázat).

2. táblázat. A tőkeáramlási (FDI) csomópontok elemzése a befektetési kedvre és a fejlődés dinamizmusára derít fényt.

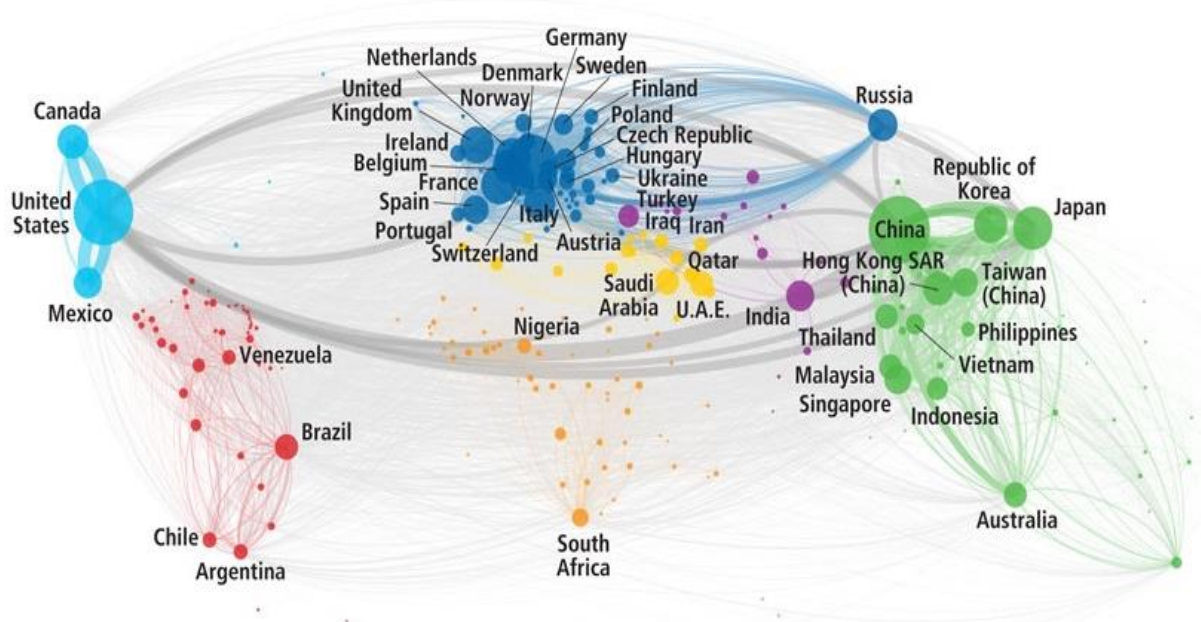
| FDI csomópont            | FDI dimenzió | FDI áramlás                     |
|--------------------------|--------------|---------------------------------|
| Óceánia                  | kicsi        | nagyobb a <b>be</b> áramlás     |
| Közel-Kelet              | kicsi        | egyensúly                       |
| Afrika                   | kicsi        | nagyobb a <b>be</b> áramlás     |
| Dél-Amerika              | kicsi        | nagyobb a <b>be</b> áramlás     |
| Közép- és Dél-Ázsia      | közepes      | nagyobb a <b>be</b> áramlás     |
| Karib térség             | nagy         | egyensúly                       |
| Kelet-Ázsia              | nagy         | nagyobb a <b>ki</b> áramlás (!) |
| Észak- és Közép- Amerika | nagy         | egyensúly                       |
| Európa                   | legnagyobb   | egyensúly                       |

Forrás: KHANNA (2016) nyomán.

<sup>33</sup> Foreign Direct Investment = külföldi működőtőke beruházás

A 2. táblázat szerint a nagyobb beáramlás vonzó tőkebefektetési térséget jelent, de ez ott, ahol a mérete viszonylag kicsi (Óceánia, Afrika, Dél-Amerika, Közel-Kelet) nem jelent globális növekedési potenciált. A nagyobb beáramlás csak Közép- és Dél-Ázsia esetén párosul viszonylag erős – közepes – volumennel, ami globális viszonylatban már jelentős. A jelentős méretű FDI a Karib térségben, valamint Közép- és Észak-Amerikában egyensúlyban van, ám Kelet-Ázsiában (elsősorban Kína miatt) a kifelé történő áramlás, vagyis a gazdasági expanzió az erősebb!

Az 5. ábra a globális gazdasági „összekapcsoltsági” index hálózati csomópontjait szemlélteti. Gazdasági hálózati térben jelenik meg rajta például a 2. táblázatból kiderült tény, miszerint az Európai Unió nem csak összesített GDP-jét, hanem gazdasági hálózatát tekintve is méltó ellenfele az USA-nak. Sőt, a 4. ábrán körvonalazódik egy másik tény is: Kína – jóllehet GDP-jét tekintve még csak az USA GDP kétharmadánál tart – a gazdasági kapcsolatrendszerét tükröző összekapcsoltsági indexe alapján már most is egyenrangú gazdasági kihívója az USA-nak.



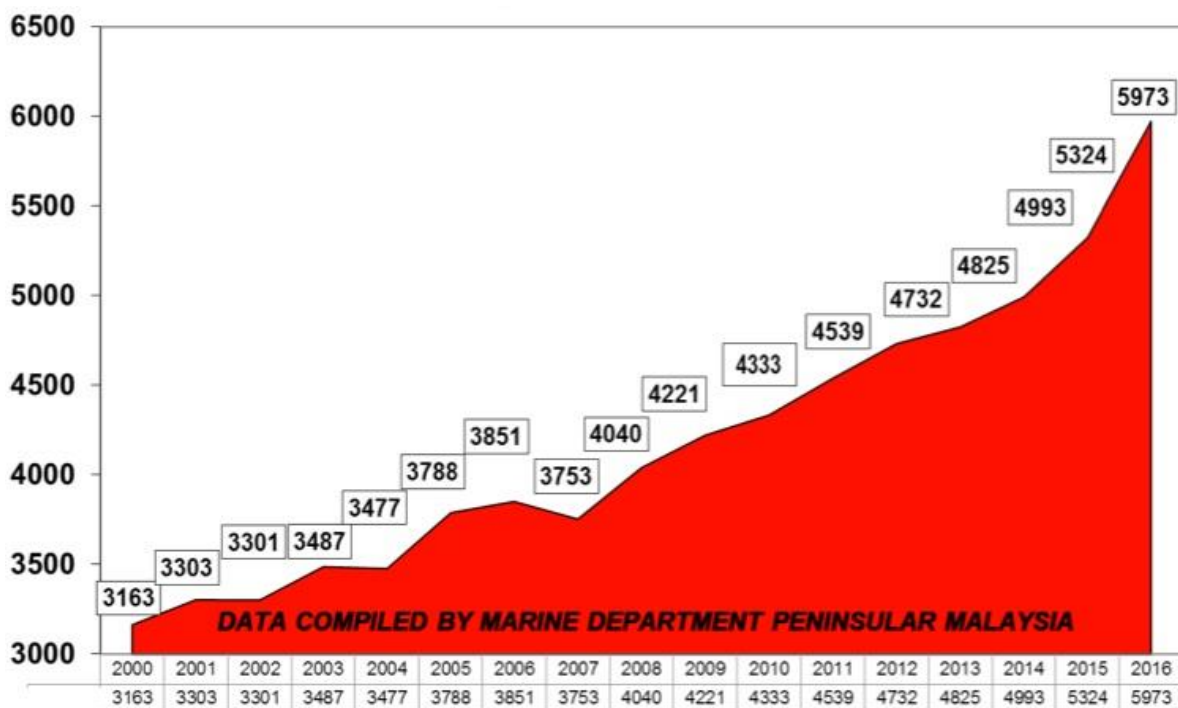
5. ábra. Globális Összekapcsoltsági (Connectedness) Index  
 Forrás: KHANNA (2016)

Az 5. ábra hálózati adatai tükrében kimondható, hogy a jövő gazdasági versenyében a jobb versenypályák Európa és Kelet- és Dél-Ázsia rendelkezésére állnak – térben szerte ágazóbb, gazdagabb kapcsolatrendszerükkel. Geostratégiai szempontból, még az is kiolvasható az ábrából, hogy Európa csak Oroszország bevonásával vehetné fel a versenyt Kelet- és Dél-Ázsiával. Nem véletlen, hogy geopolitika szempontból Kína a Selyemút felújításával, az „eurázsiai” gazdasági

tér kialakításával próbálkozik, hiszen egy Európa – Ázsia konfrontációnak csak Észak-Amerika lehet a nyertese nevető harmadikként. További geostratégiai információ, ami az 5. ábrából kiolvasható az, hogy egy Európa – Ázsia (Kína) közeledés – egyelőre – nem a Selyemút klasszikus, északi útvonalán képzelhető el, ti. Oroszországon és/vagy Belső-Ázsián keresztül (ahol hiányoznak a csomópontok), hanem sokkal inkább a Selyemút déli, tengeri útvonalán.

Ez pedig azt jelenti, hogy az eurázsiai, új selyemutas gazdasági háló fizikai értelemben az Indiai-óceánt átszelve, az Öböl-térséget érintve, a Vörös-tengeren át Görögország (Pireusz-Athén) útvonalon érné el az Európai Uniót. Ha pedig így áll a dolog, akkor egyetlen pont értékelődik fel, mint ennek a hálózatnak a forgótengelye: a Kínát, Koreát, Japánt, Indonéziát és Ausztráliát átszövő és egyesítő gazdasági hálózat legnyugatabbi, legdélebbi logisztikai csomópontja: Szingapúr.

A Malaka-szoros a kontinentális Ázsia legdélebbi félszigete, Malajzia, és az indonéz szigetvilág egyik hatalmas szigete, Szumátra között húzódik, s ősidőktől fogva forgalmas hajóút Kína, Japán, valamint India, Perzsia és Afrika irányában.

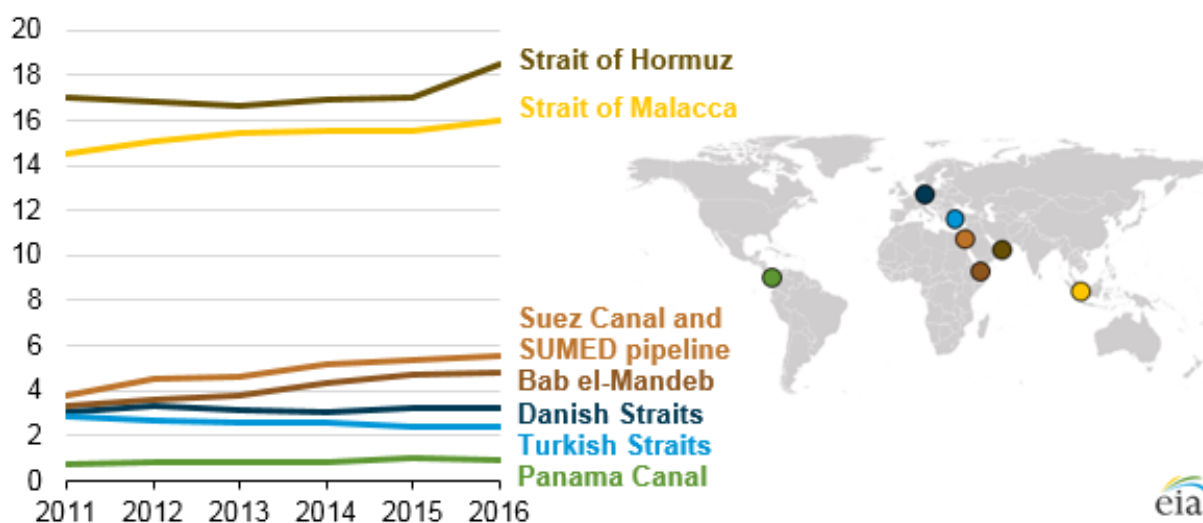


6. ábra. A Malaka-szoros hajóforgalmának növekedése 2000-2016 között szinte töretlen. Az 5973 tankhajó – melyek közül 5324 meghaladja a 150 ezer tonnást – a világ második legforgalmasabb teherhajó útvonalának fő kikötőjévé teszik Szingapúrt.

Forrás: HAND (2016)

## Szingapúr – Ázsia gazdasági forgótengelye

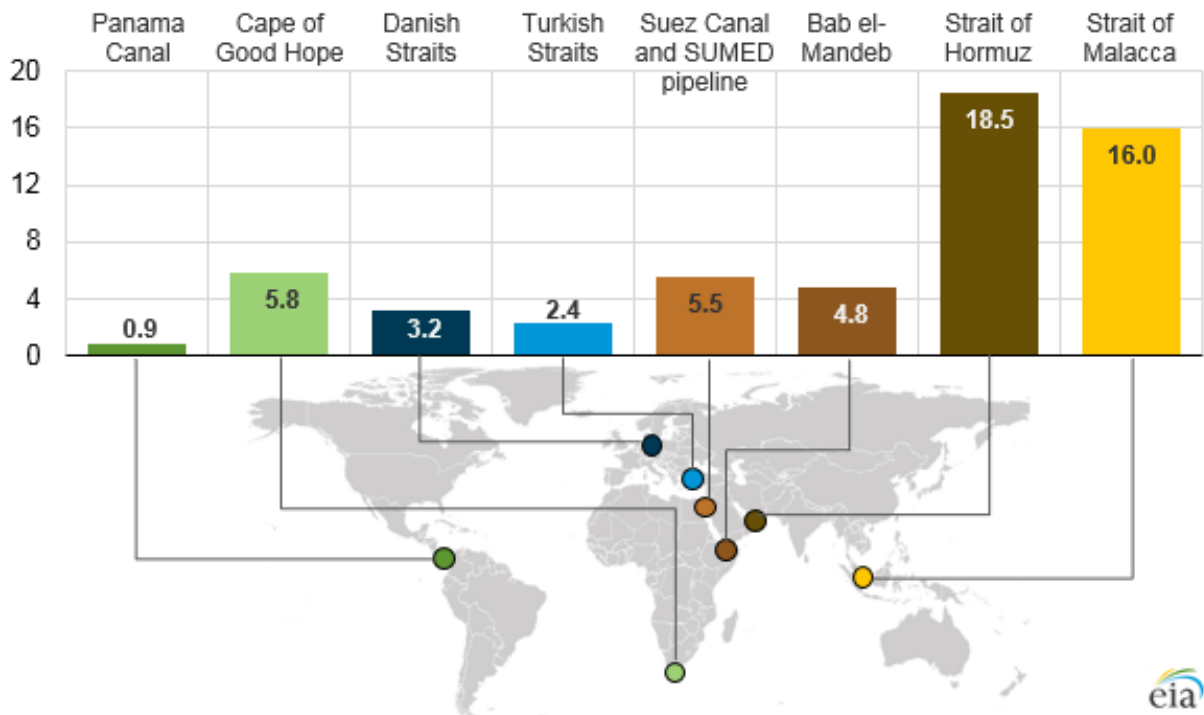
George FRIEDMAN (2015) szerint az uralja a világkereskedelmet, aki a tengereket uralja, ezért a tengerszorosoknak, átjáróknak, csatornáknak a mai napig nagy a szerepük. A negyedik ipari forradalom korában (HARARI 2017) még mindig a szénhidrogének jelentik a gazdaság fő energiaforrását. Ezért – jelenleg – ezek szállításán keresztül érdemes áttekinteni a tengerszorosok, átjárók geostratégiai jelentőségét. A legfőbb átjárók között találjuk az amerikai kontinensen a Panama-csatornát az Atlanti- és a Csendes-óceán között. Európa térségében a Balti-tengert az atlanti térséggel összekötő Øre sund-ot a dán Koppenhága és a svéd Malmö között; a Fekete-tengert a Földközi-tengerrel összekötő török Dardanellák és Boszporusz kettőst; a Földközi-tenger és az Atlanti-óceán között Gibraltárt, a Földközi-tenger és a Vörös-tenger között a Szuezi-csatornát; és a Vörös-tengert az Indiai-óceán térségével összekötő Báb-el Mandeb szorosát Aden és Dzsibuti között. Mindezek olajszállító tankhajó forgalma együttesen is alig éri el két tengerszoros külön-külön mért hajóforgalmát: a Perzsa-öböl és az Arab-tenger közötti átjáróét, a Hormuzi-szorosét, valamint az Andamán-tenger és a Dél-kínai-tenger (valójában az Indiai- és a Csendes-óceán) közötti átjárót biztosító Malaka-szorosét (lásd 7-8. ábrák).



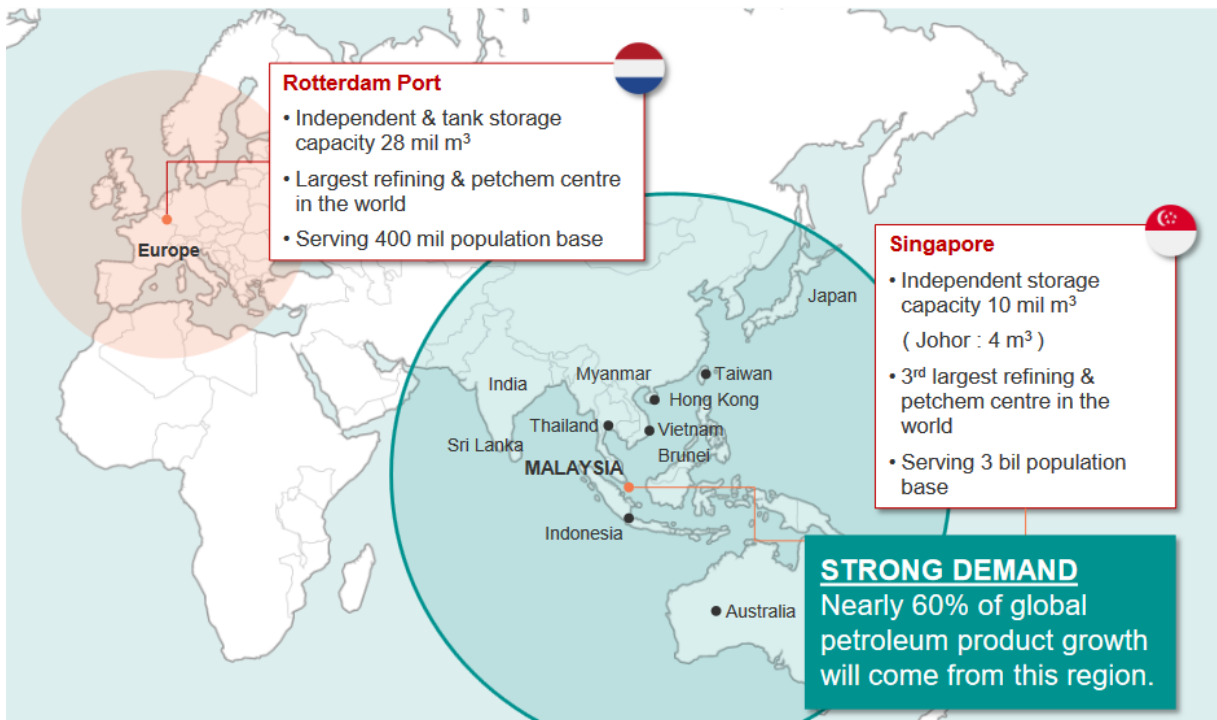
7. ábra. A kőolaj és a petróleum termékek átszállított mennyisége (millió hordó/nap) 2011 és 2016 között a világ legforgalmasabb tengeri ellenőrző pontjain. Érzékelhető a Hormuzi- és a Malaka-szoros hegemoniája.

Forrás: EIA (2017)

Az átszállított kőolajtermékek mennyisége a Malaka-szoros esetében 5 év alatt a napi kb. 14 millió hordóról 16 millióra nőtt. A szállítók nem csak a kiváló szingapúri kikötő-szolgáltatásokat, hanem a mintaszerűen megszervezett közigazgatással rendelkező városállam hatalmas olajfinomítói kapacitását is kihasználják.



8. ábra A globális olaj- és olajszármazék tengeri szállítás útvonalai 2016-ban (millió hordó/nap). A (növekvő) sorrend: a Panama-csatorna, a „török” szorosok (Dardanellák és Boszporusz), a „dán” szoros (Øre sund), a Bab-el Mandeb, a Szezei-csatorna, a Jóremény-ség-fok Afrika megkerülési útvonalán, a Malaka-szoros és a Hormuzi-szoros.  
Forrás: EIA (2017)



9. ábra. A következő évtized (2018-2028) kőolajtároló, és elosztó kapacitása az eurázsiai gazdasági térség két központjában: Szingapúrban és Rotterdamban.  
Forrás: DIALOG (2018)



A 9. ábra az eurázsiai térség két legnagyobb olajfinomító, olajtároló kapacitását, kőolajkereskedelmi volumenét és a kiszolgált térség lakosságát szemlélteti. Ezen a geostratégiai térképen Szingapúr már nem, mint a dél- és kelet-ázsiai gazdasági hálózat nyugati sarokpontja szerepel, hanem, mint a Japánt, Kínát, Indiát, Indonéziát és egész Ausztráliát magába foglaló globális, gazdasági erőterv vonzóközpontja! A 400 milliós piacot kiszolgáló Rotterdammal szemben 3 milliárdos piaccal, úgy, hogy a világgazdaság legfontosabb erőforrásának növekedését 60 %-ban ez a régió fogja adni! Ebben az értelemben az Új Selyemút, vagyis az eurázsiai gazdasági integrációs háló valójában nem is Kínából, sokkal inkább Szingapúrból indul! Geostratégiai szempontból az eurázsiai gazdasági háló két végpontjaként egy-egy hatalmas szénhidrogén-menedzsment gyűjtőterület képzelhető el Szingapúr és Rotterdam központokkal.

Felmerül a kérdés, hogy ez mennyiben veszélyezteti Kína geostratégiai dominanciáját Kelet-Ázsiában? És ha igen, tervez-e Kína olyan lépést, amellyel Szingapúr szerepét korlátozná? Az egyik ilyen projekt a szárazföldi, ősi Selyemút újra élesztése, Oroszország és a belső-ázsiai „sztánok” bevonásával. Történik ebben a régióban kínai FDI kivitel, utak, gyorsvasutak beruházásai indultak el. Azonban ez még Kínának is igen költséges és hosszútávú beruházások sorát jelentené a fejletlen infrastruktúrával és az áruszállítás szempontjából igen nehéz, sivatagos, hegyvidéki tereppel rendelkező országok során át (TÓZSA, 2017).



10. ábra. A Malaka-szorost „semlegesítő,” kínai geostratégiai terv.

Egy másik kínai projekt a Maláj-félsziget átvágását célozza meg thaiföldi területen, így kvázi „kikapcsolva” Szingapúrt és a Malaka-szorost a hajózási útvonalból. Azonban, ennél még a Panamát „semlegesítő” Nicaragua-csatornának is több valószínűsége van, mert a szingapúri kikötői, logisztikai infrastruktúrát Thaiföldön megvalósítani, még a csatornaépítésnél is nehezebb feladat lenne, ráadásul

nem találkozna Indonézia és Ausztrália geostratégiai érdekeivel sem! Valószínű, hogy a thaiföldi Isthmus-csatorna terv egyelőre a potenciális kínai geostratégiai fegyvertár része fog maradni (10. ábra).

## **Magyar potenciál Ázsia tengelyénél?**

Felmerül a geostratégiai kérdés, hogy egy globális viszonylatban ilyen kis volumenű gazdaság, mint a magyar, „rúghat-e labdába” az eurázsiai Új Selyemút legnagyobb valószínűséggel megvalósítható, déli, főleg tengeri vonalán? Mint láttuk, ennek az ázsiai „forgótengelye” Szingapúr. Kína, India, Ausztrália, Indonézia és Japán fókuszában helyezkedik el (lásd a 8. ábrát), hogy csak a leghatalmasabb gazdaságokat említsük, amelyek 2050-re Ausztrália kivételével mind a TOP 10 tagjai lesznek (lásd az 1. táblázatot). Van-e olyan erőforrás, formális, vagy informális, amelyik a világ gazdaság új (szingapúri) központjában, vagy annak közelében, ha kis mértékben is, de helyzetbe hozhatná a magyar külgazdaságot is?

Az Új Selyemút európai kapuja a görög Pireusz kikötő Athénnál, így szinte elkerülhetetlen Magyarország „másodlagos” kapu szerepe, hiszen Macedónia és Szerbia uniós és schengeni csatlakozásig a Pireusz-Belgrád útvonal csak Budapesten át haladhatna Bécs, München, Rotterdam felé, s eközben újra be kellene lépnie a Schengeni övezetbe. Tehát az EU nyugati magyar kapu-szerepe adott. Mi a helyzet a tengeri Selyemút keleti végénél, Szingapúr térségében?

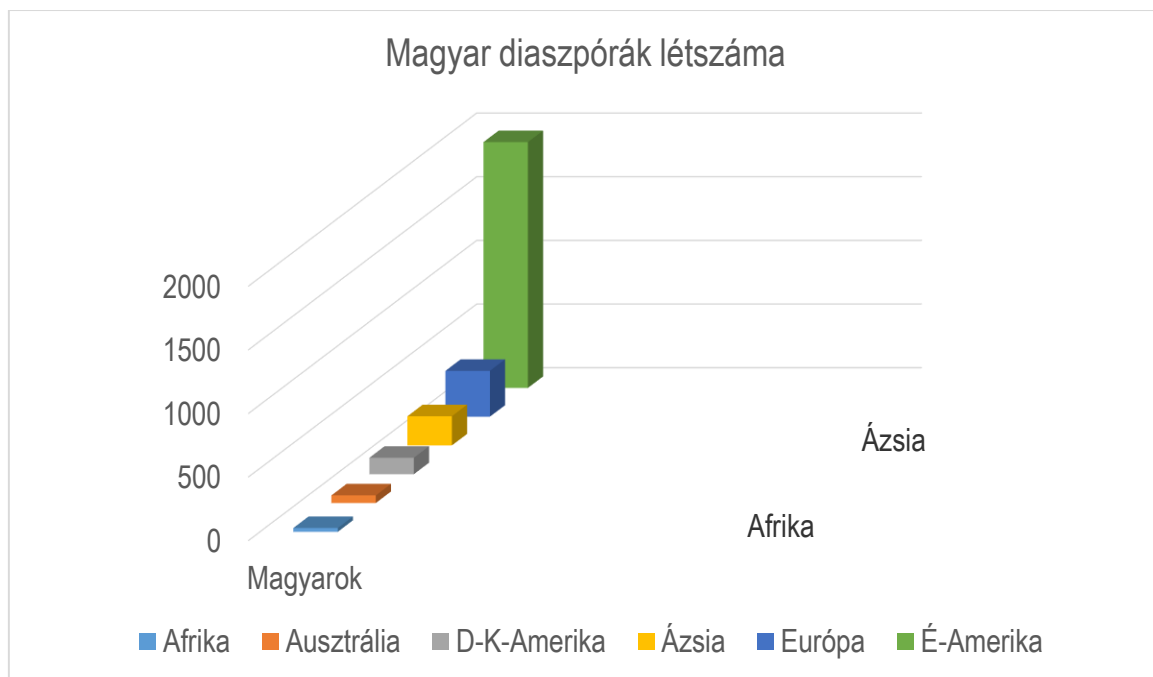
Ezen a tengeri útvonalon nem számíthatunk a kontinentális Selyemút mentén, Mongóliától Törökországig megtalálható „Magyarisztán” megnevezés által keltezt szimpátiára sem, amely inicializálhatja gazdaságpolitikai kedvezményeket, hiszen itt angol, holland, francia gyarmati örökségként a germán és a latin nyelvekben pejoratív csengésű hun (barbár) szóból képezik nevünket.

Azzal, hogy a Selyemút kezdő-hálózata Dél-Kelet-Ázsia irányába konvergál, megjelent a térképen, Szingapúr vonzáskörzetében Ausztrália. Az a kérdés, hogy Ázsia új gazdasági forgástengelye körzetében milyen potenciál kínálkozik a magyar gazdaság manifesztációjára? Egyrészt a magyar külgazdaság területén nyilván nem az amerikai, német, illetve európai uniós kötődésű, Magyarországon megjelent multinacionális vállalatok jöhetnek szóba.

A nagy multinacionális vállalkozásoknak elsősorban beszállítókra, bedolgozókra, fegyelmezett, képzett és viszonylag olcsó alkalmazottakra van szükségük, és nem egyenjogú partnerekre. Ezért a magyar gazdaságnak, ezen belül a magyar kis- és középvállalatoknak egyik reális esélyük a kitörésre, a jelentős önállósodásra a keleti nyitás politikájának folytatása és kiterjesztése (NOVOSZÁTH, 2018).

A magyar kis- és középvállalkozások – alapvetően és hagyományosan innovatív, kreatív ötleteikkel, megoldásaikkal – megerősödhetnek ebben a térségben, feltéve, ha kijutnak. A kijutáshoz el lehet képzelni állami (vagy uniós) pályázati forrású tőkét. Azonban az ilyen elképzelések csekély realitással rendelkeznek, még idehaza is, nem hogy tízezer kilométer távolságra. Helyi (kínai, japán, koreai, tajvani, fülöp-szigeteki, indonéziai, thai, maláj, szingapúri, vagy éppen ausztrál) tőkére lenne szükség. Ezek bevonásának kis- és középvállalkozások szintjén vajon lenne-e esélye?

Olyan informális kapcsolatokra támaszkodhat magyar kis- és középvállalati FDI az Új Selyemút tengeri vonalvezetésének ázsiai forgótengelyében, amelyet a tengerentúli világban szétszóródott és igen tehetséges külföldi magyar és magyar származású diaszpóra jelenthet. Ez a kapcsolati háló, nevezhetjük kapcsolati tőkének is, bizonyos feltételek között alkalmassá válhat arra, hogy a tőlünk légvonalban 9511 km távolságra lévő Szingapúrban a magyar vállalkozásokat, külgazdaságot kooperációval segítse, bázist, kiindulási alapot nyújtson neki.



11. ábra. A külföldi magyar diaszpóra dimenziói ezer főben  
(Forrás: Nemzetismeret, 2018)

A Kárpát-medencében a történelmi Magyarország területén, az anyaország szomszédságában élő magyarokat nem tekintve, a többi európai országban mintegy 360 ezer, Észak-Amerikában 1 930 ezer magyar, vagy magát magyar származásúnak tartó állampolgár él tartósan, illetve telepedett le. A távoli kontinensek magyar, vagy magyar származású lakossága Közép- és Dél-Amerikában 130 ezer, Afrikában 30 ezer. Ami az Új Selyemút gazdasági övezetben erőforrásként jelentkezhet, az az ázsiai 230 ezer és az ausztráliai – új-zélandi 60 ezer magyar, vagy magát

magyar származásúnak vállaló állampolgár. Szingapúrhoz, az új globális gazdasági folyosó ázsiai forgótengelyéhez közel tehát, Ausztráliában, egy olyan tömegű<sup>34</sup> magyar, vagy a hazai magyarsággal elvileg szimpatizáló magyar származású ember él, akik gazdaságilag aktívak, tehetségesek, és megfelelő gazdasági és érzelmi motiváció esetén elősegíthetnék a magyarok megjelenését az Új Selyemút déli, tengeri nyomvonalán.

## **Magyarok a Terra Incognitán**

Ausztráliában tehát több, mint 50 ezer magyar, vagy magyar származását vállaló állampolgár van. 1945 - 47 táján érkezett az első jelentős bevándorló csoport, 1954-ig mintegy 17 - 20 ezer fő, akiknek fele fiatal, nőtlen férfi és hajadon nő volt. Legtöbbjük Sidney-ben és Melbourne-ben helyezkedett el, valamint Adeleide-ben, Brisbane-ben és a nyugati parti Perth-ben is telepedtek le. Az ausztrál közélet elvárta és elvárja a bevándorlók mielőbbi beilleszkedését, asszimilálódását.

A magyar bevándorlók többsége jól képzett, vallásos és család szerető, nemzeti érzésű emberekből állt, akik magyarságukat megőrizve igyekeztek megfelelni az ausztrál asszimilációs állami kényszernek. Ezért szétszórtságukban is megszerveződtek; az egymástól távol eső nagyvárosokban önerőből létrehozták a maguk egyházi, kulturális és szakmai szervezeteit. A déli félteke egyetlen magyar hetilapja az ötezer példányban megjelenő Ausztráliai Magyar Élet is itt jelenik meg. A kontinens magyar szervezeteinek szövetsége fogja össze az ausztráliai magyarságot, akik a szocialista Magyarország idejében az anyaországi vezetéssel és politikával szemben álltak. Ezt a szellemiséget és a szervezeteket az emigráció következő hullámával érkező, mintegy húszezer 1956-os menekült tovább erősítette. Az 1980-as években elérték, hogy az ausztrál hivatalos média április 4. helyett, március 15-ét tekintse a magyarok nemzeti ünnepnek. Közös összefogással építették föl a világ legnagyobb külhoni magyar kulturális centrumát, a Melbourne-i Magyar Központot. Akik a Kárpát-medencében, s különösen, akik Magyarországon élnek, aligha tudjuk elképzelni, micsoda erőfeszítést és áldozatot követel a tengerentúli idegenben magyarnak megmaradni.

Az ausztráliai magyar nemzet-építő munka színhelyei és műhelyei a magyar szervezetek és intézmények, nyugdíjas klubok, de főképpen az ún. magyar házak. Sajnos, sem az ausztrál állam, sem az ausztrál települési önkormányzatok, de – szerintük – még az anyaország hivatalos szervek sem tekintik feladatuknak az ausztráliai magyarság intézményeinek és szervezeteinek támogatását! Ezt a brisbane-i magyarház tagjai is többször megerősítették 2018. novemberben. Mégis működnek a magyar házak szerte Ausztráliában. Is. Mindegyiknek megvan a maga története, szinte mindegyik létrejötté és működése a csodával határos, hiszen azokat

---

<sup>34</sup> 50 - 60 ezer

kivétel nélkül az ottani magyar közösségek adományaiból, rendezvényeik bevételeiből tartják fenn. Legtöbbjük kitüntetés érdemelne, vagy legalábbis több figyelmet és folyamatos társadalmi támogatást az anyaországtól! Eddig csak a Melbourne-i Magyar Központot tüntették ki Márton Áron-émlékéremmel.

A Melbourne-i Magyar Központ például egyik büszkesége lehet Ausztrália ötvenötezer és azon belül Melbourne mintegy húszezres magyarságának, és jó példája az építő magyar összefogásnak. Összejövetelek (ünnepségek, bálók, színházi előadások, konferenciák, közösségi találkozók, kiállítások és vásárok) céljára alkalmas, háromezer embert befogadó képességgel. A Központ különféle kulturális, művészeti, ifjúsági, sport, nyugdíjas, karitatív egyesületnek, klubnak ad otthont; magyar óvodát és iskolát működtet. Ökumenikus templomában rendszeres magyar nyelvű istentiszteletet tartanak a keresztény egyházak.

Nehézséget okoz a működési költségek előteremtése, és az ausztráliai mértékű utazási távolságok leküzdése. A főleg földszintes kertes házakból álló ausztráliai nagyvárosok vonzáskörzete átlagosan körülbelül száz kilométer, s mivel a magyarok nem kolóniákban élnek, szétszórtságuk miatt a gépjárművel történő közlekedés minden rendezvény esetén órákat vesz igénybe. Aki Ausztráliában szervezett magyar életben akar részt venni, annak áldozatot kell hoznia. Ebben az országban hetente nyolc-tíz óra önkéntes társadalmi munkát, fáradságos utazást, szervezést, tanulást, plusz költségeket jelent megmaradni magyarnak. Elkerülhetetlen, hogy mérlegeljék: vajon megéri-e a befektetés, meghozza-e azt a felemelő emberi, érzelmi többletet, amit egy ilyen nemzeti közösség tagjának lenni jelent? A tettekben kifejezett válaszoktól függ az ausztráliai magyar diaszpóra jövője.

Csapó Endre, az ausztráliai Magyar Élet főszerkesztője Gyurkó Péterrel Bába Szilviával, Andrási Gabriellával, Bagin Líviával, Bozsik Tamással és Bugár Marikával egy olyan kiadványt állított össze, amelyben egy hosszú lista részletezi, hogy a magyar emigráció tagjai közül, ki hogyan járult hozzá Ausztrália felemelkedéséhez; a tudomány, a felsőoktatás, a gazdasági és szociális szféra, az építkezések, a művészetek és a sport terén (GYURKÓ, 2005).

Az elmúlt fél évszázadban ugyanis Ausztrália a világ egyik legdinamikusabban fejlődő országa. Lakossága 7 millióról 19 millióra, majdnem háromszorosára növekedett, de ugyanilyen mértékben emelkedett az életszínvonal is, a fejlődés tehát kilencszeres. Az ottani statisztikusok megállapították: noha az ausztrál népességnek mindössze 0,3%-a magyar származású, a magyarok hozzájárulása az ország gazdasági mutatókban mért fejlődéséhez ennek a tízszerese! A bevándorolt magyarság tízszer annyival járult hozzá az ország fejlődéséhez, mint az ausztrál átlag! Ez rendkívüli teljesítmény. Ezt erősíti BATÁR Zsolt Botond (2013) felmérése és listája is. Ezek szerint a magyarok Ausztráliában nem csak tehetségesek – mint mindenütt a világban – hanem tehetősek is, legtöbbjük üzletember, és meghatározó szerepük van egy-egy vállalkozás, szervezet döntéshozatalában. Ez pedig olyan gazdasági potenciál, amelynek az anyaország hasznát láthatná, ha ezt a

gazdasági hajtóerőt olyan irányba tudná valamivel terelni, amely nem csak Magyarország, de az ottani magyarság érdekével is találkozna.

Az ausztráliai magyar emigráció legjobbjai évtizedeken át táplálták azt a tudatot, hogy a magyar nép szabad részeként a valódi nemzetpolitikát a nyugati magyarságnak kell formálnia. Neki kell a magyarságról alkotott torzképet helyreigazítani, valódi kulturális értékeinket bemutatni. Nagy szerepet játszottak a magyar nemzet külföldi megítélésének az országimázsunk javításában – s ez különösen fontos potenciál lehet a világgazdaság új, szingapúri forgótengelyének a szomszédságában!

## **A magyar identitás és a honvágy**

OSVÁT Krisztina és OSVÁT Szabolcs tanulmányában (2010) megállapítja, hogy: „Az Ausztráliában született második vagy harmadik generáció már egyre inkább ausztrál, és egyre kevésbé magyar. Természetes, hogy így van, mert Ausztrália a hazájuk, és angolul kell megtalálniuk a helyüket az életben. Nem vesztették azonban még el a magyar identitásukat, kötődésüket szüleik és nagyszüleik hagyományaihoz. Ezt az alapvetően érzelmi-kulturális érdeklődést lehet és kell megragadni a jelenben és a lehetőségekhez mértén támogatni annak kibontakozását. Ezt a feladatot kellene felismernie és tovább vinnie a hazai intézményrendszernek, és a lehetőségekhez mértén erre kellene pénzt és energiát áldozni.”

E sorok írója 2018 novemberében egy olyan előadói körúton vett részt, ahol a brisbane-i magyar házban, a brisbane-i magyar református gyülekezetben, a gold coast-i magyar házban és a gold coast-i magyar nyugdíjas klubban tartott előadásokat a magyar identitással kapcsolatban. Ennek előzménye, hogy 2013 óta a Budapesti Corvinus Egyetemen és 2017 óta a Nemzeti Közszerződési Egyetemen is elindult egy olyan választható tantárgy, melynek témája a magyar nemzeti értékek menedzsmentje és fenntartása. Ezt a tárgyat 2018-ig mintegy 600 budapesti egyetemista vette fel. 5 év oktatási tapasztalat után kijelenthető, hogy Magyarország közgazdasági és közigazgatási elit egyetemén, ahová csak a legmagasabb pontszámokkal juthatnak be a magyar fiatalok, a magyar nemzeti identitás kognitív komponense (vagyis a fiatalok aktív tudása a magyar földrajzot, a magyar történelmet, a magyar irodalmat és összességében a magyar kultúrát illetően) a nullához konvergál!

A Z generáció illetően „tudatlansága” e téren a BB (baby boom), az X, és részben még az Y generáció tagjai számára megdőbentő.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Csak egy-két példa: a fiatalok nem ismerik fel a Szózat, vagy bármely más Arany János vagy Ady vers eddig közismertnek gondolt sorait. Képtelenek a legismertebbeknek vélt magyar nőiák szövegét azonosítani. Vizuálisan összekeverik József Attila és Petőfi Sándor, Jókai Mór és Kossuth Lajos arcképét. Hallás után nem tudják azonosítani a Rákóczi indulót, a Klapka indulót, a Hány toborzót vagy a Csárdáskirálynő slágereit. Látszólag soha nem hallottak olyan ma-

Természetesen, hozzá kell tenni, hogy a magyar nemzeti identitás nullázódását az egyetemi oktatás csak a kognitív tudás szintjén érzékeli – mintegy mellékesen, hiszen az ilyen tudásanyag elsajátítása általános- és középiskolai feladat. A nemzeti identitás két másik komponense az érzelmi (affektációs) és a cselekvési (akciós) identitás-szint. Milyen családi, baráti körök, munkahelyi hatásokra milyen érzelmek kötődnek a nemzeti identitástudathoz, illetve a konkrét gazdasági, vagy politikai döntéseket, szavazásokat, tüntetéseket, adott esetben, mennyiben befolyásolja a nemzeti identitás?

A magyar nemzeti identitás kognitív szintje a magyar diaszpórák esetében is szinte teljességgel hiányzik, főként a második és leginkább a harmadik generációs magyarokban. Utóbbiak már a nyelvet is nehezen beszélik, ha egyáltalán beszélik. Maguk az ausztráliai magyarok mesélték, hogy az 1950-es években például a fiatalok kognitív nemzeti identitása milyen erős volt.<sup>36</sup> Valóban, a kognitív nemzeti identitás érzés alap- és középfokú rögzítése azért hiányzik az egyetemre kerülő fiatalságból, mert sajnos – Freund Tamás a tudatalatti agyműködés neves magyar kutatója szerint – a vizsgákra, az érettségire a tudatos agykéreg irányításával és kényszerítésével bemagolt irodalmi, történelmi ismeretek nem alkotnak időtálló tüske-gyöngy idegsejt kapcsolatokat (memóriaegységeket) az agykéregben. Az időt álló – nagy bioelektromos kisülést igénylő – memóriaegységek kialakítása ügyében a tudatalatti, ún. gátlósejtek döntenek. A tudatalatti gátlósejteket pedig csak egyetlen dolog, az emóció, az érzelem, illetve a születési hely (a tudatos élet első impulzusainak a helyszíne, azaz tágabb értelemben a szülőföld,) képes aktiválni. Úgy is lehetne fogalmazni, hogy amit érzelmek kíséretében, vagy a szülőhelyével kapcsolatban tanul meg valaki, az tartós memóriaegységet képez a tudatos agykéregben. Minél több tartós memóriaegység (kognitív identitás) van valakinek a tudatában, annál kreatívabb személyiség!

Az alap- és középfokú oktatásnak tehát – Freund Tamás Nobel díj várományos magyar agykutató csoportja szerint – érzelmeket, katarzist kiváltó, interaktív, élő csoportmunkát és szereplést feltételező szituációkban és a szülőföldre (a nemzeti kultúrára, a magyar művészetekre és történelemre, a népviseletre, néptánra, a

---

gyar néprajzi tájakról, mint az Ormánság, vagy az Őrség, nem tudják egy 100 kilométeres körben megjelölni, hol van Tokaj, vagy Pannonhalma. Fogalmuk sincs a leghíresebb magyar festmények és szobrok alkotójáról, címéről és témájáról. Nem tudják ki volt Papp Laci (konkrétan 27 hallgató közül egyetlen egy sem), vagy Karádi Katalin, Jávora Pál, Kabos Gyula, Latinovics Zoltán, vagy akár Töröcsik Mari, ... és így tovább.

<sup>36</sup> Egyikük élménye a villamoson az ötvenes évek közepén: két tizenéves fiatalember meglát egy idősebb, testes asszonyságot, aki felszáll és odamegy egy ülőhelyhez, hogy helyet foglaljon. Az egyik zabolátlan fiú azt mondja a társának, az asszonyságra utalva: „mint komor bikáé, olyan a járása.” Mire a másik fiú: „szép öcsém, beh’ nagy kár, hogy apád paraszt volt, s te is az maradtál.” Vagyis Arany János Toldijából idéztek, még a kötekedésük során is!

magyar zenére, irodalomra, földrajzra, építészetre stb.) vonatkozó témákban kel-  
lene történnie! Hogy a digitális közösségek ez ellen dolgoznak, az tény, szintén  
egy ausztráliai magyar tapasztalat szerint.<sup>37</sup> Amellett, hogy az internet a világ ed-  
digi legnagyobb és leghasznosabb csodája; mérhetetlen károkat tud okozni az  
egyéni kreativitás rombolásával, hiszen érzelmek közvetítésére – stílszerűen –  
csak közvetetten képes.

Az igaz, hogy a tudás átrendeződésével<sup>38</sup> ma már nem az számít művelt – vagy  
inkább sikeres – embernek, aki ismeri a világirodalmat, világtörténelmet és a tu-  
dományt – legalább ismeretterjesztő szinten, hanem az, aki a mobilapplikációk  
világában gyorsan és biztosan tud tájékozódni. A mobilapplikációk azonban –  
egyelőre még – nem biztosítják a személyes kontaktusokban realizálódó érzelme-  
ket és a szülőföldhöz kapcsolható interaktív és kognitív tudást – ami a kreativitás  
agybiológiai feltétele!

Annak a tudományos felmérése, hogy a kognitív tudáson kívül az effektív (ér-  
zelmi töltésű) és a cselekvési identitás milyen, egyelőre még várat magára. „Éles”  
helyzetekben, vagy azok szimulációjában lehet ezt megismerni.<sup>39</sup> Például politi-  
kai szavazás, tüntetés, vagy háború esetén ismerhető meg az akció komponense a  
nemzeti, vagy a politikai identitásnak: hányan mennek el szavazni, kire szavaz-  
nak, hányan mennek el tüntetni, ki mellett és ki ellen tüntetnek, hányan készek  
fegyvert fogni egy ideológia, illetve a hazaszeretet nevében? Sajnos Magyaror-  
szágon a kritikus egyetemista Z generáció nemzeti identitása nem csak a már ki-  
mutatott kognitív szinten hiányzik, hanem az affektációs és akciós szinten is  
inogni látszik, amennyiben a politikai tüntetéseken egyre nagyobb számban vesz-  
nek részt – a hangsúlyosan nemzeti identitású kormány ellen.<sup>40</sup> A kognitív mellett  
a nemzeti identitás affektációs szintje Ausztráliában is megmutatkozhat, mégpe-  
dig kétféleképpen. Vannak családok, ahol a kisgyerekeket magyar táborokba kül-  
dik, kiegészítő (és extra terhet jelentő) magyar iskolába járatják, magyar progra-  
mokra viszik. Itt – nem digitális, hanem élő közösségben – kreatívabb egyénisé-

---

<sup>37</sup> Egyik ausztráliai idős magyar elmondta 2018. novemberben, hogy az unokája születésnapjára  
húsz fiatal jött el. Egy idő után gyanús lett neki a csend. „Csak nem ment már haza mindenki,  
ilyen korán?” – gondolta, és benyitott a nappaliba. Mind a húsz fiatal ott ült a szobában, és a  
mobiljukat nézték elmerülten. „Mit csináltok?” – kérdezte az öreg. „Beszélgetünk” – volt a  
válasz – „ki-ki a saját digitális baráti társaságával.”

<sup>38</sup> Egy generációval ezelőtt még egy művelt ember tudása – mintegy 200 könyv – elfért egy  
kisebb könyvtárszobában, ma pedig mindenkinek a kezében, a zsebében van a világ összes tu-  
dása. Ez másfajta struktúrát kíván a tudás hatékony felhasználásához.

<sup>39</sup> Ilyen kísérlet lehet például, ha egy cigány ember akcentusával telefonon érdeklődünk vala-  
mely szolgáltatás elérhetősége iránt (affektációs identitás mérés), vagy ha személyesen egy  
roma állampolgár teszi ugyanezt (akciós identitás mérés).

<sup>40</sup> Az egyetemista fiatalokat egyre nagyobb számban vonzó Momentum vezetője mondta a kog-  
nitív szint hiányosságát is bizonyítva ezzel, a 2018.évi országgyűlési választási kampány során:  
„az a baj Magyarországon, hogy az államnak nincs alternatívája.” (Sic!)



gekké válhatnak a gyerekek, akik feltehetően később is magyarnak fogják magukat érezni, bár a szülőföldhöz kötődő gyermekkori emlékek miatt ez korántsem olyan hatékony, mint az anyaországi, vagy a kárpát-medencei magyarság esetében lehet. Ugyanakkor az affektációs szintre lehet jó, de lehet rossz példa is, amikor az anyaországba történő utazás jó, vagy netán rossz élményeket eredményez. Ha jó, akkor megerősíti a diaszpóra nemzeti identitását. Ausztráliai tapasztalat az is sajnos, hogy a Magyarországra történő fáradságos és költséges utazást választó fiatal ausztráliai magyar felnőttek élménye az volt, hogy az anyaországban az emberek rosszkedvűek, durvák, irigyek, káromkodnak, közönségesek, szemetelnek, agresszívok – ők bizony többet nem akarnak „hazamenni” és a gyermekeiket sem nevelik magyarnak, ennél sokkal megnyerőbb, intelligensebb az ausztrál ember!

Az Ausztráliában a hungarikum és magyar nemzeti értékek témájában tartott előadásokon elsősorban idős emberek jelentek meg, akik legtöbbször még az 1956-os forradalom és a Melbourne-i Olimpia katartikus élményeinek a hatása alatt áll. Többen sírva fakadtak a beregszászi és ungvári, magyarellenes támadások, a Vereckei emlékmű meggyalázása, vagy a magyarországi fiatalok nemzeti identitásának hiánya hallatán. Bár nem ausztráliai példa, de lehetne az is a következő eset. Egy dokumentumfilm stáb a Dél-Kelet-Ázsiába kivándorolt magyarok sorsát kutatva, egy thaiföldi vállalkozót látogatott meg Bangkokban. A férfi vállalkozása Magyarországon csődbe ment és egy másik területen próbálkozva Bangkokban sikeres lett. Amikor anyagilag megerősödött, egy év múlva a felesége és a két gyerek is kiment. Házat vettek, a gyerekek ott jártak iskolába, és a következő évben a férfi szülei is kimentek. A TV riporternő végig kérdezte a családtagokat, hogy érzik magukat új hazájukban, hogyan sikerült beilleszkedniük a thai gazdaságba és a helyi társadalomba? A férfi és a nő csak a legjobbakat tudta mondani, a munkahely jól fizet, az életszínvonal nagyon jó, mindenük megvan, a szomszédok, a baráti társaság kedves, a trópusi növényekkel teleültetett kertjük szép, az időjárás mindig kellemes meleg, jól érzik magukat. A gyerekek is úgy nyilatkoztak, hogy az iskola nagyon jó, a gyerekekkel jól összebarátkoztak, a kaják izletesek, otthon medence van a kertben, egyszóval minden „király,” jól érzik magukat! Végül a nagyapát is megszólaltatták. Ő is csak jót tudott mondani új otthonukról. A ház kényelmes, a kert gyönyörű, és hát az időjárás „tessék csak nézni – mondta – most is milyen gyönyörűen süt a nap, milyen meleg van ... pedig – tette hozzá – február van. Otthon ilyenkor esik a hó.” És elmorzsolt a szemé sarkában egy könnycseppet.

Nem véletlen, hogy a nemzeti identitástudat affektációs, érzelmi szintje csak a legidősebb generációban jelenik meg.

## Identitás-örzés és a tercier-kvaterner szektor

Az első generációs, második világháború utáni, illetve az 1956-os ausztráliai magyar diaszpóra tagjainak nagy fájdalma, hogy az unokáik, azaz a harmadik generációs magyar származású fiatalok nemzeti identitása általában véve és jellemzően gyenge. Jól érzékelhető ez a kognitív szinten, hiszen minimális tudásuk van, ha van egyáltalán bármi a magyar kultúráról, történelemről, földrajzról. Affektációs szinten elsősorban a második generációs szülők hozzáállásától, vagyis a családi környezettől függően változó. Megfigyelhető, hogy míg az iskolás kor előtti, vagy a kisiskolás generáció még szívesen eljár magyar rendezvényekbe, gyerekeknek tervezett magyar cserkész és egyéb ifjúsági táborokba,<sup>41</sup> az idősebb tizenévesek egyre inkább – érthető módon a beilleszkedésre törekedve – az ausztrál baráti társaságot preferálják. Ausztráliában az első generációs nagyszülők, a csonka családokban a második generációs elvált szülők – általában az apák – panaszkodnak arról, hogy a harmadik generációs tinédzserkorú gyerekek inkább az angol nyelvet preferálják otthon is, és ha mégis a magyarra kényszerítik őket, kiéjtésük már hibás. „Nagy szívfájdalom ez nekünk, mit tegyünk, mit tegyünk?” – mondják. Ez tehát az egyik panaszuk: a harmadik generációs fiatalok asszimilációja, miközben az ausztrál társadalompolitika – kulturális viszonylatban – kellő képpen multikulturális és toleráns – szemben az ukrán, a román, a szlovák, sőt még a szerb kultúrpolitikával is.

Az első és második ausztráliai magyar generáció másik panasza az, hogy „úgy érezzük, hogy a magyar kormány magunkra hagyott minket.” Míg ez a szocialista korszakban természetes volt, hiszen a „disszidenseket” ideológiai, politikai ellenségként kezelte a magyar kormány, a rendszerváltás után a kinti magyarok elvárása megváltozott. Úgy érzik, a jelenlegi, a magyarságát nyíltan deklaráló, FIDESZ-KDNP nemzeti kormány mintha „megfeledkezett volna” róluk. Való igaz, hogy a kárpát-medencei magyarság sokkal számosabb, mint az ausztráliai, és sokkal nagyobb veszélyben van a magyar kultúra megőrzése is. Annak ellenére, hogy ez nem egy távoli kontinensen merül fel, hanem olyan ősi, eredetileg színmagyar városok esetében, mint a kincses Kolozsvár, Rákóczi városa, Kassa, vagy a magyar Golgota, Arad, Ady városa, Nagyvárad, a festők városa, Nagybánya, vagy a székely Marosvásárhely és a sor hosszan folytatható. Nyilvánvaló, hogy a magyar kormány figyelme elsősorban erre fókuszál. Ugyanakkor nem felejtendő el a két hatalmas tengerentúli magyar diaszpóra: az USA-ban, ahol milliós nagyságrendű ugyan a magukat magyar származásúnak vallók száma, bár az USA-ban letelepedett magyarok eléggé szétszóródva élnek. Jelen tanulmány a dél-kelet-ázsiai gazdasági potenciált vizsgálva Ausztráliára fókuszál, ahol kisebb tömbben található

---

<sup>41</sup> Ebben kiemelkedő, pozitív és rendkívül hasznos és dicséretes szerepet vállal a Miniszterelnökség Körösi Csoma Sándor Programja, melynek során a tengerentúli diaszpórák szervezeteihez is rendszeresen delegálnak az anyaországból fiatal cserkészvezetőket, akik a külföldi magyar gyerekeknek szerveznek személyes kontakton alapuló interaktív és az óhazai szülőföldhöz kötődő foglalkozásokat.

a magyar közösségek és szervezetek, mint az USA-ban. Egy legújabb felmérés szerint, 2017-ben – szemben az eddigi ötvenezres becsléssel – mintegy 73 000 olyan ausztrál állampolgár él az országban, akik saját bevallásuk szerint magyar ősökkel, felmenőkkel rendelkeznek (Wikipédia 2017).

Lássuk a választ a két kérdésre: (1) hogyan kerülhető el az ausztráliai harmadik generációs diaszpóra asszimilációja, kulturális és nyelvi beolvadása a környező ausztrál társadalomba? (2) Felhasználható-e és hogyan használható fel geopolitikai értelemben az ausztráliai magyarság gazdasági, kulturális potenciálja arra, hogy Magyarország hídfőállást nyithasson Ázsia és a világ új gazdasági erejének forgótengelyében, Szingapúrban – miközben azt érzik, hogy „el vannak felejtve” a kormány által?

(1) Az ausztráliai magyar közösségekben folytatott beszélgetések során három olyan lehetőség körvonalazódott, amelyekkel a tizenéves harmadik generáció figyelme a magyar identitás megőrzésére irányítható.

3. táblázat. A magyar identitás megőrzésének cselekvési programja a tengerentúli magyar diaszpórák harmadik generációs tizenévesei között

|   |   |
|---|---|
| Magyar identitás =<br>kreatív személyiség<br>↓                                    | Magyar identitás =<br>figyelem-felkeltés<br>↓ |
| Magyarországi utazásszervezés helyett:<br>a Körösi Csoma Sándor Program erősítése |   |

*Saját szerkesztés*

A korábbiakban már említett Freund Tamás-féle magyar agykutató csoport eredményeinek a tizenévesek nyelvére történő interpretálásával megértethető a középiskolás, egyetemista fiatalokkal, hogy ha van helyhez, szülőföldhöz, anyaországhoz kötődő identitása, akkor a tudatalattiban működő gátlósejtek több információt engednek tartós emlékképként, memória egységként rögzíteni a tudatos agykéregben, s ezzel, a több memória egységgel kreatívabb személyiségekké válnak. Ennek bizonyítása viszonylag egyszerű: ismerjék meg a magyarság teljesítményeit, értékeit, a hungarikumokat, az anyaországot – vagy csak azt az egyszerű tényt, ahogy már ebben a tanulmányban említésre került, hogy az Ausztráliába bevándorolt magyarság tízszer olyan mértékben járult hozzá Ausztrália fejlődéséhez, gazdagságához, mint az ausztrál átlag! Mindez nem lenne lehetséges, ha nem kreatív, tehetséges emberek lettek volna, akikben igenis munkált a nemzeti identitás tudat!

A fiatalabb generációban, az általános iskolások körében pedig arra lehetne apellálni, hogy amikor a természetes serdülési folyamat következtében a fiatal fel

akarja magára hívni valamivel a társai, vagy a másik nem figyelmét, akkor megpróbál a legerősebb, a legokosabb, vagy a legszebb lenni. Ez természetesen csak nagyon keveseknek sikerülhet, ezért megpróbálnak extravagáns ruházattal, hajviselettel, viselkedéssel, vagy – rosszabb esetben – a saját testük megnyomorításával kitűnni a többiek közül. Amerikai tapasztalat, hogy egy ottani családban, ahol a második generációs családfő, bár még magyarul sem tud,<sup>42</sup> igen erős affektációs és akciós magyar identitás tudata miatt gyermekeit Lászlónak és Erzsébetnek – nem Elizabeth-nek (!) nevezte el. Ezek a tinédzserek nem tetoválással, nem zöld hajjal, és nem az orruk, vagy az ajkuk, szemöldökük, köldökük kilyukasztásával próbálnak meg kitűnni társaik közül, hanem azzal, hogy például: „én László vagyok; ez egy magyar név és én magyar származású vagyok; a magyar a legtehetségesebb nép a világon, a távoli Európa szívében, ezt add össze, öcsém!” ☺

A fiatal, harmadik generáció magyar identitásának megtartására természetesen szükség van kognitív, affektációs és akciós szinten egyszerre: élmények útján és személyes interaktivitás révén a magyar nemzeti értékekre vonatkozó tudásanyagra is szert tenni. Legjobb módja ennek az, ha elutazhatnak magyarországi vagy erdélyi táborokba. Ez viszont mind az utazás, mind a táboroztatás területén költséges program, semmiképpen nem terjeszthető ki minden fiatalra, még ha a második generációs magyar származású ausztráliai szülei finanszíroznák is néhány alkalommal. Egyszerűbb, ha a magyar állam vállalja ennek a költségeit, s ennek jegyében a kormány – a nemzeti kormány – nem a sok gyereket hozza ide, hanem hozzájuk viszi ki az anyaországból a pályázat útján leginkább rátermett fiatalokat, cserkészvezetőket, akik képesek interaktív módon, érzelmeket generálva (!) nemzeti értékeket közvetíteni minden fiatal korosztálynak az ausztráliai harmadik generációs magyarság körében. A feladat tehát a Körösi Csoma Program, közkeletű nevén a „KCSP” további erősítése – a mi esetünkben most – első sorban Ausztráliában!

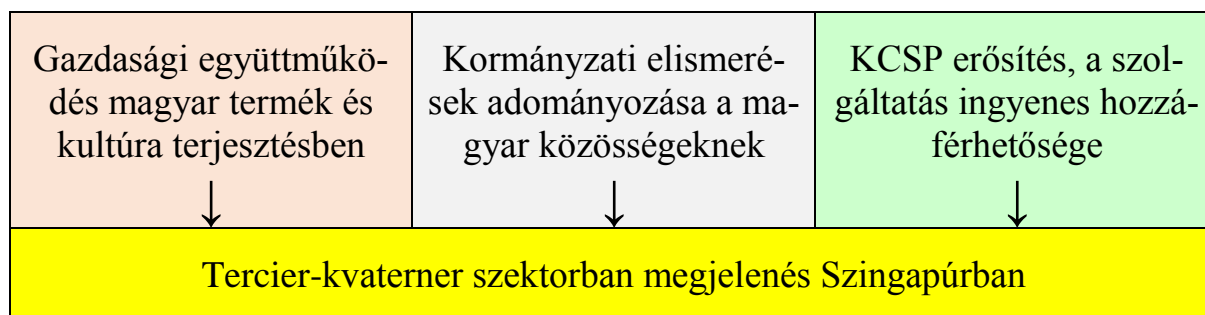
**(2)** Az ausztráliai magyarság gazdasági és kulturális potenciálja olyan erőforrás, amely kis ráfordítással hídfőállást hozhat létre Magyarországnak is a világgazdaság legújabb és legerősebb forgótengelyében. A tanulmány elején a Szerző azt próbálta bizonyítani, hogy a világgazdaság új centruma Ázsia, azon belül Kína, India, Indonézia, azon belül Dél-Kelet-Ázsia. Az új világgazdasági erőter az Új Selyemúton közeledik Európa felé. Ennek első útvonala a déli, tengeri útvonal, annak kiinduló centruma pedig Szingapúr. Szingapúr közvetlen vonzáskörzete Kínán, Japánon, Indián, Koreán, Fülöp-szigeteken és Indonézián át Ausztráliáig terjed. A felsorolt országok között Ausztrália az, ahol jól szervezett, jelentős számú, igen kreatív, gazdasági és kulturális értelemben nagyon aktív, tehető, magyar, vagy magyar származását vállaló magyar diaszpóra található.

---

<sup>42</sup> Ti. édesanyját sváb származása miatt a háború után, 1946-ban, kétévesen deportálták Magyarországról, s ma Chicagóban élnek.

Az is kiderült az eddigiekből, hogy ez az ausztráliai magyarság kicsit megbántva, kicsit elfelejtve érzi magát a magyar kormány által. Felmerül a kérdés: mi lenne a módja annak, hogy ezt a jelentős csoportot, amely a világgazdaság új forgóte-  
gelyének a közelében működik, a magyar külgazdasági célok elérésében érde-  
keltté tegyük?

4. táblázat. Cselekvési program az ausztráliai magyarság gazdasági bevonása az Új Selyemút Európai Unió másodlagos kapuja (Budapest) és az Út másodlagos ázsiai kapuja és forgóte-  
gelye (Szingapúr) közötti tőkeáramlásba



*Saját szerkesztés*

Az ausztráliai magyar szervezetek megnyerése a kormány nemzeti politikájának „nem kér enni.” A magyar házaknak, a magyar egyházi gyülekezeteknek, a ma-  
gyar nyugdíjas, kulturális kluboknak – akik eddig mindig önerőből szervezték  
meg magukat és magyar nemzeti programjaikat – erkölcsi elismerést, kitüntetést,  
oklevelet kell adni. Az egyes nemzetpolitikai döntésekben ki kell kérni a vélemé-  
nyüket (a kisebb létszámúaknak is!), hogy érezzék, hogy a magyar kormány egy-  
részt megbecsüli őket, másrészt számít rájuk, kíváncsi az ő véleményükre. Is.  
Ezeknek az első generációs idős embereknek a második generációs gyermekei,  
rokonsága, baráti köre tehetős gazdasági potenciált képviselhet Ausztráliában.

A második generáció gazdasági képzése, hogy magyar cégekkel, szervezetek-  
kel együttműködve szálljon be a Szingapúr – Budapest útvonalon zajló kereske-  
delembe, rendelkezik egy érzelmi elkötelezettséggel is. Gondoljunk a zsidó nép  
nemzetközi összetartására és összefogására. Ha a gazdaságilag aktív második ge-  
neráció a szüleiken keresztül kap egy képzést a magyar vállalkozások, cégek,  
start-up-ok, ötletek segítése irányában, megkapja ezt a gyermekei irányából is,  
amikor azzal szembesül, hogy gyermekei ingyenes, heti, napi rendszerességű ma-  
gyar nevelésben részesülnek. Kvázi a magyar kormány átveszi tőlük annak a fe-  
lelősségét, hogy az ő gyermekeik – a harmadik ausztráliai magyar generáció – is  
megmaradjon magyarnak! Ehhez a cselekvési tervnek tartalmaznia kell az Auszt-  
ráliára irányuló Körösi Csoma Sándor Program (KCSP) erősítését, bővítését. Arra  
kell odafigyelni, hogy a pályázat keretében – mindenütt, de főképpen Ausztrália  
esetében – csak olyan cserkészvezetők jussanak ki, akik valóban képesek a kinti  
fiatalok körében interaktív módon, érzelmek és katarzisz generálása útján a nem-  
zeti identitás kognitív részét közvetíteni!

A gazdaságilag aktív második generáció – miután mind a nyugdíjas első, mind a gyermekeiket jelentő harmadik generációtól „nemzeti” indíttatást kapnak – hajlandónak mutatkozik, hogy összefogjon az anyaországi gazdasági szereplőkkel, hogy mindkettőjük számára előnyös tranzakciókkal próbálják a magyar külgazdaságot képviselni a világgazdaság legfontosabb ütőerén. Ehhez a kormánynak olyan fórumokat kell biztosítania, ahol az anyaországi és az ausztráliai magyar gazdasági és kulturális szereplők közvetlenül felvehetik egymással a kapcsolatot.

Tercier? Kvaterner? A gazdaság négy szektora, mint az ismeretes, a következő: a primer a mezőgazdaság, a szekunder az ipar, a terciér a kereskedelem és szolgáltatások, a kvaterner pedig a tudomány, a művészetekkel és kultúrával kapcsolatos szolgáltatások. Azt is tudjuk, hogy a gazdaságtörténet során az egyes korszakokban azok a területek számítottak a legfejlettebbnek, ahol az illető szektorhoz az elérhető legjobb erőforrások álltak rendelkezésre.

5. táblázat. Az egyes gazdasági szektorok fő erőforrásai, és a hozzájuk tartozó gazdasági területek

| Primer szektor:  | Szekunder szektor:   | Tercier szektor:   | Kvaterner szektor:   |
|--|--|--|--|
| <b>jó termőföld</b><br>mezőgazdaság,<br>állattenyésztés,<br>erdészet, halászat, stb. | <b>vasérc és szén</b><br>nehézipar, vegyipar, bányászat,<br>gépgyártás, elektronika, energiaellátás, építőipar, stb. | <b>kőolaj és földgáz</b><br>alap- és középfokú oktatás, közlekedés, egészségügy, pénzügy, kereskedelem, stb. | <b>tudás és kultúra</b><br>felsőfokú oktatás, tudományos kutatás, kulturális tevékenység, hagyományörzés, stb. |

*Saját szerkesztés*

A magyar külgazdaságnak – megfelelő erőforrások híján – tehát csak a tudásból származható hozzáadott érték (kreatív megoldás, innováció) segítségével javított szolgáltatások (terciér) és főleg a tudásra és a kultúrára, mint erőforrásra építkező kvaterner gazdasági szektor területén képzelhető el érvényesülési lehetősége, szerény mértékben. A terciérből az innovációval támogatott kereskedelem, egészségügy, oktatás és a közlekedés (kapu szerep) területe kínálhat lehetőségeket. A kvaterner szektorban pedig a tudományos kutatási eredmények, a művészeti- és sportteljesítmények, illetve a magyar nemzeti értékek áruban (pl. pálinka, tokaji, szalámi, szürkemarha, mangalica, bűvös kocka, Prezi, Unicum, paprika, herendi porcelán, halasi csipke, matyó hímzés, Törley pezsgő) történő megjelenítése. Továbbá a kulturális értékekkel kapcsolatos szolgáltatások (táncház módszer, Pető módszer, Kodály módszer, busójárás, Sziget-fesztivál, Anna-bál, Csíksomlyói búcsú, Kürt módszer, stb.) terjesztése is a kvaterner szektor része lehet.

A magyar gazdaság tekintetében az a több száz, a terciér és – főleg – a kvaterner szektorba sorolható termék, termény és szolgáltatás, amely egyedi, tradicionális, világszínvonalon jó minőségű; még ha kis mennyiségben is, de meg kell, hogy jelenjen az Új Selyemút nyomvonalán! Ez a magyar gazdaság számára szinte élet-

halálkérdés a teljes világgazdaságot átrendező új globális hálózatban, melynek legfőbb ütőere az Új Selyemút. Erre egy egyedülálló lehetőség, egy bázis, egy erőforrás az ausztráliai magyarság, amelyet az anyaország történelmi viharjai elsodortak ugyan, de nemzeti identitásuk megmaradt, megtartható, és most kész segítő kezet nyújtani Magyarországnak. Egy új világban egy új országnak.

## Források

- BATÁR ZS. B. (2013): A magyarok hozzájárulása Ausztrália fejlődéséhez. [http://www.batarzsoltbotond.hu/mausztralia\\_anyagok\\_hozzajarulas.html](http://www.batarzsoltbotond.hu/mausztralia_anyagok_hozzajarulas.html)
- DIALOG (2018): Corporate presentation [www.dialogasia.com](http://www.dialogasia.com) 2018 November 13.
- CSIZMADIA N. (2016): Geopillanat. L'Harmattan.
- EIA (2017): Maritime chokepoints are critical to global energy security = US Energy Information Administration [www.eia.gov](http://www.eia.gov) 2017 August 1.
- FRIEDMAN, G. (2015): Flashpoint – The emerging crises in Europe. Penguin Random House.
- GYURKÓ P. et al. (2005): Ausztrália és Új-Zéland Magyar világa. Médiamix Kiadó, Budapest. 390 p.
- HAND, M. (2016): Malaca and Singapore Straits traffic hits new high in 2016, VLCCs (Very Large Crude Carriers) fastest growing segment = Seatrade Maritime News [www.seatrade-maritime.com](http://www.seatrade-maritime.com) 2017 February 13.
- IMF, WB, CIA (2015): KNOMEA [www.knomea.com](http://www.knomea.com) 2015.
- KHANNA, P. (2016): Conncetography. Random House.
- LAU, C. Y. – LEE, J. W. C. (2016): The Kra Isthmus Canal: A New Strategic Solution for China's Energy Consumption Scenario? = Environmental Management 57. 1. pp 1-20
- Nemzetismeret (2018): Bethlen Gábor Alapítvány, [www.nemzetismeret.hu](http://www.nemzetismeret.hu)
- NOVOSZÁTH P. (2018): Ázsia, a világ pénzügyi központja = Magyar Idők 2018. 07. 25. [www.magyaridok.hu/velemeney/](http://www.magyaridok.hu/velemeney/)
- OSVÁT K. – OSVÁT SZ. (2010): Magyarok a Dél-Keresztje alatt. Az ausztráliai magyarság jelene dióhéjban. = Magyar Diaszpóra 2010.02. pp 113-128. [http://epa.oszk.hu/00000/00036/00078/pdf/Regio\\_2010\\_02\\_113-128.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00036/00078/pdf/Regio_2010_02_113-128.pdf)
- TÓZSA I. (2018): Hungarian Country Equity = Polgári Szemle 14. Civic Review Special Issue pp 255-274
- TÓZSA I. – MONDA E. – TYUKODI G. (2017): A Selyemút jövőföldrajza. In: Péti Márton (szerk.) Az Új selyemút Gazdasági Övezet geostratégiai és földrajzi dimenziói – BCE Gazdaságföldrajz, Geoökonómia és Fenntartható Fejlődés Intézet, Budapest. pp 439-476
- Wikipédia (2018): Ausztráliai magyarok. [https://hu.wikipedia.org/wiki/Ausztr%C3%A1liai\\_magyarok](https://hu.wikipedia.org/wiki/Ausztr%C3%A1liai_magyarok) Forrás: Világgazdaság 2019. január 6. Áder János: elmélyülhet Magyarország és Ausztrália együttműködése. <https://www.vg.hu/kozelet/>
- World Bank (2012): UN Development Programme New Economics Foundation <https://www.peteraldhous.com/fourways.html>
- ZETTER, M. (2009): Economic drivers, challenges creating regional electronics industry. VO Venture Outsource [www.ventureoutsource.com](http://www.ventureoutsource.com) 2019. December



# PALLASZ ATHÉNÉ

TÓZSA ISTVÁN

## *Én is Árkádiában születtem (Schiller)<sup>44</sup>*

A kőkorszak évezredei alatt a *homo habilis*, a *homo erectus*, a *homo neanderthalensis* és a *homo sapiens* emberfajok egyedei családokban, nemzetségekben, kis hordákban kóboroltak Afrika és Eurázsia hatalmas területein. A csoportokat mindig a legerősebb, a védelmet és a vadászatot, vagyis a nemzetség életben tartását biztosítani tudó hím, az alfa hím, az apa, az atya vezette.

Ha a családfő – aki a nők birtoklása felett is rendelkezett –, elvesztette erejét, vagy meggyengült, megöregedett, akkor egyik utódja, kihívója, egy másik, fiatalabb hím vette át vezető szerepét – akárcsak az állatvilágban. Igen ám, de az ember irigy, leleményes, nagyravágyó, s célja elérésében nem mindig tartja be a *fair play* szabályait. Az állatvilágbéli példákkal ellentétben, az embercsoportokban egyre gyakrabban megtörtént az, hogy a vezért idő előtt eltették láb alól, még akkor is, ha egyetlen kihívó nem bírt vele. Összefogott két-három gyengébb, fiatal férfiutód, s együttesen végeztek az atyával (ez ám az „eredendő bűn,” az apagyilkosság – Freud szerint legalábbis). Meg is egyeztek, hogy az időmérés akkori eszköze, a hold ciklusainak változása szerint, azonos időtartamig, felváltva vezetik a nemzetséget az apagyilkos fiúk. A sok százezer apagyilkosság társadalmi szintű

---

<sup>43</sup> John Gerzema a társadalomtudományok tükrében vizsgálja, hogy a vezetési etika és a céges kultúra milyen hatással van a fogyasztói viselkedésre és a pénzügyi teljesítményre? Kifejezetten sokat foglalkozik a nők vezető szerepével, és hogy melyek a modern vezető meghatározó személyiségjegyei? Az új vezetői jellemvonásokat GERZEMA – D'ANTONIO (2013) Pallasz Athéné görög istennő személyéhez kapcsolja. Egy 13 országra és 64 ezer vezetőre kiterjedő vizsgálat során a megkérdezettek 70-80 százaléka szerint a világ jobb hely lenne, ha a férfi vezetők gondolkodásmódja jobban közelítene a nőkéhez. Az empátia, a kedvesség, az együttműködés, a türelem és az észérvek jellemzik – többek között – a jövő vezetőit. Ez a szemelvény az Athéné doktrína központi személyének, a bölcsesség görög istennőjének a megismertetését tűzi ki célul.

<sup>44</sup> Auch ich war in Arkadien geboren (Schiller)



„lelkiismeret-furdalása” vezetett a totemállatoknak – a meggyilkolt atya szellemét képviselő – megjelenéséhez, az intézményesített vallás küszöbéhez. Igen ám, de az ember irigy, leleményes, nagyravágyó, s célja elérésében nem mindig tartja be a megkötött egyezségeket sem. Így esett, hogy a vezérnek a holdhónapok, vagy a holdév elteltével nem akaródzott átadni a hatalmat tettestársának, testvérének. Így a testvér-klán időszakát a közösség fennmaradását veszélyeztető belharcok, testvérháborúk terhelték. Valakinek fel kellett lépnie döntőbíró képében, aki kényszeríti a vezért, hogy ha lejárt az ideje, adja át a hatalmat a másik vezérnek. Kire hallgathattak a féktelen, erős hímek, az „apagyilkos” fiúk? Kinek az ítéletét fogadhatták el egyedül? Az édesanyjukét. Ő lett a szintén az állatvilágból is ismert alfa nőtény. Így született meg a kőkorszak évezredei alatt az anyajogú társadalom, a matriarchátus.

Európában egészen a bronzkorig tartotta magát ez a társadalmi rend, immáron nem kóborló hordákat, hanem államépítő népeket uralva. A mediterrán világ társadalmainak életét és erkölcsét, vallását, művészetét immár nem a totemállatok, hanem az anyaistennők tisztelete szabályozta. Ez a nőuralom, évezredekken át egészen a vaskor hajnaláig tartott. Addig tartott, amíg meg nem született Zeusz – Árkádiában.

Mint tudjuk, Zeusz (Jupiter) a villám megszemélyesítője, Kronosznak (Szaturnusznak), az idő titánjának legfiatalabb gyermeke volt. Az Idő felfalta gyermekeit, nehogy úrrá legyenek rajta. Kronosz felesége, az időnek leginkább ellenálló európai fa, a tölgyfa megszemélyesítője, Rhea titanisz volt. Hatodik, legfiatalabb gyermekét titokban szülte meg, s helyette később egy pólyába csavart követ adott át férjének. Elrejtőzött az árkádiai Lyakón-hegy barlangjában, s néma szülési fájdalmában mind az öt ujját mélyen belevájta a barlang vörös agyagjába. Mivel Rhea hatalmas istennő volt, a körmei nyomán kifordult agyagból kis istenségek, a daktyloszok (ujjak) keletkeztek: a Vas, az Acél, az Üllő, a Kalapács és a Kés! Bizony, itt született meg az európai vaskorszak. Zeusszal együtt. Zeusz a vas és a zabolátlan férfierő istene volt, s a világ új ura lett, Gaia, a Földanya által addig teremtett, és általa ellenőrzött istenkirályok, Uranosz (az Ég) és Kronosz (az Idő) után. Atyját, az Időt legyőzve, ő lett a halhatatlan olimposzi istenek királya.

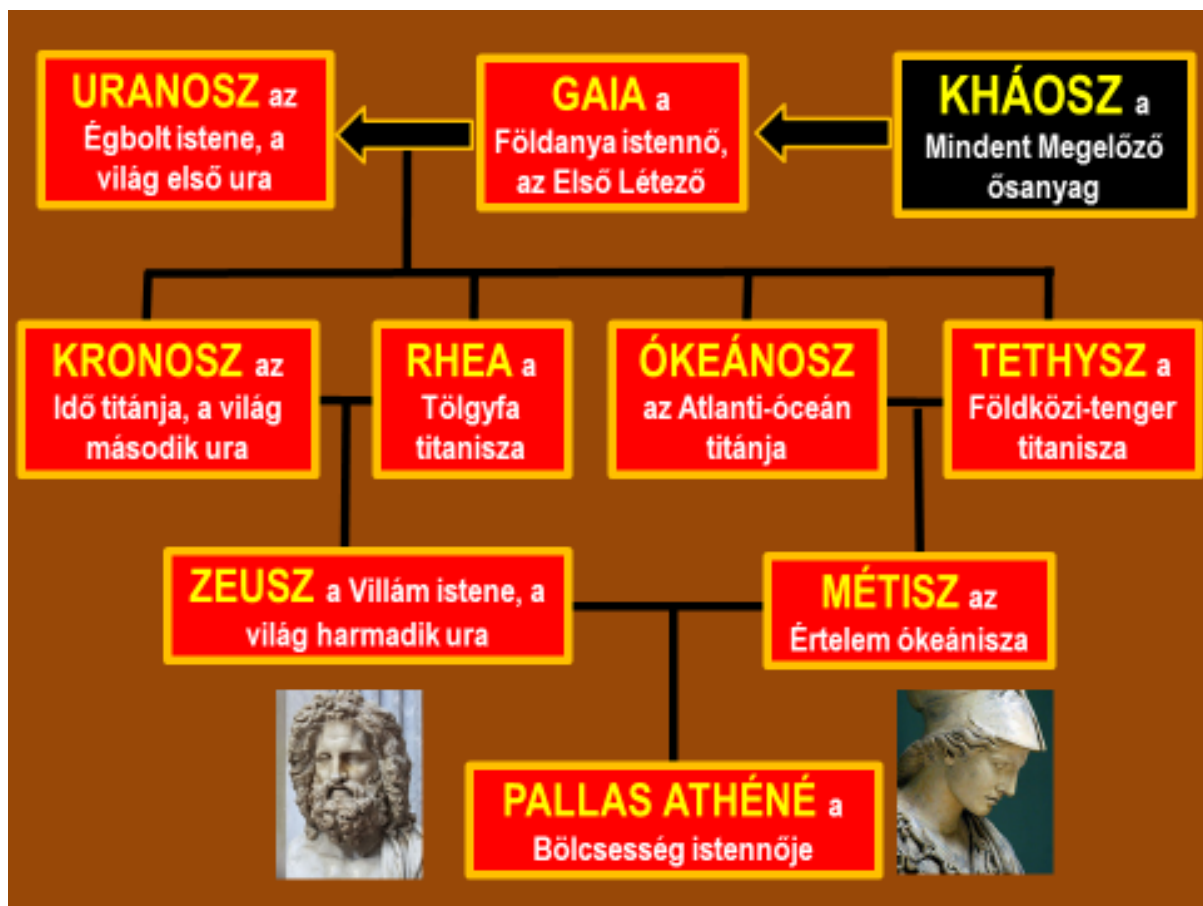
A vaskorszakban megjelenő *high technology*-t a vaskorvezérek képviselték, s a legerősebb férfiak által vezetett fegyveres rablóbandáknak és seregeknek nem tudtak ellenállni az anyajogú társadalmak, városállamok kő- és bronzfegyverekkel rendelkező védői.

Sok ezer év elteltével ismét a férfiak lettek a királyok, a vezérek, s az őskori alfa hímek uralma után újra beköszöntött a patriarchátus, az apajogú társadalom – máig tartó – időszaka. A vallás – ahogy a görög mitológiában elsősorban Robert Graves munkásságának köszönhetően kimutatható – átalakult: az anyaistennők uralma véget ért. Az anyaistennők, a mediterrán világ három évszakához idomult formában jelentek meg: a fiatal lány (a tavasz), a vonzó nő, az anya (a nyár) és a

vénasszony (a tél). Még a magyar mondavilágban is tükröződik ez a hármasság, a kereszténységgel átítatva: kis-boldogasszony (kisasszony), nagy-boldogasszony (Szűz Mária, Jézus anyja) és kara-asszony (karácsony = a „sötét” asszony).

Az anyaistennők uralma véget ért, de – ahogy a testvér-klánok időszakában a meggyilkolt apák szelleme – most a meggyalázott, elűzött istennők, papnők, királynők emléke vezetett társadalmi szintű „lelkiismeret-furdaláshoz” újfent, a bronzkor és vaskor közötti évszázadokban. Így, amikor a vaskori Zeusz a férfitársadalom nevében visszavette az abszolút hatalmat, valami „jóvátételt” kellett fizetnie a nőknek; s mint ahogy egykor a testvér-klán tagjai a totemállatokkal adóztak a sok ezerszer meggyilkolt atya emlékének, úgy most a vallásban az új istenségek közül a legokosabbat, a legszebbet és a legfélelmetesebbet a nők közül választották. A legokosabb volt Athéné (vagy Minerva, az egykori mediterrán anyaistennő „szűzlány” alakja, a tavasz); a legszebb volt Aphrodité (vagy Vénusz, az egykori anyaistennő szépasszony formája, a „hab-szülte” nyár) és a legfélelmetesebb volt Perszephoné (az alvilág úrnője, a „pusztulást-hozó” tél).

Arra „vigyázott” az apajogú társadalom új vallása, hogy mind a három hatalmas istennő Zeusz – a férfi atyaisten – lánya legyen! Athénének Métisz, a „szikrázó” Értelme; Aphroditének Dióné, a „megtermékenyítő” Eső; Perszephonénak Déméter, a „gabonaszóró” Termékenység az anyja.



*Pallasz (jelentése: „hajadon, szűz”) Athéné istennő, az „anya lánya” családfeje*

***„Pallasz Athénét, a dicső istennőt kezdem énekelni, a bagolyszeműt, kinél bőségben van a meggondolt tanács és meglágyíthatatlan a szíve, a tiszteletre méltó szüzet, a városvédőt, az erőset.” (Homérosz)***



*Athéné bronzszobra Krisztus előtt a IV. századból  
(Régészeti Múzeum, Pireusz)*

A „nőfaló” Zeusz egyik szerelme volt egyik unokatestvére, az Atlanti-óceánt és a Földközi-tengert megszemélyesítő titán (Ókeanosz) és titanisz (Tethys) egyik leánya, az Értelme istennője, Métisz. Mivel Zeusz olyan jóslat birtokába jutott, hogy a Métisztől megszülető leány után születő fiú megfosztja őt a hatalomtól, ahogy Kronosz tette Uranossal, és ahogy ő maga, Zeusz is tette Kronossal (lásd az őskori apagyilkosságok sorozatát), hirtelen indíttatástól vezérelve lenyelte a szintén halhatatlan Métiszt. Kilenc hónappal később Észak-Afrikában, Líbiában, a Tritónisz-tó mellett sétált, amikor iszonyú fejfájás kezdte gyötörni. Hermész, Zeusz állandó, fürge és tehetséges segítője, azonnal hívta a torzonborz, sánta, ám nevének jelentése szerint „nappal is ragyogó” Héphasztosz kovácsistent, aki Zeusz kérésére kalapácsával hatalmasat ütött a fejére. Ekkor Zeusz fejéből „kipattant az Értelme szikrája.” A keletkező repedésen át egy teljes fegyverzetű, ragyogó leány ugrott ki Zeusz fejéből, olyan dobbantással érve földet, hogy beleremegett a világ, s a tengerek megáradtak. Tehát Zeusz, a férfi istenkirály egyedül hozta világra a legragyogóbb nőt. A patriarchátus teljes győzelmét sugallja, hogy ugyanakkor Zeusz feleségének, Hérának nem sikerült az ugyanilyen kísérlete. Ő „csak”

Héphaisztoszt, a kovácsok és a vulkánok esetlen istenét szülte meg – állítólag – magától, de olyan tökéletlennek találta, hogy le is dobta az Olimposzról, ezért is lett sánta. (A valóságban a kovácsnak szánt erős fiúknak az ókorban eltörték a lábát, nehogy katonának állva elhagyják a közösséget, vagy, ami még rosszabb, elvigyék magukkal vasfegyvert kovácsolni képes tudásukat.)

Athéné egyike lett a 12 olimposzi istenségnek, mint a bölcsesség, a tudományok (beleértve a hadtudományt és a városvédelmet is), a legtöbb mesterség és az iparművészetek istennője. Homéroszi jelzői: „ragyogószemű, bagolyszemű, meggondolt, atya lánya, városvédő, szűz, mester, előharcos, legyőzhetetlen, népet megrázó, sokleleményű.” Harcban legyőzhetetlen volt. Arész (Mars) hadistentől eltérően, aki a vad öldöklésben és az emberpusztító csata kavarodásában lelte örömét, Athéné stratégia volt, a taktika híve, aki ésszel harcolt inkább, mint erővel. Amikor a Földanya, Gaia, rászabadította a világra a Tartarossal (a pokollal) nemzett fiát, Typhónt, a füstölgő tájfun, minden isten, maga Zeusz is, elszaladt, elrejtőzött. Egyedül Athéné szállt szembe az óriási szörnyel, amitől Zeusz elszégyellte magát, s végül Szicília szigetét dobta Typhónra, aki ma az Etna tűzhányó alatt füstölgő.

Athéné a mai görög főváros névadója. Poszeidón (Neptunusz) tengeristen, Athéné nagybátyja szeretett volna beköltözni az Akropolisz tetején álló templomba, s ajándékkul vizet adott a későbbi athéniaknak: háromágú szigonyát beledőfte az Akropolisz oldalába, ahonnan egy háromlyukú forrás tört fel. Értékes ajándéknak gondolta a lakosság, amíg ki nem derült, hogy Poszeidón nem adhatott mást, mint a lényege: tengervizet. Athéné ajándéka viszont az olajfa volt, ami az értékes olívaolaj révén a mai napig Görögország fő kiviteli termékét adja. Így Athéné nyerte el a várost. Az olajfa ezer évig él, nincs természetes ellensége a rovarok és a növényevő állatok között, túri a szárazságot, nem igényel metszést, kapálást, permevezést vagy más gondozást, értékes a terménye és a szüretelése sem munkaigényes: mindössze egy hálót terítenek alá, mert csak a magától lehullott bogyó dolgozható fel.



*Athéné legyőzi Enkeladosz gigászt (amfora ábrázolás, Szépművészeti Múzeum, Rouen)*



*A Győzelem istennőjét, Nikét a kezében tartó Athéné szobor Bécsben, a Parlament előtt*

Athéné, azon túl, hogy nőies volt, mindig humánusnak bizonyult. Elfordult azoktól, akik akár a háborúban is, megszegték az emberiség szabályait. A „heten Théba elleni” harcok során nem segített addigi pártfogoltján Tüdeuszon, amikor az, halálosan megsebesülve ellenfele levágott fejéből az agyvelőjét szívta ki, hogy visszanyerje életerejét, vagyis kannibalizmust követett el. Elfordult a görögök támogatásától, amikor Trója feldúlása közben a „kis” Aiasz az ő szobra előtt erőszakolta meg az egyik trójai királylányt, a jóstehetségű Kasszandrát.

A „leleményes” Odüsszeuszt viszont mindvégig támogatta Pallasz Athéné, ahogy az aranygyapjúért útnak induló Argonauták expedíciójának vezérét, Iaszont is. Nő léte, az apajogú társadalmat képviselő Zeusz feltétlen híve, és engedelmes lánya volt. Megmutatkozik ez az Oresztész mondában is. Amikor a görög sereg fővezére, Agamemnón a Trója ellen való kihajózás előtt véletlenül megölte Artemisz istennő egyik szarvasát, olyan szélcsend következett be, amelyet csak a görög vezér lányának, Iphigeneiának a feláldozása oldhatott fel. Így emberáldozattal indultak a görögök Trója ellen. Iphigeneia anyja, Klütaimnésztra (a trójai háború *causus belli*-jeként szereplő Szép Heléna nővére) ezt megtudta, s tíz évvel később, a háborúból győztesen visszatérő Agamemnónt (aki Kasszandrával, a rabszolgává tett trójai királylánnyal és a tőle való két gyerekével az oldalán érkezett haza) saját kezűleg meggyilkolta. Oresztész – Agamemnón fia – ezt nem tudta elfogadni, s megölte az anyját, Klütaimnésztrát. Az anyajogú társadalmi hagyományok ezt – az anyagyilkosságot – az elképzelhető legnagyobb bűnnek tartották, s az Erünniszek (Fúriák), a bosszúállás istennői az örületbe kergették Oresztészt. Végül Pallasz Athéné érte el, hogy az athéni törvényszék felmentette a gyilkost, azzal érvelve, hogy egy apa meggyilkolása még az anyagyilkosságnál is nagyobb bűn.

Az istenek között leginkább nagybátyja, Poszeidón bosszantotta, ami annak tudható be, hogy a Földközi-tengert uraló kékhajú tengeristen szorosabb kapcsolatban állt a matriarchátus hagyományaival, míg Pallasz Athéné Zeusz elkötelezett lányaként a patriarchátus új világrendjét támogatta. Megnyilvánult ez abban, hogy Poszeidón, amikor egyszer meglátta, hogy Athéné Héphaisztosz kovácműhelyébe tart új fegyvert csináltatni magának, tréfából úgy informálta a kovácsistent, hogy Athéné szeretné, ha megerőszkolná. Amikor a torzonborz kovács rávetette magát a gyanútlan Athénére, az természetesen ellenállt, s a dulakodásban Héphaisztosz véletlenül a földet, azaz Gaia Földanyát termékenyítette meg. A földből megszülető, kígyólábú fiút azonban megsajnálta Athéné, és sajátjaként nevelte fel Erikhtonioszt, aki az első athéni király lett, s halála után a „Kocsihajtó” csillagkép, mivelhogy ő találta fel a lovas kocsit. Máskor Poszeidón azzal bosszantotta Athénét, hogy az egyik legszebb tengeri istennővel, Medúzával, a Gorgóval egy Athéné templomban enyelgett. Athéné ezért kígyóhajúvá változtatta a szerencsétlen lányt, olyan rémisztőre, hogy aki ránézett, kövé vált. Később Perszeuszt segítette Athéné, aki megölte Medúzát, s fejét, a réműletes Gorgó-főt, az istennő pajzsára illesztette. Medúza halálakor adott életet Poszeidón fiának, a művészeknek ihletet hozó szárnyas lónak, a múzsák kedvencének, Pegazusnak.

Athéné pajzsát az a kecskebőr borította, amelyet aigisz-nek (égisznek) neveztek, s amely az egykori mediterrán papnők tradicionális ruhadarabja volt. Ha az óta valaki oltalma alatt végzünk egy tevékenységet, úgy tekintjük, mintha egy védő pajzsot tartana fölénk Athéné, s nyugodtan dolgozhatunk, élhetünk az égisze alatt. Ezért nem csak Athénben, de a görög fellegvárakban épített, s Athénének szentelt templomokban – még magában Trójában is – mindenütt állt egy pajzsos, sisakos, dárdás „városvédő” Athéné, aki égiszét oltalmazólag tartotta veszély esetén a város fölé.



*Tintoretto: Athéné és Arakhné. Pitti Galéria, Firenze*

Amellett, hogy Athéné a legnemesebb, racionális gondolkodású, már-már férfias, atya-lánya volt, néha nőként is megnyilvánult. Ismeretes, hogy a szintén szűz Artemisz (Diána), a vadászat istennője, általában könyörtelenül elpusztította azokat a férfiakat, akik véletlenül megpillantották fürdés közben; így például Arkaszt, akiből később a Kis-Medve csillagkép lett (magyarul a „kis” Göncölszekér). Az Athénét fürdés közben véletlenül megpillantó Teiresziász „csak” megvakult, de az istennő szinte azonnal megbánta, és megajándékozta a jóslás képességével. Kicsinyesebb volt Arakhnével, amikor megmutatkozott benne a női hiúság szikrája. Arakhné igen szépen szőtt, s Athéné, mint az iparművészet istennője, inkognitóban szövőversenyre hívta ki. Mikor nem tudott hibát találni a Kréta szigetéről való Arakhné alkotásán, mert olyan szép lett az elkészült munka, akkor annak témáját (Zeusz szerelmi kalandjait) kifogásolva nyilvánította a krétai lányt vesztesnek. Arakhné bánatában felakasztotta magát, de Athéné azonnal megmentette, és – szépen szövő – pókká változtatta. A mítosz mögött Athén és Kréta textilkereskedelmi monopóliumért folytatott háborúja rejlik, amely természetesen Athén Kréta felett aratott győzelmével ért véget.



*Pallas Athéné világhíres, hatalmas szobrát elefántcsontból és aranyból készítették Krisztus előtt 432-ben Pheidiász tervei szerint Athénban, az Akropolisz fellegvárban álló Parthenón templomban. Ma az USA-ban, Nashville Tennessee-ben, a Centennial Parkban az 1920-as években felépített egykori athéni templom pontos másában áll ez a 12 méter magas, aranyozott, élethű másolat, amelyet a fennmaradt római másolatok alapján készítettek 1981-1990 között, s ez egyben a nyugati félteke legnagyobb beltéri szobra.*

Athéné rejtett nőies vonásának egy megnyilvánulása, amikor hiúságáról tett tanúbizonyságot. Ezúttal nem szakmai féltékenység volt a tét, mint Arakhnével, hanem a szépség. Történt ugyanis, hogy az egyik szépséges habléányt, Thetisz (Akhilleusz későbbi anyját), akit Zeusz szemelt ki magának, egy halandóhoz (Peleuszhoz) adták feleségül az istenek, mert a jóslat szerint Thetisz születendő gyermeke messze felülmúlja apja dicsőségét. A lakodalomra minden isten hivatalos volt, de Eriszt, a viszály istennőjét érthető okokból kihagyták a vendégseregből. Ő erre egy aranyalmát gurított közéjük „a legszebbnek” felirattal. Zeusz felesége, Héra (Júnó) úrnő, mint a világ királynéja, azonnal lecsapott az almára, de – érthetetlen módon – Athéné is igényt tartott rá, szintén a legszebbnek tartva magát. Természetes, hogy a harmadik jelentkező ténylegesen a legszebb istennő, Aphrodité (Vénusz) volt. Egy halandó férfit kerestek meg döntőbíróként – amely szerepre sem Hermész, sem Apollón nem vállalkozott érthető okokból. A kiválasztott, éppen a legszebbnek tartott halandó férfi volt, Parisz, a trójai királyfi. Ő elé járult a három istennő; Héra hatalmat, Athéné bölcsességet ígérve neki, míg a versenyt Aphrodité nyerte természetesen, aki a világ legszebb halandó nőjének (a spártai Szép Helénának) a szerelmét ígérte Parisznak. Így kezdődött a trójai háború, melyben Athéné és mostoha anyja, Héra, a görögöket, Aphrodité a trójaiakat támogatta értelemszerűen.



*Rubens: Parisz ítélete (Nemzeti Galéria, London). A három istennő, Athéné, Aphrodité és Héra szépségversenye Parisz trójai királyfi, mint döntőbíró, és Hermész isten előtt.*

Pallasz Athéné emberi arcát mutatja az a kis közbjáték is, hogy amikor a sípot feltalálta, bemutatta új zenetudományát az olimposzi istenek előtt. Bár mindenkinek nagyon tetszett Athéné játéka, az istennő észrevette, hogy a múzsák titokban nevetgélnek. Elment hát egyedül egy kis tó partjára, hogy annak tükreben lássa magát, miközben a sípon játszik. Megdöbbenve látta, hogy a síp fújásakor arca kissé eltorzul. Mint afféle hiú nő, azonnal messzire elhajította a sípot, amit később az erdők-mezők kecskelábú isteneckéje, Pán talált meg, s mivel maga Athéné ajka érintette először a sípot, Pán csodálatos dallamokat tudott belőle kicsalni, amivel növelte a nimfák körüli udvarlásának sikerét, s így, végül is az ő nevéhez kötötték a pán-síp feltalálását.

### ***„Minerva baglya sötétedés után repül” (Hegel)***

Athénét, mint a legtöbb görög istenalakot a rómaiak átvették és saját isteneikkel azonosították. Így a Római birodalomban Athénét Minerva néven tisztelték, mint a mesterségek istennőjét. Azonban a háborús expanzióra épülő Római birodalomban pont fordítva alakult a háborúval kapcsolatos két isten megbecsülése, mint görög földön. Rómában Mars (Arész) tisztelete szinte Jupiter (Zeusz) jelentőségéhez közelített, míg korábban a görögöknél Arész (Mars) tisztelete meg sem közelítette Athéné (Minerva) tiszteletét, amely viszont Zeusz (Jupiter) jelentőségével vetekedett. Vagyis a római korban, az ókorban a történelem előtti, kőkorszaki



és bronzkorszaki anyajogú társadalmak visszatükröződő értékrendje, hagyománya, már nem volt erős, háttérbe szorult. A férfiak irányította társadalom már nem tartotta fontosnak, hogy ezt a férfiasságot társadalom-lelkiismereti okokból, az egykori papnőkkel és királynőkkel szemben elkövetett atrocitások kompenzálásaként egy női istenalak képviselje. Jobban megfelelt erre a délceg Mars. Mégis, azt lehet mondani, hogy ha Minerva háttérbe szorult is, a római istenalakok között tovább élt a női nem reprezentációja. Veszta (Hesztia), Júnó (Héra), Vénusz (Aphrodité), Diána (Artemisz), Ceres (Démétér), Minerva (Athéné), Justicia (Diké), Juventus (Hébe), Pax (Eiriné), Fortuna (Tykhé), Auróra (Éósz) mind köztiszteletben álló istennők voltak. Az otthon, a család, a szépség, a vadászat, a gabona, a mesterségek, az igazság, a béke, a szerencse és a hajnal képviselői.

A kereszténység megjelenésével a görög-római kultúra nemek közötti kiegyenlítődése a középkori egyházi, iskolai oktatáson keresztül maradt fent. A sok ezer éven át tartó anyajogú társadalmak átmenete az utóbbi egy-két ezer évben megjelenő apajogú társadalmakba, folyamatos konfliktusokat szült, amelyek gazdag mondavilágot, mitológiát hoztak létre, Az ezt elmesélő ókori szerzőket, Homéroszt, Ovidiust, Horatiust tanították a középkor iskoláiban, és a művelt emberek kiváltsága volt az ókori, görög-római mitológia, az istenekhez és istennőkhöz kötődő történetek ismerete még az újkorban is, egészen a XX. század végéig. Mindez, a nemek kiegyenlítetttségén alapuló görög-római kultúra befolyásolta az európai kultúra másik két – jóval fiatalabb – tartópillérét, a zsidó-keresztény kultúrát és a kelta-germán kultúrát. A nők mindhárom kultúrkörben – eltekintve a férfiakra és nőkre speciálisan jellemző érdeklődési és foglalkozási köröktől – átlagosan és összességében kiegyenlítődé emberi jogokkal bírnak, gondoljunk a Szűz Mária kultuszra, a vikingek női vezéreire, mint például az első amerikai gyarmatokat Kolumbusz előtt 4 évszázaddal létrehozó Freida Ericsdottirra, a középkorban Jean d’Arc-ra, vagy a középkori lovagi kultúra nők iránti feltétlen tiszteletére.

Az athéni pénzekben már a kezdetekkor a bagoly szerepelt. A bagoly Athéné szent állata, az erdők bölcsnek tartott éjjeli madara, amely sötétedés után repül. A német filozófus, Hegel, arra célzott mondásával, hogy az athéniak, akik mindig a legerősebbnek, legbölcsebbnek tartották magukat, lévén, hogy városuk nevét viselte a bölcsesség istenasszonya is, mégsem tudtak európai jelentőségű hegemóniára szert tenni, mint például Róma, vagy később London, Párizs, vagy Berlin. Vagyis, akkor okosak, akkor bölcsek, amikor már túl késő van – utólag.

Van ennek a szólásnak azonban egy modern értelmezése is: Minerva baglya – a bölcsesség – életre kelhet a sötétségben is, amikor az iskolában már nem tanulják a nebulók a Metamorfózist, az Aeneaszt, az Iliászt és az Odüsszeiát. Amikor az európai kultúra régi festményeiben, szobraiban megjelenő, ma még múzeumokban és köztereken látható mitológiai tartalom ismerete már nem a művelt ember fokmérője. Pallasz Athéné öröksége azonban az évszázadok során tovább élt az

európai kultúrában, ma újra hat az Athéné doktrína megalkotásával, amire nagyon is illik Hegel szállóigéje.

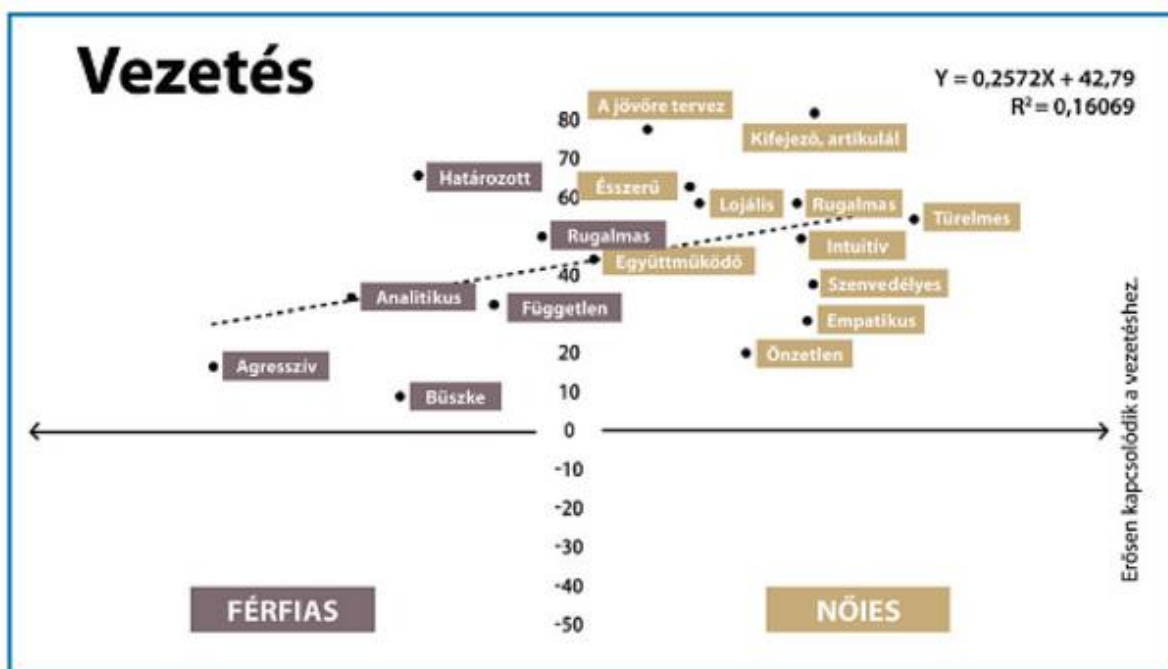
A „sötét” középkor évszádaiban a görög-római műveltség tovább élt a kolostorokban és az egyházi iskolákban. Az európai műveltség jegyében az újkor képzőművészetében, előadóművészetében, zenéjében, irodalmában a legtöbb műalkotás, amely nem kifejezetten a kereszténységre épül, feltételezi a görög-római mitológia ismeretét! Ennek csak a szovjet kommunista világrend vetett véget Kelet és Közép-Európában. És innen Petőfi után szabadon lehet idézni: *Megvirradott a huszonegyedik század, s Európára éj következék.* Korunkban, az Internetnek az emberi tudást átrendező szerepe az, amely többek között az európai kultúra leg-erősebb tartóoszlopát, a görög-római mitológiai ismereteket az Internet hatalmas tárházában a passzív ismeretek közé sorolta. Így az igazi sötétség csak a XX. század végén és a XXI. század elején borult az európai műveltségre, amennyiben nem csak a görög-római mitológia, de a Bibliában összegzett zsidó-keresztény és az Észak-Európában túlélő kelta-germán kultúrkör elemei is kiesnek a digitális bennszülöttek mindennapjaihoz tartozó aktív tudásanyagból. A művelt ember ma már nem „fehérek között egy európai” – ahogy József Attila írta, hanem az, aki készség szintjén használja a mobilapplikációkat és gazdaságilag kreatív, jókor van jó helyen és identitását tekintve mindegy, hogy milyen nemzetiségű, hogy melyik földrésről származik, hiszen egyik földrész, vagy régió kulturális gyökereit sem ismeri. Ezért nem is azonosulhat egyikkel sem.

Ilyen sötétségben várjuk, hogy Hegel mondása szerint Minerva baglya újra repüljön, s erre ad reményt a XXI. században a hagyományos női szerepek újraértékelése, a Pallasz Athéné doktrína megjelenése, s az is, hogy az istennő neve – és vele együtt a klasszikus európai, humán műveltség újra megjelenjen. Vagy legalább ne tűnjön el nyomtalanul, s hogy az ilyen írásokra még él az igény, a figyelem, az érdeklődés – Európában.

## **Források:**

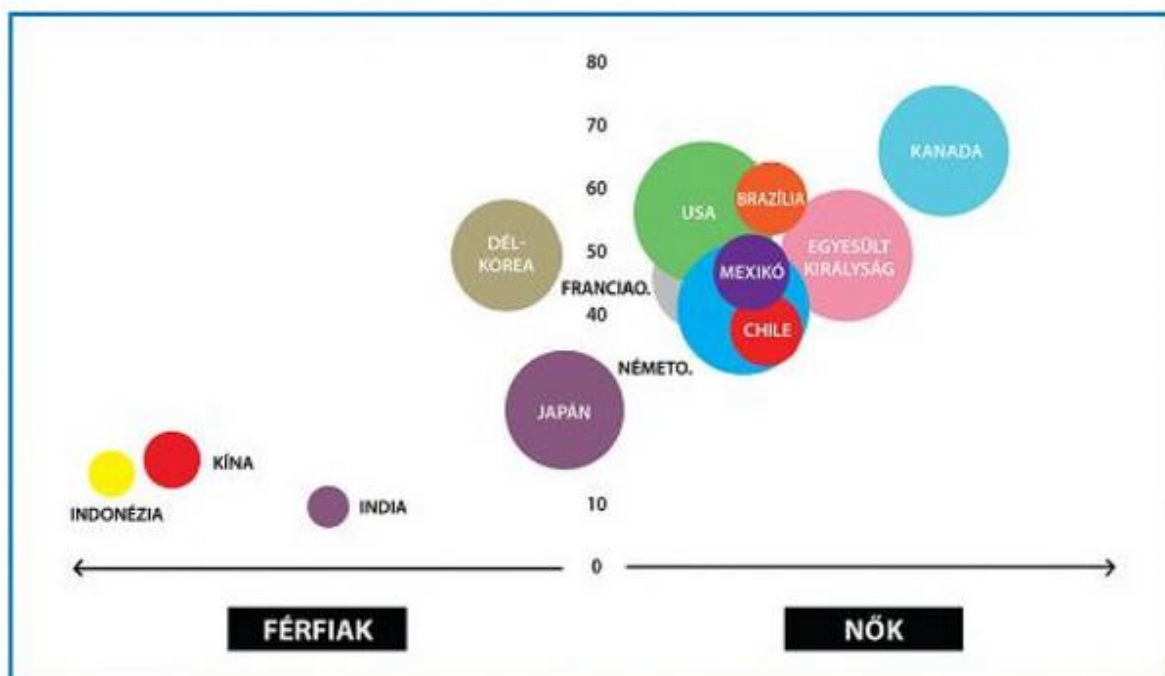
- CSIZMADIA N. (2016): Geopillanat – a 21. század megismerésének térképe. Kiadó: L’Harmattan 407 p. ISBN 978-963-0414-147-1.
- FREUD, S. (2012): Totem és tabu Kiadó: Fapadosköny. 208 p. ISBN 978 9633 297 8834.
- GERZEMA, J. – D’ANTONIO, M. (2013): The Athena Doctrine. Kiadó: Jossey-Bass a Wiley Imprint, San Francisco. 278 p. ISBN 978-1-118. 45295-0.
- GRAVES, R. (1981): A görög mítoszok 1. Kiadó: Európa. 1981. 546 p ISBN 963 07 1959 2
- TRENCSENYI-WALDAPFEL I. (1963): Mitológia. Kiadó: Gondolat. 401 p. ISBN GO 33 f 6364

## Az Athéné doktrína főbb jellemzői



A férfiak és a nők vezetésére jellemző főbb tulajdonságok (férfiak – csökkenő sorrendben: agresszív, büszke, analitikus, független, rugalmas, határozott; nők – növekvő sorrendben: ésszerű, együttműködő, lojális, jövőre tervező, önzetlen, empatikus, szenvedélyes, intuitív, rugalmas, kifejező – artikulált, türelmes).

Forrás: CSIZMADIA, 2016.



A nemek szerepe és fontossága az egyes országokban (férfiak – csökkenő sorrendben: Indonézia, Kína, India, Japán, Dél-Korea; nők – növekvő sorrendben: Németország, Franciaország, Chile, Mexikó, USA, Brazília, Egyesült Királyság, Kanada).

Forrás CSIZMADIA, 2016.