

# SOCIO SUMMIT 2022



Szociális szolgáltatások ma és holnap  
az egyenlő esélyű hozzáférés  
és reziliens működés biztosítása érdekében  
Socio Summit 2022 – konferenciakötet

Social Services Today and Tomorrow to ensure  
Equal Access and Resilience  
Socio Summit 2022 – conference volume

# Tartalomjegyzék

Előszó .....	7
A konferenciáról.....	11
A konferencia programja .....	25
A konferencia témájához illeszkedő írások .....	62
Seres-Pittlik Tímea, Bódy Éva, Dr. Ádám Szilvia: Szociális szolgáltatások rezilienciája: Mérhető? Mérjük? Lehetőségek és korlátok – miért fontos és mire jó, ha reziliens az ellátórendszer?.....	63
Galambos Katalin: Társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás, társadalmi reziliencia.....	85
Szabó Mariann: „Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget” – a Kraft koncepcióról és néhány gyakorlati alkalmazásáról.....	97
Agárdi Izabella: Whose resilience? Gendered Economy of Care in Hungary.....	107
Z. Karvalics László: Túl a klímaadaptáción: a társadalmi-kulturális fenntarthatóság útvesztőiről és esélyeiről.....	117
Ivana Stepanović: Digital Resilience Between Social Distance and Algorithmic Closeness .....	131
Boda Dezső: Komplex rendszerek rezilienciája .....	139
Bavlsík Richard; Nagy Ákos; Oross Dániel: A részvétel egymással összefüggő perspektívái .....	171
Balog Gyöngyvér: Co-creation & providing employment: a model for the sustainable development of social organizations. Impact Box – a case study .....	187
Cser Alexandra: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos motiváció kutatás.....	193

Szerkesztő/Edited by: Dr. Ádám Szilvia, Galambos Katalin  
Magyar nyelvű lektor/Hungarian language editor: dr. Juhász Péter  
Angol nyelvű lektor/English language editor: Matthew James Chen  
Szakmai közreműködők/Professional partners: Bódy Éva, Seres-Pittlik Tímea  
Kiadja: Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, Kőszeg, 2022  
ISBN: 978-615-5742-42-2  
PDF – ISBN: 978-615-5742-43-9  
Borítóterv: Livits Réka  
Nyomtatás: Mega Kft.  
A kiadvány elkészítését az Innovációs és Technológiai Minisztérium  
NKFIH Tudományos Mecenatúra Pályázatán nyert forrás támogatta.

# Table of contents



Foreword .....	6
About the conference.....	11
The conference program .....	45
Papers related to the conference theme .....	62
Tímea Seres-Pittlik, Éva Bódy, Dr. Szilvia Ádám: Resilience of social services Is it measurable? Shall we measure it? Opportunities and barriers – why is it important and what is it good for if the system is resilient? .....	63
Katalin Galambos: Social innovation, social enterprise, social resilience .....	85
Mariann Szabó: ‚Out of complexity, find simplicity!‘ – about the Kraft concept and some of its practical applications .....	97
Izabella Agárdi: Whose resilience? Gendered Economy of Care in Hungary.....	107
László Z. Karvalics: Beyond climate adaptation: about the mazes and opportunities of socio-cultural sustainability.....	117
Ivana Stepanović: Digital Resilience Between Social Distance and Algorithmic Closeness.....	131
Dezső Boda: Resilience of Complex Systems.....	139
Richard Bavlsík; Ákos Nagy; Dániel Oross: Interconnected Perspectives on Participation.....	171
Gyöngyvér Balog: Co-creation & providing employment: a model for the sustainable development of social organizations. Impact Box – a case study.....	187
Alexandra Cser: MOTIVATION research on social responsibility.....	193



# FOREWORD

„We need to create a space where people can help each other with their presence, preventing social exclusion” – said Gábor Gombos<sup>1</sup> a highly influential human rights activist who passed away a few days before the conference, the members of the Socio-Kraft research group opened the first Socio Summit event with his memory. The conference provided an opportunity for joint thinking and networking. The aim of the Socio Summit conference and of this volume is twofold: on the one hand, to present and transfer existing knowledge on the resilience functioning of social service providers, and on the other hand, to generate co-operations and co-creations for the sustainable development of the sector. In its approach and ambitions, the initiative fits in quite well with the Kraft concept of the Institute of Advanced Studies (iASK), which highlights the interoperability and the potential for interdependence between sectors at regional levels.

The volume presents in detail the conference theme, abstracts of the presentations, brief introductions of the speakers, and includes publications based partly on the presentations given at the conference and partly on further research on the topics at individual, organisational and community levels and support the resilient functioning of social service providers.

Very close to Kőszeg, in Szombathely, we said goodbye to Olga Horváth, who devoted all her energy and time over the last 30 years to people who were marginalised, who used some kind of service. Her exemplary way of representing the interests of homeless people in Szombathely, seeking systemic, cross-sectoral solutions, is exemplary.

„Don't let all that I have done be lost...” – fulfilling Olgi's request is the responsibility not only of those working in the social field, but also of society as a whole.

The first Socio Summit conference volume is also the first in the Socio Summit series. As the conference itself is not intended to be a one-off event, but rather a launching event for the series, the programme has been consciously designed not to present a well-defined sub-topic in depth, but to ensure that the invited speakers and the topics covered are representative of the extraordinary diversity of the concept of resilience. This conference volume, although not based exclusively on the presentations given at the conference, also follows this concept, so that the reader is presented with an extremely colourful and varied volume in terms of content, scope and genre. In this spirit, the spectrum ranges from theoretical, conceptual and overview articles, research reports, to case studies and presentations of the scientific and professional dilemmas of a particular subfield. Theory and practice, borderline issues, global, national, regional and individual aspects are presented in alternating and complementary ways – in Hungarian and English.

We are convinced that the volume is a niche in the field of human services, and we hope that its publications will support the development of new research directions and strengthening of old and new links between the social sciences and related disciplines, as well as between the various actors in the (public) services. We are committed to this endeavour and invite the readers of this volume to join us as partners!

Editors

---

<sup>1</sup> Gábor Gombos (1961-2022) was a member of the United Nations Committee on the Rights of Persons with Disabilities and as an independent disability expert he sought solutions to ensure that all persons with different abilities and opportunities in a given society can find spaces that suit them with dignity.

# ELŐSZÓ

„Egy olyan teret kell létrehozni, ahol az emberek egymást tudják segíteni a jelenlétükkel, megelőzve a társadalmi kirekesztést” – mondta Gombos Gábor<sup>1</sup>, a konferencia előtt néhány nappal elhunyt, nagy hatású emberi jogi aktivista, akire emlékezve nyitották meg a közös gondolkodásra, kapcsolatépítésre lehetőséget nyújtó első Socio Summit rendezvényt a Szocio-Kraft kutatócsoport tagjai. A Socio Summit konferencia és e kötet célja is kettős: egyrészt a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek reziliens működésével kapcsolatos jelenlévő tudások bemutatása, átadása, másrészt együttműködések, közös alkotások (co-creation) generálása a szektor fenntartható fejlesztése érdekében. A kezdeményezés szemléletében, törekvéseiben meglehetősen jól illeszkedik a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének Kraft koncepciójához, amely regionális szinteken mutat rá a szektorok közötti átjárhatóságra és az egymásra épülések lehetőségeire.

A kötet részletesen bemutatja a konferencia tematikáját, az előadások absztraktjait, az előadók rövid bemutatkozását, továbbá tartalmazza részben a konferencián elhangzott előadásokra, részben a témához kapcsolódó további kutatási eredményekre épülő publikációkat, amelyek egyéni, szervezeti, közösségi szinteken kapcsolódnak, és támogatják a szociális intézmények reziliens működését.

Kőszeghez nagyon közel, Szombathelyen búcsúztunk el a kötet szerkesztésekor Horváth Olgától, aki az elmúlt 30 évben minden energiáját és idejét azoknak az embereknek szentelte, akik perifériára szorultak, akik valamilyen szolgáltatást vettek igénybe. Példaértékű, ahogy Szombathelyen a hajléktalan emberek érdekeit képviselte, rendszerszintű, szektorokon átívelő megoldásokat keresett.

„Ne hagyjátok elveszni mindazt, amit tettem...” – Olgi kérésének teljesítése nem csupán a szociális területen dolgozó személyek, de az egész társadalom felelőssége is.

Az első Socio Summit konferencia kötete egyben a Socio Summit sorozat első száma. Mivel magát a konferenciát sem egyedi, hanem egyfajta sorozatindító eseménynek szántuk, a program kialakításakor tudatosan nem valamely jól körülhatárolható résztema mélyebb bemutatására törekedtünk, hanem arra, hogy a meghívott előadók és az érintett témák reprezentálni tudják a reziliencia fogalomkörének rendkívüli sokrétűségét. Ez a konferenciakötet – bár nem kizárólag a konferencián elhangzott előadásokon alapszik – ugyancsak ezt a koncepciót követi, így az olvasó tartalmi, terjedelmi és műfaji szempontból is rendkívüli színes, változatos kötet olvasásába kezdett. Ennek jegyében a spektrum az elméleti, koncepcionális és áttekintő cikkektől, kutatási beszámólótól az egy-egy részterület tudományos és szakmai dilemmáinak bemutatásán át az esettanulmányig terjed. Egymást váltva és kiegészítve jelenik meg benne elmélet és praktikum, határterületi kérdések, globális, országos, regionális és egyéni aspektusok – mindez magyar és angol nyelven.

Meggyőződésünk, hogy a humán ágazatok területén hiánypótló a kötet, melynek közreadása reményeink szerint új kutatási irányvonalak kialakulását, valamint a régi és új kapcsolatokat erősödését is támogathatja a társadalomtudományok és a kapcsolódó tudományágak továbbá a (köz)szolgáltatások különböző szereplői között. Elköteleztünk vagyunk e vállalkozás mellett, melyhez partnernek hívjuk e kötet olvasóit is!

A kötet szerkesztői

---

<sup>1</sup> Gombos Gábor (1961-2022) tagja volt az ENSZ Fogyatékosokkal élő személyek jogaival foglalkozó Bizottságának és független, fogyatékoságtudományi szakértőként kereste a megoldásokat arra, hogy egy adott társadalomban a különböző adottságokkal, lehetőségekkel élő személyek mindannyian méltósággal megtalálják a számukra megfelelő tereket.

## A konferenciáról...

A megnyitón Dr. Miszlivetz Ferenc, a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének főigazgatója kiemelte, hogy a Kraft (Kreatív város – fenntartható vidék) program már a kezdeti gondolkodás időszakában fókuszba helyezte a társadalmi innovációt. Dr. Szócska Miklós, a Semmelweis Egyetem dékánja elmondta, hogy a reziliencia mindig célként jelent meg szakmai pályafutásában, fontosnak tartotta, hogy a szervezetek lássák, hogyan lehetnek ellenállóképesek, fenntartható változtatásokat bevezetni képes szolgáltatók. A konferenciának helyet adó város, Kőszeg, polgármestere Básthly Béla elmondta, hogy Magyarország első árvaháza Kőszegen nyitotta meg kapuját, és az 1860-as években Schey Fülöp ugyancsak itt alapított szegényházat, Albrechtinum néven. Beszéde végén kiemelte, hogy minden ember boldogsága fontos egy közösségben, aminek megvalósításában a szociális szektorban dolgozó személyek küldetése egyedülálló.

Galambos Katalin előadásában – Út a Socio Summitig és tovább – bemutatta az Intézet szemléletét leginkább meghatározó kulcsszavakat: fenntarthatóság, innováció, kreativitás, amelyek a 2021-ben létrejött Szocio-Kraft kutatócsoport alapkövei is egyben. A hallgatók emellett megismerkedhettek azokkal az eseményekkel, amelyek reflektorfénybe helyezték a terület kihívásait. Elmondta, hogy a kutatócsoport eddigi kutatásai rámutattak arra, hogy a szolgáltató szervezetek működésében megjelennek a reziliens működés sajátosságai, és láthatók ígéretes gyakorlatok is ezen a téren. A Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának csatlakozásával megerősített cél ezért a szociális intézmények reziliens működését mérő és annak fejlesztését szolgáló eszköz kidolgozása.

A konferencia első napján (2022. június 9-én) délelőtt két vitaindító előadást hallottunk. Az elsőt James Crow az EASPD (European Association of Service Providers for Persons with Disabilities) elnöke tartotta. A szervezet európai ernyőszervezetként közel 20 000 szociális és egészségügyi szolgáltató szervezetet képvisel Európa 34 országából, amelyek fogyatékos emberekkel, fogyatékos emberekért dolgoznak. Előadásában – Reziliensek-e a fogyatékosokkal élő személyeket támogató szolgáltatások? Megfelelnek-e a célnak és fenntarthatóak-e a jövőben? – bemutatta az EASPD tevékenységét, misszióját, továbbá ismertette az Európai Bizottság reziliens szolgáltatás meghatározását: Képesség nemcsak a kihívásoknak való ellenállásra és azokkal való megbirkózásra, hanem arra is, hogy fenntartható, tisztességes és demokratikus módon hajtson végre változtatásokat. Az előadó felhívta a figyelmet a szektorban működő szervezetek esetében a folyamatos fejlesztés szükségszerűségére, és megerősítette, hogy vannak ígéretes gyakorlatok a területen, mi több, kifejezetten előremutató törekvések is láthatók, ugyanakkor egy olyan erejű kihívásra, mint a Covid19 pandémia nem voltak kormányzati szinteken megfelelő válaszok; az egészségügy és a szociális szektor nem rendelkezett elegendő humán- és anyagi erőforrással. Crow az előadása címében feltett kérdésre válaszolva felsorolta azokat a faktorokat, amelyek nem teszik lehetővé a szolgáltatások reziliens működését: alulfinanszírozott szektor, képzett munkaerő hiánya, rossz infrastruktúra, a családok elégtelen támogatása, kevés elérhető szolgáltatás, és a nem kellően hatékony, dehumanizáló intézményi környezet. Végül az előadó felvázolta egy reziliens szolgáltatás jellemzőit, ami modern, személyközpontú, családközpontú, épít a közösségre, olyan

munkaerővel dolgozik, akik képesek döntéseket hozni, jól fizetettek és képzettek, mindemellett egyénileg is ellenállóképesek, mentális egészségük jó. Szervezeti szinten az együttműködések és a minőségi, sokszínű szolgáltatás ugyancsak elengedhetetlen.

A második vitaindító előadást Lévai Gábor, a SCALE IMPACT alapítója és ügyvezetője tartotta, aki Magyarországon elkötelezett a társadalmi hatásmérés alkalmazása mellett. Társadalmi célú szervezetek és a reziliens működés, avagy a pénzhiány nem ok, hanem „csak” tünet... című előadásában a nonprofit szervezetek fenntarthatóságával kapcsolatban elmondta, hogy mivel azok fenntarthatóságát a külső környezet nagymértékben befolyásolja, azok a trendek, amelyeket szakértők jósnak, erős hatással vannak a szektorra. Kulcsüzenete, hogy hosszútávon mind a nonprofit, mind a hagyományos vállalati, forprofit oldalnak el kell mozdulnia a középen lévő, társadalmi vállalkozás irányába. Fontos a szervezeti reziliencia érdekében fejlesztendő területek átgondolása. Perspektívában kell látni és gondolkodni, ellenőrizni kell, hogy amit elhatározott a szervezet, annak végrehajtásában hol tart. A társadalmi hatásmérés eszköz lehet ahhoz, hogy a szervezet 360 fokos látószögben lássa önmagát, továbbá segítség a stratégiaalkotáshoz is. Az előadás legfőbb hívószavai: partnerség, szektorok közötti együttműködés, értékajánlat. Tanulságos, hogy Magyarországon – ellentétben az angolszász országok 30-50%-os értékével – nagyon alacsony, 10% körüli a nonprofit szektor saját bevételtermelő képessége, amin a vállalati tevékenység segíthet. Zárásként Lévai megfogalmazta, hogy a reziliencia nem egy „rakéta tudomány”, hanem a sok kicsi apró lépés szisztematikus véghezviteléből épül fel, melynek során fontos, hogy messziről nézzünk rá arra, hogy mi hiányzik, messzire tekintsünk, és a döntéseinket a hosszú távú társadalmi hatás tükrében hozzuk meg. A nonprofit szervezeteknek több energiát kell fordítaniuk önmagukra és vezetőjükre, ezáltal ellenállóbb szervezetként működhetnek, és komolyabb társadalmi hatást érhetnek el.





A konferencia első napjának délutánján négy szekcióban folytatódott a program:

- Beszéljünk az egyéni rezilienciáról! – Vezetők és beosztottak
- Beszéljünk a szervezeti rezilienciáról! – Döntés és tervezés
- Beszéljünk a közösségi rezilienciáról! – Erőforrások és stakeholderek
- Beszéljünk a társadalmi vállalkozásokról! – Innováció és fenntarthatóság

A szekciókban a rendezvény tematikájához illeszkedő előadások és ezekhez kapcsolódó diskurzus várta a résztvevőket. Az előadások absztraktjai a következő fejezetben, a rendezvény programjának bemutatásánál olvashatók.

Az esemény első napját kulturális program zárta, melynek során Dr. Mátay Mónika történész Beszélő Házak címmel rendkívül érdekes, remek hangvételű vezetett sétát tartott az érdeklődőknek Kőszeg történelmi belvárosában.

A konferencia másnapja, 2022. június 10-én a Socio Summit Café – Ismerjük meg egymást, építsünk hálózatokat! című programmal indult, ahol a résztvevőknek játékos keretek között volt lehetőségük megismerni egymás tevékenységét, kapcsolódni egymáshoz, és névjegykártyát cserélni – a szó szoros és átvitt értelmében is. A délelőtti szakmai előadások sorát Stefano Marta, az OECD Cities, urban Policies and Sustainable Development Division, Centre for Entrepreneurship, SMEs Regions and Cities koordinátorának prezentációja indította. A szakértő A fenntartható fejlődési célok (SDG) területi megközelítése című előadásában a fenntartható fejlődési célokra mérési lehetőségekként tekintett, amelyek kiváló eszközök a kormányzati tervezésekhez is, továbbá keretet adnak egy társadalmi kihívás (pl. a Covid19-járvány) utáni felépüléshez a városok és régiók számára. Dr. Magasházi Anikó, a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének kutatója Gondolatok a Szingapúri Reziliencia Stratégiáról című előadásában a távoli, kis állam mintájára hozott példákat arra, hogyan lehet tudatosan, tervszerűen felépíteni egy jól működő rendszert. Példaként említette, hogy Szingapúrban a társadalmi folyamatokat szervezettervezik, az állam felelős szereplője a fejlesztéseknek, az oktatás és az egészségügy fejlesztése pedig az innováció-vezérelt gazdaság részét képezi. Kiemelte, hogy hatékony protokollokra, transzparenciára, gyors és koordinált válaszokra van szükség a kihívások megválaszolására, a reziliens működés kialakítására. Ahogy fogalmazott, „Szingapúr a reziliens gondolkodás élő laboratóriuma.”, melynek reziliencia definíciójában a folyamatos reflexió, elköteleződés és innováció áll a középpontban. Szingapúr a demográfiai változásra reagálva tervezett, sajátos idősügyi programmal rendelkezik, amit látványosan kommunikálnak különféle platformokon. A délelőtti harmadik előadója Dr. Støren-Váczy Blanka, az OsloMet – Oslo Metropolitan University Faculty of Social Sciences Department of Social Work, Child Welfare and Social Policy egyetemi docense volt. A rendezvény tematikájához illeszkedő előadásában – Lehet-e rezilienciáról beszélni a digitális jóléti szolgáltatások esetében? – bemutatta, hogy a technológia nagyon sokat fejlődött az utóbbi években a jóléti szolgáltatások területén is. A digitalizáció megfelelő használat mellett támogatja az igénybe vevő személyek egyenlő esélyű hozzáférését. A jóléti szolgáltatások reziliens működésének fejlesztése érdekében kulcsfontosságú a digitalizáció beépítése a tudás-, és kutatásalapú politikákba.





A szekcióülések összefoglalóját pódiumbeszélgetés formájában osztották meg a résztvevőkkel a szekciók moderátorai. Minden csoport megfogalmazta a maga válaszát néhány közös kérdésre, melyek összevetése önmagában is izgalmas:

- Melyek azok az erősségek a szociális ágazatban, amelyekre építve a rezilienciát tudjuk erősíteni?
  - Az egyéni reziliencia témakörével foglalkozó szekció válaszai: „kitartás, szívósság, elkötelezettség, hit, konstruktivitás, kommunikáció, hála”. „Az egyéni érdek, mint salakanyag arannyá nemesül, ha a köz javát szolgálja.” (Adam Seligman);
  - a szervezeti reziliencia témakörével foglalkozó szekció résztvevői magát az embert és az ember erőterét látták erőforrásnak, továbbá azt a társadalmi értéket, amelyet a szociális szolgáltatás hoz létre. Emellett a bizalom fogalmazódott meg értéként, továbbá az, ha a vezető foglalkozik saját magával azért, hogy aztán a szervezet számára jót tudjon tenni;
  - a közösségi reziliencia témakörével foglalkozó szekció tagjai úgy látták, hogy a „közösségi szolgáltatások adatokat tudnak adni a települések irányítóinak, emellett bizonyos aspektusból a reális képet csak a szolgáltatók tudják megmutatni, hiszen ők ismerik az erőforrást és a szükségletet is”;
  - a társadalmi vállalkozások témakörével foglalkozó szekció tagjai kiemelték, hogy „vannak befektetők a piacon, akik nyitottak; a szociális szakma képviselői ismerik a társadalmi kihívásokat, profi szakemberek dolgoznak a szektorban, akik képesek válaszokat adni a kihívásokra; létezik egy piaci nyitottság egyéni és szervezeti szinten, ami a felelősségvállalást jelent, vannak win-win helyzetek, amiket érdemes megkeresni.
- Mik azok a nehézségek, kihívások, amelyek akadályozó tényezők a szektorban?
  - Az egyéni reziliencia témakörével foglalkozó szekció válaszai: „kiegés, anyagi nehézségek, környezet, jogszabályi változások, összetartás, társadalmi kohézió hiánya”;
  - a szervezeti reziliencia témakörével foglalkozó szekció szerint „időhiány, a vezető érzi, hogy tenni kell valamit, de arra már nincs ideje, hogy végigcsinálja a folyamatot; bagatellizálás, vezetői rossz példamutatás, vezető nem tud segítséget kérni, nem tud delegálni, nem tud megbízni a csapatában”;
  - a közösségi reziliencia témakörével foglalkozó szekció meglátása szerint „az ágazat saját maga; a szervezet vezetője nem ismeri a saját lehetőségeit, nincs tisztában a saját képességeivel, nem nyitott a kötelező együttműködések túl együttműködésekre, illetve, hogy más szemléletben, más szemszögből nézzen a területre”;
  - a társadalmi vállalkozások témakörével foglalkozó szekció tagjai szerint „nem kísérletezünk, nem próbálkozunk (Bukj gyorsan, bukj olcsón!), jogszabályi környezet, rugalmatlan rendszerek, nincs hatásmérés, nincsenek üzleti tudások és modellek, forráshiány, kevés partner, nincsenek stratégiák, nincs érdekképviselő”.

Végül minden csoport megfogalmazott egy-egy saját üzenetet:

- az egyéni reziliencia témakörét feldolgozó szekció üzenete szerint „Az egyéni reziliencia mindennek az alapja. Ismerjük egyéni szinten az erősségeket, gyengeségeket! Csoportban építsük be az erősségeket!”
- a szervezeti reziliencia témakörét feldolgozó szekció azt üzenté, hogy „Ami nem hajlik az török! A tudatosság a puha dolgokban, soft skillekben fontos! A vezető öngondoskodására kell a fókuszot helyezni, mert először magammal kell kezdeni, utána tudok adni.”
- a közösségi reziliencia témakörét feldolgozó szekció több gondolatot is megfogalmazott: „Tedd le, hogy mi a hasznossága annak, amit csinálsz, mutasd meg másoknak! A kötelező feladatokon túl vállalt plusz feladatok pozitívan hatnak vissza a kötelezően vállalt feladatok ellátására. Adott környezetben lévő tudást kell becsatornázni a szolgáltatás működésébe, és ehhez fel kell ismerni a környezetben lévő erőforrásokat. Amennyiben közösségi alapon kezd el működni a szolgáltatás, tehát nem csak az egyén szükségletére keressük a megoldást, akkor az hatni fog a közösségre, és ezáltal nő a közösségben fellelhető erőforrás, amit a szolgáltatásokban használni lehet.”
- a társadalmi vállalkozás témakörét feldolgozó szekció résztvevői úgy látták, „fontos, hogy a szociális szolgáltatások elgondolkodjanak azon, hogyan tudnak társadalmi vállalkozássá válni, még akkor is, ha napjainkban egyelőre nehezen látható, hogy pontosan mit nevezünk társadalmi vállalkozásnak”.

Mindezek után a hallgatóság egyszavas üzeneteket fogalmazhatott meg mindazok részére, akik nem vettek részt a konferencián. A záró szekció közös beszélgetésében az alábbi szavak hangzottak el: „ember, tudatosítás, remény, tanulás, közösen együtt, hatás, a változás iránti igény, közös gondolkodás, új célok, nyitás, érték, közösen, közösség, társadalmi vállalkozás (kiemelve, kétszer aláhúzva), bátorság az együttműködéshez”.

Válogatás az elégedettségi kérdőív visszajelzéseiből a szekcióülésekkel kapcsolatban:

- Inspiráló, hasznos volt. Érdekes területet nyitott ki.
- Sok új nézőpont, lelkes szakemberek
- Rendkívül jó előadók, és színvonalas, és aktuális előadások. Sok új és hasznos információt tartalmazó előadások, beszélgetések valósultak meg a szekcióban.
- Az ülésen nagyon innovatív tartalmak és megközelítések jelentek meg.
- Elképesztően jó témák voltak, hazaérve mindnek jobban utánanézttem és rákerestem az előadókra is a későbbi együttműködés lehetősége miatt.
- Nekem a konferencián a szekcióülés volt a kedvenc tartalmi elemem!
- Azóta is példaként használom az ott elhangzottakat és mindig sikere van. :)
- Nagyon érdekes és információkkal teli előadást hallottam. Számomra kifejezetten inspiráló volt.

- Nagyon inspiráló volt, kellemes, családias. A résztvevők szakemberként is és magánemberként is építőek voltak. Élveztem minden pillanatát. Köszönet és hála érte.

A részvételiség kutatása és az interdiszciplináris megközelítés köti össze a Corvinus Egyetem doktoranduszait: Oross Dánielt, Nagy Ákost és Bavlsík Richárdot, akik Mit jelenthet a részvétel a szervezeti működésben? címmel tartott előadásukban és az azt követő beszélgetésben elsőként a közös alkotás (co-creation), a bevonódás (engagement), és a koprodukciónak fogalmait járták körül. Ennek kapcsán a közös gondolkodás eredményeként megfogalmazódott, hogy a bevonódás által fontosabb és értékesebb lesz a munka, amit elvégzünk, továbbá a kliensek és családtagjaik bevonása által, a választás, döntéshozatali joga nyomán sikeresebb lesz a szolgáltatás, az ellátás. A Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete Covid19 kutatásának eredménye, hogy azok az intézmények, amelyek bevonták a munkatársakat és a szolgáltatást igénybe vevő személyeket, hatékonyabban oldották meg a váratlan nehézségeket, és hosszútávon erősödött a csapatmunka is. A részvétel egyik sajátossága, hogy „telhetetlen”: ha egyszer kinyílik a lehetőség a részvételre, akkor egyre többen élnek ezzel, ami megváltoztatja a szervezetet, innovációt eredményezhet. A szociális területen kötelező együttműködések látunk, amelyek gyakran nem zajlanak gördülékenyen – kiemelt kérdés tehát, hogy miként lehet a más szektorokban meglévő és használatos tudásokat, gyakorlatokat felhasználva ezeket az együttműködésekét valódivá, hasznosabbá tenni.





A konferencia második napjának délutánján a résztvevők kerekasztal beszélgetés formájában foglalkoztak a társadalmi innovációkkal a szociális szektoron belül. A beszélgetésen részt vett Dr. Sulyok Judit, a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának tudományos főmunkatársa, a Balatoni Turisztikai Kutatóintézet szakmai vezetője, a Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium munkatársa, és Rosta-Pethő Regina, a szombathelyi Pannon Gazdasági Hálózat Egyesület at.home – advanced treatment projekt koordinátora. Sulyok Judit az eredményesség érdekében fontosnak találta az együttműködést az egyetemi szcéna, a kutatók és a gyakorlati szakemberek között, továbbá kiemelte, hogy a társadalmi kihívások nem pusztán elvont elméleti vagy tudományos problémák, hanem mindannyiunk kihívásai. Rosta-Pethő Regina rávilágított arra, hogy az idős emberek számára szociális szolgáltatásokat nyújtó állami szervezetek nem képesek kiszolgálni a jelenlegi igényeket, nem is beszélve arról, hogy idősödő társadalmunkban egyre többen igényelnek majd különböző szolgáltatásokat. Ennek megoldására, illetve azzal a céllal, hogy tehermentesítsék a szolgáltatókat, innovációkban gondolkodtak, és külföldi minta alapján létrehozta egy okos idős szobát (smart senior room), ahol többek között van egészségmonitoring, biztonsági, kényelmi és szórakozási funkciókat segítő eszközök. Céljuk a stakeholderekben tudatosítani azt, hogy a digitális megoldások szükségszerűek, és egyre inkább az életünk és szakmánk részévé válnak, amire mindannyiunknak fontos felkészülnünk. A kerekasztal résztvevői megerősítették, hogy léteznek jógyakorlat-gyűjtemények, amelyek ugyan nem a szociális szektor gyakorlatai, ennek ellenére hasznosak lehetnek. Egyetértés mutatkozott abban is, hogy a vezetők fontos szereplők, a regionális adottságokat erősen figyelembe kell venni, végül, de nem utolsó sorban: együttműködések nélkül nem lesz változás. A társadalmi innováció tekintetében a fogalomalkotás szakaszában van Magyarország. Kik számítanak innovatívnak? – tette fel a kérdést a kerekasztal vezetője. Azok az emberek, akikben van nyitottság, rugalmasság és tudás az elérhető eszközrendszerrel – válaszolták meg a kérdést a kerekasztal résztvevői, majd a hallgatóság részéről elhangzott, hogy bátorság kell: merjünk innovatívak lenni, észrevenni a lehetőségeket, és megvalósítani a fejlesztéseket.





A kétnapos együttlételet zárszó és útravaló zárta, amelynek legfontosabb üzenete az volt, hogy az innováció, a változtatás egyedül nem lehetséges, nem is éri meg, egyszerűen nem megy. Az út, amit közösen teszünk meg a fejlesztés során, kiemelt értéként jelenik meg.

Az esemény két napja során a szervezők rövid interjúkat készítettek a résztvevő kollégákkal, egyrészt annak érdekében, hogy azonnali visszajelzéseket kapjanak, másrészt hogy a vélemények hallhatóvá váljanak már a konferencia idején, és megmaradjanak. Ezekből az interjúkból állítottuk össze az alábbi szemelvényt, tématerületekbe fűzve.

„Közösségbe csöppentem”. A résztvevő szakemberek megfogalmazták, hogy újra és újra megjelenik az együttműködés, az egymástól tanulás, a közösségben gondolkodás igénye. Ez és az ehhez hasonló események elindíthatnak egy társadalmi összefogást; az ágazatoknak nem szabad elszeparálódniuk egymástól. A különböző látásmódok, szektorok nem egymás ellenségei, sokkal inkább össze kell fonódni, kapcsolódni és tanulni egymástól, ugyanis leginkább szektorközi együttműködésekkel lehet szembenézni a kihívásokkal. Mindehhez minden stakeholdernek el kell hinnie, hogy nincs egyedül. Emellett a társadalmi szintű együttműködések azok, amelyekben ott van az erőforrás. Komoly lehetőség rejlik abban, ha megtaláljuk a megfelelő illeszkedéseket; meg kell vizsgálni, hogy melyik szereplő milyen adottságokkal és szükségletekkel rendelkezik, és össze kell hangolni a keresletet a kínálattal. Például a forprofit szektor mögött van pénz, és van igény, hogy legyen egy társadalmi háló, mert az ott dolgozó személyek bármikor ezekre a szolgáltatásokra szorulhatnak. A megfelelő kapcsolódások bevonódást hoznak, erősítik a szinergiákat, win-win helyzeteket generálnak.

Az innováció terén döntő jelentősége van a kapcsolatoknak, és csak összefogással lehet igazán előre haladni, ami regionális és települési szinteken egyelőre hiányzik.

A konferencia kilátásokat, jóslatokat, irányokat mutatott, amelyek vagy jelen vannak már, vagy érdemes rájuk felkészülni – ehhez sok információt, partnereket kaptak a jelenlévők. A gyakorlatban dolgozó szakemberek eddig is látták, érezték, hogy milyen tendenciák vannak, hogy milyen folyamatos és időközönként megjelenő kihívások nehezítik a működést és/vagy innovációt. A konferencia elindított olyan gondolatokat, amelyek rávilágítanak az aktuális kihívásokra, amelyeken dolgozni kell! Volt olyan szakember, aki ezeket a jóslatokat félelmetesnek tartotta, és az foglalkoztatja, hogy ezek vajon kódolva vannak-e a társadalmi létben? Ismétlődnek az események? Vajon ezért is lényeges a reziliencia: tudni, felismerni, hogy mennyire tudunk alkalmazkodni, milyen az ellenállóképességünk, vagy akár milyen stresszkezelési technikák léteznek?

A reziliencia, mint fogalom foglalkoztatja a szakembereket, az ezzel összefüggő első visszajelzés az volt, hogy ebben a szektorban ez az életünk része, a mindennapjainkat ebben a rezilienciában éljük meg a szociális szolgáltatók, állandóan alkalmazkodnak, új utakat, partnereket keresnek. A fogalommal kapcsolatos további vélemény volt, hogy ez most divatos szó (buzzword), amelyeknél mindig figyelni kell, hogy ne kopjon el, ne vesszen el a jelentése, ne veszítse el a tartalmát. Hasznos lenne konkrét helyzetekben, konkrét problémák megoldására használni, gyakorlati szempontból értelmezni.

Az eseményen az előadók visszatérően foglalkoztak szimbólumok, asszociációk alkalmazásával, amihez a résztvevők hozzátették, hogy a reziliencia fogalma vizualizálható, ábraként is megjelenhet, például egy pókhálóként, de lehet akár egy labirintus, amelyben

meg kell találni a kivezető utat. Volt egy résztvevő, aki a reziliencia szóról a lehetőségre asszociált, a lehetőségre, amely adódhat számunkra, vagy a lehetőség arra, hogy valamivé váljunk.

Egy újabb gondolatmenet volt, hogy a forprofit vállalati, céges közegben meglévő gondolkodást meg lehetne honosítani a szociális szolgáltatások terén is. Érdemes megnézni, hogy mit tanulhat a szolgáltatói szektor, hogyan adaptálhatók azok a folyamatok, működési mechanizmusok, amelyek a forprofit közegben beváltak.

Az interjúkban elhangzott, hogy a rezilienciára láthatóan nincs általános recept; alapelvek, praktikák vannak, de mindenkinek a saját túlélését és megújulási képességét kell kialakítania.

Végül, de nem utolsó sorban – felidézve a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének Kraft programját – említésre méltó az a gondolat, hogy a társadalmi innováció esetében (is) fontos a kultúrába ágyazottság, hiszen az emberi közösségekben, az emberi együttélésben a kulturális jellemzők nagyon meghatározóak. Jellemző, hogy egy bizonyos helyzetre egy közösség hogyan reagál, mit tud egyáltalán elképzelni reakcióként. Ezeket a horizontokat tágítani kell.

A konferencia két napján „A szó elszáll, a rajz megmarad” mottóval vizuális jegyzeteket készített Lívits Réka, amelyeket a kötetben szintén az olvasó elé tárunk.

A 2023. évi Socio Summit konferencia szervezéséhez az alábbi két idézetet viszik magukkal a szervezők:

*„Változz, változtass, és aztán menedzselj a változást.”  
„Nézzünk távolabbról és nézzünk távolabbra, fel kell venni másik szemüveget is!”*

a Socio Summit 2022 szervezői

Kőszeg, 2022. augusztus 2.

# A konferencia programja

A Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI-iASK) együttműködésben a Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának munkatársaival, a Szocio-Kraft kutatócsoport keretében, 2022. június 9-10-én megszervezte az első Socio Summit konferenciát Kőszegen, *Szociális szolgáltatások ma és holnap az egyenlő esélyű hozzáférés és reziliens működés biztosítása érdekében* címmel.

## A konferencia védnökei

Dr. Jody Jensen

Az MTA Politikatudományi Intézetének tudományos főmunkatársa, emellett nemzetközi kapcsolatokért felelős igazgató a Társadalomtudományok és Európa-tanulmányok Intézet Alapítványban (Jean Monnet Kiválósági Központ), amelynek létrehozásában is szerepet vállalt. Jody Jensen a Pannon Egyetem Kőszegi Kampuszának egyetemi docense és a nemzetközi tanulmányok mesterképzés szakvezetője. 2016 őszétől kezdődően három évre elnyerte a Jean Monnet Chair for European Solidarity and Social Cohesion (ESSCO) címet. Az Ashoka Alapítvány (vállalkozók támogatója a társadalmi innováció szolgálatában) nemzeti és regionális igazgatója volt. Rendszeresen oktat külföldön, emellett az Európai Bizottság munkájában is szerepet vállal. A Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetében kutatási területei közé tartozik a prefiguratív és szubterrán politika az új társadalmi és politikai mozgalmak vonatkozásában, különös tekintettel Kelet- és Közép-Európára, illetve a Balkán térségre. A komplexitásstudományokon belül a társadalom- és természettudományok összekapcsolódását vizsgálja, amelynek nyomán társadalmi jelenségek jönnek létre, és változások mennek végbe. Tudományos érdeklődése továbbá kiterjed az oktatás és a társadalomtudományok átalakulásának folyamatára a globális kihívások tükrében.

Dr. Miszlivetz Ferenc

A kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének alapítója és Főigazgatója. Jean Monnet ad personam professzor, a Pannon Egyetem egyetemi tanára, a Társadalomtudományi Kutatóközpont Politikatudományi Intézetének tudományos tanácsadója. A Kraft integrált város és vidék koncepció kidolgozója. Kutatási területei: a demokrácia elmélete és gyakorlata, a civil társadalom, Közép-Európa és Európa-tanulmányok, globalizáció, fenntarthatóság. Számos európai és amerikai egyetemen tartott előadásokat, tanított és kutatott. 2018-ig a Bolognai Egyetem állandó vendégprofesszora volt. 2012-ben a Columbia Egyetem Deák ösztöndíjas vendégprofesszoraként tanított New York-ban. Miszlivetz professzor alapítója és elnöke a Társadalomtudományok és Európa Tanulmányok Intézete Alapítványának Kőszegen (Jean Monnet Kiválósági Központ). 2012 óta az UNESCO Magyar Nemzeti Bizottsága Társadalomtudományi Szakbizottságának elnöke, a kőszegi UNESCO Cultural Heritage Management and Sustainability UNESCO tanszék irányítója. Számos díjban és elismerésben részesült, köztük a Magyar Érdemrend Tisztikeresztjének polgári tagozata (2021). Főbb művei: *Illusions and Realities: The Metamorphosis of Civil Society in a New European Space*, *Közép-Európa a kapuk előtt*, *Az európai konstrukció*, és *Reframing Europe's Future: Challenges and Failures of the European Construction* (Jody Jensen és Miszlivetz Ferenc szerkesztésében).





Dr. Szócska Miklós

Egyetemi tanár, 1989-ben szerzett orvosi diplomát a Semmelweis Egyetemen, ahol a képzés ideje alatt – erős ellenzékiként – a diákönkormányzat vezetőjévé választották. Érdeklődése ennek hatására az egészségügyi menedzsment irányába fordult, ezért a diplomája megszerzését követően kollégáival együtt megalapította az azóta már közel 25 éves Egészségügyi Menedzserképző Központot, melynek jelenleg is a vezetője. A menedzserképző keretei között a Harvard Egyetem John F. Kennedy Iskolájában Master of Public Administration diplomát szerzett, továbbá a Semmelweis Egyetemen változtatásmenedzsment témában sikeresen megvédte doktori disszertációját. 2010 és 2014 között egészségügyért felelős államtitkári pozíciót töltött be. Államtitkárként különösen nagy hangsúlyt fektetett a bizonyítékon alapuló konzultatív egészségpolitika meghonosítására és az egészségügyi dolgozók béremelésére, de legfőbb eredményeként mégis a népegészségügyi termékadó bevezetése, a dohányzás visszaszorítása, a kórházi rendszerek központosítása és az e-egészségügy megalapozása tekinthető. 2014-től újra az Egészségügyi Menedzserképző Központ, valamint – 2015-től – a Digitális Egészségtudományi Intézet vezetője és oktatója, 2016 szeptemberében a kormány jelölte a WHO (World Health Organization, az ENSZ egészségügyi szervezete) főigazgatói posztjára. 2019-től a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Karának dékánja. Főbb kutatási és oktatási területei a hálózatelemzés, a vezetés és változtatásmenedzsment, a kríziskommunikáció, továbbá e-egészségügyi és BIGDATA megoldások.

## 2022. június 9.

### Megnyitó

Dr. Miszlivetz Ferenc, főigazgató, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete

Dr. Szócska Miklós, dékán, Semmelweis Egyetem, Egészségügyi Közszolgálati Kar

Báthly Béla, polgármester, Kőszeg Város Önkormányzata

### Nyitó előadás

Út a Socio Summitig és tovább

Galambos Katalin, kutató, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete

Hankiss Elemér 2011-ben megjelent, „A bizonytalanság kora? Válság nyomán új világrend, vagy épp ellenkezőleg, új világzűrzavar van-e kialakulóban?» című írásában felteszi a kérdést, hogy képesek vagyunk vajon életben maradni ebben a változásokkal, veszélyekkel teli világban; képesek vagyunk-e szembenézni az ismeretlen jövővel. A Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének kutatói a községi kutatói térben, a társadalom és természettudományok számos pontjáról érkezve értelmeznék történelmi eseményeket, társadalmi folyamatokat, a hálózatosodást, a diszciplínák közötti kapcsolódási lehetőségeket, a fenntarthatóság és a komplexitás kérdéseit különböző területeken. Az Intézet Kraft – „Kreatív város – fenntartható vidék” – regionális fejlesztési koncepciójának alapvetése, hogy a gazdasági, az önkormányzati és akadémiai szereplők együttes tevékenysége eredményezi egy régió fejlődését, az ott élő emberek életminőségének javulását. Az előadás bemutatja

a Kraft fejlesztési koncepcióhoz 2020-ban csatlakozott Szocio-Kraft kutatócsoport kutatási tevékenységeit, együttműködését a Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjával, aminek fő célja a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek körében reziliens, proaktív, innovatív módon reagáló mechanizmusok kiépítésének támogatása. Az előadás célja egyúttal, hogy kontextusba helyezze a konferencia teljes szakmai programját, egyfajta szemüveget kínálva a résztvevőknek a további előadásokhoz, szekciókhoz.

### Vitaindító előadások

Reziliensek-e a fogyatékossgal élő személyeket támogató szolgáltatások? Megfelelnek-e a célnak és fenntarthatóak-e a jövőben?

James Crowe, elnök, European Association of Service Providers for Persons with Disabilities (EASPD)

Az előadás azt járja körül, hogy vajon mit is értünk azon, hogy egy szolgáltatás reziliens. Megvizsgáljuk, hogy a reziliencia miért kulcsfontosságú a sikeres szolgáltatások kiépítésében. Értékelni fogjuk, hogyan mérhető a fogyatékossgal élő gyermekek és felnőttek számára nyújtott szolgáltatások, valamint a gondozói tevékenység. Végül beazonosítjuk azokat a kihívásokat, amelyekkel szembe kell nézni ahhoz, hogy valóban reziliens szolgáltatásokat hozzunk létre.

Társadalmi célú szervezetek és a reziliens működés, avagy a pénzhiány nem ok, hanem „csak” tünet...

Lévai Gábor, alapító, ügyvezető, Scale Impact Nonprofit Kft.

A Scale Impact által – más szervezetfejlesztőkkel együtt – kialakított szervezeti reziliencia modell 2+8 fontos területet azonosít, ahol a társadalmi célú szervezeteknek elég jól kell működniük ahhoz, hogy tevékenységük mérhető pozitív változást eredményezzen az általuk kezelni kívánt társadalmi, környezeti problémával kapcsolatban. Az előadás során egyrészt körbejárjuk, mit is értünk mi a reziliens működés alatt ma Magyarországon, másrészt a modellben szereplő területeket fogjuk röviden végignézni példákkal alátámasztva, és megvizsgálni azt, hogyan hathat ezek jó vagy rossz működése a szorosan vett pénzügyi fenntarthatóságra.

### SZEKCIÓÜLÉSEK

#### 1. SZEKCIÓ: Beszéljünk az egyéni rezilienciáról! – Vezetők és beosztottak

Velünk fordul a kocka – Egyéni reziliencia fejlesztés 4 lépésben

Dr. Kovács Eszter, SkillToGo Kft.

Csíkszentmihályi Mihály, Martin Seligman és Barbara Fredrickson kutatásaira alapozva dolgoztuk ki a „SkillToGo 4 Step Method” reziliencia fejlesztő modellünket. MQ® kockánk segítségével négy lépésben alakítunk ki olyan új észlelési, gondolkodási és érzelmi szokásokat, amelyek eredményeként jelennek meg új reziliens cselekvési minták. A módszer



eredményességét az általunk fejlesztett MQ® Reziliencia teszttel tesszük mérhetővé. Előadásunkban rávilágítunk arra, hogy a reziliencia nem csak a múlt és jelen nehéz helyzeteinek, kudarcainak sikeres kezelését jelenti, hanem a jövő feletti kontroll maximális kézbevitelét is. Ismerkedjen meg a módszer alkalmazási feltételeivel és az MQ® Reziliencia teszt felépítésével.

Inspiráló vezető, inspiráló szervezet

Mogyoróssy Ágnes, tulajdonos, ügyvezető, Sequence Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.

Az előadás a vezetői rezilienciát járja körbe az alábbi tematika szerint:

- A reziliencia meghatározása
- Miért nélkülözhetetlen, hogy a dinamikusan változó, bizonytalan világban a vezetők reziliensek legyenek, és inspiráljanak minket?
- Vezetői fejlődési szintek és rövid jellemzőik
- Vezetői stílusok – vezető vagyok vagy főnök?
- Milyen eszközökre támaszkodhatnak a vezetők mentális erejük, szívósságuk növelésében?
  - A vezető önismerete a DISC eszköztárával.
  - Growth és fixed mindset, avagy a fejlődésfókuszú gondolkodásmódra nevelés.
  - Pszichológiai biztonság, a hibázás kultúrája.
  - Egyéb eszközök: coaching, mentoring.

A reziliencia képesség javítása a szociális ellátásban

Dr. Louise Grant, dékán, Faculty of Health and Social Sciences University of Bedfordshire, UK;

Dr. Gail Kinman, professzor, docens, Birkbeck University of London, Department of Organisational Psychology, University of Nottingham, UK, Occupational Health Psychology

Háttér: A szociális szolgáltatások területén végzett munka összetett és érzelmileg megterhelő, a munkavállalók esetében a munkahelyi stressz és a kiégés kockázata magas. Ez negatív hatással lehet az ellátás minőségére, valamint az egyének jólétére. Míg a munkavállalóknak van valamennyi felelősségük a kihívásokkal teli munkakörnyezettel való megküzdéshez szükséges érzelmi reziliencia kialakításában, a szervezeteknek jogi és erkölcsi kötelessége gondoskodni jólétük támogatásáról.

Áttekintés: Ez az előadás rávilágít a rendszerszintű, többszintű megközelítés előnyeire a szociális ellátás reziliens működésének javítása érdekében, és áttekintést ad az Egyesült Királyságban működő szervezetekben zajló kutatási és értékelési programról. Figyelembe vesszük a szociális szolgáltatási környezetnek megfelelő szervezeti, csoportos és egyéni szintű beavatkozások szükségességét. Megközelítésünk keretet biztosít a vezetőknek és a menedzsereknek ahhoz, hogy megértsék, kiépítsék és fenntartsák szervezeteik rezilienciáját és jólétét. Felvázoljuk a Szociális Munka Szervezeti Rezilienciája Diagnosztikai keretrendszerének jellemzőit, amelyhez kapcsolódik egy hozzáférhető, kutatási információkkal rendelkező diagnosztikai eszköz és egy hozzá tartozó munkafüzet. A diagnosztikai eszköz öt kulcsfontosságú területtel méri fel a munkavállalók elégedettségi szintjét – ezek az úgynevezett Kulcsfontosságú Alapelvek: a Biztonságos bázis, az Elismerés Érzése, a Tanuló Szervezet, a Világos Küldetés és Jövőkép, valamint a Jólét. A diagnosztikai szakasz eredményei felhasználhatók arra, hogy segítsenek a vezetőknek és menedzsereknek kiválasztani a megfelelő stratégiákat a munkafüzetből, hogy egyes területeken fejlesszék rezilienciát érintő képességeiket. A munkafüzet számos

bizonyítékon alapuló gyakorlati beavatkozást, „gyors sikert” hozó eszközt és mélyrehatóbb stratégiákat tartalmaz, hogy erősítse azokat a feltételeket, amelyek egyéni, csapat és szervezeti szinten megalapozhatják az ellenállóképességet, a reziliens működést. Mind az öt Kulcsfontosságú Alapelvhez kapcsolódóan bemutatásra kerül néhány stratégiai példa.

## 2. SZEKCIÓ: Beszéljünk a szervezeti rezilienciáról! – Döntés és tervezés

Robotok, járvány és háború – társadalmi érték a purgatóriumban

Csóti Gábor, HR szakterületi és ügyfélkapcsolati vezető, p2m Consulting; alapító, Gamechangers Közösség

A technológiai fejlesztések (digitalizáció, robotika, adattudomány, biotechnológia, stb.) gyökeresen változtatják meg életünket, társadalmi viszonyainkat, érték-preferenciáinkat, fogyasztási, munkavégzési és értékteremtési szokásainkat. Régi problémáink egy része megoldódik, más részük elmélyül, és újakkal egészül ki. A 21. század válságai és konfliktusai felgyorsítják ezeket a folyamatokat. Úgy tűnik, hogy a döntéshozók lassan reagálnak, az államok egyre inkább a társadalmi szereplőkre hagyják a szaporodó társadalmi anomáliák enyhítését. Ha ez igaz, hogyan tudnak a segítő szervezetek a for-profit szektorral együttműködve közösségi érték-maximalizálásban gondolkodni? Milyen követendő példák körvonalazódnak a gyakorlatban?

Programozott szervezeti reziliencia

Cser Alexandra, ügyvezető, tréner partner, SkillToGo Kft.

Gyorsan változó környezeti feltételek mellett egyre inkább elvárás minden dolgozó szinten a rugalmas, önálló, kezdeményező, azaz reziliens magatartás. Hogyan hozhat létre egy felsővezetői team olyan pszichológiai biztonságot, amelyben a munkatársak felvállalják az önálló döntések és kezdeményezések felelősségét? Min múlik, hogy az akadályok feladatokká szelődülnek, hogy a versengés mellett megjelenik a kooperáció és a konfliktusok konstruktív vitát indító nézetkülönbséggé válnak? Mikor és hogyan „programozza” a vezetőség a reziliens magatartás új építőköveit a munkatársak korábbi értelmezési rendszereibe, és mi a fáradságos munka jutalma? Ezeket a kérdéseket boncolgatjuk előadásunkban, számtalan gyakorlati példa megosztásán keresztül.

A pszichoszociális kockázatok feltérképezésének és kezelésének szerepe az egyéni és szervezeti reziliencia erősítésében

Zakor Tünde, munkahelyi stressz és stresszkezelés szakértő, LifeControl Központ

A munkahelyi szervezetek egyéni és szervezeti szintű pszichoszociális kockázati tényezőinek feltérképezése, valamint hatékony stresszcsökkentő beavatkozások megvalósítása nélkülözhetetlen a munkavállalói és szervezeti reziliencia erősítésében. Az előadás egy jó gyakorlaton keresztül mutatja be, hogyan hat pozitívan a munkahelyi stressztényezők feltérképezésének eredményeként megvalósuló kockázatcsökkentő beavatkozás a munkavállalók egyéni, illetve a csoportszintű szervezeti rezilienciájára.

Az előadásban érintett témák:

- A Koppenhágai Pszichoszociális Kockázatértékelő Kérdőív (COPSOQ II) magyar nyelvű adaptációjának valamint a vizsgált kockázati tényezőinek bemutatása;

- a pszichoszociális kockázatok csökkentésének lehetőségei és beavatkozási szintjei;
- a kockázatcsökkentő beavatkozási projektek megvalósításának szerepe a szervezeti reziliencia erősítésében;
- egy német kórház pszichoszociális kockázatcsökkentő beavatkozási projektjének bemutatása – jó gyakorlat ismertetése;
- összefoglalás és az idő függvényében diskurzus a bemutatott témában.

### 3. SZEKCIÓ: Beszéljünk a közösségi rezilienciáról! – Erőforrások és stakeholderek

„Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget” – a Kraft koncepcióról és néhány gyakorlati alkalmazásáról

Dr. Szabó Mariann, állandó kutató, szakmai projektvezető, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete

A Kraft Program a magyar kormány kísérleti regionális fejlesztési szakpolitikájának egyike, amely a határmenti kis- és közepes méretű városok fenntartható fejlődésére irányul. A hagyományos regionális és városfejlesztési gyakorlatokkal szemben a Program módszertana (Kraft koncepció) integrálja az úgynevezett „puha” tényezőket (kultúra, identitás, örökség) és azok hatékony kezelését a „kemény tényezőkkel”, ideértve az infrastruktúrális, energiaügyi és kommunikációs hálózatokat, illetve a gazdasági fenntarthatóságot. A Kraft további újítása, hogy azonosítja és felhasználja a vidék- és városfejlesztési tényezők egymástól való függőségén alapuló szinergiákat, ezáltal megfelelően feltárja azokat a feltételeket, amelyek az új komplex regionális város- és vidékfejlesztési stratégiák végrehajtásához szükségesek. A magyar kormány a Kraft program előkészítésével és annak más határmenti régiókra történő adaptációjával bízta meg az Intézetet. Az előadás a módszertani alapvetéseket, a Kraft Koncepció alapján vizsgált hazai és határon túli térségeket és az így kialakított fejlesztési stratégiákat mutatja be. Ismertetésre kerülnek a módszertan folyamatos fejlesztésének mérföldkövei, valamint a jövőbeli Kraft módszertant alkalmazó programjai. Az előadás változatos „tájakra” kalauzol el Írországtól Romániáig, Magyarországon pedig a Mura Vidéktől a Szigetközig. Az előadás értékeli a Kraft Program helyét a hazai területfejlesztési programok sorában. Az előadás a Kraft Pannónia jövőkép ismertetésével, a policentrikus város-hálózati terv bemutatásával zárul.

Támogató csoport – együttműködési platform az idősek életminőségének javítása érdekében  
Kányai Róbert, igazgató, Egyesített Egészségügyi és Szociális Intézmény, Győr

Gyakran gondoljuk azt a szociális ellátórendszer szereplőjeként, hogy egyedül vagyunk, nincs vagy csak alig van támogatásunk, együttműködő partner abban, hogy a kihívásoknak, a folyamatosan növekvő ellátási igényeknek meg tudjunk felelni. Pedig „Nem vagyunk egyedül”! Rengeteg olyan potens szereplő van a környezetünkben, akikkel együttműködve szélesíteni lehet az ellátási palettát és javítani a szolgáltatások minőségét. A győri Egyesített Egészségügyi és Szociális Intézmény már több éve tesz tudatosan abba energiát, hogy a vele egy szolgáltatási területen működő állami, önkormányzati, civil, egyházi szervezetek, intézmények, hivatalos szervek, vállalkozások számára teremtsen közös platformot az együttműködésre. Ennek a munkafolyamatnak a legújabb állomása a 2022. január 1. és 2022. április 30. között megvalósított, határon átnyúló „SKHU/WETA/2101/4.1/004”

azonosítószámú, „Gondoskodjunk közösen” című pályázat volt, amelynek keretében Támogató csoport alakult Somorján, a Győrben működő támogató csoport pedig egy szakmafejlesztési folyamaton esett át. A támogató csoport feladata, hogy az együttműködés platformja legyen az adott településen és munkájával a szolgáltatásokon keresztül hozzájáruljon az idősek életminőségének javításához. A csoport munkájában a résztvevők önként vesznek részt, és önként vállalnak feladatokat a működés során.

Lebegő és meggyökerezett szolgáltatások – az intézménytelenítési folyamat vizsgálata lokális közösségekben – Csabai Lucia, közösségfejlesztő, gyógypedagógus, ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar

A fogyatékossgal élő személyek lakhatási szolgáltatásait érintő hazai intézménytelenítési folyamat fő akadályaként tartom számon, hogy bár a célcsoportra vonatkozó szakpolitikai elvek hangsúlyozzák a társadalmi környezet szerepét – és ezt a társadalmi inklúzió elméletéhez kapcsolódó szociálpolitikai intézkedések is sok esetben támogatják –, e folyamat azonban mégsem a helyi közösség referenciakeretén belül értelmeződik. A funkcionális közösségértelmezést mint elméleti keretet alapul véve célom, hogy bemutassam azt a disszertációban ismertetett, alkalmazhatóságát kutatással alátámasztott szempontrendszert, amely a támogatott lakhatási szolgáltatások helyi közösségi alapú működésének és a szolgáltatást igénybe vevő személyek közösségi beágyazottságának vizsgálatára fókuszál. Doktori kutatásom empirikus részében négy helyszínen vizsgáltam e szempontrendszer működését. A szolgáltatást igénybe vevő személyek körében interperszonális kapcsolataik jellemzőit, valamint – közösségi érzésük és közösségi részvételük alapján – a helyi közösséggel kapcsolatos tapasztalataikat elemeztem. A támogatott lakhatási szolgáltatások esetében megfigyeltem, hogy a szolgáltatók milyen mértékben, hogyan támogatják a szolgáltatást igénybe vevők közösségi érzésének kialakulását, ezt kiegészítettem a szolgáltatás által fenntartott kapcsolatok és együttműködések jellemzőinek, valamint a szolgáltatás helyi közösségi részvételének áttekintésével. A közösségi alapú működés két jellemző típusát azonosítottam: a meggyökerezett és a lebegő szolgáltatásnyújtást. A lokális közösségi alapú működés vizsgálatára kidolgozott szempontrendszer segítségével célom, hogy bemutassam, miként vizsgálható hatékonyan a támogatott lakhatási szolgáltatás és a szolgáltatást igénybe vevő személyek helyi közösségbe ágyazottsága.

### 4. SZEKCIÓ: Beszéljünk a társadalmi vállalkozásokról! – Innováció és fenntarthatóság

Társadalmi vállalkozások szerepe a szociális innovációban  
Bugarszki Zsolt, egyetemi docens, Tallinni Egyetem, Társadalmi Vállalkozás Mesterképzés

A társadalmi vállalkozásokra napjainkban mint a szociális innováció motorjára tekintünk, melyek az elvárások szerint fenntarthatóbb módon tudják kezelni korunk égető szociális és környezeti problémáit. Az elképzelés mögött egyrészt a szociális szolgáltatások jelenlegi rendszerének kritikája áll. Felismerve a szféra folyamatos forráshiányát, a különböző szereplők fenntarthatóbb modellek irányába kezdtek elmozdulni, melyek egyszerre tartalmazzák a forrásteremtés és a mérhető társadalmi hatás elérésének lehetőségét. A másik motivációs tényező a hihetetlen léptékben fejlődő technológiai szektor és az erre kiépült startup kultúra jelentette inspiráció. Az általam közlőről megismert észt és szingapúri példákon keresztül

szeretném előadásomban demonstrálni, hogy miképpen lehetséges alacsony költségek mellett, hihetetlenül rugalmas módon és gyorsan új megoldásokat találni égető problémákra. Akár nagy, korábban mozdíthatatlannak tűnő rendszereket képes megújításra kényszeríteni ez az új vállalkozói ökoszisztéma, ami számos tanulsággal szolgálhat a szociális szféra szereplői számára is.

Co-creation & munkalehetőség: egy modell a szociális szervezetek fenntartható fejlődésére.  
Impact Box esettanulmány.  
Balog Gyöngyvér, társalapító, ügyvezető, Impact Company

Hogyan alakíthatnak ki társadalmi szervezetek olyan stabil és fenntartható bevételi forrást, amely missziójukat támogatja, miközben állami támogatásoktól való függőségüket csökkenti? Mik lehetnek az elsődleges és másodlagos előnyei egy ilyen modellnek a kedvezményezetteknek, a fogyasztókra és a társadalomra? Prezentációnk ezekre a kérdésekre kínál egy alternatívát esettanulmány formájában.

Határán a szociális közszolgáltatásoknak és a profitorientált vállalkozásoknak – Van-e piaca a társadalmi problémáknak?  
Ruszkai Zsolt, igazgató, Újpest Önkormányzatának Szociális Intézménye; vezető, Social Entrepreneurship Incubation Program, Hungary

Az állami szférában dolgozó szociális szakemberek professzionális munkával, de kötött szabályozási keretek között végzik a társadalmi problémák kezelését. A piaci szereplők között erősödik a társadalmi célok kommunikációja, de a reklámok, a közösségi média és a profitorientáció sokszor újratermeli a problémákat. A két szféra között pedig ott vannak a civil és nonprofit szféra semlegesnek tűnő szereplői, akik plurális működés és finanszírozás segítségével önszerveződve próbálják megoldani az alapításuk során deklarált célokat. Ezt a tevékenységet sok esetben ki tudják egészíteni termékek előállításával és piacon értékesíthető szolgáltatások szervezésével. Érdemes áttekintenünk, hogy az állam által foglalkoztatott szociális szakemberekben és a társadalmi problémák mentén önszerveződő civil csoportok működésében mi közös és mi a különböző. Együttműködésük kölcsönösen erősíti-e rezilienciájukat?

## 2022. június 10.

### Szakmai előadások

A fenntartható fejlődési célok (SDG) területi megközelítése  
Stefano Marta, koordinátor, Cities, urban Policies and Sustainable Development Division, Centre for Entrepreneurship, SMEs Regions and Cities OECD

A fenntartható fejlődési célok (SDG) az emberek, a jólét és a Föld javát szolgáló politikák javításának eszközei. A 2030 Agenda átalakító jellege lehetőséget nyújt a nemzeti, regionális

kormányok és önkormányzatok számára új politikai paradigmák előmozdítására. A 2030 Agenda céljainak és célkitűzéseinek követésén túl a városok és régiók az SDG-ket politikai iránymutatásként is felhasználhatják az ágazatok és kormányzati szintek közötti nagyobb koherencia elérése érdekében. Az SDG-k eszközt biztosítanak az OECD új regionális fejlesztési paradigmájának megvalósításához, amely a területfejlesztés holisztikus, több ágazatot átfogó, alulról felfelé irányuló, részvételi és helyalapú megközelítését támogatja.

Gondolatok a Szingapúri Reziliencia Stratégiáról  
Dr. Magasházi Anikó, kutató, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete

Szingapúr impozáns fejlődése a „harmadik világból” a világ legfejlettebb országai közé az „első világba” mindössze fél évszázad alatt különböző szakterületek kutatóit és szakértőit inspirálja a szigetállamban zajló folyamatok tanulmányozására, jó gyakorlatok feltárására. Szingapúr egyszerre nemzetállam és városállam. A reziliencia kutatás és tudásmegosztás az integratív nemzeti fejlesztési tervezésen túl a fenntarthatóan élhető városok törekvéseihez is kapcsolódik, mely 2008 óta külön állami ügynökségben kiemelt hangsúlyt kapott. A Rockefeller Foundation által alapított 100 Reziliens Város hálózat támogatásával 2018-ra elkészült Szingapúri Reziliencia Stratégia a klímaváltozásra és a demográfiai változásokra fókuszál a jövő fő kihívásai között. Az előadó bemutatja, hogy az alapok és a lehetőség az előrelépéshez a reziliencia terén a szingapúri intézményi rendszer minőségében keresendők, mely a kétezres években már komoly eredményeket ért el az oktatás és egészségügy jövőorientált átalakításával.

Lehet-e rezilienciáról beszélni a digitális jóléti szolgáltatások esetében?  
Dr. Støren-Váczy Blanka, egyetemi docens, OsloMet – Oslo Metropolitan University Faculty of Social Sciences Department of Social Work, Child Welfare and Social Policy

Az elmúlt tíz évben Norvégiában szinte robbanásszerűen alakultak át a jóléti szolgáltatások – egyes elemei drasztikusan mások kevésbé – a technológia, a digitalizáció és az IKT alapú innováció fejlődésének köszönhetően. A jóléti szolgáltatásokban bekövetkezett változásokat egyrészt felülről – politikai döntéshozatal következményeként – másrészt egy alulról – a technológia fejlődésének természetes eredményeként – történő folyamatoknak tudhatjuk be. Mindezek a változások egy újfajta ismeretet, tudást és rugalmas ellenállóképességet követel meg a rendszer minden tagjától. Ez az alkalmazkodóképesség tud vagy tudna hozzájárulni a funkcionális fennmaradáshoz az egyre inkább digitalizálódó szociális szolgáltatási rendszerben. A téma ily módon történő megközelítése felveti azt a kérdést, hogy „Lehet-e rezilienciáról beszélni a jóléti szolgáltatások digitalizációja esetén?”

Ahhoz, hogy erre a kérdésre válaszolni tudjunk, először meg kell vizsgálni, hogy hogyan és milyen módon formálja a digitalizáció a jóléti szolgáltatásokat, mert ennek függvényében láthatjuk, hogy hol és milyen adaptációra van szükség a szereplők részéről. Az előadás – hogy a jóléti szolgáltatások széles körét leszűkítse – a jóléti vagy szociális irodákban történő digitalizált szolgáltatásnyújtásra koncentrál, és egy folyamatban lévő szakirodalmi áttekintő és elemző (scoping review) tanulmány eredményeire épül. A tanulmány a digitalizáció eredményeképpen öt olyan kulcsfontosságú elemet fogalmaz meg, amelyek egyértelmű változást hoznak mind a szociális munka gyakorlatában mind a ügyfelek/kliensek szolgáltatásokhoz való viszonyában. Ez az öt elem: a digitális kommunikáció az ügyfél és a szociális munkás között, az online térben való bizalom, az idő kérdése, a szakmai autonómia, valamint a magán és szakmai



terület határmezsgyéjének összemosódása. Az előadás a tanulmány eredményére építve azt feszegeti, hogy a jóléti szolgáltatások digitalizáción keresztül történő radikális átalakításának hatásait ismerve lehet-e új rendszereket (szolgáltatásokat) létrehozni annak érdekében, hogy az segítse a rugalmas alkalmazkodást és ezáltal egy jobb funkcionális működés maradjon fenn.

Mit jelenthet a részvétel a szervezeti működésben?

Oross Dániel, tudományos munkatárs, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Politikatudományi Intézet; Nagy Ákos, ügyintéző, Egyesek Ifjúsági Egyesület/ Kreatív Tér Nonprofit Kft.; Bavlsík Richard, innovációs és szakpolitikai szakértő, Express Innovation Agency

A közszolgáltatások felhasználói és közösségi szempontú vizsgálata az elmúlt években a közigazgatás és közpolitika egyik leggyorsabban növekvő tanulmányi területévé vált. Az előadás betekintést ad abba, hogy egyéni és szervezeti szempontból milyen motivációk, célok állnak a részvétel ösztönzése mögött, majd bemutat olyan módszereket, amelyek a részvétel ösztönzését segítik. Ezt követi a részvétel négy fő fogalmának (közös alkotás, elköteleződés, koprodukció, márkaközösség) bemutatása a marketing, a szervezetkutatás és a politikatudomány felől, interdiszciplináris megközelítésben. Az előadás végén bemutatjuk, milyen hozzáadott értéket teremt a részvétel ösztönzése, és kérdéseket vetünk fel a részvétel ösztönzését befolyásoló tényezők (a bevonódás és elköteleződés mértéke, a részvétel kontextusa, fogyasztói bizalom) kapcsán a közönségnek.

## Társadalmi innovációk a szociális szektorban kerekasztal beszélgetés

- Rosta-Pethő Regina, projekt koordinátor, at.home – advanced treatment
- Győri-Dani Lajos, ügyvezető alelnök, Magyar Máltai Szeretetszolgálat
- Dr. Sulyok Judit, vezető, Balatoni Turisztikai Kutatóintézet; alprojekt vezető, TINLAB Tudomány Mindenkinnek

## A konferencia előadói, moderátorai

Dr. Ádám Szilvia

Szociológus, közgazdász, PhD fokozatát klinikai orvostudományokból szerezte. A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központ Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának egyetemi adjunktusa, valamint a Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskolájának témavezetője. Előtte a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetében oktatott orvosi szociológiát. Oktatási területe: projektmenedzsment, szervezeti kultúra, vezető kommunikáció és konfliktuskezelés, valamint vezetői önismeret tréning tartása. Kutatási területei: szervezetpszichológia és egészségügy területén egyebek mellett a munkahely-család konfliktus; kiégés és stressz; a nemis különbségek pszicho-biológiája; gyermekkori krónikus hasi fájdalom; valamint a matematikai szorongás pszichoszociális és szocio-ökonómiai tényezőinek vizsgálata.

Balog Gyöngyvér

Az Impact Design társadalmi szervezetekre specializálódott full-service ügynökség társalapítója és az Impact Box megálmodója. Borsod megyéből egészen Kenyáig repítette karrierje, az ENSZ kommunikációs munkatársaként több afrikai és közel-keleti misszióban vett részt, ahol sorsfordító találkozások inspirálták saját vállalkozásait. Az Impact Boxszal missziója, hogy fenntartható bevételi forrást és büszkeséget biztosítson hátrányos helyzetű közösségek számára. Csapatával már több tucat hazai és regionális társadalmi szervezet hatását növelték az impact kommunikáció és design eszközeivel.

Bavlsík Richard

Közpolitikai szakértő, kutató és doktorandusz a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Doktori Iskolájában, marketing területen. Mindennapi elfoglaltságát tekintve jelenleg a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) szakmai támogatására létrehozott, állami tulajdonban lévő Express Innovation Agency munkatársa, ahol a magyar innovációs és startup ökoszisztéma fejlesztésével foglalkozik szakértőként. Mindemellert doktori tanulmányokat folytat üzleti kommunikáció szakirányon, témája a fogyasztók bevonódása a gazdasági folyamatokba. Ez utóbbi kapcsán fontos motívumként tekint a piac demokratizálódására, valamint a fogyasztók és cégek közötti közös értékalkotásra. Eredeti tanulmányait tekintve politikatudós, melyből rendelkezik alap- és mesterszakos diplomával. Korábban dolgozott a privát szférában is, ahol tanácsadóként elemzésekkel és proaktív kapcsolatépítési tevékenységekkel támogatta nagy nemzetközi cégek és hazai piaci szereplők kormányzati kapcsolati törekvéseit.

Bódy Éva

Humán szervező, kognitív és viselkedésterápiás konzultáns, a Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának oktatója, tananyagfejlesztője. Oktatási területek: szociális szolgáltatások rendszere, új szolgáltatási tartalmak vizsgálata, határterületi szolgáltatások fejlesztése, együttműködése. Dolgozott a pszichiátriai ellátás egészségügyi és szociális

területén, az ágazatirányításban a szakminisztérium főosztályvezetőjeként. Gyakorlati tapasztalatait az egészségügyi és szociális területen több szolgáltatásban szerezte: pszichiátriai nappali kórház, pszichiátriai nappali ellátás, fejlesztő foglalkoztatás, közösségi ellátás. Oktatási tevékenységének célja a szociális szolgáltatások vezetői közötti kapcsolódások erősítése, a fenntartható, szükségletekre építő szolgáltatások elősegítése, támogatása. A szociális ágazatban megvalósult Európai Unió pályázatokban szakmai tanácsadó, témafelelős, szakmai vezető volt. Területek: integrált szolgáltatási modell kidolgozása, munkaerőpiaci szolgáltatások fejlesztése, vezetőképzés, ellátások módszertani fejlesztése. A kőszegi Szocio-Kraft kutatócsoport tagja, kutatási területük a társadalmi reziliencia erősítése a szociális szolgáltatók fejlesztésével, szervezeti és közösségi innovációs lehetőségek kialakítása a Nyugat-Dunántúli régió szolgáltatóinak bevonásával.

#### Bugarszki Zsolt

A Tallinni Egyetem docense, a Social Entrepreneurship Incubation Program alapítója Észtországban és Szingapúrban. Pályafutását szociális munkásként és szociálpolitikusként kezdte a közösségi pszichiátriai ellátások területén. Nevéhez fűződik Budapest egyik úttörő jellegű közösségi pszichiátriai kezdeményezése, a Soteria Alapítvány szolgáltatásainak fejlesztése, mely ma a fővárosi ellátórendszer szerves része. 2013-ban Észtországba költözött, ahol szakmai érdeklődése a társadalmi innováció, a startup ökoszisztéma és a társadalmi vállalkozások felé fordult. 2017-ben megalapította a Social Entrepreneurship mesterképzést a Tallinni Egyetemen majd 2020-ban a Social Entrepreneurship inkubációs programot, melyet jelenleg tallinni és szingapúri telephelyeken működtet.

#### Csabai Lucia

Munkáját a közösségfejlesztés, szociálpolitika és gyógypedagógia metszéspontja jellemzi. Fő területe a közösségi alapú, inkluzív szolgáltatások fejlesztése. E témában széleskörű gyakorlati és kutatási tapasztalattal rendelkezik. 2012 óta aktív tagja a Közösségfejlesztők Egyesületének. Doktori disszertációját júniusban védi meg (ELTE, Szociológia Doktori Iskola), mely a pszichoszociális fogyatékkal élő személyek közösségi befogadásának folyamatáról szól, a támogatott lakhatás területén. Az ideitől az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karának Atipikus Viselkedés és Kogníció Gyógypedagógiai Intézetében, a Pszichopedagógia szakirány munkatársa, valamint szakmai vezetője a Kézenfogva Alapítvány egyik kiemelt Erasmus+ („Access to Leisure”) programjának.

#### Cser Alexandra

Cser Alexandra, a SkillToGo ügyvezetője, tréner, reziliencia szakértő. 2008 óta tart tréningeket és workshopokat elsősorban reziliencia, pozitív leadership, energia- és stresszmenedzsment, kultúraváltás, pozitív identitás és mindfulness témákban, pozitív pszichológiai háttérrel. Ez alatt az idő alatt tanácsadóként, trénerként számos nagy-, közép- és kisvállalatot támogatott különböző projektek, képzések során, nemzetközi szinten. A mai napig élő kapcsolat ápol a pozitív pszichológia legnevesebb kutatóival, rendszeresen képi magát nemzetközi programokon. IAF által minősített facilitátor. 2021 februárjától a Pozitív Pszichológia a Menedzsmentben tárgy oktatója a Budapesti Metropolitan Egyetemen.

#### James Crowe

Hat éve az EASPD elnöke. Az Egyesületnek több mint 130 közvetlen tagja és több mint 15 000 szervezetből álló szélesebb hálózata van 33 európai országban. Minden fogyatékossgal élő gyermek és felnőtt számára olyan magas színvonalú szolgáltatásokat keresnek, amelyek az egyén köré összpontosulnak, és elősegítik teljes körű részvételüket és befogadásukat a társadalomban. 30 évig vezetett egy értelmi fogyatékossgal foglalkozó ernyőszerkezetet Walesben. Független érdekképviseleti szolgáltatásokat hozott létre és vezetett a walesi intézményekben, valamint információs, képzési és tanácsadói szolgálatot menedzsel, amelyek értelmi fogyatékossgal élő emberekkel dolgoztak. 2019-ben az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programjával egy tanácsadói projektet hajtott végre Észak-Macedóniában a kormányzattal, a szociális szolgáltató ügynökségekkel, a vezetőkkel és a munkavállalókkal, hogy előkészítsék két intézmény intézményi kitagolási tervét. Képviselet az EASPD-t az Európai Bizottság Fogyatékossgügyi Platformján. A walesi kormány tanácsadójaként dolgozik számos tanácsadó csoportban és bizottságban. Elnöke volt a nővérek és szociális gondozók fegyelmi bizottságának. Önkéntesként dolgozott fogyatékossgal élő fiatalokkal és iskolaigazgatókkal, támogatóként örökbefogadási ügynökséggel, támogatott lakhatási szolgáltatóval, valamint alapítóként egy gyermekekkel foglalkozó ernyőszerkezettel és egy támogatott foglalkoztatást biztosító ügynökséggel. Szenvedélyesen képviseli a fogyatékossgal élő személyek jogait, hogy az életüket érintő legfontosabb döntések tekintetében nagyobb kontrollt és nyilvánosságot kaphassanak.

#### Csóti Gábor

Tudás- és innovációs stratégia, a GAMECHANGERS Közösség alapítója. Mikroelektronika és technológia szakirányú villamosmérnök, emberierőforrás-menedzsment és minőségmenedzsment szakirányú MBA, digitális transzformációs, innovációmenedzsment és szervezetfejlesztési tanácsadó. A BusinessLab és a Magyarország Legkiválóbb Vállalatai Program kezdeményezője, az Investors in People szervezeti és akkreditációs rendszer regisztrált nemzetközi tanácsadója. A p2m Consulting HR és OD szakterületi és ügyfélkapcsolati vezetője, a Wellbeing Szövetség stratégiai partnere, a wellbeing értékelő rendszer bevezetésének vezetője. Elkötelezett az üzleti kiválóság és a jövő versenyképességi kritériumainak megismertetése, a legjobb szervezeti gyakorlatok megosztása, fenntartható, jövőbiztos szervezeti környezet kialakítása, valamint a hálózatos tudásteremtés, az innováció támogatása és a hazai üzleti kultúra fejlesztése mellett. Számos felsőoktatási intézmény rendszeres vendégelőadója.

#### Galambos Katalin

Gyógypedagógus, munkavállalási tanácsadó, jelenleg a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének (FTI-iASK) kutatója. Célja, hogy a különböző szektorok, illetve a non- és for profit szféra között hidakat képezzen, és ezzel hozzájáruljon a fogyatékos személyek egyenlő esélyű hozzáférésehez az élet különböző területein. Az ELTE Neveléstudományi Doktori iskolájában abszolvált. Jelenlegi kutatási területei a fenntarthatóság, reziliens működés, szolgáltatási hálózatok a szociális szektorban. Disszertációját a társadalmi vállalkozások hazai evolúciójáról készíti. 2009-ben BA majd később MA szinten gyógypedagógus végzettséget szerzett az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karán.

Gyógypedagógusként szerzett gyakorlati tapasztalatait felhasználva, az ELTE BGGYK oktatójaként, az EMMI Fogyatékosügyi Főosztályán referensként és szociális területen intézményvezetőként tett a fogyatékos személyek jogainak, társadalmi integrációjának, a szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférésnek megvalósításáért. Munkavállalási és pályaválasztási tanácsadó végzettségét a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának, a fogyatékos személyek hatékony életpálya tervezésének támogatása érdekében szerezte meg.

Dr. Louise Grant

A University of Bedfordshire Egészség- és Társadalomtudományi Karának dékánja. 1987-ben szerzett társadalomtudományi végzettséget és szociális munkás képesítést, pályafutásának első 15 évét szociális munkásként és csoportvezetőként töltötte a gyermek- és családügyi szociális munka területén. 2008-ban lett a szociális munka akadémikusa, és a felsőoktatásban olyan tantervek kidolgozására összpontosított, amelyek lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy bizonyítékokkal alátámasztott megközelítésekkel készüljenek fel a szakmai gyakorlatra. Kutatási területe a szociális munkások és más segítő szakmákban dolgozók munkakörülményeinek javítása. Számos publikációja van a szociális munkások szervezeti és egyéni rezilienciájának témájában, és olyan gyakorlati rendszerek kialakításán dolgozott, amelyek segítik a szakemberek boldogulását. Legutóbbi munkái középpontjában az érzelmi rezilienciát alátámasztó személyes erőforrások egyéni szintű fejlesztésére irányuló stratégiák kidolgozása és értékelése, a szervezeti reziliencia fejlesztése, valamint egy olyan kompetencia keret kialakítása áll, amely segíti a szociális munka vezetőit abban, hogy támogassák a munkatársaik rezilienciáját és jólétét. Társszerkesztője volt a Szociális munka gyakorlatának reziliencia fejlesztése című könyvnek, továbbá széles körben publikált szakértői folyóiratokban, valamint a szociális munka szakmai kiadványaiban.

Győri-Dani Lajos

Tanár, harminc éve a karitatív - szociális - egészségügyi területen tevékenykedik. Mindvégig a Magyar Máltai Szeretetszolgálat kereteiben, kezdetben önkéntesként, majd különböző tisztségek betöltése után több mint tíz éve a Szeretetszolgálat Ügyvezető Alelnökéként végez vezetői feladatokat a szervezet tevékenységének irányításában. A Szeretetszolgálat magyarországi fejlődésének mindvégig munkatársa, vezető tisztségviselője, mára mintegy háromszáz intézményt, több mint száz karitatív önkéntes feladatvállalást, és számtalan hazai és nemzetközi szerepvállalást végző projekt mindennapi működéséért, fenntartásáért visel felelősséget. Küldetésének tartja, hogy a segítő szakma, közte a szociális ágazat tevékenysége mindenkor illeszkedjen a társadalmi kihívásokhoz, változásokhoz, azokra reflektáló fenntartható megoldások alkalmazásával, folyamatos változásra képes intézményekkel. Több jelentős innováció kezdeményezése kötődik feladatvállalásához, például a jelzőrendszeres házgondozás, magyarországi bevezetése, az otthonokban élő idősek, fogyatékosokkal élők számára kialakított "Idősek otthon" elnevezésű akadálymentesítési program fejlesztése. Napjaink stratégiai kihívásának a demográfiai kihívásokra, a társadalom elöregedésére, az ezt követő munkaerőpiaci változásokra adható fenntartható válaszok kidolgozásában végez fejlesztő tevékenységet.

dr. Juhász Péter

Jogász és pedagógus végzettségű, hosszabb ideig az államigazgatásban dolgozott, a szakminisztérium Fogyatékosügyi Főosztályának szakmai referense, majd vezetője volt. Az ELTE gyógypedagógiai karán csaknem tíz éve oktat fogyatékosügyi szakpolitikát, a Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának mesteroktatója, a szociális vezetőképzés mestervezető képzésében, a szociális szolgáltatás menedzsment képzésben, továbbá a Kar BSc és MSc képzéseiben oktat, tananyagot fejleszt. PhD-hallgató, kutatási témája a fogyatékosügyi ENSZ-Egyezmény nemzeti végrehajtásának és a fogyatékos emberek participációjának egyes aspektusai. A Szocio-Kraft kutatócsoport tagja, kutatási területük a társadalmi reziliencia erősítése a szociális szolgáltatók fejlesztésével, szervezeti és közösségi innovációs lehetőségek kialakítása a Nyugat-Dunántúl régióban.

Kányai Róbert

Az Egyesített Egészségügyi és Szociális Intézmény Győr (EESZI) igazgatója. 2004-ben végzett a Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Tanítóképző Főiskolai Karán, mint szociálpedagógus és művelődésszervező. 2006-ban kezdett el dolgozni az EESZI-ben, mint szociális és mentálhigiénés munkatárs. 2010-ben sikeres záróvizsgát tett a Nyugat-magyarországi Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mester szakán. Az EESZI közben szervezeti átalakuláson ment keresztül, melynek nyomán 2011-től az intézmény HR és Projekt csoportját irányította. Vezetői céljai a hatékony munkaerő menedzsment kialakítása, a pályázati források bevonása és hatékony felhasználása, és az intézmény márkanevének, az „EESZI brand” fejlesztése voltak.

2017 óta az EESZI igazgatója, az intézmény folyamatosan fejlődik, és meghatározó szerepet tölt be Győr város szociális ellátása mellett a hazai és nemzetközi idősellátás területén megvalósuló szakmafejlesztési folyamatokban. Véleménye szerint egy intézmény akkor működik sikeresen, ha nem csak alapfeladatit végzi, hanem aktív része a város területén működő intézmények, szervezetek, vállalkozások közösségének, és annak működtetésében meghatározó szerepet vállal. Igazgatóként abban hisz, hogy megfelelő menedzser szemlélettel, elhivatott szakemberek bevonásával és fejlődni tudó szervezettel lehet csak eredményt elérni.

Dr. Gail Kinman

Okleveles pszichológus, a Brit Pszichológiai Társaság és a Társadalomtudományi Akadémia tagja. Munkahelyi egészségpszichológus, aki széleskörű kutatási és gyakorlati tapasztalattal rendelkezik. Érdeklődése elsősorban az érzelmileg megterhelő munkát végző emberek, például az egészségügyi és szociális ellátásban dolgozók, a börtönőrök és az egyetemi oktatók munkakörülményeinek és jólétének javítására irányul. Jelenleg az egészségügyi és szociális ellátásban dolgozó szakemberekkel együtt dolgozik az érzelmi reziliencia fejlesztésére irányuló rendszerszintű megközelítések kidolgozásán és értékelésén. Érdeklődési körében évek óta szerepel a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a távmunkához szükséges egyéni és szervezeti jellemzők. Jelenleg több kutatási és tanácsadói projekten dolgozik ezen a területen. Több szervezettel dolgozik együtt, mint



például a Society of Occupational Medicine, a Royal College of Nurses, a Prison Officers Association és az Educational Support Partnership a munkavállalók jólétének javítását célzó számos projekten. Számos kutatási tanulmányt, jelentést és könyvfejezetet publikált, emellett rendszeresen felkérlik, hogy tartson előadásokat, képzéseket a kutatásairól.

Dr. Kovács Eszter

A SkillToGo társtulajdonosa, orvos, pszichológus. Közel húszéves orvosi pályafutást követően váltott karriert, és trénerként, tanácsadóként is komoly tapasztalatra tett szert. Számos iparágban, változatos projektekben működött közre, miközben számtalan különböző kultúrával ismerkedett meg. 2000 körül találkozott a Pozitív Pszichológia tudományával, ezt követően tréner csapatával együtt Magyarországon elsőként ültette át a Pozitív Pszichológia felismeréseit a gyakorlatba – nem csupán üzleti területen. Személyes kapcsolatot ápol a terület elismert amerikai kutatóival. Küldetése a Pozitív Pszichológia széles körben való elterjesztése országos szinten. A kezdetektől fogva főszervezője a magyarországi Pozitív Pszichológia Konferenciáknak, számos könyvet fordított, szakmai támogatója a Pozitív Pszichológia a tanteremben c. programoknak.

Lévai Gábor

Közgazdász és coach. Pályafutását 1995-ben a bankszektorban kezdte, 2000-ben munkaerő kölcsönző és tanácsadó céget alapított, majd 2006-tól 10 éven át vezette a Magyar Lízingszövetséget. 2012-ben alapította a Civil Support-ot, amely később az első hazai B Corp minősítésű vállalkozás lett Magyarországon. Ekkortól foglalkozik nonprofit szervezetek, majd társadalmi vállalkozások fejlesztésével és társadalmi hatásméréssel. 2018-tól alapítótársával a német GreenBrands Organization kelet-közép európai regionális franchise partnere, illetve több társadalmi vállalkozás kisbefektetője. 2021-től pedig – a Civil Support megújításával – impact befektetők bevonásával létrehozta a Scale Impact Nonprofit Kft-t, amely társadalmi célú szervezetek reziliencia fejlesztésével, és vállalati - nonprofit partnerségek erősítésével foglalkozik.

Dr. Magasházi Anikó

A Budapesti Corvinus Egyetem Multidiszciplináris Doktori Iskolájában, a közgazdaságtan területén szerezte PhD fokozatát. Regionális fejlesztésben és a pénzügyi területen, Magyarországon és Ausztriában töltött 20 éves szakmai pályája után fordult a társadalomtudományi kutatások felé. Kutatómunkáját nagymértékben segítették 2014-2016 között az ISES, majd az iASK kutatócsoportjaiban Kőszegen töltött rövidtávú ösztöndíjak. 2017-től az iASK munkatársaként az intézet nemzetközi kapcsolatainak fejlesztéséért felel, az intézet Stratégiai Kabinetjének tagja. Kutatási területei: globalizáció és regionális fejlődés a délkelet-ázsiai és a kelet európai országokban. Oktat a Pannon Egyetem kőszegi kampusza Nemzetközi Tanulmányok MA programjában. 2018-ban magyarul, 2021-ben kibővítve angolul jelent meg Szingapúr – globálisan behálózva – magyar kitekintéssel című monográfiája.

Stefano Marta

„A fenntartható fejlődési célok területi megközelítése” program koordinátora, amely a városokat és régiókat támogatja a Fenntartható fejlődési célok megvalósításában az OECD és a partnerországok különböző területein. Továbbá az OECD „A decentralizált fejlesztési együttműködés átalakítása” című projekt koordinátora volt. Korábban az ENSZ Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete (FAO), az OECD és az UNCDF által közösen kidolgozott „Az élelmezésbiztonsági és táplálkozási politika területi megközelítésének adaptálása” című kezdeményezést vezette. Számos más projektben is dolgozott, többek között a város-vidék kapcsolódásokon Marokkóban és a területi indikátorokon Tunéziában. Az OECD-hez való csatlakozása előtt a FAO-ban az élelmezésbiztonság és a táplálkozási politika területi megközelítésével foglalkozott.

Mogyoróssy Ágnes

MBA, ügyvezető, executive és üzleti coach. Tanulmányait a Budapesti Gazdasági Egyetemen és a Debreceni Egyetemen végezte. Business coach diplomáját a budapesti Metropolitan Egyetem üzleti edző szakán szerezte. Vezetők és vállalkozók fejlesztésével, üzleti coachingjával foglalkozik. Főbb területek: időmenedzsment, munkahelyi és magánéleti jelenlét aránya, delegálás. Kutatási területe: a vezetői fejlődés szintlépései és a vezetői viselkedésminták feltérképezése. A témában 2020-ban írt egy könyvet Inspiráció vezető címmel.

Nagy Ákos

Végzettségét tekintve a politikatudomány felől indult, majd a menedzsment tudományok irányába mozdult el, különös érdeklődéssel a felelős menedzsment paradigma és a szervezetközi együttműködések felé. Korábban részt vett kutató, tanácsadó projektek megvalósításában, majd a civil szféra felé fordult a figyelme, különös tekintettel a felzárkóztatással, oktatással foglalkozó szervezetekre, valamint a társadalmi vállalkozásokra. Hosszútávú célja a hasonló területeken dolgozó hazai szervezetek közötti közös döntéshozatal, erőforrás- illetve tudásmegosztás fejlesztése, amelynek előfeltételeként értelmezi a társadalmi bizalom építését. Jelenleg ezen tapasztalatok keresztmetszetében dolgozik doktori tanulmányain a Corvinus egyetemen a felelős menedzsment elveit, valamint a részvételi stratégiaalkotást kutatva.

Oross Dániel

PhD politológus, diplomát az ELTE ÁJK Politikatudományi Intézetében 2009-ben, doktori fokozatot a Budapesti Corvinus Egyetemen szerzett 2015-ben. 2011 óta a Társadalomtudományi Kutatóintézet Politikatudományi Intézetének tudományos munkatársa. 2018 óta a Deliberatív alkotmányozás COST Action (CA17135 BE) program Irányítóbizottságának tagja, 2022 óta alelnöke. A Studies in Political Science valamint a Bibó Jogi és Politikatudományi Szemle szerkesztőségi tagja. Oktatási tapasztalatot a Bibó István Szakkollégium Politikatudományi Műhelyének nevelőtanáraként majd oktatójaként, valamint a Hartwick College (Oneonta, NY, USA), Fulbright ösztöndíjas oktatójaként szerzett. Kutatási területe: demokratikus innovációk, a visegrádi országok politikai berendezkedése, a fiatalok választási és szavazói magatartása, politikai részvétel, politikai szocializáció.

Rosta-Pethő Regina

Projektkoordinátor, terület- és településfejlesztő geográfus, jelenleg a Pannon Gazdasági Hálózat projektmenedzsere és az at.home – advance treatment okos időszoba koordinátora. 15 éves munkája során vállalkozásfejlesztési projekteket irányított elsősorban kis- és közepes vállalkozások támogatása céljából. Nemzetközi konzorciumok keretében foglalkozott társadalmi vállalkozásokat segítő szolgáltatásokkal, AAL témájú innovatív ötletek megvalósításával, e-egészségügyi megoldásokkal és regionális reziliencia témakörével. Az elmúlt években pedig a szervezet digitális innovációs központjával, az am-LAB-bel közösen határon átnyúló fejlesztések és AAL munkacsoport keretében segíti a vállalkozások digitális átalakulását, valamint irányítja az at.home okos időszobát, amely képzési és bemutató jellegén túl kutatás-fejlesztési szolgáltatásokkal segíti az egészségipar és otthonápolási termékek használatát az idősek és hozzátartozói körében. Jelenleg az Óbudai Egyetemen végzi az orvostechonikai eszközök MDR szabályozásának minőségbiztosítási szakember képzését, hogy speciális szaktudással segítse a fejlesztések sikerességét.

Ruszkai Zsolt

Magyarországi szociálpolitikai szakértő, az elmúlt 10 évben civil szervezetek által megvalósított munkaerő-piaci projektek tervezésével és monitorozásával foglalkozott, melyek hátrányos helyzetű személyek munkaerőpiaci integrációját biztosították. Ezen a területen az általuk tervezett programok több mint 700 társadalmi vállalkozásnak nyújtottak szakmai támogatást és visszatérítendő anyagi forrást. Dolgozott az illetékes minisztériumokban tervezési tanácsadóként (ESZA, ERFA), így kormányzati és támogatói, befektetői oldalról is tanácsokat nyújt szervezeteknek. Jelenleg egy integrált helyi szociális szolgáltató központ igazgatója, 180 fős szociális munkás csapatot irányít, valamint a SEIP magyarországi kirendeltségét vezeti.

Seres-Pittlik Tímea

Szociológus, szociálpolitikus, a Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjának oktatója, tananyagfejlesztője. Oktatási területek: etikus szervezet és etikus vezető, vezetői érdekérvényesítés módszerei és eszközei, szociális innováció, szolgáltatás fejlesztés. Dolgozott az ágazatirányításban, gyakorlati tapasztalatait a szociális területen több szolgáltatásban szerezte: gyermekjólét, támogató szolgálat, idősellátás, integrált intézmény. Intézményi menedzsment programokat és hallgatói gyakorlatokat koordinál. Oktatási tevékenységének célja a szociális szolgáltatások vezetői közötti kapcsolódások erősítése, a hálózatosodás elősegítése, támogatása. A szociális ágazatban megvalósult Európai Unió pályázatokban szakmai tanácsadó, témafelelős volt. Területek: új szolgáltatások bevezetése, vezetőképzés, ellátások módszertani fejlesztése. A kőszegi Szocio-Kraft kutatócsapat tagja, kutatási területük a társadalmi reziliencia erősítése a szociális szolgáltatók fejlesztésével, szervezeti és közösségi innovációs lehetőségek kialakítása a Nyugat-Dunántúl régió szolgáltatóinak bevonásával.

Dr. Sulyok Judit

A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának tudományos főmunkatársa, a Balatoni Turisztikai Kutatóintézet szakmai vezetője. Több mint 20 éves tapasztalattal rendelkezik turizmuskutatás területén, regionális tudományok területén szerezte PhD fokozatát. Fő kutatási területei a vízparti térségek turizmusa, az egészségturizmus, a helymarketing, valamint a turisztikai mobilitás időbeni és térbeni koncentrációja. Aktív résztvevője nemzetközi és hazai projekteknek, például Off to Spas (COSME program), The WineLab (Erasmus+ project), Fenntartható, intelligens és befogadó városi és regionális modellek (EFOP-3.6.2-16-2017-00017), valamint Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium. ORCID: 0000-0003-1807-1897

Dr. Støren-Váczy Blanka

Egyetemi docens, szociálpolitikus. Az ELTE Társadalomtudományi Karán szerzett szociálpolitikai diplomát, majd ugyanitt doktorált szociológiából, szociálpolitikai szakirányon. Kutatóként érdeklődik a társadalmi kirekesztődés és befogadás szociálpolitikai aspektusai és formái iránt. Az utóbbi években különös figyelmet fordított a jóléti szolgáltatások digitalizációjának kutatására. 25 éves szakmai gyakorlattal rendelkezik a foglalkozási rehabilitáció és társadalmi integráció területén, számos európai és hazai projektben dolgozott, mint projektvezető, szakmai tanácsadó, szakértő és kutató. Jelenleg az Oslo Metropolitan Egyetem Társadalomtudomány Karán oktató és kutató, valamint az ELTE Társadalomtudományi Karának állandó meghívott előadója. Tizennyolc éve él Norvégiában, Oslóban.

Dr. Szabó Mariann

Közgazdász, doktori (PhD) fokozatát a Gazdálkodás- és szervezéstudományok területén a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen szerezte meg 2019-ben. Jelenleg a Felsőfokú Tanulmányok Intézetének kutatója és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszékének egyetemi adjunktusa. 2016 szeptemberétől működik közre a Kraft (Kreatív város – fenntartható vidék) Központ munkájában. Az Intézet vezetésével 2019. augusztus 1-jén induló, összesen 8 ország partnerségével megvalósuló INTERREG EUROPE Local Flavours, kulturális örökség-alapú turizmusfejlesztés tárgyú projekt szakmai vezetője. Az Intézet részéről társvezetője az „Insula Magna” Fenntartható Fejlesztési Programnak, valamint a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa Programhoz tartozó Bakony Társadalmi Innovációs Projektnek. Kutatási területe a regionális gazdaságtanhoz és területfejlesztéshez kapcsolódik, azon belül is a regionális különbségek és jövedelemegyenlőtlenségek csökkentésére szolgáló eszközökhöz, programokhoz. Kutatómunkája a regionális gazdaságtan és fenntartható fejlődés keretrendszerének és logikájának ötvözésére irányul, így kutatásaiban nagy hangsúlyt kap a fenntartható területhasználat kutatása olyan területekhez kapcsolódóan is, mint a Helyi (érdekű) gazdaságfejlesztés (HGF), regionális rugalmasság és barnamezős területek rehabilitációja.

Munkahelyi stressz kockázatértékelés és stresszkezelés szakértőként dolgozik a LifeControl Központ alapítójaként, melynek célja a stressz negatív következményeinek tudatosítása és stresszcsökkentési lehetőségek megvalósítása egyéni és munkahelyi szinteken. Először 1997-ben a Debreceni Egyetem Egészségügyi Főiskolai karán szerzett szociális munkás diplomát. 2018-ban a Budapesti Metropolitan Egyetemen üzleti kommunikátor BA végzettséget, majd ugyanitt 2020-ban diplomás üzleti coach szakirányú képesítést szerzett. A vállalati kommunikáció területén töltött több, mint 10 év után fordult a stresszkezelési megoldási lehetőségek felé. 2010-ben William ÉletKészségek Facilitátor oklevelet szerzett, majd 2012-ben bekapcsolódott külsős tagként a Semmelweis Egyetem Magatartástudomány Intézet Munkahelyi Stressz és Stresszkezelés Kutatócsoport munkájába. Részt vett a Koppehági Pszichoszociális Kockázatértékelő Kérdőív magyar nyelvű adaptációs folyamatában, valamint online projekt koordinátorként és sajtószóvivőként támogatta a 2013-14-ben megvalósított Országos Munkahelyi Stressz Felmérést. Azóta aktívan foglalkozik a munkahelyi stressz szervezeti és egyéni szintű kockázatértékelési és kockázatcsökkentési lehetőségeivel. Munkahelyi stressz felmérések mellett, rendszeresen tart motivációs előadásokat, szakmai képzéseket, készségfejlesztő tréningeket, workshopokat, egyéni coaching üléseket stressz, kiégés, reziliencia témakörökben. Társadalmi célú kampányokban való részvétellel, rendszeres médiaszereplésekkel is népszerűsíti a stressztudatosságot.

## The conference program

Institute of Advanced Studies, Kőszeg (FTI-iASK) in cooperation with the Centre for Social Care Excellence at Semmelweis University, in the framework of the Socio-Kraft research group, organized the first SOCIO SUMMIT conference in Kőszeg, on 9-10 June 2022, entitled Social Services Today and Tomorrow to ensure Equal Access and Resilience.

### Members of the Main Committee:

Jody JENSEN

Director of the Polányi Centre at iASK. She is a senior research fellow from the Institute for Political Science at the Hungarian Academy of Sciences as well as an assistant professor and Director of the International Studies MA Program at the University of Pannonia Kőszeg Campus, where she was awarded a Jean Monnet Chair for European Solidarity and Social Cohesion (ESSCO). She is the Director of International Relations at the Institute for Social and European Studies (a Jean Monnet Centre of Excellence) which she helped to found. She was also the National and Regional Director of Ashoka: Innovators for the Public that supports social entrepreneurs. She frequently teaches abroad as well as works for the European Commission. Her areas of research are prefigurative and subterranean politics about new social and political movements, particularly in Eastern and Central Europe as well as in the Balkans, looking at the conjunction of the social and natural sciences in the study of complexity as it translates into social phenomena and change. Furthermore, she is very much interested in the transformation of education and the social sciences in response to global challenges.

Ferenc MISZLIVETZ

He is the Founder and Director of the Institute of Advanced Studies Kőszeg (iASK) as well as a Jean Monnet professor and full professor at the University of Pannonia. He is a scientific advisor from The Centre for Social Sciences in the Institute for Political Science at the Hungarian Academy of Sciences. He developed the project on Creative Cities and Sustainable Regions embedded in the Kraft Centre at iASK. His research interests include democracy, civil society, Central European and European Studies, globalization and sustainability. He has taught and conducted research at various universities in Europe and the United States, including the University of Bologna and Columbia University in the City of New York. He is the Founder and Director of the board of the Institute for Social and European Studies Foundation (a Jean Monnet European Centre of Excellence). Since 2012, he has served as the President of the Social Sciences unit of the Hungarian UNESCO Committee and holds a UNESCO Chair in Cultural Heritage and Sustainability in Kőszeg. He has received numerous awards, including the Hungarian Order of Merit of the Civilian Order (2021). His major works include Illusions and Realities: The Metamorphosis of Civil Society in a New European Space; Central Europe Ante Portas: A New European Order?; and Reframing Europe's Future: Challenges and Failures of the European Construction.



Miklós SZÓCSKA

Professor Miklós Szócska graduated from the Faculty of Medicine at Semmelweis University (SU) in 1989. He holds a Master's degree in Public Administration from the John F. Kennedy School of Government at Harvard University (1998) and a PhD from SU in the field of change management (2003). After graduating at SU, he and his colleagues initiated the creation of the Health Services Management Training Centre (HSMTC) (officially established in 1995). Between 1995 and 2000, he served as the Deputy Director and in 2000 was appointed as the Director of the Centre. Between 2010 and 2014, Dr. Szócska served as the Minister of State for Health of the Hungarian Government. Since 2014, he has been serving once more as the Director of HSMTC and became responsible for the Institute of Digital Health Sciences at SU. In 2016, he was nominated by the Hungarian Government for the position of Director General at the World Health Organization (WHO). In July 2019, he was appointed as the Dean of the Faculty of Health and Public Administration at Semmelweis University.

**9th JUNE 2022**

## OPENING CEREMONY

Ferenc MISZLIVETZ, Director, Institute of Advanced Studies Kőszeg, iASK

Miklós SZÓCSKA, Dean, Faculty of Health and Public Administration Semmelweis University

Béla BÁSTHY, Mayor, Municipality of Kőszeg

## OPENING LECTURE

The Road to the Socio Summit, 2022 and beyond

Katalin GALAMBOS, Researcher, Institute of Advanced Studies Kőszeg, iASK

Elemér Hankiss, in an article written in 2011 ("The Age of Uncertainty? Is a New World Order Emerging in the Wake of a Crisis, or, on the Contrary, a New World Disorder?"), raises the question whether mankind is capable of surviving in a world of change and danger, that is, is it able to face an unknown future? Researchers at the Institute of Advanced Studies Kőszeg, coming from a variety of backgrounds in the social and natural sciences, interpret historical events and social processes, network as well as examine the interconnectivity between disciplines, sustainability and complexity. The Institute's regional development concept, Kraft – 'Creative City - Sustainable Region,' is based on the premise that cooperation between economic, municipal and academic actors will enhance the development of a region as well as improve the quality of life of its residents. The talk introduces the research activities and plans of the Socio-Kraft Research Group that joined the Kraft development concept in 2020. The research group cooperates closely with the Centre for Social Care Excellence at Semmelweis University. The Group endeavours to support the creation of resilient social service mechanisms that can function in a proactive and innovative manner. The speaker will attempt to offer a framework for the professional programme of the conference and guidelines for further discussion.

## KEYNOTE PRESENTATIONS

Are disability support services resilient? Are they 'fit for purpose' and sustainable in the future? James CROWE, Chair of the Board, European Association of Service Providers for Persons with Disabilities (EASPD)

This presentation will examine what is meant when we refer to services as being resilient. We will consider why resilience is a key feature in building a successful service. We will appraise how services for children and adults with disabilities as well as their carers measure up. In conclusion, we will identify the challenges that must be faced to create truly resilient services.

Impact organizations, resiliency or a lack of money is not the reason, only a symptom  
Gábor LÉVAI, Founder, Managing Director, SCALE IMPACT

The organizational resilience model - developed by Scale Impact, together with other organizational developers – identifies 2 + 8 important areas where impact-focused organizations need to function well enough to bring about measurable positive change in the field of social and/or environmental problems they want to address. In this presentation, we will examine what is meant by a resilient operation in Hungary today, moreover, briefly review the areas in the model with examples and examine how their good or bad operations can affect financial sustainability.

## SEMINARS

1. SEMINAR: Let's talk about individual resilience! – leaders and members of staff

Roll the dice with us – Individual resilience development in 4 steps  
Eszter KOVÁCS, Managing Director, SkillToGo Ltd.

Based on the research conducted by Mihály Csíkszentmihályi, Martin Seligman and Barbara Fredrickson, we developed our "SkillToGo 4 Steps" resilience development model. With the help of our MQ® cube, we develop new perceptual, thinking and emotional habits over 4 steps that result in new patterns of resilient action. The effectiveness of the method can be measured by the MQ® Resilience Test developed by us. According to our interpretation, resilience means more than the successful management of difficult situations or of failures in the past and present as well as maximum control over the future. Familiarise yourself with the application of the method and the structure of the MQ® Resilience test.

Inspiring leader, inspiring organization

Ágnes MOGYORÓSSY, Owner, Sequence Commercial and Service Ltd.

In my presentation, I investigate resilience in leadership. In today's uncertain and fragile world, the mental strength of leaders, which also affects organizations, is particularly important in the context of Covid-19 and the war in our neighbourhood. I present leadership tools that help to address challenges and develop self-knowledge in terms of leadership according to the

following topics:

- What is resilience?
- Inspiring leader - is it broken or bent?
- What tools can leaders rely on to increase their mental strength / toughness? Tips for resilience in leadership?
- Inspirational organization - complex, self-organizing, self-identical.
- Other options for strengthening resilience: coaching, self-coaching, training, mentoring.

Improving resilience in Social Care

Louise GRANT, Executive Dean, Faculty of Health & Social Sciences, University of Bedfordshire, UK

Gail KINMAN, Department of Organisational Psychology, Birkbeck University of London, Professor of Occupational Health Psychology University of Nottingham, UK

Background: Working in social care is complex as well as emotionally demanding and employees are at high risk of developing work-related stress and burning out. This can have negative implications on the quality of care provided as well as the well-being of individuals. While employees have some responsibility in terms of developing the emotional resilience required to cope with a challenging work environment, organisations have a legal and moral duty of care to support their well-being.

Overview: This presentation will highlight the benefits of a systemic, multilevel approach to improving resilience in social care as well as provide an overview of our ongoing programme of research and evaluation in organisations in the UK. The need to provide interventions at the organisational, team and individual levels that are suitable for social care will be considered. Our approach provides leaders and managers with a framework to understand, build as well as sustain resilience and well-being in their organisations. The features of the Social Work Organisational Resilience Diagnostic Framework will be outlined, which combines an accessible, research-informed diagnostic tool and an associated workbook. This diagnostic tool assesses employees' level of satisfaction with regard to five key areas – known as Key Foundational Principles (KFPs, namely Secure Base, Sense of Appreciation, Learning Organisation, Mission and Vision, and Wellbeing). The findings from the diagnostic stage are then used to help leaders and managers select appropriate strategies from the workbook to build their capacity for resilience in specific areas. The workbook provides a range of evidence-informed practical interventions, 'quick wins' and more in-depth strategies to foster the conditions that can underpin resilience at the individual, team and organisational levels. Some examples of strategies from each of the five KFPs will be provided.

## 2. SEMINAR: Let's talk about organizational resilience! – decision-making and planning

ROBOTS, PANDEMIC AND WAR – SOCIAL VALUE IN PURGATORY

Gábor CSÓTI, Founder, p2m Consulting, Chief of HR consultancy and customer relations, Gamechangers Community

Technological developments (digitisation, robotics, data science, biotechnology, etc.) are radically changing our lives, social relations, value preferences, patterns of production and consumption, work and value creation. During these processes, some of our old problems are solved, while others deepen and new ones arise. Crises and conflicts in the 21st century are accelerating these changes. Decision-makers worldwide appear to be slow to respond, with states increasingly leaving it to social actors to alleviate growing social anomalies. If this is true, how can social service providers work with the for-profit sector in order to maximise community values? What are the best examples to follow?

Programmed organizational resilience

Alexandra CSER, Managing Director, Sequence Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.

In the face of rapidly changing environmental conditions, a flexible, independent and proactive presence is increasingly expected by employees at all levels. How can a top management team create psychological safety in which employees take responsibility for making independent decisions and taking initiatives? What does the ability to turn obstacles into challenges depend on? What does it take to incorporate both competition and cooperation into organizational culture? How can a conflict situation be beneficial and used as an opportunity for a constructive debate? When and how does management “program” the new building blocks of resilient behavior into “existing belief systems” of employees and how is this hard work rewarded? This presentation will highlight the answers to these questions and provide many practical examples.

The Role of Psychosocial Risk Assessment and Stress Management Projects in Strengthening Individual and Organizational Resilience in the Workplace

Tünde ZAKOR, Workplace stress expert, LifeControl Center

Mapping the psychosocial risk factors of individual and organizational levels in the workplace and implementing effective stress-reducing interventions is essential to strengthen employee and organizational resilience. In my presentation, I would like to show, through good practices, how the risk reduction intervention implemented as a result of a psychosocial risk assessment has a positive effect on the individual and group-level organizational resilience of employees.

## 3. SEMINAR: Let's talk about community resilience! – resources and stakeholders

‘Out of complexity, find simplicity!’ – about the Kraft Concept and some of its practical applications

Mariann SZABÓ, Permanent postdoctoral researcher, Scientific project manager, Kraft Centre, Institute of Advanced Studies Kőszeg, iASK

The Kraft Programme is one of 3 pilot regional development initiatives of the Government of Hungary and aims to bring about the sustainable development of small- and medium-sized border towns. In contrast to conventional regional and city development practices (Green City Index, Sustainable Cities Index, Creative City Index, etc.), the approach of the Kraft Programme integrates so-called “soft” factors (culture, identity, heritage) and their efficient management with “hard factors” such as infrastructure, energy, communication

networks and economic sustainability. Another novelty of the Kraft Concept is to identify and utilize synergies of interdependencies among rural and urban development factors, thereby properly revealing the full range of conditions required for the implementation of new, complex regional development strategies of cities and their rural environment. The Government of Hungary has designated iASK as responsible for the preparation of the Kraft Programme and its adaptation to other border regions in Hungary. The presentation highlights the methodological foundations, the domestic and cross-border areas examined on the basis of the Kraft Concept as well as the development strategies. Milestones in the continuous development of the methodology as well as future programmes applying Kraft methodology will be described. Various “landscapes” will be introduced from Ireland to Romania and from the Mura Region to Szigetköz in Hungary. The lecture evaluates the importance of the Kraft Programme in terms of the Hungarian regional development programmes. The presentation concludes by outlining the Kraft Pannonia vision of a polycentric urban network plan.

Support group – a platform for collaboration to improve the quality of life of the elderly  
Róbert KÁNYAI, Director, United Health and Social Care Institute, Győr

As actors in the social care system, we often think that we are alone, with little or no support, a cooperative partner to meet the challenges and the ever-increasing care needs. But ‘we are not alone’! There are many potential actors in our environment with whom we can work together to broaden the range of care and improve the quality of services. For several years now, the Unified Health and Social Institution Győr has been consciously investing its energy in creating a common platform for cooperation between public, municipal, nonprofit, religious organisations, institutions, official bodies and for profit organisations operating in the same service area. The latest stage of this work process was a cross-border project ‘Let's Care Together’, implemented between January 1 2022 and April 30 2022, under the ID number SKHU/WETA/2101/4.1/004. In this framework a Support Group was established in Somorja, and the Support Group in Győr underwent a professional development process. The task of the support group is to be a platform for cooperation in the municipality and to contribute to improving the quality of life of elderly people through its services. Participants in the group's work are volunteers and take on tasks on a voluntary basis.

Floating and rooted services – examining the process of deinstitutionalisation in local communities

Lucia CSABAI, Community developer, Special educational needs teacher, Bárczi Gusztáv Faculty of Special Needs Education Eötvös Loránd University

A major obstacle to the process of deinstitutionalising housing services for those with disabilities is that this process is not understood within the framework of reference of the local community. Nevertheless, the policy principles for the target group emphasise the role of the social environment, which is often supported by social policies related to the theory of social inclusion. Regarding the understanding of a functional community as a theoretical framework, my aim is to present a research-based approach to the analysis of the local community-based functioning of supported housing services and the community embeddedness of service users, as described in my thesis. In the empirical part of my doctoral research, I examined the functioning of this framework at four sites. Among service users, I analysed the characteristics of their interpersonal relationships and their

experiences of the local community, based on their sense of community and community involvement. In the case of supported housing services, I observed the extent to which service providers support service users' sense of community, complemented by an overview of the characteristics of the relationships and collaborations maintained by the service as well as the involvement of the service in the local community. I identified two characteristic types of community-based operations: rooted and floating service provision. Using a set of criteria developed to examine local community-based functioning, my aim is to demonstrate how to effectively examine the local community embeddedness of the supported housing service and its service users.

#### 4. SEMINAR: Let's talk about social enterprises! – innovation and sustainability

The role of social enterprises in social innovation

Zsolt BUGARSZKI, Associate professor, Social Entrepreneurship MA Programme Tallinn University

Nowadays, social enterprises are the engines of social innovation, providing sustainable solutions to severe social and environmental problems. Behind the concept of social entrepreneurship, the failure of our current social welfare system can be recognised. Addressing social problems calls for more sustainable solutions that combine the ability to generate business revenues while having measurable social impacts. Other driving forces of social enterprises are the examples of fast-growing startup ecosystems and the technology sector. In my presentation, I will attempt to demonstrate how social innovation embraces a strong entrepreneurial approach, identifying flexible and fast solutions at relatively low costs to damaging social and environmental problems. This new business model and the surrounding support ecosystem might be an example of the health and social care sector in both developed and developing countries.

Co-creation & providing work: a model for the sustainable development of social organisations. A case study from Impact Box.

Gyöngyvér BALOG, Co-founder, Managing Director, Impact Company

How can social organisations set up a robust and sustainable revenue stream to fuel their mission while decreasing their dependency on government funding? What are the primary and secondary benefits of such a model to beneficiaries, consumers and society? Our presentation will tackle these questions and present an alternative solution in the form of a case study.

On the border between the social sector and for-profit enterprises – is there a market for social problems?

Zsolt RUSZKAI, Director, Social Service Center, Újpest; Leader, SEIP Hungary

Social professionals in the public sector deal with social problems through professional work but within a fixed regulatory framework. Although communication between social actors is strengthening among market players, advertising, social media and profit orientation often



cause problems to reoccur. Between the two spheres are the seemingly neutral actors from the civil and non-profit sectors, who are trying to bring the goals declared by their establishment to fruition with the help of a pluralistic operation and financing. In many cases, this activity can be complemented by the manufacturing of products and the organization of marketable services. It is worth reviewing what is common and different between the work of state-employed social workers and self-organized civic groups with regard to social issues. Does their cooperation mutually reinforce their resilience?

**10th JUNE 2022**

## PRESENTATIONS

### Territorial Approach to Sustainable Development Goals

Stefano MARTA, Coordinator, Cities, Urban Policies and Sustainable Development Division, Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities OECD

The SDGs are a means of improving policies for the benefit of people and the planet as well as to bring about prosperity. The transformative nature of the 2030 Agenda provides an opportunity for national, regional and local governments to promote new policy paradigms. Beyond pursuing the goals and targets of the 2030 Agenda, cities and regions can leverage the SDGs as guidance on policies to facilitate greater coherence between sectors and levels of government. The SDGs provide a vehicle to implement OECD's new regional development paradigm that promotes a holistic, multisectoral, bottom-up, participatory and place-based approach to territorial development.

### Thoughts on Singapore's Resilience Strategy

Anikó MAGASHÁZI, Researcher, Institute of Advanced Studies Kőszeg, iASK

The impressive development of Singapore from the "Third World" into the circle of the highly advanced economies, that is, into the "First World," within merely half a century has inspired researchers and experts from various fields to study evolving processes and explore best practices. Singapore is a nation-state and city-state at the same time. Research and knowledge transfer regarding resilience is integrated into national development planning as well as connected to the efforts of sustainable liveable cities. Since 2008, a special emphasis has been placed on the proper coordination of this field in the form of a specialized government agency. In cooperation with the 100 Resilient Cities network, founded by The Rockefeller Foundation, the Singapore Resilience Strategy was drafted by 2018, highlighting climate change and demographic changes as major challenges in the future. The lecturer argues that the basis and possibility of advancement in the field of resilience is illustrated by the quality of the institutional system in Singapore, which has delivered convincing results in terms of transforming its education and health services since 2000.

Is it possible to talk about resilience in terms of digital welfare services?

Blanka STØREN-VACZY, Associate Professor, Department of Social Work, Child Welfare and Social Policy, Faculty of Social Sciences, OsloMet – Oslo Metropolitan University

Over the past ten years, Norway has seen an almost explosive transformation of welfare services - some elements drastically, others less so - thanks to the development of technology, digitalisation and ICT-based innovation. The changes in welfare services can be seen as partly coming from above - as a consequence of policy making - and partly coming from below - as a natural result of technological developments. All these changes demand a new kind of knowledge, skills and resilience from all members of the system. This resilience can or could contribute to functional survival in an increasingly digital social service system. Approaching the topic in this way raises the question "Can we talk about resilience in the case of digitisation of welfare services?"

In order to answer this question, it is first necessary to look at how and in what way digitisation is shaping welfare services, because it is in this context that we can see where and what kind of adaptation is needed on the part of the actors. To narrow down the broad scope of welfare services, this presentation will focus on digitised service delivery in welfare or social services offices and will draw on the results of an ongoing literature review and scoping review. The study, as a result of digitisation, identifies five key elements that will bring about clear changes in both social work practice and client/client relationships with services. These five elements are: digital communication between client and social worker, trust in the online space - and the issue of time, professional autonomy and the blurring of the boundaries between the private and professional spheres. Building on the results of this study, the presentation will question whether, knowing the effects of the radical transformation of welfare services through digitalisation, new systems (services) can be created to help flexible adaptation and thus maintain a better functional functioning.

What can participation in the functioning of an organisation mean? – presentation and discussion

Dániel OROSS, Researcher, Centre for Social Sciences, Institute for Political Science, Hungarian Academy of Sciences

Ákos NAGY, Office manager, EGYESEK IFJÚSÁGI EGYESÜLET/ KREATÍV TÉR NONPROFIT KFT.

Richard BAVLSÍK, Innovation and public policy expert, Express Innovation Agency

The perspectives of users and the community on public services has become one of the fastest growing research areas of public administration and public policy in recent years. This presentation provides an insight into the motivations and goals behind the encouragement of participation from individual and organizational points of view, before presenting methods that help to promote participation. This is followed by an introduction to the four main concepts of participation (co-creation, engagement, co-production, brand community) in marketing, organizational research and political science by adopting an interdisciplinary approach. At the end of the presentation, the added value of encouraging participation is explained and questions posed to the audience about the factors influencing participation (degree of involvement and commitment, context of participation, consumer confidence).

## Social innovations in the social sector – roundtable discussion

Regina ROSTA-PETHŐ, Project coordinator, at.home – advanced treatment

Lajos GYŐRI-DANI, Executive Vice President, Hungarian Charity Service of the Order of Malta

Judit SULYOK, Manager, Balaton Tourism Research Institute; Project manager, Social Innovation LAB – Science for All project

## Speakers, moderators

Szilvia ÁDÁM

She is a sociologist and economist who obtained her PhD in Clinical Medicine at the Semmelweis University. She is an associate professor at the Centre for Social Care Excellence and a supervisor at the Doctoral School of Mental Health Sciences at Semmelweis University. She taught medical sociology at the Institute of Behavioural Sciences before joining the Health Services Management Training Centre at Semmelweis University where she teaches organisational development, management and leadership. She has been conducting research in the fields of organizational psychology, health sciences and clinical medicine, e.g. work-family conflict, burnout, stress, the psychobiology of gender differences in well-being, chronic abdominal pain in children, as well as how psychosocial and socioeconomic correlate with mathematical anxiety.

Gyöngyvér BALOG

She is the co-founder of Impact Design, a full service design agency partnering with mission-driven organizations and Impact Box. Her communications career took her to Africa and the Middle East while working for the UN. Her life-changing encounters on these missions inspired her to found her social enterprise. Her mission with Impact Box is to provide a sustainable source of income and pride to underprivileged communities. With her team, they have already expanded the impact of dozens of local and regional organizations.

Richard BAVLSÍK

He is a public policy expert, researcher and student in the field of marketing at the Doctoral School of Business and Management at Corvinus University of Budapest. Regarding his occupation, currently he is an associate of the state-owned Express Innovation Agency, established for the professional support of the National Research, Development and Innovation Office (NRDIO), where he helps to foster Hungarian innovation and a startup ecosystem as an expert. Furthermore, he participates in ongoing doctoral studies in the field of business communication with his research topic of customers' participation in distinct economic processes. Regarding this, his main emphasis is on the democratization processes of the market as well as the phenomenon of value co-creation between firms and customers. His original field of study is Political Science, from which he has both a BA and MA degree. Previously he worked in the private sector as a consultant for both international and domestic firms, helping them achieve their goals in public affairs.

Éva BÓDY

She is a human resources manager, cognitive behavioral therapy consultant, lecturer and curriculum developer from the Social Leadership Knowledge Center at Semmelweis University. Her areas of teaching are the system of social services, the analysis of new social service content, as well as the development and integration of cross-border services. Éva

worked in the fields of health and social care in the management of psychiatric patients as well as in organizational management as head of the department in the ministry. She has practical experience in various fields of health and social services, namely psychiatric day hospitals, psychiatric day care, developmental education and community care. The goal of her teaching is to strengthen networking among the leaders of social services as well as promote and support sustainable, needs-based services. Éva has additional experience as an advisor, subject-matter expert and team leader in European Union tenders in the social services sector. Her areas of expertise are the development of an integrated services model, labor market services, management training and the methodological development of social benefits. She is a member of the Socio-Kraft research team in Kőszeg, whose research focus is to strengthen social resilience by developing social service providers as well as creating opportunities for organizational and community innovation by connecting service providers in the Western Transdanubia region.

#### Zsolt BUGARSZKI

He is an associate professor at Tallinn University as well as founder of the Social Entrepreneurship Incubation Program in Estonia and Singapore who started his career as a social worker and social policy-maker in community mental health services. He has been credited with one of Budapest's pioneering community-psychiatry initiatives, namely the development of services provided by the Soteria Foundation, which is now an integral part of the capital city's care system. In 2013, he moved to Estonia, where his professional interests turned to social innovation, startup ecosystems and social entrepreneurship. In 2017, he founded the MA Program of Social Entrepreneurship at Tallinn University and in 2020 the Social Entrepreneurship Incubation Program, which he currently runs in Tallinn and Singapore.

#### Lucia CSABAI

Her work is characterised by the intersection of community development, social policy and special educational needs. Her priority area is the development of community-based inclusive social services. She has extensive practical and research experience in this field, moreover, has been an active member of the Hungarian Association for Community Development since 2012. She will defend her doctoral thesis in June (at ELTE's Doctoral School of Sociology in Budapest) on the process of community inclusion of persons with psychosocial disabilities. Since last year, she has been working at the Institute of Special Needs Education for People with Atypical Behaviour and Cognition in the Bárczi Gusztáv Faculty of Special Needs Education of ELTE. She is also the professional leader of the ACCESS to Leisure project (one of the Erasmus+ programmes) run by the Hand in Hand Foundation.

#### Alexandra CSER

CEO of SkillToGo, trainer, resilience expert. In the past 15 years she held trainings and workshops in resilience, positive leadership, energy and stress management, cultural change, positive identity, and mindfulness with a positive psychology background. During

this time, she supported many large, medium, and small companies in various projects and trainings as a consultant and trainer, in Hungary and internationally. She maintains a working relationship with the most well-known researchers of positive psychology to this day, and regularly develops herself in international programs. She is an IAF Certified Professional Facilitator. Since February 2021, she has been a lecturer in Positive Psychology in Management at the Budapest Metropolitan University.

#### James CROWE

He has been President of the European Association of Service Providers for Persons with Disabilities (EASPD) for 6 years. The Association has over 130 direct members and a wider network of over 15,000 organisations across 33 European countries. It strives to make high-quality services available for all children and adults with disabilities that are centred around individuals as well as promotes their full participation and inclusion in society. He was the director of an umbrella body in the field of intellectual disability in Wales for 30 years. He established and ran independent advocacy services in institutions in Wales and led an information, training and consultancy service on working with people with intellectual disabilities. In 2019, he undertook a consultancy project with the United Nations Development Programme to work in Northern Macedonia with government as well as social care agencies, managers and staff to prepare plans for the deinstitutionalisation of two institutions. He represents EASPD on the Disability Platform of the European Commission. He has served as an advisor to the Welsh Government in many advisory groups and committees. He formerly chaired disciplinary panels for nurses and for social care workers. He has been a volunteer working with disabled young people, a school governor, a trustee of an adoption agency, a supported living services provider as well as a founder trustee of a children's umbrella organisation and a supported employment agency. He is a passionate advocate for the rights of disabled people to ensure they have greater control and a voice over key decisions in their lives.

#### Gábor CSÓTI

He is a strategist in the field of knowledge and innovation as well as a founder of the GAMECHANGERS Community. He holds an MSc in electrical engineering, microelectronics and technology as well as an MBA in human resources and quality management. He is also a consultant in digital transformation, innovation management and organisation development. Previously, he initiated BusinessLab and Hungary's Most Excellent Companies Programme as well as has worked as a registered international practitioner of the highly successful Investors in People Standard and accreditation framework. Currently he is chief of OD consultancy and customer relations at p2m Consulting as well as a strategic partner of the Wellbeing Association, where he leads the implementation of a novel wellbeing assessment framework at partner companies. He is deeply committed to promoting business excellence and enabling future competitiveness; sharing the best organisational practices; establishing a sustainable, future-proof organisational environment; developing networks of knowledge creation; supporting innovation; and improving the general business culture in Hungary. He is a frequent guest speaker at various higher education institutions.



## Katalin GALAMBOS

She is a special educational needs teacher and employment counsellor who aims to build bridges between different sectors and the non- as well as for-profit spheres in order to facilitate the full and effective participation of persons with disabilities on an equal basis in society. She has finished her studies at the Doctoral School of Education at Eötvös Loránd University. Her current research areas are sustainability, operational resilience and service networks in the social sector. She is writing her dissertation on the evolution of social enterprises in Hungary having graduated with a BA in 2009 and later with an MA from the Bárczi Gusztáv Faculty of Special Needs Education. She worked as a peripatetic special educational needs teacher at a special education institution before applying her practical experience as a Policy Officer for Disability Affairs in the Department of Disability Affairs at the Ministry of Human Capacities and as a co-leader for a social organization. Her primary goal was to fulfil the implementation of the rights, ensure social integration and provide equal access to services of persons with disabilities. She obtained her qualification as an employment and careers counsellor in order to support both the employment of persons with disabilities and effective lifelong planning. She has been a university lecturer at ELTE's Bárczi Gusztáv Faculty of Special Needs Education since 2012.

## Louise GRANT

She is the Executive Dean of the Faculty of Health and Social Sciences. Having qualified with a degree in Applied Social Sciences and as a social worker in 1987, she spent the first 15 years of her career working as a social worker and team manager in Child and Family Social Work. Louise became an academic in social work in 2008 and has concentrated upon compiling curricula in Higher Education to ensure students are prepared with evidence-informed approaches for the realities of professional practice. Her research focus is on improving the working conditions of social workers and others in the helping professions. She has written extensively concerning the organisational and individual resilience of social workers as well as has worked on developing practical systems which help professionals to thrive. Her recent work has focused on developing and evaluating strategies to enhance the personal resources underpinning emotional resilience at an individual level, developing organisational resilience and designing a competency framework to help social work managers support resilience and wellbeing amongst their staff. She co-edited the book "Developing Resilience for Social Work Practice" as well as has published widely in peer-reviewed journals and in professional social work outputs.

## Péter JUHÁSZ

He is a teacher and core group member of the Social Care Executive Training Centre at Semmelweis University. Educated as a lawyer and pedagogue, he worked in public administration for a lengthy period of time, as a professional advisor and then as the head of the Department of Disability Affairs. He has been teaching disability policy in the Faculty of Special Education at Eötvös Loránd University for almost ten years. He teaches and develops curricula at Semmelweis University as part of the Social Care Executive Training Programme, Social Service Management postgraduate specialization programme as well as BSc and MSc programmes in the Faculty. He is a PhD student

whose research topic concerns some aspects of the national implementation of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. As a member of the Kraft research team, his research area is strengthening social resilience by developing social service providers, creating organizational and community innovation opportunities in the Western Transdanubia region.

## Róbert KÁNYAI

He is the Director of the Unified Health and Social Institution Győr (EESZI). In 2004 he graduated from the Apáczai Csere János János Teacher Training College of NYME as a social pedagogue and cultural organiser. In 2006 he started working at EESZI as a social and mental health worker. In 2010 he successfully passed the final exam at the Master of Human Resource Counselling at the University of West Hungary. In the meantime, the EESZI underwent an organisational change and since 2011 he has been in charge of the HR and Project team of the organization. His management goals were to develop an efficient workforce management, to attract and use grant funding efficiently and to develop the brand name of the institution 'EESZI brand'. Since 2017 he is the director of EESZI. The institution is continuously developing and plays a key role in the professional development of social care in Győr and in the national and international elderly care sector. According to his opinion, an institution is successful if it not only performs its basic tasks, but it is also an active part of the community of institutions, organisations and businesses operating in the city and plays a key role in its operation. As a director he believes that results can only be achieved with the right managerial approach, the involvement of committed professionals and an organisation that can develop.

## Gail KINMAN

She is a Chartered Psychologist as well as a Fellow of the British Psychological Society and Academy of Social Sciences who is an occupational health psychologist with extensive experience in research and practice. Gail's interests mainly focus on improving the working conditions and wellbeing of people who do emotionally demanding work such as health and social care professionals, prison officers and academics. She is currently working with health and social care professionals to develop and evaluate systemic approaches to building emotional resilience. Gail also has a long-standing interest in work-life balance as well as the individual and organisational characteristics required to work remotely in a healthy and sustainable way. She is currently working on several research and consultancy projects in this area as well as with several organisations such as the Society of Occupational Medicine, Royal College of Nursing, Prison Officers Association and Education Support Partnership on several projects to improve the wellbeing of employees. She has published numerous research papers, reports and chapters of books as well as is regularly invited to deliver keynote talks on her research and deliver training sessions.

## Eszter KOVÁCS

MD, co-owner of SkillToGo, physician, psychologist. After 20 years in medicine, she changed careers and gained significant experience as a trainer and consultant. She has been

involved in a variety of projects in a wide range of business areas while also meeting many different cultures. Around 2000, she learned about the science of Positive Psychology, which made her and her trainer team the first ones in Hungary to translate the insights of Positive Psychology into practice – not only in the field of business. She maintains a personal relationship with well-known American researchers of the field. Her mission is to spread Positive Psychology nationwide. From the beginning on, she has been the organizer of the Hungarian Positive Psychology Conferences, she has translated several books, and she is the expert consultant of the Positive Psychology in the Classroom program designed for teachers.

#### Gábor LÉVAI

He is an economist and coach who started his career in the banking sector in 1995, founded a temporary employment and consulting company in 2000 as well as led the Hungarian Leasing Association between 2006 and 2016. In 2012, he founded Civil Support, which later became the first Certified B Corporation in Hungary. Since then, he has been involved in the development and social impact measurement of non-profit organizations and social enterprises. Since 2018, he has been a regional franchise partner of the German GREEN BRANDS Organisation in Central and Eastern Europe as well as a small-scale investor in several social enterprises. From 2021, with the renewal of Civil Support, he established Scale Impact Nonprofit Kft. with the involvement of impact investors, which deals with the development of the resilience of social organizations and the strengthening of nonprofit-corporate partnerships.

#### Anikó MAGASHÁZI

She was awarded a PhD in Economics from the International Relations Multidisciplinary Doctoral School at Corvinus University of Budapest before becoming involved in academic research following 20 years of experience in regional development and the financial sector in Hungary as well as Austria. Her research was assisted by short-term scholarships spent in Kőszeg between 2014 and 2016. Since 2017, she has been a permanent member of staff at iASK to foster the development of international relations and is a member of the Strategic Cabinet at the same institute. Her research interests include globalization and regional development in Central European and Southeast Asian countries as well as lectures as part of the International Studies MA programme at the University of Pannonia Kőszeg Campus. Her recent book “Singapore Globally Entangled – Lessons for Central Europe? Epilogue on Covid-19 Impacts” was published in 2021.

#### Stefano MARTA

He currently coordinates the Programme “A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals,” which supports cities and regions in implementing the SDGs in various OECD and partner countries, as well as coordinated the OECD project on “Reshaping Decentralized Development Cooperation.” Stefano previously led the initiative “Adopting a Territorial Approach to Food Security and Nutrition Policy,” jointly developed by the Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations,

OECD and UNCDF. He also worked on various other projects, including on urban-rural linkages in Morocco and on territorial indicators in Tunisia. Prior to joining OECD, he worked at FAO on the territorial approach to food security and nutrition policy.

#### Ágnes MOGYORÓSSY

She is an MBA, managing director, executive and business coach who studied at the Budapest University of Technology and Economics and the University of Debrecen. She graduated as a business coach from Budapest Metropolitan University as well as deals with the development and business coaching of leaders and entrepreneurs. Her main research areas are time management, work-life balance, delegation, stages of leadership development and mapping of behavioral patterns. She also wrote a book on the subject in 2020 entitled “Inspiring Leader.”

#### Ákos NAGY

In terms of his education, he started with political science before moving towards management sciences with a special interest in the paradigm of responsible management and interorganizational collaboration. He previously participated in research and consulting projects before turning his attention to the non-profit sphere, especially to organizations dealing with local community development and education as well as to social enterprises. His long-term goal is to develop joint decision-making as well as resource and knowledge sharing between organizations working in similar fields, the precondition of which he considers to be the building of social trust. He is currently combining these experiences as part of his doctoral studies at Corvinus University of Budapest, researching the principles of responsible management as well as participatory strategy planning.

#### Dániel OROSS

He has a PhD in political science who graduated from the Institute of Political Sciences at Eötvös Loránd University in 2009 and received his doctorate from Corvinus University of Budapest in 2015. Since 2011, he has been a research fellow at the Centre for Social Sciences in the Institute for Political Science at the Hungarian Academy of Sciences. He has been a member of the Steering Committee of COST Action (CA17135 BE) “Constitution-making and deliberative democracy” since 2018 and served as Vice-Chairman since 2022. He is an editorial board member of the Studies in Political Science as well as the Bibó Review of Law and Political Science. He gained teaching experience as a lecturer in the Institute for Political Science at Bibó István College for Advanced Studies and as a Fulbright Research Fellowship lecturer at Hartwick College (Oneonta, NY, USA).

#### Zsolt RUSZKAI

He is an expert on Social Policy from Hungary. Over the last 10 years, Zsolt has designed labor market programmes implemented by non-governmental organisations and covered support for vulnerable people for LM integration. In this field, since the programmes by his team have supported more than 700 social enterprises with grants and refundable

financial resources, he has witnessed the development of many social enterprises as well as the demise of others. He has worked in related ministries as a planning advisor (ESF, ERDF) so can contribute towards the work of the platform from governmental and supporter/investor points of view. Nowadays, Zsolt is the director of an integrated local social services centre, manages a team of 180 social workers and leads the Hungarian branch of SEIP.

#### Tímea SERES-PITTLIK

She is a sociologist, social policy expert, lecturer and curriculum developer at the Social Leadership Knowledge Center of Semmelweis University in Budapest. Her teaching areas are ethical organizations and ethical leadership, methods and tools of advocacy and alignment for leaders, as well as social services innovation and development. She worked as the head of department at the ministry and actively played a leadership role in administration within the social services sector. Tímea gained professional experience in several fields of the social services sector, namely child welfare, support services, elderly care and integrated institutions as well as coordinates institutional management programs and student internships. The goal of her teaching activities is to develop, promote and support networking among the leaders of the social services sector. She has additional experience as a professional consultant and team leader in European Union programmes implemented in the social services sector. Her areas of expertise are the introduction of new social services, management training and methodological development of social services benefits. She is a member of the Socio-Kraft research team in Kőszeg, whose research focus is on strengthening social resilience by developing social service providers as well as creating opportunities for organizational and community innovation by connecting service providers in the Western Transdanubia region.

#### Blanka STØREN-VACZY

She is an associate professor and social politician who graduated from the Faculty of Social Sciences at Eötvös Loránd University in Budapest with an MA in Social Policy. She earned her doctorate in sociology and specialised in social policy at the same institute. As a researcher, her primary field of interest is the different aspects and forms of social exclusion and inclusion. Over recent years, she has paid particular attention to research into the digitization of welfare services. Dr. Støren-Vaczy has 25 years of professional experience in the field of vocational rehabilitation and social integration as well as worked on several European and national projects as a project manager, professional consultant/expert and researcher. She is currently a lecturer and researcher in the Faculty of Social Sciences at Oslo Metropolitan University (OsloMet) and a permanent guest associate professor in the Faculty of Social Sciences at Eötvös Loránd University who has been living in Oslo, Norway for the past eighteen years.

#### Mariann SZABÓ

She is an economist and holds a Summa Cum Laude PhD in economics from the Doctoral School of Business and Management at Budapest University of Technology and Economics.

Currently she is a researcher at the Institute of Advanced Studies Kőszeg as well as an assistant professor in the Department of Environmental Economics and Sustainability at Budapest University of Technology and Economics. Since September 2016, she has been a member of the 'Kraft' project team as the leading expert of the Interreg Europe - Local Flavours Project (topic: cultural heritage valorisation for regional development), where the Institute as a Lead Partner coordinates activities within a partnership of 9 institutions in 8 countries. She is a member of the scientific project management team of "The Insula Magna - Complex Water Management and Sustainable Development Program" as well as project leader of the 'Bakony Social Innovation Project' of the Veszprém-Balaton 2023 European Capital of Culture Programme. Her main research areas are related to regional economics and sustainable development, more precisely to sustainable territorial and regional development (Local Economic Development (LED), Regional Resilience and Planning for the Rehabilitation of Brownfield Sites).

#### Tünde ZAKOR

Psychosocial risk assessment and stress management expert LifeControl Center. She works as an expert in psychosocial risk assessment and stress management as the founder of the LifeControl Center, which aims to raise awareness of the negative consequences of stress and implement stress management solutions at both the individual and organizational levels. She first graduated in 1997 from the Faculty of Health at the University of Debrecen with a degree in social work. In 2018, she received a BA in Business Communication from Budapest Metropolitan University and graduated as a business coach in 2020. Having worked for more than 10 years in corporate communications, she turned to stress management solutions. In 2010, she became a Williams LifeSkills facilitator. In 2012, she joined the Work Related Stress and Stress Management Research Group as an external member in the Institute of Behavioral Sciences at Semmelweis University. She participated in the adaptation process of the Copenhagen Psychosocial Risk Assessment Questionnaire into Hungarian and supported the Hungarian Work Stress Survey implemented from 2013-14 as an online project coordinator and spokesperson. Since then, she has been actively pursuing risk assessment and stress management projects at both the organizational and individual levels. She regularly holds motivational lectures, skills development training sessions, workshops and individual coaching sessions on stress, burnout and resilience as well as promotes stress awareness by participating in social media campaigns and making regular media appearances.



## Szociális szolgáltatások rezilienciája Mérhető? Mérjük? Lehetőségek és korlátok – miért fontos és mire jó, ha reziliens az ellátórendszer?

Seres-Pittlik Tímea<sup>1</sup>, Bódy Éva<sup>2</sup>, Dr. Ádám Szilvia<sup>3</sup>

### Absztrakt

Mit hoz a jövő? Hogyan reagálunk a változásokra? Ki fogja csinálni? Mi legyen az első lépés? Mindenki válaszokat keres. Ma már nem elég a vészharangok kongatása, mellette egy hangosbemondón keresztül a tennivalókat is közzé kell tenni. Az élethez szükséges erőforrások mindegyike veszélyben van, a hozzáférés szűkül, vagy a korábban megszokottól eltérően érhető el. A pénzügyi és gazdasági erőforrások szűkülése mellett a természetiek csökkenése is katasztrófákat, válságokat idéz elő a jelenben és az egyre közelebbi jövőben is. Akár közgazdasági, akár klímakutatói az elemzés, nem lehet kihagyni a társadalmi viszonyok, rendszerek, illetve az egyén érintettségét. Tanulmányunkban egy konkrét ágazati rendszerrel, a szociális szolgáltatásokkal foglalkozunk. Működését, felépítését nézve, akár a legszűkebb keresztmetszetben is – jogszabályi előírások, feltételek – elmondható, hogy működése nem elszigetelt, számos kötelezően előírt vagy az eredményes szolgáltatáshoz nélkülözhetetlen kapcsolódása van más szakterületekkel (regionális tervezési politikák, egészségügy, oktatás stb.).

Akármilyen jellegű katasztrófa történik (vírushelyzet, természeti csapás, háború), lokális, globális vagy egyéni szinten, a szociális szolgáltatások jelen lesznek benne aktív szereplőként mind a közvetlen károk elhárítása, mind pedig a helyreállítás során. Közben szervezeti és perszonális (munkavállaló és ügyfél) oldalon egyben elszenvedők is. Nagyon szűkös információink vannak arról, hogyan reagálnak ezekre a helyzetekre a szolgáltatást nyújtó szervezetek és munkavállalók, milyen eszközöket használnak. Mit lehet elmondani arról, hogyan érzékelik és értelmezik a változásokat. Azért foglalkozunk a szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek és az abban dolgozók rezilienciájával, mert nem mindegy, milyen alkalmazkodási, adaptációs stratégiát választunk. Újraépítünk vagy átépítünk? Reagálunk vagy felkészülünk?

A tanulmány célja, hogy a rugalmas ellenállóképesség és alkalmazkodás egyéni és szervezeti szintű vizsgálati szempontjait összegezze, összefüggéseit bemutassa, a megállapításokat a szociális ágazat szereplőire értelmezze, és ezzel megalapozzon egy rezilienciakutatást. Eddig az elérhető szakirodalmak tanulmányozása történt meg, illetve részeredményeink vannak a Nyugat-Dunántúl régióban működő szociális szolgáltatók körében végzett kutatásunkból, ahol az interjú, a kérdőív, a fókuszcsoport, illetve a szociális vezetőképzésben megírt projektmunkák elemzésének módszereit használtuk.

<sup>1</sup> Seres-Pittlik Tímea; seres.pittlik.timea@emk.semmelweis.hu; tanári magcsoport oktató; SE Egészségügyi Menedzserképző Központ Szociális Vezetőképző Tudásközpont

<sup>2</sup> Bódy Éva; body.eva@emk.semmelweis.hu; tanári magcsoport oktató; SE Egészségügyi Menedzserképző Központ Szociális Vezetőképző Tudásközpont

<sup>3</sup> Dr. Ádám Szilvia; adam.szilvia@emk.semmelweis.hu; egyetemi adjunktus; SE Egészségügyi Menedzserképző Központ Szociális Vezetőképző Tudásközpont

A konferencia témájához illeszkedő írások

## Abstract

What will the future bring? How to respond to changes? Who will do it? What should be the first step? Everyone is looking for answers. Today, it is no longer enough to sound the alarm bells, it is also necessary to articulate what to do in order to provide answers. All the resources necessary for life are at risk, access to resources is limited or available in a different way than before. In addition to the shrinking/reduction in financial and economic resources, the decline in natural resources also causes disasters and crises now and in the near future. Whether the analysis is focused on economics or climate research, one cannot miss the involvement of societal conditions, systems or the individual. In our study, we deal with a specific sectoral system, namely social services. In terms of its operation and structure, even in the narrowest cross-section – legal requirements, conditions – it can be said that its operation is not isolated, it has a number of mandatory or indispensable links with other specialties (regional planning policies, healthcare, education etc.)

Whatever disaster occurs (epidemic, natural disaster, war), at the local, global or individual level, social services will play an active role both in the immediate damage repair and in the recovery. Meanwhile, on the organizational and personal (employee and client) side, social services are also endurers. We have very limited information about how service organizations/providers and their employees react to these situations, what tools they use, how they perceive and interpret changes. The reason we conduct research on resilience of social service providers and their employees is that it does make a difference what adaptation strategy we choose. Are we rebuilding or re-edifying? Do we react or prepare?

The aim of this study is to summarise the research aspects of resilience and adaptation at the individual and organisational level, to present its correlates, to interpret the findings in the context of the players in the social sector and thus to lay the foundations for research on. So far, we have reviewed the available body of evidence, and we have generated preliminary results from our research among social service providers in the Western Transdanubia region, which deployed various methodologies such as interviews, questionnaires, focus groups as well as analyses of project works submitted in social leadership training.

## Bevezetés

A reziliencia szó a fizikából ered, és eredeti jelentésének tartalmát vette át több másik tudományterület is, mint például a pszichológia, a gazdaságtan. A társadalmi-ökológiai rendszerek rezilienciaelmélete azt állítja, hogy az ökológiai válságban ránk váró krízishelyzetek megértésében és a felkészülésben nyújt segítséget, eszközkészletet (Kuslits, 2020). Ez nagyon tág értelmezési keret, de logikája és megállapításai használhatóak szűkebb, speciálisabb megközelítésben is. Hiszen az élet számos területén ki kell „békítenünk” egy újonnan született ellentmondást. Ha a stabilitás a növekedés egyik záloga, a biztonságérzetünk és jövőképünk, egyáltalán a társadalom működésének egyik alapfeltétele, mihez kezdünk azzal a rengeteg változással, ami körülöttünk történik. Régről rögzült igényünk a stabilitás, de túlélésünk záloga, minőségének meghatározója az, mennyire vagyunk változékonyak (a reziliencia paradoxona).

A tanulmányunk, de korábbi és tervezett kutatásaink fókuszában is a szociális szolgáltatások állnak. Amikor a szociális ágazatról, ellátórendszeréről beszélünk, akkor a gyermekjóléti, gyermekvédelmi, szociális alap- és szakosított szolgáltatásokat értjük alatta, nem vesszük ide tartozónak a természetbeni, pénzbeli ellátásokat. A társadalom működésének fontos szereplői a szociális szolgáltatások, bár ezt nem szokták elég hangosan és elég sokszor kimondani. Úgy tűnik, egyre sokasodnak, sőt, akár ismétlődnek is azok a sokszerű, váratlan események, amelyekben ezeknek a szervezeteknek helyt kell állniuk. Mondhatnánk, hogy a szociális szolgáltatásoknak éppen az a funkciója, hogy az egyéni, közösségi és társadalmi kihívásokat észlelje, azokra megoldást találjon, a szociális munka eszköztára pedig képes az újrakezdéshez szükséges alkalmazkodási képességek kialakítására, megerősítésére. Ezek a tényezők meg is magyarázzák a szociális szolgáltatások rezilienciáját? Ez egy állandó tulajdonság lenne? A reziliencia nem korlátlan, az alkalmazkodási képesség határához érve hirtelen változás történik (Kuslits, 2020). Az elmúlt évek eseményei alapján ez az ágazat egyszerre néz szembe több kihívással, és egyelőre – ilyen témájú kutatások hiánya miatt – nem tudunk semmit mondani arról, mennyire reziliensek a rendszer szereplői: a szervezetek és a szakemberek.

A menedzsment irodalom kiemelt témája, hogy a változásokat hogyan kezeli a szervezet, a benne dolgozó munkavállaló, illetve azok csoportjai. Egyik szinten sem kifizetődő a „csak legyünk túl ezen, aztán minden jobb lesz” hozzáállás, ez a piaci megközelítésben nagy veszteségeket okozna. Éppen ezért rengeteg cikk és kutatás, fejlesztő szervezet dolgozik különböző módszerekkel azon, hogy mérje a rezilienciát, fejlessze a változásról való gondolkodást és magát a megküzdést. Nagyon értékes tulajdonságról van szó. Több kutatás, tréneri esetleírás is megerősítette, hogy a szervezeti és egyéni reziliencia között kapcsolat, kölcsönhatás van, a vezető szerepe pedig kiemelkedően meghatározó (Hillman és Guenther, 2021). Nem elég, hogy kijelentjük, reziliens egyének dolgozzanak a szervezetnél, és ezt például bemeneti feltételként megszabjuk, vagy erre kínálunk speciális képzéseket. Az egyéni reziliencia a cselekedeteken keresztül fog a szervezetre hatni, ami viszont nem egyéni, hanem társas viszonyokon keresztül valósul meg. A vezető, a szervezeti kultúra, a szervezeti folyamatok ennek alakításában vállalhatnak szerepet.

Meg kell vizsgálnunk és ki kell próbálnunk ezeket az eszközöket a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetekben. Ismerjük a működési környezet nehézségeit (pl. finanszírozás, humánkapacitás), előre látunk felkészülést igénylő „lassú változókat” (átlagéletkor növekedése, idősödés, elmagányosodás, demencia stb.), és már elfogadjuk, hogy bármikor történhet váratlan esemény, amelyben szintén helyt kell állni (pl. Covid19-járvány, háború, gazdasági válság). Látnunk kell, hogyan reagál(t) az ellátórendszer ezekre a kihívásokra, milyen eszközöket tud(ott) mozgósítani, hol kell támogató eszközöket biztosítani ahhoz, hogy továbbra is betöltsé eredeti funkcióját, és megtalálja a maga válaszait.

A szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek kritikus fontosságúak: a közösség tartópillérei és alakítói, képesek a közösségi reziliencia erősítésére, az elsők között vannak a mozgósított szereplők között közvetlenül a krízisben (pl. menekültek fogadása, ellátása, természeti katasztrófák), és a közvetlen elhárítás után is ők maradnak a területen, segíteni a feldolgozást és az újrakezdést.

## A szervezeti és az egyéni reziliencia alapvető ismérvei, összefüggései, kölcsönhatások

Ti hogy vésztétek át a bezártságot? Ti hogyan szereztetek védőeszközöket? Fel vagytok készülve a következő kihívásra? Van olyan eszköz, amelyet a krízis csillapodása után is megtartottatok? Hogy viselték a kollégák és az ellátottak?

Sajnos az elmúlt években mindennaposak az ilyen tartalmú kérdések. A trauma és stresszhelyzet kezelésére a pszichológia rengeteg eszközzel rendelkezik. A reziliencia-szempontrú megközelítés a pszichológiában szintén kapcsolódásokat keres az ökológiai megközelítéssel. „A pszichológia területén mindez egy átfogó szemléletváltás irányvonalába illeszkedik, amelynek keretében a patológiaorientációt felváltja az egészség/megküzdés orientáció, és nyitás történik a rendszerszemléletű interdiszciplinaritás és a komplex adaptív rendszerek vizsgálatának irányába, miközben erősödik a rezilienciafejlesztés gyakorlata és a reziliencia elméleti megértése közötti kölcsönhatás” (Szokolszky-V. és Komlósi, 2015 p.11.). Ez a tudományterület leggyakrabban a megküzdés szót használja szinonimaként. Olyan képességként, készségként tekint a rezilienciára, amely esélyként lehet jelen krízisben, tartós stresszhelyzetben, egy katasztrófa megélése során. Egyáltalán nem biztos azonban, hogy adott helyzetben sikerrel aktiválódik, ez előre nem megjósolható, ahogy a végkimenetel sem. Minden visszaáll az eredeti állapotba, vagy a megküzdés során fejlődés történik a kiinduló állapothoz képest? Még a múltbéli sikerek sem adnak biztonságot a jövőre nézve. Ezek a bizonytalanságok a rezilienciakutatások nehézségeire mutatnak rá, amivel több tanulmány is foglalkozik (Szabó 2017, Hillman és Guenther, 2021).

### Az egyéni rezilienciáról

Az egyéni reziliencia azoknak a képességeknek a kombinációja, amellyel az emberek örökségük részeként rendelkeznek, és amelyet az oktatásuk, neveltetésük során tapasztalati úton szereznek. Nem a születéssel járó kiváltság és nem is egy állandóan bennünk jelenlévő tudás. Alakítható és fejleszthető (Masten, 2019). A reziliencia összetett, komplex jelenség; volt, aki a személyiségjellemzőkkel, volt, aki a pszicho-szociális tényezők kapcsolatával magyarázta a reziliencia mibenlétét (Szabó és mtsai, 2019). Az egyéni reziliencia fejlesztése így természetesen komplex megközelítésben lehetséges, mivel az egyéni különbségekből eredően minden egyén máshogy reagál az őt ért hatásokra. Azt ugyanis tudjuk, melyek azok a tényezőcsoportok, amelyek ezt az ún. esélyt megteremtik, pozitívan befolyásolják a reziliencia mértékét. Az Amerikai Pszichológiai Társaság (American Psychological Association (APA)) szerint ide tartoznak a szociális kapcsolatok, a világról való gondolkodás, a saját helyünk értelmezése a világban, valamint a jövőképünk. Ribiczey (2008) hasonló befolyásoló tényezőket határozott meg a reziliencia fejlődésében, mint például a társas támogatottságot, a célorientáltságot, a pozitív énképet, a jó problémamegoldó képességet, valamint a változások elfogadását és a pozitív megküzdést.

A mentális jóllétünket meghatározó tényezők befolyással vannak az ellenállóképességünkre és így a személyes rezilienciaszintünkre is. Ahogyan arra már korábban is utaltunk, a szociális szolgáltatásban dolgozók többszörösen és hosszú távon kitéve a krízishelyzetekben.

Ez a kiégés kockázatában és kiégésállapotban is megmutatkozik, amire figyelnie kell a vezetőeknek a munkaszervezésben, és olyan támogató szolgáltatások biztosításával, mint például a rendszeres szupervízió. A segítő foglalkozásokban, különösen szociális segítőik körében a kiégés oka lehet valamilyen személyes trauma átélése, az ügyfelekért érzett túlzott felelősség, érzelmi túlterheltség, de befolyásolják olyan foglalkozással kapcsolatos tényezők is, mint például a feszített munkatempó, a halmozott problémákkal küzdő ügyfelek és a felügyelet<sup>4</sup>, túlmunka a munkaerőhiány következtében, pozitív munkakörnyezet hiánya, valamint a munkahelyi előmenetel hiánya (Ádám és Mészáros, 2021). Vettel és munkatársai (2018) vizsgálatában a reziliencia hiánya szoros összefüggést mutatott a kiégés magasabb arányával.

Ennek az éremnek azonban van egy másik oldala is. A mindennapi életnek és a személyes létezésnek az értelmét megtalálni, meglátni, fontos összetevője a reziliencia képességének is. A váratlanul jelentkező, sokszerű helyzetekben segítőként jelenlévő szakemberek számára ez a tartalom könnyebben megjeleníthető: mi a megszerzett tudás használhatósága, a helytállás eredménye? Ez egy olyan kétoldalúság, amellyel mindenképpen foglalkozni kell, megfelelő kezelésével kihasználható erőforrás lehet, de nagyon könnyen kimeríthető, ami egyértelműen a kiégés állapotához vezet. Az egyéni képességeknek, tulajdonságoknak, amelyek befolyásolják a személyes rugalmasságot, kell a külső támogatás. Nem elégedhetünk meg azzal, hogy elismerjük: nagy a kiégés veszélye az adott szakterületen, de szerencsére van néhány pozitívabb szemléletű kolléga a csapatban. Ezzel lemondanánk a változás lehetőségéről. Nem hihetünk abban, hogy az egyéni megküzdési képesség megváltoztathatatlan, veleszületett tulajdonság, kevesek kiváltsága. Ezzel a szociális munka szakmai tartalmát is felülíránk.

### A szervezeti rezilienciáról

Szervezeti szinten a piaci kihívások, az üzleti partnerek és versenytársak viselkedése állandó változást jelent, így a menedzsment irodalom régóta foglalkozik azzal, hogyan lehet a szervezetek, a munkavállalók és a csoportok működését minél rugalmasabbá és kreatívabbá tenni. A piaci szektorban mérőszám lehet a részvényárfolyamok értéke. A kutatások alapján elmondható, hogy azok a cégek, amelyek jól kezelték a válságot (ami nem ritka a piacokon), magasabb szinten jöttek ki, mint a válságot megelőzően voltak (Brende és Sternfels, 2022). Hazai és nemzetközi kutatások, elemzések is foglalkoznak azzal, hogyan lehetne mérhetővé tenni a szervezetek rezilienciaszintjét. Olyan vezető mutatók keresése folyik, amelyek jó eséllyel készítik fel a szervezetet arra, hogy válsághelyzetben helytálljon. Dr. Erika Seville és munkatársai értelmezésében a reziliencia a szervezetek számára azt jelenti, hogy túléljük a válságot és boldogulunk a bizonytalan világban. Ennek eléréséhez a három legfontosabb pont: 1: vezetés és szervezeti kultúra, 2: kapcsolódások, 3: változásra való készenlét. Kutatásuk során a szervezeti rugalmasság diagnosztizálására 13 vezető indikátort képeztek: vezetés, munkatársak bevonása, helyzetfelismerés, innováció és kreativitás, munkatársak elkötelezettsége, döntéshozatali folyamatok, szervezeti egységek együttműködését akadályozó tényezők megtörése, hatékony partnerség, olyan stratégiai tervek megalkotása, amelyek kockázataira van kidolgozott stresszkezelési terv, belső erőforrások, proaktív magatartás, egységes célok, a tudás kiaknázása. A felsorolt tényezők alapján kidolgoztak egy rugalmasságot mérő eszközt, benchmarkot. Ez a mérőeszköz kétszintű: az első része – mivel

<sup>4</sup> Felügyelet: mikor a kliens személyes felügyelete van teljes felelősséggel a segítőre bízva.



elsősorban piaci cégekre fejlesztett - teljesítményt, pénzügyi mutatókat is felvesz, de a második része a felsővezetőkön túl a vizsgált szervezet munkavállalóit is kikérdezi arról, hogyan ítélik meg a szervezet működését, mi a véleményük a szervezet egészéről. Két dimenzióra osztják ezeket a mutatókat, ami egyben a korábban már általunk is említett reziliencia-paradoxonra is rámutat (stabilitás vs. változás): a tervezési dimenzió és az alkalmazkodási dimenzió. A kidolgozott mérési módszertan feltérképezi a szervezet ellenállóképességét, a kapott értékek alapján megmutatja, melyek ebben az erősségei, gyengeségei és a fejlesztendő területei a vizsgált szervezetnek. (Seville, 2013) Ezt a módszertant azóta közszolgáltatást nyújtó szervezeti körben is kipróbálták (ausztrál vízközművek), olyan szervezetek rezilienciájának mérésére, amelyeknek az éghajlatváltozással járó szélsőséges helyzetekben kell reagálniuk, alkalmazkodniuk. (Seville és Sullivan, 2009)

A mi vizsgálati területünk szempontjából érdekes kutatási eredmény, hogy a szervezeti reziliencia szintjével a legerősebb összefüggést mutató jelzőszámok között a munkavállalók elégedettségének mértéke ugyanolyan szignifikáns értéket mutat, mint mondjuk az átlagos éves nyereség és értékesítési arány vagy a befektetés megtérülésének aránya. Ugyanerre az összefüggésre jutott Askin (2021) is, aki rámutatott, hogy a munkavállalók elkötelezettsége olyan erőforrás, amelyet több nagyvállalat olyan fontos mutatónak tart már, mint a nettó árbevétel és a cash-flow. Rengeteg kutatás bizonyítja már a kölcsönhatást a munkavállalói elköteleződés és az eredményesség, hatékonyság között.

A reziliens szervezetben a vezetés optimista és kommunikatív, nagy bizalmat élvez, az érintetteknek jó a helyzetfelismerő és -értékelő készsége, a megoldásokat közösen keresik. A rendkívüli helyzetre való felkészülést segíti, ha a kritikus, kockázati pontokra a vezetésnek már van valamilyen akcióterve, pl.: idősödő munkaerő, nyugdíjazási hullám, nem megfelelő szakképzettség stb. (Seville és Sullivan, 2009) Különösen azokban a szervezetekben, amelyeket egy krízis első körben ér el, érdemes a munkakörökben előre meghatározni az ún. vészhelyzeti feladatokat. Eddig még nem említettük, de a digitalizációnak is támogató funkciója van. Egyes tanulmányok a vezetés és a reziliencia kapcsolatát vizsgálják. Álláspontjuk szerint a jelenkorban a szervezeteket kockázatos tájon kell vezetni, melynek során nem elég a túlélés, alkalmazkodni kell a változó, stresszel járó körülményekhez, fel kell épülni a veszteségekből, stabilan kell tartani a működést, és hatékonyan kell használni az erőforrásokat. Küldetéssel rendelkező, összetartó és egymásra utalt csapatokkal, amelyek megszilárdult szervezeti értékeket követnek, könnyebb lehet ennek a megvalósítása. A vezetőknek támogatniuk kell a szervezet küldetését, ami kifejeződik tetteikben és kommunikációjukban is. Olyan körülményeket teremtenek, amelyben nagyobb a tolerancia és a kitartás a bizonytalansággal és a fenyegetettséggel szemben (Southwick és mtsai, 2017).

A szervezetek aktív reagálása a váratlan és súlyos körülményeket előidéző helyzetekben nagyon sok tényezőtől függ. Ezek már azonosításra kerültek, a szemlézett tanulmányokból, kutatási eredményekből kitűnik, hogy nem mutatnak nagy szórást, inkább megerősítik egymást. Maximum a hangsúlyok, csoportosítások, sorrendek mutatnak eltérést. A szervezeti reziliencia mérésére, fejlesztésére irányuló programok is komplexek, és nem kell, hogy minden felsorolt területre tartalmazzanak elérendő célokat. Az ellenállóképesség több rendszertől függ, összeadódott okok miatt alakulhat ki a krízis, így a megoldáshoz is többféle stratégia kell, több ágazat együttműködésére van szükség.

A hazai szociális szolgáltatások körében nagy összeomlás nem történt, az eleve jellemző munkaerőhiányos körülmények ellenére az intézmények a korábbi működést igyekeztek fenntartani.

## Az egyéni és a szervezeti reziliencia összefüggései

Ha a személyes reziliencia képességére, mint megújuló energiaforrásra tekintünk (fejleszthető, alakítható), akkor fel kell tennünk a kérdést: mit tehet mindezek érdekében a munkahelyi környezet, a vezető? A rugalmas szervezetben a munkatársak is azok? Ha a munkatársak reziliensek, a szervezet is az lesz?

Az egyéni és a szervezeti reziliencia kölcsönhatását többek között az is mutatja, hogy mindkét terület kutatói használják egymás eredményeit és akár fogalomkészletét is. A kockázat, eszköz és folyamat központú stratégiák (Masten, 2019) definiálása például mindkét szinten eredményre vezethet. A szociális munka maga is dolgozik ezekhez tartozó eszközökkel, szemlélettel. A reziliencia megközelítésében a kockázatokkal is foglalkozni kell, csökkenteni kell a rizikótényezőket, és az annak való kitettséget. Ha a szervezeti szintről közelítjük meg, akkor ezek sokszor olyan külső, ágazati jellemzők, amelyekkel adott esetben az ágazatirányításnak, fenntartónak, tulajdonosnak kell foglalkoznia. Elengedhetetlen az erőforrások mozgósítása, amit meg kell előznie egy felmérésnek és értékelésnek. A rezilienciára nem tekinthetünk különálló rendszerként, előmozdításához más rendszerek bevonására van szükség kapcsolatok és együttműködések útján.

A kérdés tehát az, mit tehetünk az egyén (munkavállaló) és a szervezet rugalmassága érdekében? Mit lehet tenni annak érdekében, hogy ellenállóbbak legyenek? A válaszok megtalálásához nem mindegy, hogyan tekintünk a változásra. A kihíváson túl lehetőséget is látunk benne? Hiszen egy hirtelen változás rávilágíthat addig nem látott erősségekre, más perspektívába helyezhet korábbi kapcsolatokat. Vezetői megközelítés lehet például annak elfogadása, hogy a válság alkalmas a vezetés kompetenciájának megmutatására, megerősítésére. Ugyanez a megközelítés akár a csoportkohézióra, a szervezeti kultúra erősségeire, gyengeségeire is igaz lehet. Vegyük kiindulópontként például a munka határának tartását (Jolly, 2016). Érdekes, hogy a kríziskezelésen túl a határtartás is a szociális munka eszköztárának része, a szakmai munkában nagyon fontos szerepe van. Mégis sokszor a szakemberek mentális támogatásában erre kell ráerősíteni. Az egyéni jóllétet befolyásoló körülményeket (pl. kapcsolatok, egészség, család) a vezetőnek ismernie kell, a szervezeti folyamatok kialakításánál figyelembe kell venni, és ezt a hangsúlyt konkrét intézkedések bevezetése mellett kommunikálni is szükséges. A munka nem szoríthatja ki az egyéni jóllét tényezőit. A Citibanknál például úgy ösztönzik a munkavállalókat a két hét összefüggő szabadság kivételére, hogy utána további két hétig engedélyezett a home office. Továbbá a cég azt kéri a munkavállalóitól, hogy pénteken 14 óra után már ne szervezzenek megbeszéléseket, a nappól még hátralévő munkaidőt az elmúlt hét összegzésére és a következő heti munka felkészülésére fordítsák. A vezetői eszközök a munkavállalói rugalmasság megőrzésére és fejlesztésére nagy átfedést mutatnak a kiegészítő megelőzésére javasolt eszközökkel. Erre vonatkozóan az a kérdés, mit tehet a vezető a kipihent és egészséges munkavállalóért. A munkaterhelés nyomon követése, lehetőség szerint vitamin, gyümölcs biztosítása vagy pár perc munka közbeni relaxáció, rendszeres légyőgyakorlat bevezetése is segíthet. Persze ehhez ismerni kell, kinek mire van szüksége, ami korosztályonként, élethelyzetenként eltérő lehet. A család/magánélet és munka összehangolása a határtartáshoz kapcsolódó terület. A munka értelmének aspektusához tartozik a teljesíthető, reális és pozitív célok kitűzése, aminek az eredménye a jó dicséret, olyan konkrét eredmény, siker felmutatása, amivel a munkavállaló azonosulni tud. Ez utóbbi kimutathatóan pozitív fiziológiai folyamatokat is elindít. Több kutatás külön kiemeli a fontosságát az olyan munkahelyi

környezet kialakításának, amelyben lehet segítséget kérni és kapni. Valójában nem a felállított szabályok számítanak, hanem a munkavállalók elköteleződése a munkahely értékei mellett. A munkahelyi stressz erős összefüggésben van azzal is, hogy mennyire érzi úgy a munkavállaló, hogy irányítani tudja a munkafolyamatot, amelyben érintett (Jolly, 2016). A magas követelmény és alacsony kontroll nagy stresszforrás (Karasek és mtsai, 2001). A nehezen alakítható és tetemes szakirodalommal rendelkező szervezeti kultúra oldaláról itt a szokások, rutinok pozitív hatását érdemes kiemelni, különös figyelemmel arra, hogy a krízisek idején a korábban jól működő szokások elmaradnak, nincsenek a kikapcsolódást segítő, csapatépítő jellegű események. A vészhelyzeti körülmények nem engedik, és idő sem marad az átélt folyamatok feldolgozására. A szervezet működése, a szervezeti kultúra olyan külső tényező, ami befolyásolja az egyéni ellenállóképességet. A korábban említett kétoldalú arányok (a munka szükségességének érzése és a túlterheltség) érzékenysége többnyire a krízisállapot utáni időben vesz negatív fordulatot. Ez is indokolja annak fontosságát, hogy a szervezet foglalkozzon a válságra adott reakcióival, a munkatársai krízismegélésével.

Egy másik tanulmány (Hayagreeva és Sutton, 2020) is azt hangsúlyozza, hogy a szervezeti reziliencia vizsgálatánál két fontos kérdést kell feltenni: milyen a szervezeti kultúra, és milyen az emberek ellenállóképessége. Nagyon találó képpel fejezi ki, hogy mi történik egy válságban: az emberek a félelem szobájába kerülnek, ahonnan a remény szobájába kell átvezetni őket. Ez pedig egy új pszichológiaszerződéssel lehetséges, amely vezető és beosztottja között jön létre. Mivel a szervezet mégiscsak emberekből áll össze, így az ő szükségleteiket nem hagyhatjuk figyelmen kívül. Nem mindegy, hogyan fogadják el azt, hogy dolgokat másképpen kell csinálniuk. Hogyan teremtsünk a szervezetnél olyan körülményeket, hogy a munkatársak merjenek új válaszokat keresni? Meg kell erősíteni az emberek önbizalmát abban, hogy képesek lesznek alkalmazkodni az új körülményekhez és a maguk számára kényelmes, de új formájú módokat találni a munkában, életben (Askin, 2021).

Askin eredményei szerint a változásokhoz való proaktív alkalmazkodás tanulható, amihez eszköztár és módszertan is adható. A szervezet rugalmasságára mint eredményre tekint, amit fejlesztéssel, beavatkozással el lehet érni. Askin a szervezeti reziliencia fejlesztésére nyolc tényezőt állapít meg, amelyeknél már az egyéni és közösségi rezilienciakutatásainak szempontjait, eredményeit is figyelembe veszi. 1: Olyan stratégia megalkotása, amely jövőképet tartalmaz, és világosan közvetíti a szervezet értékeit. 2: Működési alapok: amivel az adott szervezet rendelkezik, amit tudni lehet róla, mit nyújt, hol, milyen körülmények között, milyen előnyökkel. 3: Dinamikus döntéshozatal és kockázatkezelés. 4: Átlátható kommunikáció, őszinte értékelések, visszajelzések. A rugalmasság puha tényezői szerinte sokkal fontosabbak, ezekre érdemes külön figyelmet fordítani. 5: A pozitív megküzdés. Úgy lehet támogatni az embereket a megküzdésben/ellenállásban/alkalmazkodásban, ha a vezetők megtalálják a változás/krízis/válság pozitív narratíváját. Ezzel elősegíthető, hogy az emberek megértsék a változást, elhelyezzék benne magukat, és azt érezzék, tudják irányítani, miközben egy új állapot felé haladnak. Ennek egyik eszköze a pozitív érzelmek előhívása a csapatban, vagyis annak kommunikálása, hogy nehéz helyzetben van a szervezet, milyen munkát kell elvégezni ahhoz, hogy átjusson ezen, végül az elvégzett munka és az eredmény megmutatása. A pozitív érzelmek támogatják az egyéni rezilienciát, amely így lehet csoportos/kollektív, aztán szervezeti is. Ha van kommunikáció, és a változás egyre konkrétábbá válik, érdekes módon pont ez fogja a biztonságérzetet növelni. 6: Pszichológiai biztonság és támogatás. Ennek megteremtésével az emberek biztonságosan érzik magukat a

munkahelyükön, elmondhatják a véleményüket, megvan a hibázás lehetősége. Ez a fejlődés, felkészülés záloga. Annak a gondolkodásmódnak a kialakítását támogatja a szervezetben, amelyben a munkavállalók maguk gondolkodnak arról, hogyan csinálhatnák jobban. 7: Az alkalmazottak bevonása, dinamizálása, kompetenciájuk kialakítása a munkaterületükön, készségeik fejlesztése. A munkahelyi tanulás része lehet az is, ha más folyamatokba is bekapcsolódnak a munkavállalók, ha a problémára maguk keresnek megoldást és nem eszkalálják azonnal. 8: A munkatársak közötti kapcsolatok létrehozása, erősítése, támogatása.

A gazdasági vállalkozások és a szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek között a rezilienciavizsgálat szempontjából vannak figyelemreméltó hasonlóságok, ugyanakkor természetesen különbségek is. Speciális, ágazati szempontú megközelítésből nézve is igaz azonban, hogy a rezilienciával foglalkozni a fennmaradás záloga lehet. Globális megközelítésben az embereknek olyan rendszerekhez kell hozzáférést biztosítani (különösen a közszolgáltatások területén), amelyeknek reziliens a működése. Ez az ismerv azt is mutathatja, hogy van létjogosultsága az adott rendszernek, hiszen fennmaradt a válsághelyzetekben is. Lehet, hogy nem ugyanaz, mint volt, másként elérhető, másként szerveződik stb., de még mindig jelen van. A szociális szolgáltatások vonatkozásában egyelőre azt látjuk a visszajelzésekből, beszámolókból, hogy a túlélés megtörtént, de nincs átfogó, alátámasztott magyarázat arra, hogyan, minek köszönhetően. Mivel a világ továbbra is bizonytalan körülöttünk, és tulajdonképpen csak a változás maga biztos, foglalkoznunk kell a felkészüléssel. Ehhez azonban látnunk kell a jelenlegi állapotot, a korábbi válságokban használt és bevált eszközöket és a rugalmasság fejlesztési lehetőségeit. Speciális, ágazati kutatások hiánypótlásának szándékával az egyéni és a szervezeti rezilienciakutatásokat vizsgáltuk meg első lépésként.

Hillman és Geunter (2021) tanulmányában foglalkozik bővebben a reziliencia mind fogalmi, mind működési kérdéseiről. A rezilienciakutatásokat több szempontból is kritizálták a kutatók. (1) Az egyik ilyen probléma, hogy a szervezeti rezilienciát sokféleképpen definiálták, például képességként, kapacitásként, jellemzőként, eredményként, folyamatként, stratégiaként, a teljesítmény típusaként, vagy ezek keverékeként. Lengnick-Hall és munkatársai szerint (2011) a rezilienciakutatások leíró jellegűek és eredményközpontúak, csak olyan előzményeket és forrásokat vizsgálnak, amelyek reziliens eredményekhez vezetnek. A reziliencia ebben az értelmezésben egyrészt olyan folyamat, amely megmutatja, hogy a szervezetek hogyan kezelik a nehézségeket, hogy hogyan hoznak olyan eredményt, hogy ellenállókká váljanak, másrészt egy olyan folyamat, amely összekapcsolja az alkalmazkodóképesség egy csoportját a vállalkozói működés pozitív pályájával válság vagy zavar után. Ennek alapján a reziliencia mint folyamat fogalma két okból is problémás, egyrészt nehéz felismerni a rezilienciát folyamatként, másodsor megnehezíti a mérést, mert csak utólag értékelhető, hogy a folyamat sikeres volt-e. A reziliencia szakirodalmában a reziliencia képesség és a reziliencia kapacitás fogalma nem egyértelmű, általában felcserélődnek a használatkor. (2) A másik nagy probléma, hogy a rezilienciát különféle események kapcsán tanulmányozták, mint például meglepetések (ökológiai meglepetések), váratlan, zavaró események (terrorizmus, tűz), vagy általánosabb változások (klímaváltozás, környezeti változás), ugyanakkor a reziliencia összefüggésbe hozható a környezet jellemzőivel is (dinamikus, összetett, bizonytalan). Ezért a változás jelensége szerepet játszik a reziliencia fogalmának kialakításában, valamint a változás természetétől függően eltérő-e. Emiatt fontos lenne, hogy a reziliencia definíciója tartalmazza a reziliencia közös szempontjait, valamint a kontextus-specifikus szempontokat, ezáltal jobban megértjük a kutató által vizsgált reziliencia fajtákat.

(3) A fogalommal kapcsolatos következő probléma, hogy a reziliencia egy- vagy többszintű fogalom-e. A szakirodalom különböző szinteken konstruálta meg a rezilienciát, vagy hangsúlyozta, hogy a szervezeti rezilienciát kollektív szinten érik el, vagyis az alkalmazottakon keresztül (egyéni szint), illetve csapatok szintjén. Mennyire fontos az egyén szerepe, mennyire lehet „birtokolni” az egyént a szervezet érdekében, az erős személyiségű egyén mennyire gátolhatja a fejlődést? Gittel és munkatársai (2006) megállapították, hogy a társas kapcsolatok befolyásolják a szervezeti eredményeket, például az ellenállóképességet, ami abból ered, hogy az emberek hogyan dolgoznak együtt az eredmények elérése érdekében.

(4) A képesség-alapú értelmezésekkel kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy vannak-e közös utak a rezilienciához, vajon a reziliencia egyenértékű-e a szervezet rezilienciájával, vagy a reziliencia fogalma mindkét aspektust mutatja. Ez felveti a képességek egyediségének, egyenlőségének és közös vonásainak kérdését, amelyeket a dinamikus képességeket vizsgáló és az erőforrás-alapú nézet kutatásai tárgyalnak.

(5) Végezetül, a reziliencia stratégiai vagy operatív szintű szempont. Az ellátási lánc rezilienciájával foglalkozó szakirodalom egyértelműen a működésre helyezi a hangsúlyt, és a funkcionalitás fenntartásáról és a szolgáltatásnyújtásról szól. Más kutatók a stratégiai szerepre összpontosítanak. Egyes szerzők azt állítják, hogy a reziliencia csak a két szint összehangolásával érhető el. Ismail és munkatársai (2011), valamint Välikangas and Romme (2012) szerint a valódi szervezeti rugalmasság a stratégiai és operatív jellegű részleges rugalmasság összessége.

## Szociális szolgáltatások determinációi és kihívásai Magyarországon

A szociális szolgáltatások Magyarországon – a kötelező feladatellátásból adódóan – a fenntartói jellemzők szerint alakulnak, a szolgáltatói nyilvántartás (a továbbiakban: MÜKENG) 2011. évi adatai szerint az alábbi arányokban: önkormányzati fenntartású férőhelyek: 47,3%, állami férőhelyek: 11,5%, egyházi férőhelyek 27,5%, nem állami férőhelyek: 13,7%. A kötelező feladatok állam általi „kiosztása” elsősorban az önkormányzatok gazdasági erejének változását feltételezi. Erős hatás az állam azon döntése is, hogy a szociális szolgáltatások állami feladatellátását az egyházi szervezetekben látja eredményesen megvalósulni (az egyes állami fenntartásban lévő szociális intézmények egyházak részére történő átadásával kapcsolatos források biztosításáról szóló 1046/2017. (II.13.) Korm. határozat).

A szolgáltatási rendszerben adott szolgáltatás kötelezettje tehát az önkormányzat vagy az állam. Az állam fenntartói szerepkört hoz létre a szabályozás útján, s a fenntartó számára ír elő kötelezettséget. A fenntartó lesz a szolgáltatás „tulajdonosa”, s ő dönti el, hogy milyen szervezeti, működési formában hívja életre adott szolgáltatás nyújtására a működtető szervezetet. Ez a logikai ív minden fenntartóra – legyen az kötelezett önkormányzat, állam, vagy önként szolgáltatást nyújtó civil, egyházi, non-profit szervezet – kötelezően vonatkozik.

A civil és nonprofit szektor szerepvállalása elsősorban a hajléktalanellátásban és az idősellátásban jelenik meg a MÜKENG 2021. évi adatai alapján. A hajléktalanellátás megszervezését a civil szereplők a rendszerváltás körül kezdeményezték, s ebben a rész-spektrumban ők is maradtak a főszereplők, bizonyítottan rugalmasabb változtatási eszköztáruk okán.

A szociális szolgáltatások munkavállalói két csoportra oszthatók: szakmai végzettséget

igénylő munkakört betöltő, professzionális munkatársak, s szakmai végzettséget nem igénylő munkát végző dolgozók. Figyelemre méltó tendencia, hogy a szakmai munkakörben dolgozók száma 2017 és 2020 között igen nagy arányban, 100.000 főről 87.000 főre csökkent a KSH 2023 OSAP adatlapja alapján.

A Semmelweis Egyetem szociális vezetőképzésében részt vett intézményvezetők többsége a fenntartót nem a szolgáltatás részeként értelmezi, hanem annak külső szereplőjeként. Ez a nézőpont a szervezet jellemzőjét és működési mechanizmusát befolyásolhatja, a rezilienciakutatás szempontjából fontos sajátosság. A rezilienciakutatás szempontjából izgalmas vizsgálati kérdéskör az is, hogy a fenntartó az általa létrehozott szolgáltatásokat milyen tartalmi szempontból szervezi egy intézménybe, s az mekkora területi és szervezeti nagyságot ér el, így az integrált intézmény működése, szervezeti felépítése, kultúrája saját magán belül mennyire válik eredményessé. Az elmúlt időszakban a szolgáltatások, intézmények integrálása több okból sok fenntartó eszköztárában elsődlegessé vált, megjelent. Az integráció fenntartóváltáskor a leggyakoribb ok, de a humán erőforrás-gazdálkodás, vagy a szolgáltatás szakmai tartalma, illetve jogszabályi kötelezettség okán is megjelenik.

Jellemző a terület finanszírozására, hogy a fenntartó formájától függő, komplex, több finanszírozási módszertan mellett működik, s több csatornán keresztül is érkezik a havi támogatás (pályázati befogadás mellett közreműködővel kötött szerződéssel, közreműködő kiegészítő támogatásával, Magyar Államkincstár útján, minisztériumi előirányzati sorról stb.).

A szolgáltatások felé elvárás, hogy kötelező feladatellátás mellett a szükségletekre válaszoljon, míg a finanszírozás nem minden esetben szükségletalapú (támogatott lakhatás szükségletfelméréssel vehető igénybe, finanszírozása viszont ettől függetlenül célcsoport-kategorizálás alapján differenciálódik).

Determinációk között kell megemlítenünk e szolgáltatási rendszerben a szervezetek lehetséges uniós és hazai fejlesztési támogatottságát is, mely bár stratégiák mentén kerül megfogalmazásra, kiírásra, de időben, tartalomban, támogatási formában a gyorsan változó környezetre kevésbé reagáló eszköz.

Ezek a szempontok mindenképp kiemelték a rezilienciavizsgálatunk során, mert e változók a piaci szervezetekkel szemben más fókusz hozhatnak az eredmények értékelésekor.

## Szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek rezilienciája

Összetett, egymásba nyúló válságokkal, egyszerre több zavarral és kihívással kell szembenéznie az ellátórendszernek. Ráadásul ezek egy része váratlan (Covid19-járvány, háború, negatív gazdasági folyamatok), van, ami elnyúló (bérekérdés, szakemberhiány, forráselosztási egyenlőtlenségek, elmaradt fejlesztések), és több, ami a közeljövőben fog fenyegetni (idősödő társadalom, demenciaarányok emelkedése az egyes korcsoportokban). A szolgáltató szervezeteknek és szakembereknek egyszerre kell ezekre reflektálnia, ami azt jelenti, hogy egyidejűleg kell azonnali beavatkozást megszervezni ismeretlen területen, megküzdeni a mindennapi működés nehézségeivel, és fejlesztési, tervezési, felkészülési folyamatokat koordinálni. Ezek nem szakaszolható és részelemenként kezelhető



próbatételek, hiszen időben is összecsúsznak (pl. a következmények helyreállításában is fontos szerepe van ennek az ágazatnak). Olyan egymásra ható folyamatok, amelyek befolyásolják a lehetséges válaszlépések kínálatát. Nem mindegy tehát, hogy külön-külön, ad hoc jelleggel reagál ezekre a vezető, vagy a szervezetben olyan állapot elérésére törekszik, amellyel képes folyamatosan alkalmazkodni és a sokkhatásoknak ellenállni, a várható nehézségekre előre felkészülni, a működési ütemén, a szolgáltatásnyújtás körülményein az igények szerint változtatni. Az állami, a civil és a magánszektorban működő szervezetekre ágazattól függetlenül egyaránt igaz, hogy a reziliens működés szinte már alapfeltétel. „*A cél nemcsak a túlélés és helyreállítás, hanem az új valóságban való boldogulás.*” (Brende és Sternfels 2022)

A rugalmas működés céljának elérése egyszerre jelenti a megfelelő reagálást és a felkészülést is. Ha olyan ellátórendszert szeretnénk, amelyik rendelkezik ezzel a képességgel, akkor bízhatunk benne, hogy egy újabb váratlan kríziseseményben gyorsan és eredményesen fog reagálni, korábbi ügyfelei ugyanúgy kiszámítható, jó minőségű napi szolgáltatást kapnak, mint az új, hirtelen bajba került családok/egyének/csoportok, mindez pedig a közvetlenül nem érintettek is megnyugtatóan hat, a közösségben nő a biztonságérzet és a bizalom a közszolgáltatások felé. Ehhez meg kell ismernünk, tudományos igénnyel fel kell tárnunk a rendszer szereplőinek, a szervezeteknek és munkavállalóinak az elmúlt válságidőszakban adott reakcióit. Ezek elemzése és értékelése után lesz lehetőség arra, hogy célzottan a reziliens működés fejlesztésére koncentrálhassunk. A tapasztalatok feldolgozása a jövőbeni hibák kikerülésében is segít, lehetővé teszi a még nagyobb károk elkerülését, a gyorsabb és eredményesebb válaszok megtalálását a jövőbeni válsághelyzetekben. Jelenleg ilyen jellegű kutatások a hazai szociális ellátórendszer működéséről nincsenek. Eddig megvalósult és folyamatban lévő kutatásaink ezt a hiányt szeretnék pótolni. Ennek érdekében kifejezetten a szociális szolgáltatások rezilienciájával kapcsolatos nemzetközi szakcikkek kerestünk, illetve tanulmányoztuk, hogy a szociális ágazathoz több ponton is kapcsolódó egészségügyi területen hogyan jelenik meg a reziliencia vizsgálata.

Az egészségügy kiemelt figyelmet kap, külön nevesítve is szerepel számos helyen, pl. a Világgazdasági Fórum rezilienciával kapcsolatos tervezésében is. Ki kell hangsúlyozni azonban, hogy kapacitáskorlátai miatt szüksége van a szociális szolgáltatásokkal való együttműködésre. Az egészségügyi rendszerek fenntarthatósága és ellenállóképességének növelése érdekében a London School of Economics, a World Economic Forum és az AstraZeneca globális együttműködést kötött azzal a céllal, hogy az egészségügyi rendszerek ellenálljanak a jövőbeni válságoknak. Az Európai Bizottságban is külön munkacsoport foglalkozik az egészségügyi rendszerek teljesítményértékelésével (Expert Group on Health System Performance Assessment). Ebben a szektorban sok kutatás elemezte és értékelte már a reakciókat, nemzetállami sajátosságokat, természetesen a jó megoldások azonosítása céljából. Megállapították például, hogy az egészségügyi ellátórendszer sokszor az irányítási rendszer hiányosságai miatt nem tudott hatékonyan reagálni. Itt kell megemlíteni például, hogy a reziliencia képességének előhívása, rendelkezésre állása azt is jelenti, hogy a normál működés során reakciókat adunk, stratégiát dolgozunk ki az észlelt speciális nehézségekre (pl. munkaerőhiány az egészségügyi, oktatási és szociális szektorban), ezek elmaradása ugyanis kedvezőtlenül hat a szükséges ellenállóképességre. Nemcsak a stratégiák és intézkedési tervek megalkotása, hanem azok következetes végrehajtása is fontos. Az egészségügyi rendszer fenntarthatóságával és ellenállóképességével kapcsolatos fejlesztési területek között azonosították a következőket: az egészségügyi rendszerek kormányzati finanszírozási modelljei, a digitális innováció, a virtuális ellátás, az új technológiák

szabályozási harmonizációja, a megelőző ellátásba való beruházás, a munkaerő átképzése, valamint az értékalapú eredmények kifizetésére irányuló ösztönző struktúrák változásai. A jövőbeli egészségügyi veszélyekkel szembeni nemzetközi ellenállóképesség megerősíthető a jobb nyomon követéssel, a nagyobb átláthatósággal, a reagálás jobb koordinációjával és az egyértelműbb kommunikációval (Brende és Sternfels, 2022). Az azonosított gyenge területek speciális fejlesztése nemcsak a rendszer rezilienciáját, hanem összességében a teljesítményt is javíthatja. Az Európai Unió is definiálta a reziliencia értelmezési keretrendszerét, ez a megközelítés is egyszerre tartalmazza azt a képességet, hogy egy reziliens rendszer megküzd a megrázkódtatásokkal, váratlan eseményekkel, és közben fenntartja működését a jelenlegi és jövőbeli társadalmi jóllét biztosítása érdekében. A korábban említett munkacsoport az egészségügyi rendszerek teljesítményére vonatkozó kutatási és mérési eredményeit felhasználva többféle reziliencia típust különböztet meg: 1. abszorpciós, 2. adaptív, 3. transzformációs és 4. preventív (Farkas és Gresz 2021). Miután a szociális területen ezek a vizsgálatok még nem teljesültek, ezeket a kategóriákat még nem tudjuk használni. Az egészségügyi rendszerek alkalmazkodóképességének méréséhez a bankszektor stressztesztjének tapasztalatait is felhasználták. Ezek alapján a rezilienciaképesség eléréséhez hozzájárulnak a következő tényezők: hatékony vezetés, erőforrások összehangolt mozgósítása, a munkaerő motiválása, szolgáltatásnyújtási és beszerzési mechanizmusok újragondolása, megbízható információk kommunikációs csatornáinak kialakítása (Farkas és Gresz, 2021).

A természeti, egészségügyi vagy humanitárius katasztrófák válságkezelésének tanulmányozása során derült ki, hogy az ezekben részt vevő, érintett ágazatokban (katasztrófavédelem, közműszolgáltatók, egészségügyi és szociális terület) felül kell vizsgálni a válságprotokollokat is. A szociális szolgáltatások támogatására nagy lendülettel álltak fel országos szinten a szakmatámogatási munkacsoportok. Közülük a legtöbb munkatervében szerepel, hogy azokon a területeken, ahol még nincs munkafolyamatokat támogató protokoll, ott ezt a hiányt pótolják, a korábbiakat pedig felülvizsgálják. Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy ezekben a reziliencia szempontjainak figyelembe vétele kulcsfontosságú. Az értékelési folyamatnak kikerülhetetlen része annak vizsgálata, hogy vajon az elmúlt, váratlan kihívásokkal teli időszakban a protokollok betöltötték-e funkciójukat, milyen tanulságok vonhatóak le annak érdekében, hogy segítséget adjanak a következő krízisben. A szolgáltatási folyamatokat, kritikus szakaszokat és szereplőket mindenképpen érdemes vizsgálni a veszély észleléséhez, a megfelelő reagálási eszköz alkalmazásához. Ehhez persze tudnunk kell, mit kell figyelni, milyen mutatók változása fordulhat át kritikusra. A munkatársak képességeinek ismerete ebből a szempontból is előnyös, mert a kockázatkerülő magatartás költségesebb. Kik lesznek, akikkel a döntési, beavatkozástervezési folyamat végigvihető? Több tanulmány is javasolja például a keresztfunkcionális csapatok létrehozását. Valójában olyan dinamikus működésre kell törekedni, amely képessé teszi a szervezetet az ellenállásra, a felépülésre és a fejlődésre. A szociális szolgáltatások esetében a reziliencia stratégiai és operatív szinten is jelen kell hogy legyen, hiszen a napi ellátás mellett kell a tüzet oltani és a jövőre készülni. Ezt az új protokollok kialakításánál és a régiéek felülvizsgálatánál is figyelembe kell venni.

Nézzük meg közelebbről, a szervezeti kultúra mely aspektusai tudják megtámogatni a szociális szolgáltatásokban dolgozó munkatársakat abban, hogy megbirkózzanak és boldoguljanak a szakmai szerepükben! Olyan szervezeti körülményeket kell teremteni, amely jó eséllyel előzi meg a szakemberek kiegészését, és támogatást ad a stressz kezelésére. A szociális vezetőképzésben az oktatás során akár szervezeti, akár személyes, akár szakmai oldalról tettünk fel értékekre, elvárásokra vonatkozó kérdéseket, az esetek többségében a közösen

megalkotott szófelhő közepébe az empátia került. Az együttérzés így egy kimondott elvárás a szervezet, a munkatársak, szakmabeliek részéről és saját magunkkal szemben is. Ez nagyon megterhelő, és az ún. együttérzési fáradtsághoz vezet. Több kutatás is beszámolt arról (Kinman és Grant, 2011, Fahy, 2007, Grant és Kinman, 2013, Moesby-Jensen és Nielsen, 2015), hogy a teljesen természetes énvédő mechanizmus részei az ennek elkerülésére tett lépések, amelyek az önértékelés csökkenéséhez, demotivációhoz, cinizmusához vezetnek. (Rose, 2021). Ha ennek rendszerszintű változása, egyáltalán megvitatása még várat magára, szervezeti szinten lehet lépéseket tenni olyan fórumok, helyzetek kialakítására, amelyekben a munkatársak őszintén megélhetik az érzelmeiket. A korábbi fejezetben felsorolt, a szervezeti reziliencia fejlesztését, mérését célzó programoknak is fontos pontja volt a bizalmi légkör megteremtése, amelyben a munkavállalók kifejezhetik véleményüket. Szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek esetében ezt ki kell egészíteni a munka természetéből adódó alapvető elvárással. A feladatorientáltság mellett mindenképpen szükséges a munka érzelmi terhelésének megjelenítése, kifejezése, amire nyitottnak kell lennie a vezetőknek és a munkatársaknak is. Az érzelmi támogatás biztosításához a vezető és beosztott bizalmi kapcsolatának kialakítása fontos, a szociális szolgáltatást nyújtó szervezetekben ez támogatja a rezilienciát. A szociális területen dolgozni magas stresszrel jár. Ha a szervezeti kultúra a magas stresszszintet evidens, szakmából adódó aspektusnak tekinti (állandóan be van kapcsolva a telefonom, éjszaka is elértek, a gyermekek érdekében mindent), akkor az fluktuációhoz vezet, ami a maradó csapat számára újabb megrázkódtatást jelent (megugró munkaterhelés, veszteség). A szervezet nem normalizálhatja a stresszt, az érzelmek megélésével kapcsolatban toleráns munkahelyi környezetet kell kialakítani. Célszerű a hiba megítélését, a hibázás eseményével kapcsolatos reakciókat, kommunikációt is újragondolni. Nem elegendő, hogy csak az egyének ellenállóképességének javítására koncentráljunk a szervezeti reziliencia érdekében. Figyelembe kell venni az ezzel kapcsolatos strukturális tényezőket és kollektív ellenállóképességet kell kialakítani. (Rose, 2021) Elkerülhetetlenek a rendszerszintű beavatkozások, az ágazatirányítás felelősségvállalása, ugyanakkor szervezeti szinten is lehet törekedni arra, hogy támogató érzelmi közeg legyen a munkahelyen, ahol nyíltan ki lehet mondani a szakmai szempontokkal összeférhetetlen, napi gyakorlatokból eredő feszültségeket, aggodalmakat is. Olyan körülmények kellene, ahol a tanulságok, javaslatok annak ellenére is megszületnek, hogy pl. fenntartói vagy szakmapolitikai döntésben nem látjuk viszont ezeket. Ha csak apró intézkedésekkel is, de a munkaterhelés elosztásánál, munkaszervezésnél figyelembe kell venni például a szakmai munkának azt a tartalmi elvárását, amit a munkatársak közvetítenek: több időt a kliensekkel. A teljesítmény és eredményesség is lehet inkább ehhez köthető, meg kell találni a szakmai munka professziójának azokat az elemeit, amelyekre lehet időt fordítani. A kapcsolat, a személyes jelenlét segítő, támogató szakmai tartalmát kell kihangsúlyozni, és ennek időigényességét. Ebben a vezetőknek feladata van, ha vissza akarják adni a munkatársaik kezébe a szakmai kompetenciákat. Az ellenállóképesség növelése érdekében tenni kell azért, hogy elkerülhetőek legyenek a szerep- és etikai konfliktusok. Lehetséges eszköz lehet erre, ha az egymás iránt érzett szolidaritás kinyilvánításának megvannak a formái, csatornái, ez segítheti a kapcsolódást a szakmabeliekkel.

A Social Work Scotland, az Iriss és a Skót Szociális Szolgáltatások Tanácsa (Scottish Social Services Council, SSSC) partnerségben dolgozott azon, hogy hasznos forrásokat gyűjtsön össze a szociális szolgáltatások gyakorlóit és szervezeteik számára, hogy támogassák őket a jólétről és az ellenállóképességről való gondolkodásban és azok előmozdításában (Iversholt és Hart, 2018). A jó hír az, hogy egyre több bizonyíték és kutatás áll rendelkezésre, amelyek

azt mutatják, hogy vannak olyan lépések, amelyeket az egyének és azok a szervezetek, ahol dolgoznak, megtehetnek az ellenállóképesség fejlesztése érdekében. A rugalmasság ugyanis nem olyan tulajdonság, amellyel az emberek vagy rendelkeznek, vagy nem rendelkeznek. Olyan viselkedéseket, gondolatokat és cselekedeteket foglal magába, amelyeket bárki megtanulhat és fejleszthet (Fox és mtsai, 2014). Vagyis rendben van, ha nem vagy rendben. A rezilienciát a következő tényezők támogathatják: az egyéneken belül élő tényezők, a szervezeti környezetben lakozó tényezők és a gyakorló szakemberek oktatási felkészítésével kapcsolatos tényezők (Beddoe és mtsai, 2013). Luthar (2006) kijelenti, hogy bár számos egyéni és szervezeti tényező hozzájárul az ellenállóképességhez, az egyetlen legfontosabb tényező a kapcsolatok minősége. A reziliencia fejlesztése érdekében ezért a munkavállalóknak olyan szervezetekre van szükségük, amelyek támogatják a kapcsolatok minőségének fejlesztését. Mi az, ami segíthet ebben? Például a rendszeres szupervízió, vezetői támogatás, coaching és mentorálás, öngondoskodás és tudatosság. Ezekből kiválasztható az az erőforrás, amely a legjobban megfelel a személyes vagy szervezeti igényeknek. A jó mentális és fizikai egészség megőrzése érdekében tett aktív lépések segíthetnek eligazodni a kihívások között egy elfoglalt és nyomás alatt álló munkakörnyezetben. A vezető szerepe a szervezeti és az egyéni/munkavállalói reziliencia szempontjából is fontos komponens. Ezt felismerve az SSSC külön programot dolgozott ki, amelynek célkitűzése a skóciai szociális szolgálatok stratégiai vezetőinek és menedzsereinek támogatása, vezetői képességeik fejlesztése és javítása, hogy dinamikus és érzékenyen vezessenek olyan szolgáltatásokat, amelyek megfelelnek az ezeket használó emberek igényeinek. Egy víziót próbálnak megfogalmazni az ágazati vezető szerepével kapcsolatban. Eszerint a jó vezetőnek a szervezetre vonatkozóan van stratégiai jövőképe, az elvárásai világosak és jól kommunikáltak. A szervezetben dolgozó szakemberek úgy érzik, hogy támogatják és megbecsülik őket, a légkör nyitott és bizalmi, a kapcsolatok jó minőségűek. A vezetés elismeri a munkát és az eredményeket, a fizetések szintje elegendő a jó személyzet felvételéhez és megtartásához. A munkavállalók öntudatosak, van véleményük és hangjuk, amit a vezetés meg is hallgat. A felelősség megosztott, a szervezetre a gondolkodás, a tanulás és a fejlődés kultúrája jellemző. Külön végrehajtási tervben pedig részletezik a stratégiával kapcsolatos tevékenységeket, fókuszterületeket (www.sssc.uk.com).

Egy másik nézőpont a szakmai integritás és a reziliencia összefüggése. „*A rugalmasság szorosan összefügg az identitástudattal és azszal, hogy a személyes, szakmai és szervezeti dimenziók hogyan éltetők meg integrált és egészséges módon.*” (Kearns és Mcardle, 2012, 385. o.). Nehézséget okoz a szakma identitásának megfoghatatlansága, a nem egyértelmű, sokszor egymásnak ellentmondó elvárások nagyobb részben ki sem mondott halmaza. Eszköztelenséget, dokumentációs feladattömeget, kevés sikert, politikai, közösségi nyomást és el nem ismerést említenek legtöbbször a területen dolgozó szakemberek, a munkájuk konkrét célját, tartalmát és eredményét már sokkal nehezebben egységesen, a valóságot ténylegesen tükröző módon megjeleníteniük. A szociális munka szerepének megértése a kapcsolódó, együttműködő ágazatokkal is nagy stresszforrás, ami a Covid19 idején nálunk is megmutatkozott. Pedig a különböző tudományágak nagyobb kölcsönös megértése hozzájárulna egy ellenállóbb kultúrához, amelyben az egészségügyi és szociális ellátással foglalkozó szakemberek valóban együttműködnek, nem csupán egymás mellett, az álparterségi megállapodásokban. Skóciában már jogalkotási szinten megtörtént a folyamatok, ellátások integrációja, mégis ez a gyakorlati tapasztalat. Bár a szorosabb együttműködés megoldás lehetne, úgy tűnik, a gyakorlatban ez ellenirányú. Érdemes lenne akkor a közös képzésekkel is megpróbálkozni (Rose, 2021). A közösségi alapú megközelítések a szolgáltatásnyújtásban kritikus fontosságúak (Luthar és Cicchetti, 2000).

A szociális szolgáltatási szektor a közelmúltig kimaradt azokból a szakmai diskurzusokból, bizottsági munkákból és válságkezelési folyamatokból, amelyek a különböző természetű krízisek, természeti katasztrófák megelőzéséről, felkészüléséről és a károk helyreállításáról szóltak. Ez világszerte elmondható gyakorlat, ami a nemzetközi szervezetek szintjén, az állami, kormányzati és a régiós, települési irányító szintre is igaz. A szociális szolgáltatások enyhítik a katasztrófák emberi hatásait, és pótolják az erőforrásokban és képességekben mutatkozó hiányokat. A rendszer szereplőinek szerepe van a közösségek egészségének előmozdításában, az egyenlőtlenségek csökkentésében, éppen ezért integrálni kell ezt az ágazatot is az átfogó tervezésbe. A szociális szolgáltatásokkal való hosszútávú partnerség új erőforrás a válságok kezelésében és a helyreállításban. Az ágazatok közötti együttműködés, koordináció és kommunikáció azonban megkerülhetetlen ahhoz, hogy a védekezés, felkészülés és helyreállítás sikeres legyen. (Ld: Additional of Committee on Post-Disaster Recovery of a Community's public Health, Medical, and Social Services, 2015)

Ehhez természetesen szükséges az ellátórendszer felkészítése is. A rugalmas, reziliens működés érdekében ismernünk kell a szolgáltatási rendszer saját kihívásait, támogatási szükségleteit, működési sajátosságait, az ebben rejlő erőforrásokat, elsősorban pedig a reziliens működést befolyásoló tényezőket. A válságok egyértelműen kárt okoznak az intézményeknek és a közösségeknek, de lehetőséget teremtenek arra is, hogy az újjáépítés során erősebb alapokon, akár egy magasabb működési szinten kezdjék újra a munkát (Brende és Sternfels, 2022).

A Covid19-világjárvány következményeként szerte a világon újragondoltak korábban merev szakterületi határokat és felelősségi köröket; a még kísérleti fázisban, pilotként működő terveket, amelyek irányítói vagy akár kormányzati döntésre vártak, élesben kezdték kipróbálni. A reziliens működés fókuszba került a kritikus szolgáltatások és a közszolgáltatások területén. A szociális szolgáltatások szerepét, funkcióját, hatását jól kell definiálni ahhoz, hogy a szektorok közötti együttműködésekben aktívan és rendszerszinten vegyen részt. A válságok ugyanis összehangolt választ igényelnek. Sok helyi szolgáltató, civil és egyházi fenntartó kampányszerű, ügyek mentén szervezett, de akár rendszeres kapcsolatban van a magánszektor szereplőivel, amihez a közösségi szereplőket is hozzá kell venni. Mindkettő a jelenlét erősítésének szükségességét, megfelelő pozicionálását veti fel. A jó gyakorlatok tapasztalatait úgy lenne érdemes általánosítani, hogy minden érintett ágazat lássa ebben a saját érdekeltiségét.

Az Európai Unió már a 2021-2027 közötti támogatási programjában is használja a reziliencia kifejezést (Recovery and Resilience Facility, RRF). A program három célja közül az egyik, hogy a tagországok gazdaságának, társadalmának működését rezilienssé kell tenni. A hat támogatási pillér között nevesíti is az intézményi rezilienciát a gazdaság, a társadalom, az egészségügy vonatkozásában. Minden tagországnak rendelkeznie kell stratégiával a program céljaival összhangban. Így született meg Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Terve, amelyben kifejezésre kerül többek között a szociális szolgáltatásokhoz való hozzáférés javítása, a területi és szociális kohézió erősítése, a szociális ellátások megfelelőségének javítása.

## A Szocio-Kraft kutatócsoportról

A Szocio-Kraft kutatócsoport 2020 decemberében kezdte meg működését, illeszkedését a Kraft programhoz. A kutatócsoport tevékenységének fókuszában a társadalmi folyamatokban meglévő erőforrások feltárása, a szociális ellátások és szolgáltatások

feltérképezése (első körben a Nyugat-Dunántúl régióban, később kiterjesztve más régiókra), a reziliens működési mechanizmusok facilitálása áll. A csoport továbbá fontosnak tartja az FTI-iASK tevékenységeiben, megjelenéseiben és szemléletében a mindenki által egyenlő eséllyel hozzáférhető tartalmak és szolgáltatások biztosítását, amihez szakmai inputokat biztosít. A kutatócsoport által 2021-ben végzett *Fenntartható társadalom reziliens és hatékony szolgáltatói hálózat által* című kutatás *A társadalmi reziliencia erősítésének lehetőségei a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek fejlesztése útján* című kutatási programmal egészült ki. A Szocio-Kraft kutatócsoport jelenlegi tagjai a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központ Szociális Vezetőképző Tudásközpont munkatársai: Dr. Adám Szilvia, Dr. Juhász Péter, Seres-Pittlik Tímea, Bódy Éva és a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete részéről: Galambos Katalin.

A kutatócsoport 2022-ben elsőként megvizsgálta, hogy a reziliencia mint cél és működésmód megjelenik-e a Nyugat-Dunántúlon működő szociális szolgáltatások működésében, beazonosítottuk ennek regionális jellemzőit, és a szolgáltatók jelenleg rendelkezésre álló eszköztárát. E helyzetfeltárás nyomán megfogalmaztuk azokat a középtávon megvalósítandó szervezeti és közösségi fejlesztéseket, amelyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a régióban működő szociális szolgáltatások a társadalmi reziliencia erősítésének aktív előmozdítói lehessenek.

A Szocio-Kraft kutatás lényeges előzménye az SE Szociális Vezetőképző Tudásközpont oldaláról az intézményi menedzsmentfejlesztő program kidolgozása és elindítása, amelyben a változást és változtatást állítottuk fókuszba: az adott esetben fontos és releváns szervezeti változás gyakorlati megvalósításában támogatjuk a programban részt vevő szervezeteket. A program tapasztalatai és visszajelzései nyomán érett meg bennünk a felismerés, hogy ezt a fejlesztő tevékenységet a konkrét szervezeti kereteken túlmutató, a helyi közösség szempontjait is beemelve, tágabb aspektusból is szükséges folytatni, mellyel az FTI-iASK Kraft szemléletét és módszertanát gazdagabbá tudjuk formálni, így e törekvésünk találkozott és összhangba került a Kraft Központ kapcsolódó célkitűzéseivel. A kutatás első fázisában desk research útján sor került a közvetlen előzmények között említett projektmunkák dokumentumelemzésére, az ezek alapján levonható következtetések megfogalmazására, továbbá a Szocio-Kraft korábbi kutatásához való kapcsolódásra. Ennek eredményére alapozva a régió szociális intézményvezetői részvételével fókuszcsoporthozos interjú útján törekedtünk közelebb kerülni annak megfogalmazásához, hogy a társadalmi reziliencia fogalma a szociális szolgáltatások oldaláról pontosan miben ragadható meg, és az érintett szervezetek részéről milyen eszközökkel fejleszthető. Az így kapott eredmények, továbbá a vezetőképzésben és az intézményi menedzsmentfejlesztésben szerzett tapasztalataink alapján írásos módszertani javaslatokat fogalmazunk meg, és vezetői, szervezeti eszközöket javasolunk arra, hogy a régió szociális intézményei miként járulhatnak hozzá önmaguk, környezetük és a régió rezilienciájának erősítéséhez. Az így létrejött módszertani tervet egy második fókuszcsoporthozos interjú keretében véglegesítjük, majd beazonosítotjuk azokat a konkrét beavatkozási területeket és módokat, amelyekkel a kidolgozott program – egy következő fázisban – a gyakorlatban is kipróbálhatóvá válik.

Hiszünk a szociális szolgáltatások eredményességében! Ez indított bennünket arra is, hogy Kőszegen 2022 júniusában megszervezzük az első Socio Summit nemzetközi konferenciát, melynek eredményei e kötetben olvashatók.



## Összegzés

A tanulmány kettős céllal született. Egyrészt a nemzetközi tapasztalatok összefoglalásával a szociális szolgáltatások rezilienciájára, rugalmas, ellenálló, és a kihívásokra jól időzített, a stabilitást és a fejlődést egyaránt szolgáló válaszadási sajátosságaira vonatkozó vizsgálati igény indokoltságát támasztottuk alá. A szakirodalmak feldolgozása során egyúttal megszüldött az a kutatási tervünk is, hogy a szervezeti és egyéni rezilienciát egyszerre kell vizsgálnunk. A sokra adott egyéni, közösségi és rendszerszintű válaszokat is fel kell tárunk ahhoz, hogy az ellátórendszer rezilienciáját erősítő stratégiákat be tudjuk mutatni, összehasonlítani és értékelni. Másrészt azt szeretnénk, ha a szociális szakembereknek is lenne válasza arra, mit jelent reziliensnek lenni, nem csak a pszichológusnak, az ökológusnak, a mérnöknek vagy a fizikusnak. Célunk, hogy találjunk egy új keretrendszert, szókészletet arra, hogyan nézhetünk másként a változásokra, és milyen visszajelzéseink legyenek a kihívásokra. Lehetne ez egy új megközelítés, keret, nézőpont, amiről a szakma beszélhet. Miként lehetne a szolgáltatásnyújtást a reaktív és válságvezérelt működésmód mellett/helyett a proaktív és prevención alapuló megközelítések felé fordítani? Nem kell egészben a nagy témát kezelni, ezért mutattunk be több megközelítést és módszert, csoportosítást. Az érintettek eldönthetik, ki melyiket találja olyannak, amellyel érdemes foglalkoznia, amely az ő szervezetére vonatkozhat.

Akármelyik szempontból is közelítik meg a válságok leírását: természeti, társadalmi, gazdasági, politikai, egyéni – mintha a megoldások között mindig a közösségek és kapcsolatok szereplnének. A közösségekre új szereplőként tekintünk, értve ezalatt minden kollektív cselekedetet, a legtágabb értelemben. A szociális szolgáltatások hatása többszintű és nagyon változatos tartalmú lehet. Megjelenik az emberi rendszerekben például készségek és tudás átadásával, a társadalmi rendszerekben, hiszen közösségek építésében vesz részt, fontos szerepe van a bizalom fenntartásában, és az intézményrendszerekben is, az ágazatok közötti együttműködések terén. Már most is a feladatai között szerepel, hogy a közösségek sérülékenységét csökkentse, vizsgálja és erősítse ellenállóképességüket, felismerje és javítsa a bizonytalanságokat, A közösségi reziliencia még kiaknázatlan kutatási terület, de az eddigiek alapján biztosan befolyásolja a kiszolgáltatott helyzetben lévők gondozása, az összetartozás érzése (büszkeség), a hatékony és elérhető szolgáltatások, együttműködésen alapuló problémamegoldás, jövőkép, optimizmus, közösségi ünnepek, szokások. A jól működő közösségek erős faktorok a gazdaság és társadalom működőképességében, fejlődési lehetőségeiben, ezt pedig az ágazatirányítóknak érdeke beismerni, és a szociális szolgáltatók fejlesztésénél, támogatásánál figyelembe venni.

Két beavatkozási terület fontosságára hívjuk fel a figyelmet. Egyrészt szükség van a szociális szolgáltatások rugalmasságának, ellenállóképességének vizsgálatára. A múltban megtörtént események vizsgálata alapján már lehet fontos megállapításokat tenni. Szükséges az állapotfelmérés, a krízis leírása, a reakciók, megélések összegyűjtése az adekvát válaszokhoz és fejlesztési igények, eszközök megfogalmazásához. Másrészt az elhárítás, helyreállítás, felkészülés feladathalmazában nagyon fontos szerepe van a vezetőnek. Irányító, motiváló és mintaadó egyszerre. Különösen fontosnak tartjuk az ő szerepük megerősítését, képzésüket, hálózatba szerveződésüket. A felsorolt ágazati nehézségekből látszik, hogy nagyon változó, ki milyen külső segítségre számíthat. Ha az ágazatban a szereplők megosztják egymással saját megküzdési stratégiájukat; ha látjuk, hogy a szolgáltatásokat nyújtó szervezetek a reziliencia milyen állapotában vannak, az olyan támogató tudásbázis lehet, amely akár forrás nélkül is képes segítséget adni. Képezhetünk ebből egy tudásátadási hálózatot a rugalmasság, változásra való

képesség témája köré, amelyben kölcsönkérhetjük egymás tudását. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a válságokra azok az országok tudtak gyorsan és eredményesen reagálni, ahol komplex struktúrák, irányelvek és eljárások működtek a finanszírozás, az információáramlás, a szolgáltatások biztosítása területén a különböző szintű és profilú rendszerek között.

Az egyéni és szervezeti szintű reziliencia kutatása lényeges, annak érdekében, hogy a szociális szakembereknek is legyen válasza arra, mit jelent e szakmában reziliensnek lenni, s ehhez rendszer, szervezet, egyén szintjén milyen teendőink vannak.

Kutatásunkat fontosnak tartjuk, s reméljük, partnereinkké válnak Önök, Ti, olvasók is.

## Hivatkozott irodalom

- Ádám Sz., Mészáros V. (2021). A segítő szakma nehézségei. In. Rosta A., Rostáné Reiz A. Szociálpedagógia-szakszociálpedagógia. Budapest, L'Harmattan, 86-115.
- Askin H. (2021). A practical framework for organizational resilience, <https://www.youtube.com/watch?v=pWSE0IXrPYA> (2022.08.10.)
- Brende B., Sternfels B. (2022). Resilience for sustainable, inclusive growth Article Resilience for sustainable, inclusive growth McKinsey (2022.08.10.)
- Fahy A (2007). The unbearable fatigue of compassion: notes from a substance abuse counselor who dreams of working at Starbucks. *Clinical Social Work Journal*, 35, 3, 199-205
- Farkas-Borbás F., dr. Gresz M. (2021). Az egészségügyi rendszerek rezilienciája: elméleti keretek, gyakorlati megfontolások Resilience of health systems: theoretical framework, practical considerations IME – Az egészségügyi vezetők szaklapja – tudományos folyóirat XX. évfolyam 2021/1. sz.
- Gall M. (2011). From Social Vulnerability to Resilience: Measuring Progress toward Disaster Risk Reduction From social vulnerability to resilience: measuring progress toward disaster risk reduction - UNU Collections (2022.08.16.)
- Grant L and Kinman G (2013). 'Bouncing back?' Personal representations of resilience of student and experienced social workers. *Practice*, 25, 5, 349-366
- Hayagreeva R., Robert Sutton (2020). From a room called fear to a room called hope: A leadership agenda for troubled times McKinseyandCompany Crisis leadership: An agenda for troubled times | McKinsey (2022.08.10.)
- Hillmann J. and Guenther E. (2021). Organizational Resilience - A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23, 7–44
- Iversholt R., Hart P. (2018). Resilience resources for social work and social care workers collected by Iriss, Social Work Scotland and the Scottish Social Services Council (SSSC) Resilience resources for social work and social care workers | Iriss (2022.08.10.)
- Jolly R. (2016). Building personal and organisational resilience Building personal and organisational resilience with Richard Jolly | London Business School - YouTube (2022.08.09.)

- Kinman G and Grant L (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: the role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41,2, 261-275
- Kozma J. (2016). Szociális munka közösségekkel – a közösségek ellenálló képességének fejlesztése A FŐNIX ME” – Megújuló Egyetem felsőoktatási intézményi fejlesztések a felsőfokú oktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javítása érdekében EFOP 3.4.3-16-2016-00015 projekt keretében a 4-es „Társadalmi felzárkóztatás” című részprojektben a Főnix Program keretében született tanulmányok. 2016-2021
- Kuslits B. (2020). Reziliencia: Változás és állandóság társadalmi-ökológiai rendszerekben *Magyar Tudomány* 181 (2020)12, 1648–1656
- Luthar S and Cicchetti D (2000). The construct of resilience: implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12, 4, 857-885
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development, *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S. (2020). Speaking of Psychology: The role of resilience in the face of COVID-19 with Ann Masten, PhD (apa.org) (2022.08.10. interjú és leírata)
- Masten A. S. (2019). Ordinary Magic: Advances in Developmental Resilience Science - Keynote - YouTube (2022. 08.09.)
- Moesby-Jensen C K and Nielsen H S (2015). Emotional labor in social workers' practice. *European Journal of Social Work*, 18, 5, 690-702
- Pelfrene E., Vlerick P, Mak R., Smet P, Kornitzer M., Backe G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek 'Job Demand-Control-Support' model in the Belstress study, *work & stress*, 2001, vol. 15, no. 4, 297-313.
- Ribiczey N. (2008). A rizikótényezőktől a protektív mechanizmusokig: a reziliencia fogalmának alakulása a pszichológiában. *Alkalmazott Pszichológia*, 10 (1–2). 161–171.
- Rosa S. (2021). Creating a culture of resilience for social workers Published on 11 Jan 2021 *Iriss Creating a culture of resilience for social workers | Iriss* (2022.08.02.
- Seville E. (2016). Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change, *KOgan Page Ltd*. 11/29/2016
- Seville E. (2013). Measuring your Organisations Resilience - YouTube (2022.08.10.)
- Seville E.-Sullivan J. (2009). Benchmarking resilience Organisational Resilience to Extreme Climatic Eventse Microsoft Word - Resilience Scorecard\_final (resorgs.org.nz) (2022.08.11.)
- Seville E. (2009). Resilience: Great concept but what does it mean? *Resilience\_Great\_Concept\_but\_What\_Does\_it\_Mean.pdf* (2022.08.11.)
- Szabó D. F. (2017). A reziliencia értelmezésének lehetőségei: kihívások és nehézségek *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2017, 72. 2/6. 247–262.
- Szabó R. K. – Máth J. – Sztancsik V. (2019). A Reziliencia és a proaktív megküzdés összefüggéseinek vizsgálata. *Alkalmazott Pszichológia*, 19(4): 73–99.
- Szokolszky Á. – V. Komlósi Annamária (2015). A „reziliencia-gondolkodás” felemelkedése – ökológiai és pszichológiai megközelítések *Alkalmazott Pszichológia* 2015, 15(1):11–26
- Southwick F., Brenda L. Martini , Dennis S. Charney , and Steven M. (2017). Leadership and Resilience *LeadershipandResilience.pdf* (2022.08.11.)
- Vetter MH, Vetter MK, Fowler J. (2018). Resilience, hope and flourishing are inversely associated with burnout among members of the Society for Gynecologic Oncology. *Gynecol Oncol Rep*. 25: 52–55.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2015. Healthy, Resilient, and Sustainable Communities After Disasters: Strategies, Opportunities, and Planning for Recovery. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/18996>. p. 287-322 Healthy, Resilient, and Sustainable Communities After Disasters: Strategies, Opportunities, and Planning for Recovery |The National Academies Press
- Recovery and Resilience Facility | European Commission (europa.eu) (2022.08.18.)
- Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF) | Széchenyi Terv Plusz (gov.hu) (2022.08.18.)
- Enhancing leadership capability: The strategy for enhancing the leadership capability of Scotland's social services Delivery plan 2017-2020. [www.sssc.uk.com](http://www.sssc.uk.com)
- Facilitating the development of Social Services Leadership Communities across Scotland - starting points and future directions 2010. [www.sssc.uk.com](http://www.sssc.uk.com)
- Codes of Practice for Social Service Workers and Employers 2016. [www.sssc.uk.com](http://www.sssc.uk.com)
- Enabling leadership: Research to identify what good leadership looks like in Scotland's social services 2016. [www.sssc.uk.com](http://www.sssc.uk.com)

# Társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás, társadalmi reziliencia

Galambos Katalin<sup>1</sup>

## Absztrakt

2022 nyarán közhely, hogy új normák szerint kell élni, dolgozni, szolgáltatni, szerveződni, létezni. Egyéni és szervezeti szinteken egyaránt szükség van új kompetenciák elsajátítására, rugalmas és alkalmazkodóképes rendszerek kiépítésére. Miközben egyre inkább a hétköznapiak részévé válik a változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás, jogosan merülhet fel a kérdés, hogy az emberiség történetében nem volt-e ez mindig így? Az őseinknek nem kellett folyamatosan változni, változtatni, más gyakorlatokat kialakítani az idő előrehaladtával? Változott ismeretünk az emberről és annak környezetéről? Máshogy vélekedett az ember a túlélésről évszázadokkal ezelőtt, mint napjainkban? Egyáltalán, mások ma a túlélési lehetőségek és stratégiák? A válasz ezekre a kérdésekre valószínűleg az, hogy igen! Ha visszagondolunk csak az elmúlt néhány évtizedre, látjuk, hogy a humán genetikában például 1953-ban Watson és Crick leírta a DNS szerkezetét, 1990-ben elindult a Humán Genom Projekt, majd 2003-ban a tudósok meghatározták a teljes emberi genomot. Napjainkban a kihívást a génterápia, a gének manipulációja jelenti, miközben néhány évtized telt el csupán. Izgalmas látni, ahogyan a kéz izomzatának, az agyi struktúráknak és az emésztőrendszernek alkalmazkodnia kellett ahhoz, hogy megtanuljunk a két hüvelykujjunkkal sms-üzeneteket gépelni, hogy gyorsan tanuljunk idegen nyelveket, hogy meg tudjuk emészteni a genetikailag módosított élelmiszereket. A változásokra reagáló megoldásokat, amelyek nem az emberi alkalmazkodás genetikai történései, fejlesztéseinek, innovációnak hívjuk. A XXI. századra divatosá vált a reziliencia kifejezés, amelynek ugyan latin eredete, a *resilio* azt jelenti, hogy visszaugrik, visszapattan, összehúzódik, zsugorodik, számunkra inkább az ellenállóképességet, a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet jelenti.

Jelen írás gondolatébresztő jelleggel foglalkozik a társadalmi innovációkkal és az azokat megvalósító egyik lehetséges kerettel, a társadalmi vállalkozásokkal, elfogadva azt a tézist, hogy a társadalmi innováció mindig is létezett, ugyanakkor számosságában egyre több és minőségében egészen más innovációkra van szükség az aktuálisan jelen lévő kihívásokra való reagálás érdekében. (Manzini, 2014)

## Abstract

In the summer of 2022, it is a cliché to say that we must exist - live, work, serve and organize matters - according to new standards. On both individual and organizational levels, we need to acquire new competences, build flexible and adaptable systems. The question arises: has this not always been the case? Didn't we constantly need to adapt

<sup>1</sup> Galambos Katalin; katalin.galambos@iask.hu; kutató; Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI-iASK)



in the past, change our ways and act differently? To what extent has our knowledge of the homo sapiens and his environment changed? Didn't man think about the modes of survival the same way centuries ago as he does today? Are survival options and strategies any different these days? The answer to the above questions is probably yes. Think back to changes of the last few decades in one very narrow area: Watson and Crick described the structure of DNA in 1953. In 1990 the Human Genome Project was launched and by 2003 the complete genome was defined. Today we are sequencing, and splicing genes and the big challenge is the manipulation of genes. This huge and complex process took but a few decades to complete. In just a few years the musculature of the hand and the mind had to begin to adapt and learn to type text messages with our thumbs on small smartphone screens, to learn foreign languages quickly, and to digest genetically engineered food. Solutions that respond to challenges, which are not genetic requisites of human adaptation, are called improvements or innovation. In the past few years, the term resilience has become a linguistic panacea, and although the Latin *resilio* originally means bouncing back, rebounding, contracting, or shrinking; today we use it to mean resistance, flexibility, adaptability, among others.

This paper intends to provoke discussion on social innovation and on one possible framework of its implementation: *social enterprise*. I am convinced that social innovation has always existed and believe that more and different types of innovation are required to respond to the challenges of the times. (Manzini, 2014)

## Bevezetés

Miért aktív a diskurzus a társadalmi reziliencia körül? Többek között azért, mert a XXI. századra az egyenlőtlenségek a rendszerek állandó és egyre gyakoribb jellemzőivé váltak, a fenntarthatóság gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziói közötti kapcsolat egyre összetettebb és szorosabb. (McNeill, 2012) Az innováció jelentőségét, szerepét a társadalmi folyamatokban, a gazdasági növekedésben nem lehet elégszer hangsúlyozni. A gyors és kiszámíthatatlan változásokkal teli világban a társadalmi, gazdasági, ökológiai fenntarthatóság érdekében fejlesztésekre, innovációkra van szükség, amelyeket változni, változtatni képes személyek és szervezetek valósítanak meg. Amennyiben röviden kellene elmagyarázni, hogy mi az a társadalmi innováció, akkor azt is mondhatnánk, hogy egyes szervezetek, egyesületek, társadalmi vállalkozások törekvése arra, hogy új utakat találjanak olyan társadalmi szükségletek kielégítésére, amit aktuálisan a forprofit, nonprofit, önkormányzati vagy államigazgatási szektor nem tud megfelelően megtenni. Ezzel ezek a szervezetek hozzájárulnak olyan változásokhoz, amelyek hatással lesznek a társadalmi kihívások megoldására. A társadalmi szükségletek kielégítésén és a társadalmi kihívások kezelésén túl a társadalmi innovációk megerősítik az embereket, és új társadalmi kapcsolatokat és együttműködési modelleket hoznak létre. (European Commission, 2020) Reziliens társadalom alatt olyan ellenállóképes, rugalmasan változó, proaktív attitűddel rendelkező rendszerek, szervezetek és folyamatok komplex egységét érthetjük, amelyek eltérő mértékben és szinteken hozzájárulnak a társadalmak működéséhez. Mindamelllett, hogy a reziliencia elméletével és gyakorlatával az 1970-es évek óta foglalkoznak az ökológiában, természettudományi területeken, a társadalmi reziliencia – amely valószínűleg az ellenállóképeség egyik meghatározó dimenziója – kevésbé jól definiált. Amennyiben

egy társadalom vagy közösség a hatékony, hosszútávon beépülő megoldásokra törekszik, akkor egy kihívás vagy krízis esetében a rezilienciáját nemcsak a krízis utáni helyreállítási képességében határozza meg, hanem abban is, hogy milyen mértékben rendelkezik a szükséges erőforrásokkal és szervezési képességgel ahhoz, hogy egy következő kihívásra vagy krízisre gyorsabban, jobban, hatékonyabban tudjon reagálni. A társadalmi rezilienciát a társadalmi entitások és mechanizmusok proaktív képességére fókuszálva kell értelmezni, ami magába foglalja az innovációk beépülését, ellentétben azzal, hogy a krízisre való reagálás reaktív képességeként definiálnánk. (Saja et al., 2021)

## Társadalom, innováció, vállalkozás

Első körben érdemes talán áttekinteni a társadalom, az innováció és a vállalkozás kifejezések értelmét önmagukban, hiszen sokszor látjuk, hogy a tudományos diskurzusokban egyrészt sok *minden a szavak helyes használatán múlik* (Konfuciusz), ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy *a szavak valódi jelentésértalma saját belső világunk egyedisége miatt nem egyforma* (Bagdy Emőke).

A társadalom definiálásakor az első asszociációs képek a közös érték, kultúra, az emberek közössége, ugyanakkor mindezek kapcsolódásai, rendszerei, hálózatai is lényeges jellemzők. A társadalmi rendszereket Parsons (1971) az általános cselekvési rendszer alkotóelemeinek tekinti, a kulturális rendszerek, személyiségi rendszerek és a viselkedési rendszer mellett. E rendszerek a társadalmi interakciók mentén szerveződnek, rendeződnek. A társadalmi rendszerek egyrészt „nyílt” rendszerek, mivel környezetükkel állandó, kölcsönös „input-output” kapcsolatban állnak, másrészt belsőleg differenciáltak: a rendszert alkotó elemek különböző csoportokat alkotnak, amelyek között szintén tapasztalunk interakciókat, egymásra hatásokat. (Parsons, 1971) A társadalmi rendszerek jellemzésekor sajátosságként megjelennek az értékek, normák, kollektivitások, szerepek, amelyek az írás által körbejárt társadalmi innováció és társadalmi vállalkozás területeinek jellemzői is lesznek, hiszen például a szerepek jelentik a társadalmi rendszer és az egyedek közötti egymásra hatás, egybeolvadás színterét. A társadalom fogalmi keretében megjelenik a közös értékek köré csoportosulás, az értékteremtés, ami alapvető eleme és legfontosabb közös halmaza mind a társadalmi innovációnak, mind a társadalmi vállalkozásnak. Az értékteremtés szintje lehet egyéni, szervezeti és/vagy társadalmi, az érték ítélete pedig egyéni és szubjektív a helyzetek jelentős részében. (Lepak és tsai, 2007)

Innováció alatt értünk „egy új vagy továbbfejlesztett terméket vagy folyamatot, vagy ezek kombinációját, amely jogi formájától vagy finanszírozási módjától függetlenül jelentősen különbözik az adott szervezet korábbi termékeitől vagy folyamataitól, és amelyet termék esetén a potenciális felhasználók számára elérhetővé tettek, vagy amelyeket folyamat esetén a szervezet használatba vett, továbbá amely lehet termék innováció, vagy üzleti folyamat innováció”.<sup>2</sup> A hivatkozott jogszabály nem határozza meg a társadalmi innováció fogalmát, ugyanakkor említést tesz az innovációs projektek társadalomra gyakorolt hatásáról.

A 2018-ban, negyedik kiadásban megjelent Oslói Kézikönyv – 1992 óta az Oslói Kézikönyv az innováció fogalmának és mérésének nemzetközi referenciaszabványa – egy olyan nemzetközi forrás, amely az UNESCO, a Világbank és számos regionális fejlesztési bank hozzájárulásával készült, amelyek az OECD-hez hasonlóan elkötelezettek

<sup>2</sup> 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról, 3. Értelmező rendelkezések, 3§, 6. pont

azon innovációs projektekbe történő beruházások támogatása iránt, amelyek gazdasági és társadalmi fejlődés előmozdítását támogathatják. A kézikönyv gazdasági fejlettségi szinttől függetlenül világszerte releváns a gazdaságok számára, és támogatja a fenntartható fejlődési célok (SDG) értékelését. Továbbá közös keretet biztosít az innováció inkluzívabb módon történő méréséhez a gazdaságban, a kormányzatban, a nonprofit szervezetekben. A kézikönyv meghatározása alapján az innováció olyan új vagy továbbfejlesztett termék vagy eljárás (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér az egység (innovációért felelős szereplő) korábbi termékeitől vagy eljárásaitól, és amelyet a potenciális felhasználók számára elérhetővé tettek (termék) vagy az egység használatba vett (eljárás). Az innováció központi szerepet játszik az életszínvonal javulásában, és többféleképpen is hatással lehet az egyénekre, intézményekre, egész gazdasági ágazatokra és országokra. Az innováció megfelelő mérése és az innovációs adatok felhasználása a kutatásokban többek között segítheti a politikai döntéshozókat a gazdasági és társadalmi változások jobb megértésében, az innováció társadalmi és gazdasági célokhoz való (pozitív vagy negatív) hozzájárulásának értékelésében. A kézikönyv kitér a különböző szektorok innovációs potenciáljára, ahol a nonprofit szervezetek esetében megállapítja, hogy azok termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő vagy forgalmazznak, de nem termelnek nyereséget az őket irányító vagy finanszírozó szereplők számára. Vannak olyan nonprofit szervezetek, amelyek szociális szolgáltatásokat nyújtanak és/vagy társadalmi célokot szolgálva vállalkozásokat is kiválthatnak. Számos nonprofit szervezet törekszik társadalmi innovációk megvalósítására, amelyeket az egyének vagy közösségek jólétének javítására irányuló célkitűzéseik határoznak meg. (OECD/Eurostat, 2018)

Társadalmi innovációban gondolkodunk, amikor társadalmi kihívásokra reagáló társadalmi megoldások kereséséről beszélünk, amely magába foglalja az újdonság elemét és egyre inkább a társadalmi hatás mérését. Az Európai Szociális Hálózat (European Social Network) legfrissebb, 2022 májusi jelentésében arról számol be, hogy az EU által finanszírozott társadalmi innovációs programok két kulcsfontosságú indikátora közül az egyik az új programok bevezetésének körülményei és feltételei, a másik egy olyan kezdeményezés, amelynek segítségével az eredményeket össze lehetett hasonlítani a „szokásos” szolgáltatásnyújtással, vagyis a társadalmi hatás mérése. Figyelemreméltó megállapítása továbbá az írásnak, hogy a társadalmi innovációval kapcsolatos hangsúly eltolódása érzékelhető az innováció és a gyakorlat fókuszából elméletibb irányba, annak ellenére, hogy számos meghatározás a társadalmi innovációt gyakorlatvezérelt területként definiálja. (The Young Foundation, 2012) Mindemellett a szociális szolgáltatások területén megvalósuló innovációk esetében a szolgáltatásokat igénybe vevő személyekkel és szakemberekkel való közös tervezés (co-design) és alkotás (co-production) kulcsfontosságú annak biztosításához, hogy a kielégítetlen társadalmi szükségleteket megfelelően kezeljék. Ez rugalmasságot, nyitottságot és aktív részvételi megközelítéseket tesz szükségessé, amelyek a reziliens működés építőkövei. (Lara-Montero, 2022)

Magyarországon az Innovációs és Technológiai Minisztérium és a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal által 2021-ben készített Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiája 2021-2030 (ITM, 2021) mindamellett, hogy számos adatot szolgáltat az innovációs potenciálról európai uniós közegben, megállapítja, hogy Magyarország tekintetében a Helix modell (Carayannis et al., 2012) megközelítésének mintájára az akadémiai szféra (felsőoktatás, kutatóközpontok), az állami és a forprofit vállalkozások (kis-, és közép-vállalkozások) hatékony együttműködése a versenyképesség

egyik biztosítéka. A hangsúly az innovációt támogató együttműködésekben van. A stratégia kiemeli továbbá az innováció ösztönzéséhez szükséges fogékonyságot, nyitottságot, a kreatív és kritikus gondolkodást és az értékteremtést (design thinking) társadalmi szinten. Egyéni szinten a társadalom tagjainak kreatív, proaktív, előremutató gondolkodása létfontosságú a sikeres innovációk megvalósításához, amihez a nevelés-oktatás formális és informális rendszerei adhatnak keretet minden életkori szakaszban. A stratégia feltételként jeleníti meg az innováció táptalajául szolgáló szabályozási környezet, vagyis az innovációs ökoszisztéma jelentőségét, amely nemzeti szinteken eltérő (The Young Foundation, 2012) és a kormányzatok által támogatott terület. A társadalmi innovációkat a technológiai innovációkhoz kapcsolódva emeli ki a dokumentum oly módon, hogy azok pozitív változásokat hozhatnak a társadalom tagjai számára. Egyik legfontosabb eredménye a társadalmi innovációknak a szociális területen belül a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítása (ITM, 2021).

Az írás által körbejárt fogalmak a „társadalmi” jelzővel indítanak, amelynek pontos jelentése – amennyiben angol fordításként a „social” szóval feleltetjük meg – nem egyértelmű. Hiszen a fordítás jelenthet társadalmat, közösséget, szociálist, sőt, az utóbbi években a távolságtartásra is használtuk: „social distance”. Szótárakban a „társadalmi” kifejezés együtt élő emberek csoportjával kapcsolatos, társas, szociális jelzőként jelenik meg. További böngészés eredménye lehet a társadalom fogalomkörben: „*embereknek a termelő tevékenység folyamatában, történelmileg kialakult tartós közössége*”<sup>3</sup>. Vagy például: „*tartós emberi közösség, amely szervezett tevékenységet valósít meg fennmaradása érdekében. Benne egyének, csoportok és a belőlük álló szervezetek működnek együtt a kölcsönös előnyök alapján megvalósított jólét és kölcsönös biztonság alapján*”<sup>4</sup>. A társadalom szervezett, de folyamatosan alakuló, változó csoportként működik, formálódik. A társadalom jóléte és sikere a közös célok egyetértésén alapul. A társadalom egésze nem életképes, ha valamelyik része nem végzi a feladatát. „*Egy társadalomban a termelés módja és a tulajdon birtoklása fontos megosztó tényező.*”<sup>5</sup> A társadalom e kettő tényező folyamatos változása miatt maga is változik. Minden társadalomban van kevés kiválasztott, aki a hatalommal rendelkezik, és van az irányított többség. Magától értetődik a társadalom jelentésében, hogy a tagjai egyetértőlegesen megosztanak egymással valamilyen kölcsönös érdeket vagy hasznot. Ennek alapján a kifejezés alatt gyakran egy ország állampolgárainak közösségét értjük. Sőt, amikor a polgári jólétet biztosító nemzeti intézmények vonatkozásában használjuk, akkor a társadalom kifejezés az országnak lesz a szinonimája. Ugyanakkor lehet a társadalom szót sokkal tágabban is értelmezni, az egész emberi fajt belefoglalva, amely az állatvilágból kiemelkedve új típusú létformákat hozott létre. Egészen más szempontból tekintve az emberek egy csoportjára, például egy adott kultúrkörhöz tartozó vagy etnikai kisebbséget alkotó személyek is alkothatnak társadalmat. Végül a közös kultúra, hagyományok, vallás vagy más érték több nemzetet is egyesíthet, ezt szintén társadalomnak hívjuk.

Ami biztosan látszik minden definícióból, vagy jellemzőből, hogy emberek nélkül nincs társadalom és nincs társadalmi sem. Az emberek számos szerepben lehetnek a társadalmi folyamatokban, a közszolgáltatásokban, a mindennapokban, és sok ponton érintkeznek különböző rendszerekkel. Az emberek közösségére folyamatosan hatást gyakorolnak a környezeti tényezők, amelyek között vannak jobban kiszámíthatóak, vannak, amelyek kevésbé, és vannak olyan körülmények, változások, amelyekre egyáltalán nem számítunk. Az

3 [http://www.kislexikon.hu/tarsadalom\\_a.html](http://www.kislexikon.hu/tarsadalom_a.html)

4 <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Tarsadalom>

5 U.o.

emberek közösségének egy nagy része mindenképpen kapcsolódik az oktatás, egészségügy, szociális szféra, munkavállalás területeihez, amelyek többek között a társadalmi integráció színterei. Társadalmi integráció alatt értjük azt a folyamatot, amelynek során különálló csoportok egyesülnek egységes társadalommá, vagy egyének kapcsolódnak más csoportok tagjaihoz<sup>6</sup>.

A vállalkozás a társadalmi vállalkozás szóösszetételben egy szervezetet jelent, amely termel és/vagy szolgáltat, és ezt értékesíti azért, hogy profitot állítson elő. „*A vállalkozás olyan gazdasági egység, amely saját nevében, saját felelősségére üzletszerű tevékenységet folytat, a piaci szereplőktől tevékenységében és tulajdonában elkülönül, de a piac által azokkal kapcsolatban van, nyereség elérésére törekszik és ennek érdekében kockázatot vállal.*” (KSH, 1997) Sejtethető, hogy valamilyen formában másra kell gondolni azzal, hogy jelzőként a 'társadalmi' szót illesztjük a vállalkozás elé, viszont arra első körben talán nem gondolunk, hogy ez egy olyan profitra törekvő szervezet lesz, amelyik vállalkozás, de nem a profitszerzés lesz az elsődleges célja.

Magyarországon 2021 végén a regisztrált vállalkozások (nem társadalmi vállalkozások!) száma közel 1,9 millió volt. (KSH, 2021) A vállalkozások között megkülönböztetünk mikro-, kis-, közép- (együttesen: KKV) és nagyvállalatokat. KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Ezen belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati joga alapján – külön-külön vagy együttesen eléri, vagy meghaladja a 25%-ot.<sup>7</sup> A 2020. évi adatok szerint a nagyvállalkozások aránya 0,1% volt, a foglalkoztatott személyek 27,6%-a dolgozott nagyvállalatoknál. A KKV-k jellemzően alacsony tőkével, magas tudásbázissal, új innovatív ötletekre létrehozott startupvállalkozások a KSH felmérése alapján. (KSH, 2021) Mivel az irás a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozik, amelyre adatot Magyarország jelenleg nem gyűjt – jogilag ez a forma nem létezik –, és a társadalmi vállalkozások a nonprofit szektorhoz kapcsolódnak elsősorban, érdemes megemlíteni a nonprofit szervezetek számát és mutatóit. A 2022 júniusában rendelkezésre álló adatok szerint (KSH, 2022) 2020-ban a nonprofit szektorban 60 673 szervezet működött, az előző évinél 217-tel kevesebb. A szervezetek száma a 2010-es évek elejétől kezdve egyre kevesebb, ami valószínűleg az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény hatásának tudható be a KSH szerint. A civil törvény kimondja, hogy az éves pénzügyi beszámoló kötelező beküldésének elmulasztása következményeként a bíróság kezdeményezi ezen szervezetek megszüntetését illetve törlését.

A szervezeti jelleg szerint a nonprofit szektorra jellemző Magyarországon, hogy az összes nonprofit szervezet döntő többsége – közel 87%-a – 2020-ban is a klasszikus civil szektorba (magánalapítványok, egyesületek, szövetségek) tartozott. Ezek a szervezetek jellemzően kevés bevétellel rendelkeztek, miközben az előbbinél jóval kisebb számú nonprofit

vállalkozások (nonprofit gazdasági társaságok, köz- és vagyonkezelő alapítványok) magas bevételt realizáltak. Nonprofit vállalkozásoknak nevezzük a nonprofit gazdasági társaságokat, valamint idesoroljuk az előbbiekhöz képest elenyésző gazdasági súlyú, a kormányzati, önkormányzati alapítású – jobbra közfeladat ellátására, támogatására szakosodott – köz- és vagyonkezelő alapítványokat is. A nonprofit szervezetek harmadik csoportját az érdekképviselők (köztestületek, munkaadói, munkavállalói és szakmai szervezetek) alkotják. Az alapítványok jelentős részének tevékenysége az elmúlt években nem változott. A legnagyobb arányban az alábbi tevékenységek jelennek meg: oktatáshoz kapcsolódó tevékenység (33%), szociális ellátáshoz kapcsolódó tevékenység (16%), illetve kultúrához kötődő tevékenység (15%). (KSH, 2022) Fontos adat számunkra, hogy az alapítványok több mint fele olyan tevékenységhez köthető, amely a társadalmi részvétel szempontjából lényeges.

Társadalmi vállalkozások számáról hivatalos adat tehát nem érhető el hazai adatgyűjtésből, ugyanakkor az Európai Bizottság (Európai Bizottság, 2011) azt állítja, hogy az elmúlt években Európa-szerte nőtt az érdeklődés a szociális vagy társadalmi vállalkozások iránt, és ennek erős magyarázata a vállalkozások társadalmi és környezeti kihívások kezelésében játszott szerepének egyre növekvő felismerése. Már a 2009-es gazdasági világválság is lendületet adott a terület növekedésének, és felkeltette az érdeklődést a befogadóbb és pluralisztikusabb gazdasági rendszerek iránt. A megszorító intézkedések végrehajtása – az új és növekvő társadalmi igények mellett – kihívásokat és lehetőségeket is teremtettek a társadalmi vállalkozások számára Európában. (EU DG-EAI, 2015) Hasonlóan gyors növekedésről számol be a Deloitte Global Human Capital Trends 2018-as jelentése, amely hozzáteszi, hogy a növekedés tükrözi a társadalmi tőke növekvő jelentőségét. (Deloitte, 2018) A fejlődés látható, és vannak ígéretes gyakorlatok, amelyeket ismernek a közszolgáltatási szektorok, és láttat a közösségi média, ugyanakkor a társadalmi vállalkozási „szektor” méreteiről és jellemzőiről nem sokat tudunk. Az Európai Bizottság 2011-ben kezdeményezte a szociális vállalkozások mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási környezet kialakítását. (EU, 2015) Ugyanebben az évben jelent meg definíció a társadalmi vállalkozásokról: „*Olyan vállalkozások, amelyek (1) a nyereségcélokkal szemben elsősorban társadalmi célokat szolgálnak, és olyan társadalmi hasznot termelnek, amely a közösséget és/vagy annak tagjait szolgálja; (2) elsődlegesen nem nyereségorientáltak, a többletet elsősorban újra befektetik, és nem osztják szét a magánrésztulajnosok között; (3) különböző jogi formák és modellek jellemzik, pl. szövetkezetek, kölcsönös önszervező társaságok, önkéntes egyesületek, alapítványok, profitorientált vagy nonprofit társaságok; gyakran kombinálják a különböző jogi formákat, és néha igényeiknek megfelelően változtatják azokat; (4) olyan gazdasági szereplők, amelyek (gyakran közérdekű) árukat és szolgáltatásokat állítanak elő, sokszor jelentős társadalmi innovációs elemmel; (5) független szervezetként működnek, a részvétel, a közös döntés (alkalmazottak, felhasználók, tagok), az irányítás és a demokrácia (képviselési vagy nyílt) erős elemeivel; (6) gyakran valamely civil társadalmi szervezetből erednek vagy abhoz kapcsolódnak.*” (EESC, 2011), Ugyancsak ebben az évben kiadta véleményét a „*Szociális vállalkozó szellem és szociális vállalkozás*” címmel (EESC, 2011), és közleményét „*Kezdeményezés a szociális vállalkozásért: A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása*” (Social Business Initiative) címen. (Európai Bizottság, 2011)

A gyűjtőfogalomként megjelenő szociális gazdaság fogalmának meghatározása nemzetközileg eltérő, Magyarországon a fogalomnak megfelelő jogi intézményi kerete

<sup>6</sup> <https://dictionary.apa.org/social-integration>

<sup>7</sup> 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról



nem létezik. Azonban egységesen elfogadott, hogy a gazdaságnak egy olyan ága a szociális gazdaság vagy szociális és szolidáris gazdaság, amely olyan vállalkozásokat és szervezeteket feltételez, amelyek működésében a gazdasági tevékenység és a társadalmi igazságosságra való törekvés együttesen megjelenik. A társadalmi kihívásokra e szervezetek társadalmi innovációkkal, társadalmi-gazdasági integrációs folyamatok támogatásával reagálnak. A szociális gazdaságokkal kapcsolatos statisztikai adatgyűjtésről a CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) gondolkodott, és 2021-ben jelentést készített az Egyesült Nemzetek Szociális Fejlesztési Kutatóintézete (UNRISD) részére. A központ az adatgyűjtéshez először megpróbálta meghatározni azon kritériumokat, amelyeknek a vállalatok részéről meg kell felelni. Az alábbi kritériumokat említi szakirodalmak nyomán: részvételi demokratikus irányítás; kollektív tulajdonlás, amely nem részvényeken és részesedéseken, hanem a tagságon és/vagy a tagoknak nyújtott szolgáltatásokon alapul; a profit korlátozott vagy tiltott elosztása. A meglévő jogi keretben ennek megfelelően a nonprofit egyesületek, alapítványok, szövetkezetek és önszervező közösségek. A Johns Hopkins Egyetem 1990-es évek végi kezdeményezése eltér e kritériumok értelmezésétől, a nonprofit egyesületeket és alapítványokat ide sorolja, de a szövetkezeteket és az önszervező közösségeket nem, mivel ez utóbbiak a profitot szétoszthatják a tagok között. Természetesen európai uniós szervezetek is foglalkoznak a definícióval, amely láthatóan objektív, mérhető kritériumokkal napjainkra nem jól körülhatárolt. (Compère et al., 2021)

Hol van, hol lehet a kapcsolódás a társadalmi innovációk és a társadalmi vállalkozások között?

Schumpeter<sup>8</sup> 1939-ben közgazdászként gondolkodott arról, hogy milyen kapcsolat van a vállalkozói szellem (entrepreneurship) és az innováció között. Legjelentősebb művében (Business Cycles<sup>9</sup>) kidolgozott egy olyan elméleti keretet, amelyben mindkét fogalom megjelenik és a ciklikus gazdasági fejlődés fő motorjaként szerepel. A közgazdász egyik öröksége az innovációs rendszerekről való gondolkodás elmélyítése volt, és azt vallotta, hogy az innováció központi szerepet játszik a kreatív pusztításban. (McNeill, 2012)

„A társadalmi innováció a társadalmi vállalkozók DNS-e.” – nyilatkozta a Reutersnek<sup>10</sup> 2020 novemberében Vincent Otieno Odhiambo, az Ashoka East Africa regionális igazgatója. A társadalmi innovációk sokaságát követelte meg az utóbbi évek válsággal, világjárvánnyal, háborúval nehezített időszaka. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a túlélés zálogának tűnik a társadalmi innovációk sorozata. Klaus Schwab, a Világ gazdasági Fórum (World Economic Forum) alapítója és ügyvezető elnöke a pandémia idején úgy nyilatkozott, hogy „A világjárvány ritka, de szűk lehetőséget kínál világunk átgondolására, újragondolására és újraindítására. Fenntarthatóbb és igazságosabb gazdaságot építhetünk fel, ha társadalmi

8 Joseph A. Schumpeter folyamatosan vitákat vált ki a közgazdaságtan területén és azon túl is, annak ellenére, hogy elméleteinek közzététele óta lassan egy évszázad telt el.

9 [https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter\\_businesscycles\\_fels.pdf](https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf)

10 'In the DNA: How social entrepreneurs are getting creative in pandemic' By Beh Lih Yi, Nita Bhalla. [https://www.reuters.com/article/us-global-business-health-coronavirus-tr/in-the-dna-how-social-entrepreneurs-are-getting-creative-in-pandemic-idUSKBN27Z0AT?utm\\_source=NEST&utm\\_campaign=63ba4afe62-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_12\\_09\\_11\\_45\\_COPY\\_02&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_ada0baeb42-63ba4afe62-443950341](https://www.reuters.com/article/us-global-business-health-coronavirus-tr/in-the-dna-how-social-entrepreneurs-are-getting-creative-in-pandemic-idUSKBN27Z0AT?utm_source=NEST&utm_campaign=63ba4afe62-EMAIL_CAMPAIGN_2020_12_09_11_45_COPY_02&utm_medium=email&utm_term=0_ada0baeb42-63ba4afe62-443950341)

vállalkozásokba fektetünk be.” (Horoszowski, 2020) Jacqueline Novogratz, az Acumen<sup>11</sup> alapítója és vezérigazgatója szerint „[a] Covid19 feltárta mind az alacsony jövedelmű közösségek sebezhetőségét, mind a mögöttes hatalmi egyensúlyhiányokat. A társadalmi vállalkozásokat diverz vezetők képviselik, akikre szükség van a befogadó változtatáshoz.” A társadalmi vállalkozások azok a szervezetek, amelyek alapító küldetésüknél fogva a piac erejét társadalmi hatások elérésére használják fel. Működésükhöz szükség van a társadalom tagjainak megértésére, folyamatosan tisztában kell lenniük ügyfeleik és kedvezményezettjeik igényeivel. Számos esetben előfordul, hogy ezek a szervezetek ismerik fel leggyorsabban a változó igényeket és azokra gyorsan képesek reagálni. (Horoszowski, 2020)

A Világ gazdasági Fórum 2020 szeptemberi kiadványa címében azt kérdezi, hogy „Miért van most nagyobb szükség a társadalmi vállalkozókra, mint valaha?”, majd azzal folytatja, hogy megkér minden szereplőt arra, hogy álljanak a társadalmi vállalkozók mellé, mert ők lesznek, akik a Covid19 pandémiára élvonalbeli szereplőként válaszokat adnak és ők lehetnek a zöld, befogadó társadalom és gazdasági rendszer úttörői. Vezető szervezetek fogtak össze annak érdekében, hogy társadalmi vállalkozásokkal együttműködésben közös célként támogassák azokat a vállalkozásokat, amelyek a pandémia válságos időszakában a legebezhetőbb rétegeket támogatták és alakították szolgáltatásaikat egy „új normához”. A társadalmi vállalkozások esetében megállapít társadalmi innovációkat, amelyek újdonságot hoznak az új normákhoz igazodva. (WEF, 2020)

Azok az új programok, fejlesztések, szolgáltatások és szervezetek, amelyek társadalmi innovációt valósítanak meg, inspirálják a gyakorlati szakembereket, érdekérvényesítő szervezeteket és személyeket továbbá kutatókat, akik elkötelezettek abban, hogy pozitív társadalmi változást érjenek el. Társadalmi innováció alatt értjük azokat a fejlesztéseket, új megoldások megtalálását és alkalmazását, amelyek egy társadalmi problémára reagálnak. Ugyanakkor e társadalmi innovációk megvalósításához szükséges keretet adják a társadalmi vállalkozások, amelyek az ötletek megvalósítását és fenntarthatóságát biztosítják. Vannak azonban a szociális szektorban olyan humán szolgáltatást nyújtó szervezetek, amelyek szintén egy adott társadalmi problémára reagálnak működésük során (alapítványok, egyesületek, stb.), és további platformot jelenthetnek a társadalmi innováció ösztönzésére. Gyakoribb, hogy egy újabb társadalmi innováció megvalósításához egy újabb társadalmi vállalkozás jön létre, és nem a meglévő szolgáltatás fejlesztése történik meg. A szociális szolgáltatásokat biztosító szervezetek annak ellenére, hogy tisztában vannak a társadalmi kihívásokkal, kevésbé a társadalmi innovációk megvalósítói. A szakirodalom által használt fogalom az „intrapreneurship”, amely talán úgy írható le, hogy létezik egy olyan rendszer vagy szervezet, amely lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy vállalkozóként viselkedjen a szervezet keretein belül. Az intrapreneurök, vagyis „belső vállalkozók” önmotivált, proaktív és cselekvésorientált emberek, akik kezdeményezik egy innovatív termék vagy szolgáltatás megvalósítását. Az intrapreneur helyzetében fontos, hogy nem teszi bele saját anyagi erőforrásait, mint egy vállalkozó, illetve amennyiben az innováció elbukik, ő nem személyesen bukik el, mivel a szervezet elnyeli a kudarcból származó veszteségeket. Ez a fajta szervezeten belüli vállalkozói szellem generálhat olyan jellegű fejlesztéseket, amelyek az adott szervezet előnyére vannak, megoldhatnak olyan szervezeten belüli kihívásokat, amelyek egy ilyen motivált munkavállaló nélkül nem oldódnának meg.

11 Az Acumen egy 2001-ben alapított, nonprofit területen hatást gyakorló befektetési alap, amely olyan társadalmi vállalkozásokba való befektetésre összpontosít, amelyek alacsony jövedelmű egyéneket szolgálnak ki az Egyesült Államokban. Célja annak bemutatása, hogy a kis mennyiségű jótékonyági tőke üzleti érzékkel kombinálva virágzó vállalkozásokat eredményezhet, amelyek nagyszámú szegény embernek segíthetnek. Az évek során az Acumen 115 millió dollárt fektetett be 113 vállalatba.

Ezeknek az embereknek lehet jó vezetői képességük, továbbá képesek a meglévő kereteken kívül gondolkodni, ami számos esetben nem része az attitűdnek. (Kenton, 2021)

Fenntarthatósági szempont egy társadalmi innováció esetében, hogy vajon megtalálja-e a megfelelő szervezeti keretet, erőforrásokat ahhoz, hogy megvalósuljon és fennmaradjon, vagy sem. Ugyanez igaz a társadalmi vállalkozásokra, amelyek esetében a fenntarthatóság egy kulcskérdés, ami a bevételi források folyamatos biztosításán múlik. Ennek bizonytalan formája a pályázatos bevételek és a kezdő vállalkozásból származó profit. Biztosabb bevételi forrást jelenthet az állami támogatások igénybevétele, illetve a már biztos alapokon álló vállalkozói bevétel. Egy 2012. évi Amerikai Kereskedelmi Minisztérium által végzett kutatás azt állapította meg, hogy az új társadalmi vállalkozások (legyenek azok profitorientált, nonprofit vagy hibrid vállalkozások) valószínűleg ugyanolyan arányban buknak el, mint a többi újonnan induló forprofit vállalkozás (becslések szerint 34 százalékuk marad fenn 10 év után). (U.S. Department of Commerce, Bureau of Labor Statistics, 2012) Egy már meglévő szolgáltatói kereten belül megvalósuló társadalmi innováció fenntarthatóságára nagyobb garancia van, így azokat érdemes lenne támogatni, továbbá nagy valószínűséggel ezek az innovációk a felmerülő újabb és újabb kihívásokra is megfelelően reagálnának. Ilyen innovációs potenciálok kihasználása által reziliens működési mechanizmusok alakulhatnak ki. Tekintettel arra a szellemi és társadalmi tőkére, amelyet a szociális szolgáltató szervezetek hozhatnak a társadalmi innovációba, a szociális szolgáltatások vezetőinek feladata, hogy megtalálják a szociális innováció ösztönzésének módjait a működő szervezeteikben. (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015)

Az írás célja a társadalmi reziliencia elősegítését támogató eszközök közül a társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás bemutatása volt. A szakirodalmak és az Európai Bizottság (Európai Bizottság, 2011) azon az állásponton van, hogy a társadalmi vállalkozások jelensége egyre elterjedtebb Európában és a világban, azonban ezeknek a szervezeteknek további növekedése és a meglévő szervezetek fenntarthatósága nehezített. (Bode et al. 2006, p.238) A szervezetek fő problémái az Európai Bizottság kutatása alapján: „(1) a társadalmi vállalkozás fogalmának alacsony ismerete; (2) szakemberek hiánya az üzletfejlesztési szolgáltatások és támogatás terén; (3) a megfelelő jogszabályi keretek hiánya; (4) a piacokhoz való hozzáférés nehézségei; (5) finanszírozáshoz való hozzáférés nehézségei; (6) közös hatásmérési mechanizmusok hiánya; (7) az általános gazdasági környezet; (8) egyes szervezeti tényezők, mint a fenntartható üzleti modellek hiánya, a vállalkozói szellem és a vezetői és szakmai kompetenciák hiánya.” (Wilkinson, 2014)

Mindezek ismeretében feladatunk lehet első körben a társadalmi vállalkozás fogalmának széleskörű elterjesztése, a hazai fogalomalkotás támogatása, interdiszciplináris teamek tervezése és szervezése, amivel elérhető, hogy egy társadalmi vállalkozás létrejöjjön és fenntarthatóságát átgondolja, társadalmi hatását mérje.

## Hivatkozott irodalom

Berzin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2015). Social Innovation from the Inside: Considering the “Intrapreneurship” Path. *Social Work*, 60(4), 360–362. <http://www.jstor.org/stable/24881186> (2022.05.24.)

Bode, Ingo –Evers, Adalbert – Schulz, Andreas (2006). Work integration social enterprises in Europe: can hybridization be sustainable? In Nyssens, Marthe (szerk.): *Social Enterprise - At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge, 237-258.

Carayannis, E.G., Barth, T.D. & Campbell, D.F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *J Innov Entrep* 1, 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2> (2022.07.20.)

Compère C., Sak B., and Schoenmaeckers J. (2021). Mapping International SSE Mapping Exercises Knowledge Hub Working Paper. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2021/09/WP-2021-SSE-Stats-Compere-et-at.pdf> (2022.07.20)

Deloitte (2018). The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) (2022.07.14)

EESC (2011). Social entrepreneurship and social enterprise (Opinion INT/589-CESE 1584/2011) <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/social-entrepreneurship-and-social-enterprise> (2022.07.20.)

Európai Bizottság (2011). Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása. COM(2011) 682/2. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf) (2022.07.22.)

European Commission (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. Catalogue number KE-06-18-357-EN-N. ISBN 978-92-79-97734-3 | DOI 10.2767/567551. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-192248888> (2022.07.20.)

European Union, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Synthesis Report. <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/11/Synthesis-report-FINAL.pdf> (2022.07.19.)

Horoszowski M. (2020). The World Economic Forum is Betting on Social Enterprises to Help Achieve the Sustainable Development Goals. <https://blog.movingworlds.org/world-economic-forum-betting-on-social-enterprise/> (2022.05.24.)

Innovációs és Technológiai Minisztérium és a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal (2021). Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiája 2021-2030. <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/kutatasi-fejlesztési-innovacios-strategia> (2022.07.12.)

Kenton W. (2021). Intrapreneurship. <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp> (2022.05.24.)

KSH (1997). KSH módszertani dokumentáció/fogalmak. [https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p\\_lang=HU&p\\_menu\\_id=210&p\\_ot\\_id=200&p\\_obj\\_id=3715](https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=210&p_ot_id=200&p_obj_id=3715) (2022.07.15.)

- KSH (2021). Magyarország számokban, 2021. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz\\_2021.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2021.pdf) (2022.06.22.)
- KSH (2022). Gazdasági és nonprofit szervezetek. <https://www.ksh.hu/gazdasagi-es-nonprofit-szervezetek> (2022.07.17.)
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction to Special Topic Forum: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <http://www.jstor.org/stable/20159287>
- Lara-Montero A. (2022). Social services: innovation rooted in practice. <https://www.esn-eu.org/news/social-services-innovation-rooted-practice> (2022.07.11.)
- Manzini E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, Winter 2014, Vol. 30, No. 1, Special Issue: Design and Innovation: How Many Ways? (Winter 2014), pp. 57-66. The MIT Press. <https://www.jstor.org/stable/24267025> (2022.07.11.)
- McNeill, J. (2012). Through Schumpeter: Public policy, social innovation and social entrepreneurship. *The International Journal of Sustainability Policy and Practice*, 8 (1), 81-94
- Parsons, T. (2000). A modern társadalmak rendszere. Felkai G.–Némedi D.–Somlai P.(szerk.): Szociológiai irányzatok a XX. században. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 40-61.
- Saja, A.M.A., Teo, M., Goonetilleke, A. et al. (2021). A Critical Review of Social Resilience Properties and Pathways in Disaster Management. *Int J Disaster Risk Sci* 12, 790–804. <https://doi.org/10.1007/s13753-021-00378-y> (2022.07.20.)
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- The Young Foundation (2012). Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> (2022.07.11.)
- U.S. Department of Commerce, Bureau of Labor Statistics. (2012). Business dynamics statistics. <http://www.sba.gov/sites/default/files/sbfaq.pdf> (2022.05.24.)
- Wilkinson C. (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Synthesis report. Brussels. Európai Bizottság. [tps://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en) (2022.07.18.)
- World Economic Forum (WEF) (2020). COVID-19 Action Agenda Leaders on the Front Line: Why Social Entrepreneurs Are Needed Now More than Ever. [https://www3.weforum.org/docs/COVID19\\_SocEnt\\_Alliance\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/COVID19_SocEnt_Alliance_Report_2020.pdf) (2022.05.24.)

## „Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget” – a Kraft koncepcióról és néhány gyakorlati alkalmazásáról

Dr. Szabó Mariann<sup>1</sup>

### Absztrakt

A Kraft Program a magyar kormány kísérleti regionális fejlesztési szakpolitikájának egyik eszköze, amely a határmenti kis- és közepes méretű városok fenntartható fejlődésére irányul. A hagyományos regionális és városfejlesztési gyakorlatokkal szemben a program módszertana (Kraft koncepció) integrálja az úgynevezett „puha” tényezőket (kultúra, identitás, örökség) és azok hatékony kezelését a „kemény tényezőkkel”, ideértve az infrastrukturális, energiaügyi, és kommunikációs hálózatokat, illetve a gazdasági fenntarthatóságot. A Kraft további újítása, hogy azonosítja és felhasználja a vidék- és városfejlesztési tényezők egymástól való függőségén alapuló szinergiákat, ezáltal megfelelően feltárja azokat a feltételeket, amelyek az új komplex regionális város- és vidékfejlesztési stratégiák végrehajtásához szükségesek. A magyar kormány a Kraft Program előkészítésével és annak más határmenti régiókra történő adaptációjával bízta meg a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetét (Institute of Advanced Studies, Kőszeg – FTI-iASK). Jelen tanulmány a módszertani alapvetéseket mutatja be, különös hangsúlyt fektetve a regionális rugalmasság és a fenntartható fejlődés témakörére. Ezt követően kerülnek ismertetésre a Kraft koncepció alapján vizsgált hazai és határon túli térségfejlesztési munkák.

### Abstract

The Kraft Programme is one of 3 pilot regional development policies of the Hungarian government and aims the sustainable development of small and medium sized border towns. In contrast to conventional regional and urban development practices (Green Cities Index, Sustainable Cities Index, Creative Cities Index, etc.), the methodology of the Kraft Programme (Kraft concept) integrates so-called “soft” factors (culture, identity, heritage) and their efficient management with “hard” factors such as infrastructure, energy, communication networks and economic sustainability. Another novelty of Kraft concept is to identify and utilize synergies of interdependencies among rural and urban development factors, thus properly revealing the full range of conditions required for the implementation of new, complex regional development strategies of cities and their rural environment. The Institute of Advanced Studies (iASK) is identified by the government as responsible for the preparation of the Kraft Programme and its adaptation to other border regions in Hungary. Current study, on one hand, highlights the methodological foundations with special attention to regional resilience and sustainable development. On the other hand, the domestic and cross-border areas examined on the basis of the Kraft concept and related development strategies are introduced.

<sup>1</sup> Dr. Szabó Mariann; mariann.szabo@iask.hu; vezető kutató; Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI-iASK), Kőszeg



## Bevezető gondolatok a regionális rugalmasságról

A regionális rugalmasság egyének, vállalkozások (és munkavállalók), vállalatok közötti együttműködések, térségi társulások, országok közötti és országon belüli térkapcsolatok (akár ellátási láncok, együttműködések) szintjén is értelmezhető és értelmezendő, amely kapcsolatok esetében a bizalmi és kulturális tőke jelentőségéhez nem fér kétség. Maga a témakör előtérbe kerülése és kutatása a 2009-es gazdasági válság után vált hangsúlyossá. Vitathatatlan, hogy több tudományterület esetében az ellenállóképesség kutatása nem újkeletű (a közgazdaságtanban a válságokra történő reagálás gyorsasága, a háború utáni növekedési pályák alakulása), de magában a területben rejlő interdiszciplináris, tudományterületeken átívelő jelentősége ekkor szilárdult meg. A közgazdaságtudományt divatos a „társadalomtudomány fizikájának” nevezni. Ahogy látni fogjuk, a regionális reziliencia is sok fogalmat vesz át a rendszerelmélettől, természettudományoktól, ám ezeket valóban a területileg tagolt vagy épp a térfüggetlen hálózatok által összekötött társadalmi csoportok esetében értelmezi.

### A rugalmasan ellenálló, reziliens város

A Rockefeller Alapítvány „100 reziliens város” (100 Resilient Cities, vagy 100RC) címmel indított egy programot, amelybe a városok maguk jelentkezhetnek (50 ezer fő felett). A programmal az a célja, hogy felhívja a figyelmet a városok növekvő szerepére különböző külső – nem szándékolt – sokkhatások kezelésében.

Mire készül fel egy reziliens város?

- Nem csak a sokkokat, pl. földrengéseket, tűzvészeket, áradásokat stb. veszi figyelembe, hanem
- a stresszhelyzeteket is, amelyek egy település „szövetét” napi vagy ciklikusan visszatérő szinten gyengíthetik: magas munkanélküliség, a kevéssé hatékony közösségi közlekedés, a helyi erőszak, a tartós élelmiszer- vagy vízhiány.

A városi/települési terek folyamatos változásban vannak. A területi fejlődés gócpontjaiként a városi terek az ott élő emberek jólétének (vagy jól-létének) növelését úgy szolgálhatják, ha a társadalmi alapfunkciókat magasabb szinten teljesítik. A társadalmi alapfunkciók témakör a szociálgeográfia területhez kapcsolódik, amely Berényi (2003) alapján az ember és a különböző társadalmi csoportok valamint a társadalom létfunkcióival összefüggő térbeli magatartás értelmezését, a társadalmi alapfunkciók területi sajátosságainak tér- és idődimenzió alapján történő értékelését és leírását végzi. Partzsch (1964) (idézi Berényi, 2003, 10. o.) hét társadalmi alapfunkciót vezet be, ezek: lakhatás (1), munkavégzés (2), szolgáltatás-ellátás (3), képzés és kultúra (4), szabadidő eltöltése (5), közlekedés és kommunikáció (6), valamint a közösségben élés (7).



1. ábra: A társadalmi alapfunkciók Partzsch alapján (Saját szerkesztés Berényi (2003) 10. o. alapján)

A városi terek közötti különbségeket épp az teszi, hogy e funkciók gyakorlásához a kapcsolódó feltételek a térben egyenlőtlenül vannak jelen, illetve idővel helyet is változtathatnak (mobilak). Ráadásul az egyes területen élő, tevékenykedő emberek és közösségeik által formált társadalmak is eltérő értékeket vallanak, eltérő tudáskészlettel rendelkeznek, és eltérő hatalmi viszonyokat alakítottak ki. Sőt, ami a napjainkban a hálózatok területi rendszereinek vizsgálatára vonatkozó előtérbe kerülését indokolja, éppen az, hogy a térségenként eltérő természeti, társadalmi, gazdasági objektumok egymáshoz kapcsolódnak, és nem csupán megjelenésük, de összekapcsolódásuk módja is más és más. A célállapotot pedig – hogy merre is érdemes haladni – a fejlődés humanisztikus megközelítése szerint az adott területen élők térben és időben változó szükségletei határozzák meg.

Habár az egyéni szükségletek meghatározásának többféle modellje ismert, csoport- és társadalmi szinten nem létezik egy, az egész emberiségre vagy az egész nemzetre nézve egységes érték- és igényrendszer, így a különböző időben és térben élő közösségek számára más-más elem a fontos, a fejlődést más-más elemhez kötik. Így a területi fejlődés egy adott területi egységben élők szükségleteinek a korábbinál szélesebb spektrumban és/vagy szélesebb társadalmi körben történő, mások életlehetőségeit nem szűkítő kielégítéseként értelmezhető térben és időben egyaránt: egyéni szinten ez a lehetőségek bővülését jelenti (többől választhat), valamint azt, hogy a társadalom szélesebb rétegei részesülnek a javakból, mégpedig úgy, hogy a fenntarthatóság követelménye is teljesül, amennyiben a „másokba” a következő generációkat is beleértjük.

A rugalmas alkalmazkodás szorosan kapcsolódik az alapfunkciók biztosításához: amennyiben egy város, kisebb település a sokk- és stresszhelyzeteket kezeli, úgy alakítja ki és fejleszti a képességét arra, hogy a felmerülő – akár kedvezőtlen – eseményekre minél jobban reagáljon, és rugalmasan alkalmazkodjon akár a hirtelen, akár az időben elhúzódó változásokhoz úgy, hogy ne hanyagolja el az alapfunkciói ellátását a népesség csoportjai számára.

Kik és hogyan alkalmazkodnak? A „100 RESILIENT CITIES” kezdeményezés szerint a városi/regionális térben az egyének, közösségek, intézmények, vállalkozások és rendszerek. Az ún. „The City Resilience Framework” azaz, a városi reziliencia keretrendszer célja, hogy a városok feltárhassák alrendszerük rugalmasságát a következő dimenziók mentén: 1. egészség és jólét, 2. gazdaság és társadalom, 3. infrastruktúra és környezet; 4. vezetés és stratégia.

A kezdeményezés a reziliens rendszerek hét alaptulajdonságát mutatja be:

- A reflektivitás (1) valamint az erőforrások újszerű felhasználása (2) arra képességre mutat rá, hogy a múltbeli kudarcokból mennyire képes tanulni a rendszer.

- Az inkluzivitás (3) és integráltság (4) arra vonatkozik, hogy különböző fejlesztések milyen mértékben veszik figyelembe a legsérülékenyebb csoportok szükségleteit is, milyen mértékben érvényesül a jó kormányzás elve, amely a megvalósuló befektetések, fejlesztések a társadalom előremozdítását szolgálja.
- A robusztusság (5), redundancia (6) és a rugalmasság (7) azokat a tulajdonságokat jelöli, amelyek a rendszer és erőforrásainak helyreállási, újra felállási kapacitását jelentik stresszek és sokkok esetében, beleértve azokat a stratégiákat, amelyek az újraindulás gyorsaságát biztosítják. A tulajdonságok rámutatnak olyan alapvető erőforrásokra, mint az emberek közötti együttműködési hajlandóság, bizalom, részvétel, amelyek fejlesztése azonban hosszútávon történhet. (Arup International Development, 2015)

### A regionális rugalmasság és a fenntartható fejlődés összefüggései

Ahogy az előző részben említésre került, a regionális rugalmasság előtérbe kerülését a különböző gazdasági, társadalmi sokkhatások eredményeképp a régiók különböző sérülékenysége eredményezte. Ha figyelembe vesszük, hogy a fenntartható fejlődés az emberiség „hosszútávú programja”, egyértelművé válik közöttük a kapcsolat. A fenntartható fejlődés az emberi társadalom előrehaladásának programja, míg a rugalmas alkalmazkodás a hajtóereje az értékek továbbvitelének. Mind a regionális rugalmasság, mind a fenntartható fejlődés vizsgálatánál fontos a területi lépték kijelölésének kérdése a rész-egész kapcsolatrendszer egyértelműsítésére. A gazdasági folyamatok elemzésére leggyakrabban alkalmazott egység, a régió olyan sajátos társadalmi-gazdasági egység amely:

- egyedi tulajdoni struktúrájú gazdasági szerkezettel, termelési bázissal,
- népesedési folyamatokkal és foglalkoztatási helyzettel,
- kormányzati intézményekkel rendelkezik;

összességében egy társadalmi ('social'), kulturális ('cultural'), politikai ('political') és gazdasági ('economic') interakciós rendszer ('interaction system'). (Agnew, 2000, 2001; Haukkala et al., 1999 in Palekiene et al., 2015)

Ahogy a régió fogalmát alkalmazhatjuk nemzetállamoknál, kisebb egységek esetében (pl. országrészek, tervezési-statisztikai régiók) és több országot felölelő térségek esetében is (pl. V4 országok, Európai Unió), a regionális rugalmassági vizsgálatok is széles területi spektrumon mozognak.

A regionális rugalmasság és területi fejlődés kapcsolatát magyarázó irodalomban konszenzus alakult ki abban is, hogy maga a regionális fejlődés folyamata sem egy stabil, kiegyenlített, biztos folyamat, sőt, ahogy Walker (2004), UNISDR (2005), Foster (2006), Cutter et al. (2008), Simmie-Martin (2010) és Palekiene et al. (2015) rámutat, folyamatos megszakítások és átalakulások sora, időszakos gazdasági recesszió, új versenytársak váratlan megjelenése, gazdasági tevékenységek felszámolása, tőkekiáramlás, technológiai változások, vagy épp a CO Covid19-re gondolva: világvárványok révén.

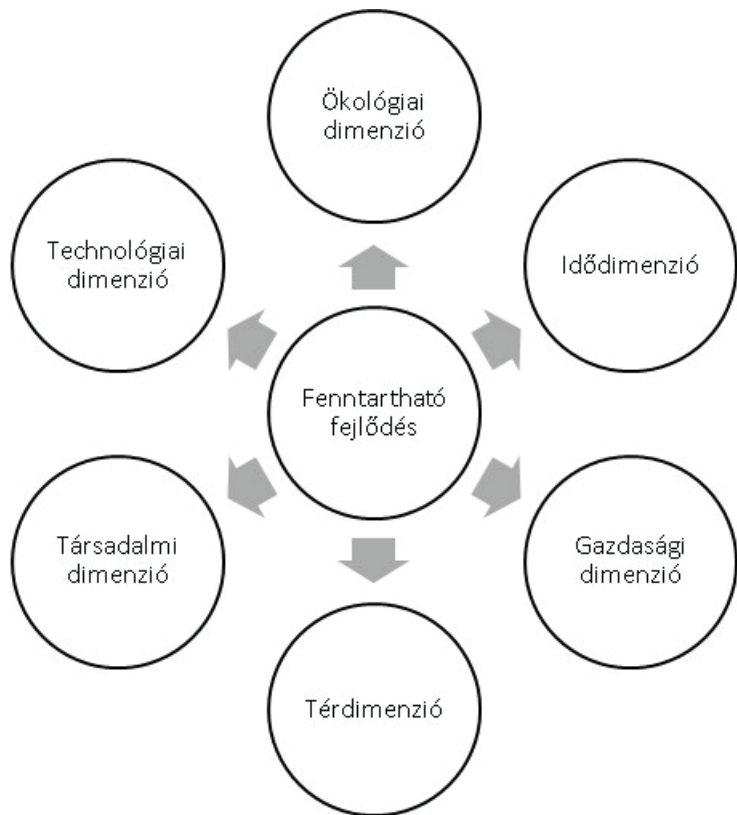
A fenntartható fejlődés klasszikussá vált, Brundtland-jelentésben szereplő (ENSZ, 1987) meghatározásának üzenete a transzgenerációs felelősségvállalás Földünk erőforrásainak védelmében, amelyben a gazdasági tevékenységeknek, azaz a nem környezeti ágazatoknak is szerepe van (Bartus-Szalai, 2014.). A meghatározás szerint „a jelen szükségleteit úgy elégítjük ki, hogy nem fosztjuk meg az utánunk következő generációkat a saját, akkori szükségleteik kielégítésének forrásaitól”. (ENSZ, 1987, 238. o., Bartus-Szalai, 2014, 355. o.)

A fenntarthatósági logika lényege, hogy nem csupán a természeti erőforrások valamilyen szintű továbbörökítése a feladat, hanem a „társadalmi létezés más erőforrásainak” biztosítása is. (Bartus-Szalai, 2014. 355. o.) Bartus-Szalai (2014) üzenetük megerősítéseként kifejti azt is, hogy a múltba tekintve láthatunk olyan civilizációkat, amelyek vagy természeti erőforrásaik végzetes kifosztása, vagy külső támadás eredményeként hanyatlottak le. Gyulai Iván (2013) szerint a Brundtland-bizottság meghatározásában a fenntartható fejlődés „metaforája” egy olyan „háromlábú szék”, amelynek lábai a környezet-, a gazdaság- és a szociálpolitika. A fenntartható fejlődés tartópillérjei Hasna (2007) értelmezésében „a gazdasági növekedés, a környezet minősége és a szociális egyenlőség” (Hasna, 2007 in Gyulai, 2013, 798. o.).

Bartus-Szalai (2014) Láng I. szerk. (1993; 2002) munkájára hivatkozva írja, hogy a fenntartható fejlődés szócikk a Környezet- és Természetvédelmi Lexikonban leírt tartalmának időbeli változásában megfigyelhető, hogy a természeti erőforrások következő generációk számára való megőrzésének követelménye kiegészült gazdasági, társadalmi elvárásokkal is. Ezek az erőforrásokhoz való hozzáférés globális méretekben igazságos elosztása, a szegénység enyhítése, az egyes társadalmi csoportok közötti „szociális szakadék áthidalása” (Láng, 2002 in Bartus-Szalai, 2014, 356. o.).

A térségek közötti fejlődésbeli egyenlőtlenségek erősödése (amely a gazdag és szegény országok közötti jövedelemelőzáródásával szemléltethető), olyan hatásoknak köszönhető, mint a globalizáció, a nemzetközileg domináns multinacionális vállalatok tevékenysége (egy vállalatok nagyobb gazdasági súllyal rendelkezhetnek egyes nemzetgazdaságoknál), a világpiacon hatások mindinkább közvetlen és kivédhetetlen érvényesülése (a nemzetállamok pénzügyi rendszereinek kapcsolódásának következményeként). Meghatározóvá váltak továbbá az egyes regionális integrációk szerepei, kereskedelmi blokkok létrejötte, a térségek közötti kölcsönös függőségek elmélyülése és azokkal összefüggő vagy azok által okozott ökológiai hatások és környezeti következmények (globális érintettség) nemzetköziesedése, amely újra és újra felveti a növekedés határainak kérdését, a fejlődést, ami a nemzetgazdaságokon belüli, illetve közötti egyenlőtlenségek mérséklését és a fenntartható fejlődés érvényesítését jelenti. (Szentés, 2011)

Csete (2012) a fenntartható fejlődés Haas-Schlesinger (2007) szerinti modelljét bemutatva kifejti, hogy a fenntartható fejlődés gondolatosságának nagyszerűsége és egyben bonyolultsága is, hogy tulajdonképpen minden szinten és dimenzióban értelmezhető; a térdimenzió és az idődimenzió attribútumok pedig egyértelmű hozzárendelését adják a regionális rugalmasság koncepciójához a társadalmi fenntarthatóság mentén, amelyet a természeti környezetet nem kizsákmányoló, méltányos gazdasági rendszer teremt meg hosszútávon (2. ábra).



2. ábra: A fenntarthatóság sokdimenziós értelmezése  
(Saját szerkesztés Haas – Schlesinger in: Csete (2012) alapján)

A regionális rugalmasság szempontjából Péti (2005) kiemeli, hogy a fenntartható térség demográfiai és biomassza szempontból reprodukcióra alkalmas és társadalmi tudását megújítani (innováció). Pálvölgyi-Csete (2011) megerősíti, hogy a térségi szemléletű fenntarthatóság gyakorlati definíciója a társadalmi és ökológiai közérdekesen nyugszik: a természeti erőforrások olyan tartamos, értékvédő gazdálkodását kell megvalósítani, ami lehetővé teszi az emberek boldogulását anélkül, hogy a létalapok által biztosított ökológiai eltartóképességet meghaladó módon növekedne a gazdaság.

### A Kraft koncepció, program és kapcsolódó fejlesztési projektek

A Kraft koncepció gondolatisága Mislivetz Ferenc, a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének alapítójához és főigazgatójához köthető. 2013-ban Mislivetz Ferenc és Márkus Eszter a *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* folyóiratban közzölték a kutatás gondolatiságát és alapvetését tartalmazó tervüket, amelyet követően a munka elindult.

Kraft – „Kreatív város – fenntartható vidék” – új, innovatív regionális fejlesztési koncepció lényege, hogy a fejlesztések és beruházások sikerének kulcsa, hogy egy adott térség gazdasági, önkormányzati és akadémiai szereplői összefogjanak egymással és hatékonyan együttműködjenek, ezzel segítve elő a rugalmas alkalmazkodás feltételeit.

A Kraft program a magyar kormány három kísérleti regionális fejlesztési szakpolitikájának egyik eszköze, amely a határmenti kis- és közepes méretű városok fenntartható fejlődésére irányul. A hagyományos regionális és városfejlesztési gyakorlatokkal szemben a Kraft program integrálja az úgynevezett „puha” tényezőket (kultúra, identitás, örökség) és azok hatékony kezelését a „kemény tényezőkkel”, ideértve az infrastrukturális, energiaügyi, és kommunikációs hálózatokat, illetve a gazdasági fenntarthatóságot. A Kraft további újítása, hogy azonosítja és felhasználja a vidék- és városfejlesztési tényezők egymástól való függőségén alapuló szinergiákat, ezáltal megfelelően feltárja azokat a feltételeket, amelyek az új komplex regionális város- és vidékfejlesztési stratégiák végrehajtásához szükségesek.

### Komplex mutatószámrendszer-alapú vizsgálatok

A kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI-iASK) Kraft munkacsoportja által több lépcsőben fejlesztett komplex mutatórendszer, a Kraft-index a városok, városegységek és regionális környezetük társadalmi-gazdasági potenciálját méri számszerűsített formában, melynek meghatározásához hagyományos statisztikai forrásokból származó („mért”), illetve önálló lakossági kérdőíves felmérésekből származó („vélemény”) adatokat is felhasznál.

A Kraft-index-alapú első felmérés Veszprémben valósult meg 2017-ben. A lakossági felmérésben 1200 fő vett részt. A kérdezőbiztosok képzése a Kraft Központ munkatársainak közreműködésével valósult meg. A felmérés eredeti célján – a városban élők elégedettségének, környezeti-társadalmi attitűdjének felmérése – túl fontos tervezési alapot jelentett a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa programhoz is.

A Kraft-index-alapú lakossági lekérdezés tekintetében „Nagykanizsa - Murafölde” az első regionális pilot program (2018). A településen elérhető szolgáltatások alapján a lakossági kérdőív felülvizsgálatra került, és különbséget tettünk Nagykanizsa, mint regionális központ és a környező települések szolgáltatásportfóliója között. Más tekintetben a kérdőív témaköréi, kérdései megegyeztek a korábbi veszprémi felméréssel. Zala megye földrajzi elhelyezkedésének köszönhetően jelentős adottságokkal bír gyógyászati célú turisztikai fejlesztésekre, mezőgazdasági, borászati és vadászati tevékenységei mellett. A Mura Nemzeti Program a gazdasági centrumok és kisebb települések közötti gazdasági, kulturális kapcsolatok javításának szolgálatában jött létre, az FTI-iASK által készített lakossági felmérés pedig hatékony információul szolgál ehhez annak köszönhetően, hogy a szokásos területi adatbázisokon keresztül felvázolt folyamatok mögöttes okait, a lakosság véleményét, elégedettségét és motivációit ismerteti. A térség első életminőségi célú adatlekérdezése zajlott a térségben.

### A Kraft koncepció nemzetközi tesztelése

A Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete vezetésével 2019. augusztus 1-jén indult el a 8 ország partnerségével megvalósuló INTERREG EUROPE projekt, melynek címe: Local Flavours, a gazdag örökséggel rendelkező városok autentikus turizmusának felfrissítése a helyi kulturális jellegzetességek felélénkítése révén.



A helyi kulturális örökségre épülő projekt célja, hogy azokra a kevésbé előnyös elhelyezkedésű településekre és térségekre irányuló szakpolitikákat fejlessze, amelyeknek nincs lehetőségük kiaknázni a kulturális örökségükben rejlő lehetőségeket. A projekt elősegíti, hogy a partnerek azonosítani tudják a különleges helyi nevezetességek támogatását célzó leghatékonyabb módszereket az innovatív elemző eszköztár, az ismeretek széles körű megosztása, illetve a köz- és magánszektorbeli érdekeltek közötti kommunikáció javítása révén. Ilyen módon megfelelően fel lehet térképezni a helyi és regionális potenciálokat, illetve nehézségeket, majd belefoglalni az alkalmas szakpolitikai keret kidolgozásába, amely új, eredeti, autentikus útcélokot hivatott kiemelni és pozicionálni. A nemzetközi partnerek közötti együttműködés fő eredményeként 8 cselekvési tervet dolgoznak ki azon politikai eszközökre (ERFA operatív programok, fejlesztési és marketing stratégiák) irányulóan, amelyek a kiválasztott helyszíneket segítik abban, hogy elismert és megfelelően kiaknázott kulturális javaik révén integrált és aktív szereplőkké váljanak a regionális turizmusban.

A Local Flavours projekt különlegessége, hogy mind területi, mind fejlettségi szempontból sokszínű konzorcium részvételével valósul meg. Mindez rámutat arra, hogy a fejlettebb térségekben is kihívással küzdenek a kis- és középvárosok a nagyobb városok elszívó hatásával, vagy tágabb értelemben a vidéki térségek értékeik, kulturális örökségük fenntartható hasznosításával.

### Insula Magna - Komplex Vízgazdálkodási és Fenntartható Fejlesztési Program

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium felkérése alapján a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete partnerintézményként részt vesz az Insula Magna Komplex Vízgazdálkodási és Fenntartható Fejlesztési Program kutatási-tudományos munkában. Az ITM által kezdeményezett projekt célja egy olyan hosszútávú és sokoldalú fejlesztési koncepció kialakítása, amely lehetővé teszi, hogy a Szigetköz (Csallóköz) térsége határon átnyúló, európai fenntartható és mintaadó fejlesztési területté váljon. Az ikerterület fejlesztésének mottója: „A víz összekapcsol, nem pedig szétválaszt.”

Az FTI-iASK által készített javaslatcsomag célja, hogy a globális trendek okozta új kihívásokra reagálva fenntartható megoldásokat és vonzó életkörülményeket biztosítson a Szigetközben élők számára.

### Összefoglalás, a módszertan fejlesztésére vonatkozó tervek

A tanulmány célja a Kraft koncepció tudományos megalapozásának és a koncepció alapján megvalósult fejlesztések bemutatása volt. A módszertan interdiszciplináris jellege miatt első körben területi kutatók, ún. regionalisták „műhelyében kovácsolódott”. Visszanyúlva Gyulai „háromlábú szék” metaforájához, miszerint a fenntartható fejlődés a környezet-, a gazdaság- és a szociálpolitika integrációját jelenti, a jövőben nagyobb hangsúlyt kell fordítani a szociális láb vizsgálatára. Ehhez a feladathoz a reziliencia-kutatások jelenthetik a „közös nyelvet”. Jelen tanulmány a kapcsolódó fogalmak tisztázására, így a közös értelmezési tartomány megteremtéséhez nyújt alapot. A Kraft koncepció és a segítségével tervezett majd megvalósított stratégiák sikeressége több a szigorúan mérhető anyagi javak gyarapodásánál, ezen túlmenően az életminőség változását kell jelentse a társadalom széles rétegeiben.

### Hivatkozott irodalom

- Arup International Development (2015). City Resilience Framework. Arup International Development for The Rockefeller Foundation, April 2014 (Updated December 2015). <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/City-Resilience-Framework-2015.pdf>, letöltve: 2022. augusztus 7.
- Bartus, G., Szalai, Á. (2014). Környezet, Jog, Gazdaságtan. Környezetpolitikai eszközök, környezet-gazdaságtani modellek és joggazdaságtani magyarázatok. PÁZMÁNY PRESS, Budapest, 2014, pp. 377.
- Berényi, I. (2003). A funkcionális tér szociálgeográfiai elemzése. 23. kötet/A Magyar Tudományos Akadémia Földrajztudományi Kutatóintézetének kiadványai. MTA Földrajztudományi Kutatóintézet. pp. 182. ISBN 9639545023
- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E. Tate, T. & Webb, J. (2008). A place-based Model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change* 18, 598-606.
- Csete, M. (2009). A fenntarthatóság kistérségi vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés, Budapest.
- Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) (1987). Our Common Future. UN General Assembly document A/42/427. World Commission on Environment and Development, United Nations
- Foster, K. A. (2006). A case study approach to understanding regional resilience. A working paper for building resilience network. Institute of urban regional development. University of California. <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/59413/1/592535347.pdf>, letöltve: 2018. május 6.
- Gyulai, I. (2013). Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statisztikai Szemle* 91(8-9), 797-822
- Miszlivetz, F., & Márkus, E. (2013). The KRAFT Index: Creative Cities – Sustainable Regions. *Budapest Management Review*, 44, 9: 2-21.
- Palekiene, O., Simanaviciene, Z. & Bruneckiene, J. (2015). The application of resilience concept in the regional development context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2015(213), 179 – 184
- Pálvölgyi, T. & Csete, M. (2011). A fenntarthatóság felé való átmenet lehetőségei Magyarországon. *Gazdálkodás* 55(5) pp. 467-478
- Péti, M. (2005). A stratégiai környezeti vizsgálat a fenntartható területi tervezés szolgálatában. *Falu város régió*, 2005. 3-4. sz. pp. 43-56.
- Simmie, J. & Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: towards and evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2010 (3), 27-43. doi: 10.1093/cjres/rsp029

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR) (2005). Report of the open-ended intergovernmental expert working group on indicators and terminology relating to disaster risk reduction. [https://www.preventionweb.net/files/50683\\_oiewgreportenglish.pdf](https://www.preventionweb.net/files/50683_oiewgreportenglish.pdf), letöltve: 2018. május 6.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society* 9(2): 5. <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>, letöltve: 2018. május 6.

## Whose resilience? Gendered Economy of Care in Hungary

Izabella Agárdi<sup>1</sup>

### Abstract

The paper examines some of the tendencies that characterise workers of the Hungarian social service sector through a gendered lens, while it asks the question of ‘whose resilience do we speak about when it comes to societal wellbeing?’ In an attempt to connect the concept of social resilience, gender equality and the economy of care, the following text will also try to politicise the concept of resilience in a way that is of both theoretical and practical use for social scientists and social policy experts. Following a on overview of the historical legacies of welfare provisions during state socialism in Hungary, I will highlight the gendered aspects of the social and the healthcare sector, (its institutional framework and the human resource challenges) and the underlying principles guiding social policy. Through the condition of female workers, I will point to how the sector has fallen victim to both past legacies of gender inequality and the changes related to neoliberal global economy with the accompanying withdrawal of the state in providing welfare provisions and social entitlements to citizens. In the last section of the paper, however, I will address the issue of social resilience, and connect it to some recommendations as regards the reorganisation, not only of the social service sector, but both the formal and informal economy of care.

### Introduction

“Everyone of us needs to be taken care of, it is a collective need and responsibility – which is why it needs to be equally divided among men and women, families and communities, among geographical regions, and between the welfare state and the economic sphere.”<sup>2</sup> This is the headline of an article I recently came across, and I was thinking if something so basic and simple should still be an assertion. How many times have I heard this before and how many times does it have to be repeated? The more I thought about our current post-pandemic, war- and crisis-stricken condition, and how so many have declared the total demise of the welfare state, and the totalitarianism of the market, I came to the conclusion that perhaps it is worth addressing the current “care crisis” (Gyarmati), and think more carefully about the issue of social (in)equality and gendered division of labour in the context of the economy of care.

In the following short paper, through looking at some of the tendencies that characterise workers of the Hungarian social service sector through a gendered lens, I will ask the question of and ‘whose resilience do we speak about when it comes to societal wellbeing?’

<sup>1</sup> Izabella Agárdi PhD; [izabella.agardi@iask.hu](mailto:izabella.agardi@iask.hu); researcher; Institute of Advanced Studies, Kőszeg

<sup>2</sup> Andrea Gyarmati, „A gondoskodási krízis egyéni és társadalmi összefüggései” [The Individual and Societal Intersections of Care], Ellensúly, Online: <https://ellensuly.hu/a-gondoskodasi-krizis-egyeni-es-tarsadalmi-osszefuggesei/>

Also, how can we as social scientists or social policy experts, understand, and politicise this concept in a way that is of both theoretical and practical use. An analysis, or even a brief overview of workers in the social service sector cannot be sufficiently conducted without considering the gendered aspects of the social and the healthcare sector, (its institutional framework and the human resource challenges) and the underlying principles guiding social policy. Although in this short paper, I cannot examine the sector in its totality, what I can do, is to highlight some key points that are important to know about the social organisation of “caring for the needy”, and how the sector has fallen victim to both past legacies of gender inequality and the changes related to neoliberal global economy with the accompanying withdrawal of the state in providing welfare provisions and social entitlements to citizens.

Over the past 30-40 years sociologists have repeatedly written about the unequal division of burden between men and women in societies of the former socialist bloc before and after the political changes. The literature shows that all the economic and political transformations that have led to the current crisis of the social sector can be traced back to the 1960s. The feminist critique of social policy and gender under socialism can be grouped in relation to three major topics: a.) gendered notions of citizenship/subject status and the construction of modern welfare systems in Socialist forms; b.) the disenfranchisement of women as citizens of the party state, and problems of subject status; and c.) the disjunction between social and political entitlements in state Socialism. The situation of women vis-à-vis the state and the division of work and care, public and private duties and entitlements (end rights!) cannot be regarded separately from these topics. Zsuzsa Ferge (Ferge, 1996 and 1997), Lynne Haney, Carol Pateman (Pateman, 1989), Ann Shola Orloff (Orloff, 1993 and 1996), Gail Klingman (Klingman, 1998), Katherine Verdery (Verdery, 1996; Klingman and Verdery, 1992), Éva Fodor (Fodor, 2003), Ildikó Asztalos Morell (Asztalos-Morell, 1999) – feminist theorists of social policy – all argue that the construction of subject status helps to explain how gender was subsumed by the collectivizing categories of socialism, which attempted to either erase gender as a category of negotiation with the state or to present it only in terms of issues of motherhood. Thus, the type of gender regimes in Western capitalist states along the lines of individual-state relations is referred to in analyses of state socialism as collective-state relations (esp. in Fodor 2003), and sometimes the specificity of gender is occluded in a universalized dependency (Verdery, 1996).

Welfare systems are usually conceived as “policies that permit, encourage or discourage the de-commodification of labor”.<sup>3</sup> The de-commodification of labor in state socialist regimes was regulated centrally. Welfare symbolizes for many how states care about their subjects and their needs, and such imaginations of the state are always gendered. It encompasses women’s labor, which is articulated by individuals when we speak to them as “what we have done”, and the social entitlements are phrased as “what we got”.<sup>4</sup>

3 There is a considerable body of literature on how western welfare regimes have tackled the problem of enabling (usually white, male) citizens to participate in paid labour and the de-commodification of that labour. Esping Andersen’s typology of liberal, conservative-corporatist and social-democratic welfare regimes is still referred to as a point of reference. See for example Jane Lewis, “Rethinking Social Policy: Gender and Welfare Regimes,” in *IWM Working Paper*, no. 6. (Vienna: Institute for Human Sciences (IWM), 1999), 3.

4 In the scholarship on western (modern) welfare states, work is seen as the crucial premise and the basis of one’s economic independence as well as the basis for rights to full citizenship. Feminist sociologists, by regarding women’s unpaid care work in the realm of the family as an important terrain to take into theoretical consideration, have pointed to the necessity to see western welfare systems as the interconnection of the state, the market and the family, an interconnection that has crucial relevance to women’s social citizenship. Women are seen as important clients of welfare systems but they are held to be in a

Orloff states that it is crucial to see what state provision of social services is needed for women’s entry into the realm of wage work, together with what differences there are from men’s participation in the labor market, and through that, how feasible it is for women to gain economic and social autonomy. (Orloff, 1993) It is crucial because women’s social entitlements grant them equal access to resources in society and full participation as independent individuals and citizens which, in turn, has consequences for their political participation. Often the radical as well as the socialist feminist argument is that the state has a crucial role in defining women’s integration into, or exclusion from, the public sphere. It is, however, commonly held that in state socialism, social entitlements did not go together with political ones.

The shift of emphasis in comparative research performed in the countries of the former socialist bloc in the 2000s has added nuances to our conceptualization of what welfare means and what additional meanings women’s work and citizenship can take on. The comparative tenet of M. L. Waaldijk’s work on social work in Central and Eastern Europe formulates the argument that welfare can no longer be regarded as a pure western phenomenon if we keep the paradigm of social citizenship in our conceptualization of welfare. (Waaldijk, 2007) The former state socialist regimes did exhibit features of welfare systems but, by having established a dual earner model, they showed an alteration from the western male breadwinner model. State socialism, in all of its different phases, was characterized by a loud and spectacular rhetoric emphasizing the equality of all socialist citizens. This included the strategic, centralized emancipation of women (state feminism<sup>5</sup>), “pulling them out” of the realm of domesticity and “elevating” them into the public sphere of wage labor. Work was everybody’s constitutional right.<sup>6</sup> In these developments, within the fraternal community of the socialist bloc - though with local variations - the Soviet, Stalinist model was the driving force. The state’s emancipatory ideology gained legitimization from Marxist and Leninist ideas regarding the assumption that the main source of women’s subordination derived from “inferior” domestic labor. The way towards women’s liberation and financial independence, from their *bourgeois* segregation and dependency on the family patriarch, was to push them to the public sector of wage labor. (Asztalos Morell, 1999: 324)

In the state socialist context, thus, wage labor was perceived to have a “humanizing potential”, freeing women from “domestic slavery” and from the pre-war regimes. It should be noted, however, that these regimes, at least for the first decade, had the effect of assimilating women to the norm of a heightened, hegemonic masculinity. (Asztalos Morell, 1999: 324) As far as social entitlements were concerned, they were venues for state socialist regimes to control, discipline, and exclude citizens – women, ethnic and

highly vulnerable, dependent position, as access to paid and unpaid work, income and resources are to a great extent gendered in capitalist economies. In other words, women and men are far from being equal when it comes to establishing their rights as social (let alone political) citizens. See more on this in J. Lewis, “Gender and Welfare Regimes”, in G. Lewis, S. Gewirtz, J. Clarke eds., *Rethinking Social Policy*, (London, 2000), 37-38.

5 The term is controversial. In Western democratic welfare states it is referred to institutions and policies designed to enhance gender equality. Joyce Outshoorn and Johanna Kantola eds., *Changing State Feminism*, (Palgrave Macmillan, 2007). In socialist people’s republics the state subsumed this role while stifling alternative women’s movements. With the collapse of state socialism, its rhetoric of state feminism also got discredited.

6 The 1949 Constitution of Hungary announced that “the basis of the Hungarian People’s Republic is labour” and that “every able-bodied citizen has the right and the duty to work according to his abilities.” Quoted from *A magyar népköztársaság alkotmánya*, (*The Constitution of the Hungarian Republic*) (Budapest, 1949), 38-39. This was later specified by 1949 work laws, which were codified in one sentence of the 1951 *Labor Code*. *Women are to work alongside men in equal conditions*, in *A munka Törvénykönyve* (Budapest, 1965), 7 cited in I. Völgyes, N. Völgyes, *The Liberated Female. Life, Work and Sex in Socialist Hungary*, (Boulder CO, 1977), 20, 23.



racial others, ideological enemies— that did not fit the prescribed social norms or political ideals of social and national homogeneity. (Waalwijk 2007) Regarding women's multiple responsibilities that domestic and wage labour, and caring for family members meant a load of extra burden. As Haney ironically remarks that it is quite unimaginable that the all too often chanted slogan of “eight hours of work, eight hours of sleep and eight hours of entertainment was how women's days were humanely divided”. (Haney, 2002: 66) The state tried to ease women's reproductive duties, however, and protect potential mothers (pregnant women) and mothers with young children by socializing much of the reproductive realm, providing state-financed child-care institutions and a child-care subsidy system, although this did not happen until the mid-50s. Gradually women's wage work participation became better enabled through education, social provision at the workplace, and a comprehensive childcare subsidy system after 1967.<sup>7</sup> In addition, family laws were passed, which increased women's equality as social citizens. However, while the labour market was reorganized in order to include women, there private sphere of the family, duties of care, and the economy of care at large has largely remained unreconstructed.

Pascall and Lewis note that, on outward appearance, state socialist countries seemed very similar to the Scandinavian gender regimes because of the high percentage of women taking part in the labor market (70% in Hungary in 1989) and the low gender pay gap (11% in Hungary in 1989). Also, more specifically with respect to welfare policies regarding maternity leave, children's allowances, and day-care centers, “Stalinist pronatalism appear[ed] strikingly similar to strategies pursued in many Western European countries” (Mitsuyoshi, 2012). Pascall and Lewis say that it was because of the fact that emancipation was imposed from above by an authoritarian system that the Hungarian gender regime, and also those of other CEE countries, was perceived and “felt” to be very different from the Scandinavian model. (Pascall and Lewis, 2004: 375)

There is ample research pointing out the adverse impact that the 1989 political changes and the subsequent market capitalism, globalising economy and social and cultural re-traditionalisation have brought about for the different marginalised groups (including women) of these societies. It seems that the thesis about women's unequal social position and its even declining tendencies, is by now painfully apparent, however it is also as though all the knowledge social scientists have accumulated do not get reflected in social policies. So much of women's everyday lived realities still carry continuities of precarity, subordination and multiple burdens of family and work. More importantly, the economy of care is grounded ever more strongly in women's work, and multiple responsibilities. In what follows, I will rely on Gyarmati 2021 and Agárdi, Galambos and Juhász et al. 2022, two very significant pieces of recent research, in order to highlight the imbalance of gender and work that characterizes the social service sector in the modern neoliberal (albeit politically illiberal) system.

<sup>7</sup> The childcare subsidy system was formed in 1967 introducing GYES (*gyermekágyi segély*), which allowed mothers to take six weeks before and six weeks after delivery and to stay at home for another two and a half years with payment. The amount of GYES was a fixed amount of 600Ft, 500Ft in the case of agricultural cooperative workers (40% of the average wage), and it was restricted to mothers only. It also protected women's jobs after returning from GYES. Every female citizen was entitled to it, i.e. it was women's universal right. It was only in 1982 that GYES was extended to fathers, but only after the child reached one year of age. See Morell 1999, 353.

## The Politics and Economy of Care: Women as Backstage Workers

Gyarmati Andrea's 2021 survey on the work conditions of employees in the social service sector has provided experts and researchers with valuable insights into the current state of the sector and its workers. (Gyarmati, 2021) On a representative sample she analysed 1280 online questionnaires along the lines of four topics: 1) wages, 2) shortage of employees and fluctuation 3) working conditions 4) representation and union membership.

The conclusions she drew on each topic are rather interesting and talk about an increasing state of alert. They are not only informative about the social service sector, but its gendered dimensions have larger implications for widening gaps in society, which has not much to do with resilience, quite the opposite. As far as wages are concerned only a small difference was found in the median salary (net salary without any benefits) between those with an 8-grade elementary (HUF 140.000<sup>8</sup>) and those with higher education qualifications (HUF 150.000). The median wage for the total of the working population is no more than HUF 195.000. The bonus and extra benefits add to these wages an average of HUF 58.000. Were one to compare the different types of maintaining bodies, the best would seem to be the municipalities, then follow the state-run institutions, then institutions run by civil organisations (NGOs), then church-run institutions and lastly those run by for-profit companies. In the case of the latter, employees get about half the average benefits. Regarding the church-run institutions, Gyarmati says it is sad as church-run institutions receive a generous state subsidy of 76% over the average norm, which generosity does not seem to be converted to wages.

As to the shortage and fluctuation of labour force, tendencies do not point towards institutional resilience either. 68% of Gyarmati's respondents said they were not planning to change their jobs. Their desire to stay where they are has less to do with loyalty to their jobs, then a felt necessity and a fear of unemployment. It is surprising, however considering that their average is 48 years, 40% of them are over 50 years of age and 90% are women. We know that unemployment rates are highest among this age group of women (26%). Those who plan to change list *low wage, emotional and mental strain, institutional uncertainties, and bad working conditions* as main motivations for the wish to change. Employee shortage is over 10%, although it varies according to types of maintainers and service provided (e.g. it is around 30% in the psychiatric institutions!). Current staff turnover is around 26%, if it reaches 30%, it will become unsolvable according to Gyarmati. The tendency of an ageing society is reflected in an ageing sector and a plummeting recruitment of new trained (or even untrained staff). The sector that is hardest-hit by ageing is the home-care service which is mostly provided by ageing women, who will themselves soon be in need of care.

Regarding working conditions (which worsened during the pandemic), there is too much administration and paperwork – doubly-done (paper-based as well as electronic). This creates extra work, which however has no actual use as information gained from data provided is not converted into institutional development. It is seen as a tool of state control by employees. Other aspects that illustrate less-than-ideal conditions include close bodily contact with clients, emotional strain and stress, tensions with clients, which sometimes cumulate in verbal or physical conflict (88% experience this). When they run into a problem, they report they can only count on themselves (88%). As for the outside world, 97% say that the majority of people do not know anything about what their work involves.

<sup>8</sup> Based on the current exchange rate this equals EUR 340.

Gyarmati also analysed the issue of self-representation and found that 86% is not member of any labour union. The reasons behind this high percentage are twofold: on the one hand there is a lack of information they do not know what unions there are, on the other hand they mostly see them as irrelevant and meaningless. This according to Gyarmati can be attributed to the law complicating or even prohibiting any strike activity – the strongest means of self-representation. Also, the fragmented system of unions is a problem besides the lack of professional internal communication on their part, and the lack of cooperation with unions of other sectors.

According to Gyarmati, the main problems can be simply described in a hierarchical pyramid-structure where there are three levels. The first is strictly related to the staff and its wages and working conditions, which are the most basic issues to solve. This is surrounded by an insufficient institutional, infrastructural and professional environment (conditions), and largely absent sense of wellbeing add to the problems. These different problem areas are treated with a neglect and the silencing of problems at the level of decision makers:



Fig. 1. Problem pyramid (Gyarmati 2021)

In a recent study a team of experts analyse the challenges that the Covid-19 pandemic has brought about for social service providers in Western Hungary on three different levels: management, staff and users. (Agárdi, Galambos and Juhász et.al., 2022) The study, although it concentrated only on the better-developed, and more affluent part of the country, had largely similar findings to those of Gyarmati, however, conducting a qualitative analysis on all three different levels of service provider institutions, the authors were able to gain deeper insights into *how* these institutions have functioned and coped in the last two and a half years, what were the *different perceptions* regarding challenges of pandemic-management and practices of conflict resolution on the local and regional level. As regards the main result, the role of leaders of institutions, and their own personal/individual style of leadership proved decisive in how an institution, its staff

and its users experienced the crisis the pandemic meant. The authors point to different factors that both leaders and staff highlighted as important, such as cooperation with her/his team of staff, an openness in communication and inclusivity in decision-making processes, resourcefulness, and ability to utilise larger networks locally in the municipal civil or for-profit sectors. Many of the challenges that were emphasised correlate with the problems Gyarmati also underlined: the shortage of employees (qualified or unqualified alike), the high rate of staff turnover, low wages, and poor infrastructural and material conditions. Besides all of these problems, leaders also point out the absence of clear and straightforward communication of policy-makers, and chaotic policy-environment.

When the Institute of Advanced Studies Kőszeg (iASK), the sponsor of the study, in partnership with the School of Social Service Management at Semmelweis University, organised a regional forum for management and staff in the Fall of 2021, only about 8% of participants were male (2 out of 25), which percentage was not much higher when later that year iASK organised another forum for service providers in the North-Western region of Hungary (*Szigetköz*). Although the two fora are not fully representative of the exact percentage of employees in the sector, it was highly apparent that the large turnout was due to a felt desperate need for change, a wish to network and exchange knowledge and best practices, as well as a desire to figure out a way to communicate challenges to the outside world.

Overall, it is a fact that social services (even more so than healthcare) rest on the shoulders of middle-aged and underpaid women, most of whom have been in the sector for decades and have slim chances of finding a better position on the labour market. Among staff in social and child protection services, 92% of the employees are women, and they are the ones that are most underpaid. Institutions, and consequently the precarity of staff, that are operated by the municipalities, depend much on the size, wealth and social, or networking capital of the given municipality. It has also become obvious that leaders of institutions need to develop competences that go far beyond skills and abilities that providing social care requires in a strict sense. Raising funding, recruiting staff, communication skills (both external and internal), and skills of human management and organisational competence are only a few that they need to master. All of these require extra time, effort and energy, away from their own families and individual responsibilities of providing for their own spouses, children, or elderly relatives.

There is an overrepresentation of women in informal care, in the professional service sector, as well as among the clients. The striking majority (80%) of so-called informal care work in the family is done by women. Among individuals that are clients, i.e. recipients of care, 62% are women, and this percentage in old-age care is even higher. Moreover, it is only 3% that is in any kind of formalized system of care. Thus, the trend looks far from promising: increasing poverty, stress and burnout in the social service sector, and as a client a growing inequality in access to services.

Finally, demographical changes point to the direction of ageing societies in Europe, which means that there is more and more care that needs to be provided, but currently this increasing demand is usually solved with an import of labour force. There is a largely unrecognised labour migration from East to West, from less affluent to more developed countries where usually elderly women provide care (in usually unregulated conditions and for low wages), while they leave their own family members behind. This tendency points to

a “geographical re-location of care” (Gyarmati), which is noticeable between the eastern and western part of Hungary as well. This phenomenon is not regarded as a structural, but more of an individual issue, which is all the more worrying as here the inequalities of gender, class, ethnicity and geopolitical location are all present and intersect.

## Social Resilience?

What do these reports tell us about the outlook for the Hungarian social service sector, or the society in general? How is resilience relevant when thinking about the above issues, if at all? In my view, the above-mentioned statistics, besides showing extremely worrying tendencies, provide us with a sharp snapshot of an economy and politics of “care” where the state withdraws ever more aggressively from being the provider of social entitlements, and by doing so places pressure on the sector and its individuals to be a lot more self-reliant and proactive in their operations than before the 1989 political changes. By “operations” I equally mean organising work and incurring help or additional funding from outside civil or for-profit organisations. In this pressure-cooker state, institutions either turn towards more cross-sector cooperations, become more market-oriented, or they will not survive. This urge to “survive” and reduce individual and institutional vulnerabilities were the motivations of the conference organisers and their urge to address issues of the sector more productively – along the lines of resilience, or more correctly, social resilience.

Studies on social resilience usually mention three different types of capacity that can describe the resilience of a specific social or socio-environmental system. These are *coping capacity*, i.e. how much a system is able to deal with and remedy abrupt crises or events, *adaptive capacity*, i.e. to what extent and degree is a system able to learn from past practices and use the lessons to adapt to upcoming adverse circumstances or catastrophic events, and finally, *transformative capacity*, i.e. how much a certain society, community or organisation is capable of renewal and change in their structure, and functioning in order to avert upcoming difficulties. (Hanisch, 2016: 3)

Resilience is a concept that offers “new perspectives to the understanding of vulnerable groups under stress” (Keck and Sakdapolrak, 2013: 14), as well as it is a new entry into the discussion of social inequalities, political disenfranchisement, and the threat to livelihoods. Similarly to the concept of sustainability, resilience is meant to provide a contested multifaceted view of processes that are simultaneously dynamic, relational and highly political. In neoliberal capitalist societies, resilience might often be (falsely) perceived as a strictly market-based issue, i.e. the condition for an individual’s or a community’s survival is self-sustenance and financial independence. Unfortunately, during the Covid-19 pandemic, the flawed logic of such a pre-supposition became painfully obvious, yet the pandemic was not enough to induce a more cooperative, more inclusive and community-based, and less market-fundamentalist way of dealing for either nation states or transnational corporations.

However, resilience-building cannot happen without reducing social inequalities and leaving the poor and the marginalised behind. Societies that do not appreciate the economic and cultural value of their members on a more egalitarian basis (be those women, care workers, disabled, poor, or ethnically marginalised) have a tendency to freeze into rigid structures, which in an instance of sudden crisis, instead of coping, adapting

or transforming sufficiently, will break or collapse. Reducing the structural inequalities of productive and reproductive labour, as well as restructuring the social service sector (increasing wages and reputation of service providers), and an increased expenditure of GDP (more than 1%) on the sector would be much desired to reduce staff shortage and turnover. Furthermore, initiatives that connect the for-profit sector (through mentorships, counselling, or borrowing/sharing competences) in the form of CSV actions will increase knowledge and a communal solidarity in the organisational culture of companies as well. Social entrepreneurship, although it cannot take over the responsibility of the state and the society as a whole, can also provide the sector and its personnel with valuable best practices and know-how. All of these steps will not be possible, however, without a deep, structural reorganisation of the formal sector as well as the informal economy of care, and without increasing the state’s efforts to balance out the increasing inequalities. In this sense, social resilience is only useful as a concept, if the above factors can be made integral parts in the assessment of social systems in general, and specific contexts, such as the situation of women workers in the Hungarian social services, in particular.

## References

- Agárdi, I., Galambos, K., and Juhász, P. et. al. (2022). “Sustainable Society by Efficient and Resilient Social Service Providers and Networks.” In Szociálpolitikai Szemle. Vol. 7. No. 3-4, 29-56, forthcoming.
- A magyar népköztársaság alkotmánya. (1949). [The Constitution of the Hungarian Republic] Budapest, 38-39.
- Asztalos Morell, I. (1999). Emancipation’s Dead-end Roads? Studies in the Formation and Development of the Hungarian Model for Agriculture and Gender (1956-1989). Uppsala: Uppsala University Press.
- Ferge Zs. (1996). „A rendszerváltás nyertesei és vesztesei”. In Andorka Rudolf, Kolosi Tamás, Vukovich György (eds.) Társadalmi riport. Budapest: TÁRKI, Századvég, 414–443.
- Ferge, Zs. (1997). “Women and social transformation in Central-Eastern Europe: the “old” left and the “new” right”. In Social Policy Review. No. 10., 230-242.
- Fodor. É. (2003). Working Difference, Women’s Working Lives in Hungary and Austria 1945-1995. Durham and London: Duke University Press
- Gyarmati A. (2021). A szociális ágazatban dolgozók munkakörülményei, járványkezelés, érdekvédelem. Kutatási beszámoló. [The Conditions of Workers in the Social Service Sector, Pandemic management and Self-representation. Research report.] Available online: [https://www.researchgate.net/publication/349519530\\_A\\_szocialis\\_agazatban\\_dolgozok\\_munkakorulmenyei\\_jarvanykezeles\\_erdekervenyesites](https://www.researchgate.net/publication/349519530_A_szocialis_agazatban_dolgozok_munkakorulmenyei_jarvanykezeles_erdekervenyesites) (site last visited: 08.30.2022)
- Gyarmati, A. „A gondoskodási krízis egyéni és társadalmi összefüggései” [The Individual and Societal Intersections of Care], In Ellensúly. Available online: <https://ellensuly.hu/a-gondoskodasi-krizis-egyeni-es-tarsadalmi-osszefuggesei/> (site last visited: 08.30.2022)



- Hanisch, M. (2016). "What is Resilience? Ambiguities of a Key Term." In Federal Academy for Security Policy, Working Paper No. 19/2016, 1-5.
- Haney, L. (2002). *Inventing the Needy: Gender and the Politics of Welfare in Hungary*. Berkeley: University of California Press.
- Keck, M. and Sakdapolrak, P. (2013). "What is Resilience? Lessons Learned and Ways Forward." In *Erkunde*, (Jan-March), 5-19.
- Klingman, G. (1998). *The Politics of Duplicity: Controlling Reproduction in Ceausescu's Romania*. Berkeley: The University of California Press.
- Klingman, G. and Verdery, K. (1992). *Romania After Ceausescu: Post-communist Communism*. Ithaca: Cornell University Press.
- Lewis, J. (1999). "Rethinking Social Policy: Gender and Welfare Regimes," in *IWM Working Paper*, no. 6. Vienna: Institute for Human Sciences (IWM)
- Lewis, J. (2000). "Gender and Welfare Regimes", in G. Lewis, S. Gewirtz, J. Clarke eds., *Rethinking Social Policy*. London.
- Mitsuyoshi, Y. (2012). "Maternalism, Soviet-Style: The Working 'Mothers with many Children' in Postwar Western Ukraine." In Rebecca Jo Plant, Nicole Sanders, Lori R. Weintrob and Marian van der Klein eds., *Maternalism Reconsidered: Motherhood, Welfare and Social Policy in the Twentieth-Century*, (Oxford: Berghahn Books, 2012).
- Orloff, A. S. (1993). "Gender and the Social Rights of Citizenship: The Comparative Analysis of Gender Relations and Welfare States", in R. E. Goodin, D. Mitchell eds., *The Foundations of the Welfare State*, vol. 1. (Cheltenham, UK, 1993), 150-169.
- Orloff, A. S. (1996). "Gender in the Welfare State". In *Annual Review of Sociology*. Vol. 22 (1996), 51-78.
- Outshoorn J. and Kantola J. eds. 2007. *Changing State Feminism*. Palgrave Macmillan.
- Pascall, G. and Lewis, J. (2004). "Emerging Gender Regimes and Policies for Gender Equality in a Wider Europe", in *Journal of Social Policy*, 2004: 33.
- Pateman, C. (1989). *The Disorder of women: Democracy, feminism, and political theory*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Verdery, K. (1996). *What was socialism and what comes next?* Princeton: Princeton University Press.
- Völgyes, I. and Völgyes, N. (1977). *The Liberated Female. Life, Work and Sex in Socialist Hungary*, Boulder CO.
- Waldijk, B. (2007). "Beyond Social Citizenship: New Approaches in Comparative European Welfare History." In Gro Hagemann ed. *Reciprocity and Redistribution Reconsidered*. Pisa: The university of Press, 1-21.

## Túl a klímaadaptáción: a társadalmi-kulturális fenntarthatóság útvesztőiről és esélyeiről

Z. Karvalics László CSc<sup>1</sup>

### Absztrakt

A fenntarthatóság fogalmához túlnyomórészt természeti-környezeti kontextusban nyúlunk. Arra viszont sokkal ritkábban térnek ki a diskurzusok, hogy a sikeresnek szánt alkalmazkodáshoz nemcsak természettudományos és mérnöki tudásra, hanem kellőképp rugalmas és ellenálló, reziliens közösségekre is szükség van. A tanulmány azt vizsgálja, hogy miért különösen erős Magyarországon a rezilienciadeficit. Ehhez négy tényező (a társadalmi tőke, a bizalom, az egyenlőség és a kölcsönös összekapcsoltság) két-két mérhető dimenziójával egy 8 elemű rezilienciamátrixot szerkeszt, amelyben a negatív értékek gyengítik, a pozitív értékek erősítik a többi elemet. Mire van szükség ahhoz, hogy ebbe a pozitív irányba kezdjen el forogni a rezilienciamasina? Befejezésül a szerző arra vállalkozik, hogy a fordulat szemléleti előfeltételeit és beavatkozási pontjait azonosítsa.

### Abstract

In the mainstream scientific literature sustainability is predominantly grabbed in environmental context. It is rarely come into discussions, that a successful adaptation needs flexible communities, with high level of resistance: resilient ones. The paper examines why the current state of resilience is so woeful in Hungary. The author composed a four-factor model (social capital, trust, equality, and interconnectivity) with 2-2 measurable dimensions. In this eight-point resilience matrix the negative figures are weakening, the positives are augmenting the other factors. The key question is about the secret, how can we start to turn this resilience machinery into the right direction. The author finally identifies four important narratives to be introduced and popularized, supporting this turn, and assigns the necessary intervention points.

Mind több helyen és egyre nagyobb változatossággal folyik az eltökélt irány- és útkeresés vagy tapogatódzás az éghajlatnak és időjárásnak való növekvő kitettséget enyhítő megoldásokkal. A szakmai háttéranyagokban és a sajtóban emiatt jóval gyakrabban találkozhatunk olyan fogalmakkal, mint zöld innováció, zöld infrastruktúra, öko-design, rövid ellátási láncok, természet alapú megoldások, biogazdálkodás, bio-remediáció, körkörös gazdaság, megújuló energiaforrások, klímaadaptív tájhasználat, permakultúra, reforesztáció, erdőkert, passzívházak és épületek, városi vízpart-revitalizáció, vertikális farmok, zöldtető, záportározó, esőkert.

<sup>1</sup> Z. Karvalics László CSc; laszlo.karvalics@iask.hu; a történettudományok kandidátusa, egyetemi docens; vezető kutató, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (FTI-iASK)

A környezeti fenntarthatóság kisszótára és módszertani arzenálja szinte párhuzamosan épül: az alkalmazkodásban egyszerre jelennek meg a kiigazítás, a kárenyhítés, a kárfelszámolás és a jövőépítés mozzanatai. Nem kétséges, hogy a tüneti kezelések és egyes beavatkozástípusok sokat tehetnek a kellemetlen és ártalmas hatások enyhítése érdekében, de az egymásba kulcsolódó rész megoldások egyidejűleg egy még átfogóbb cél szolgálatába is szegődnek. Megfelelő szemléleti kiindulópontokra épülő sokszereplős párbeszéddel megalapozott döntéseken és beavatkozásokon keresztül el kellene vezetniük a *termelés, a fogyasztás, a mindennapi élet és a környezettel való sokváltozós kapcsolat új egyensúlyi állapotához*. Hogyan? Az egyének és közösségeik *viselkedésváltozásán és az intézmények, illetve a nagy társadalmi alrendszernek irányítási-szabályozási elveinek és gyakorlatának átalakulásán* keresztül.

Mindehhez két dologra van szükség:

- a *bolygó egészére kiterjedő integrációs folyamatok felgyorsítására* (a makroszint új koordinációs minőségének, intézményeinek és eszközeinek a megteremtésére, a jelentős forrást, valamint technológiai és szervezeti innovációt igénylő lépések összehangolására);
- *magasabb autonómiaszint és beavatkozásképeség elérése a döntéshozatal és cselekvéstervezés meghatározó folyamatainak helyi-kisközösségi szintjén* (a mikroszint „forradalma”, a lokalitások felértékelődésével, a decentralizációs logika erősödésével, a nagy ellátórendszereket részben kiváltó önellátás és önszervezés mintáztatának erősödésével).

*A fenntarthatóság ebben az értelemben a magasabb integrációs szint elérését és annak megtartását, stabilizálását jelenti* (erről részletesebben majd máskor), ami azonban nem működhet a *saját környezetének alakításáért felelősséget vállaló kisebb közösségek beavatkozási potenciáljának erősítése, következetes diverzifikálás és decentralizálás, a jogok és lehetőségek biztosítása* nélkül.

Azonban sem a politikaelméleti szótárból kikerülve népszerűvé lett ’szubszidiaritás’, sem a körülményesen „felhatalmazott cselekvésnek” fordítható ’empowerment’, sem az Unióban oly népszerűvé lett ’kapacitásépítés’ (capacity building) nem fedi le pontosan a lokalitás e normatív felértékelődésének a lényegét: nemcsak arról van szó, hogy az érintettek az őket érintő kérdésekben hallathassák a szavukat, vagy hogy a központi intézményektől egy-egy jog, ügypont vagy feladat átkerülhessen a települések és annak lakóinak a kezébe. *A mindennapi életet meghatározó külső társadalmi-gazdasági kontrollformáknak való kitettségek leépítésére, majd megszüntetésére* van szükség.

Mi minden tartozik ide?

- A modernitásban a bürokratikus államhoz, annak központi intézményeihez, szakosított szerveihez került – és emiatt a helyi sajátosságokra egyre érzékenyebb – *önsegítési, szolidaritási vagy fegyverkezési hatáskörök* részleges, majd teljes *viszanyerése*. Nehéz helyzetbe került családok egyszeri támogatására egy forráshiányos település csak a körülményes és önmaga fenntartására sokat költő „ellátórendszeren” keresztül képes, a közösségellenes viselkedés megregulálására nem lehetnek saját megoldásai.
- Lényegi befolyás a helyi közösségek által használt természeti környezettel (vízpart, erdő, geotermikus energia stb.), illetve a bel- és külterületekkel kapcsolatos fejlesztési-építési döntésekre és haszonvételi módokra. (Az ennek hiányából

fakadó aktuális hazai konfliktusok felsorolására nincs mód, a lista olyan hosszú és oly fájdalmasan jól ismert). Ebben a mezőben a gazdasági (olykor multinacionális) szereplők és a velük összefonódott politikai elit gyakorta cselekszik a helyi érdekekkel ellentétes módon – tipikusan a közérdekre hivatkozva, de magánérdekeket szolgálva. Egy település a központi forrásokból nem normatív vagy diszkusszív alapon részesül, hanem a teljesen kiszámíthatatlan és sokszor nemtelen és súlyos aránytalanságokat tartalmazó pályáz(tat)ási mechanizmuson keresztül.

- A modernitás hatalmas vívmányaként kiépült átfogó (olykor kontinentális) *infrastruktúra-hálózatoktól való függés enyhítése*. Természetesen elsősorban az energiarendszerekről (áram és gáz), az ivóvízről és a szennyvíztisztításról van szó, de nyugodtan bele lehet érteni a bölcsődék, óvodák és iskolák működési rendjét a helyi közösségek számára kedvezőtlenül alakító (köz)oktatáspolitikától való távolodást is. Ahogy a mai Magyarországon nonszensz, hogy adott településméret alatt törvény tiltja a saját, gazdaságos és mérhető szennyvíztisztítási megoldások alkalmazását egy településnek, hogy drágább, nehezebb és környezetre ártalmasabb, mohó nagyvállalatoktól kelljen „igényelni” a szolgáltatást, ugyanígy elfogadhatatlan, hogy kistelepüléseknek legálisan nincs mód 4-6 fős, teljes értékű tanulócsoporthoz formájában megszervezett tanoda-szerű oktatásra (a digitális pedagógia korszakában), hanem azt kell lesniük, mikor csökken a gyereklétszám kritikus szint alá, hogy a többszintű iskola megszüntetése kerüljön napirendre. Vajon meddig tartható, hogy a helyi oktatási intézmények vezetőinek kiválasztásába ne legyen semmiféle beleszólása az érintetteknek – településnek, szülőnek?
- S végül: a lokalitás nemcsak annyit jelent, hogy a „suszter maradjon a kaptafánál”, elégedjen meg mindenki azzal, hogy megnő az érdekérvényesítő és véleménykifejtő képessége a helyi ügyekben. Egyrészt fogjuk fel *hiperlokálisként*: vagyis az önrendelkezésnek a szokásos közösségméretekhez képest még kisebb egységekre való szétterítéseként (Vey és Storring, 2022). De a (hiper)lokálisan megtapasztalható nagyobb felelősség és érdekelttség kövezi ki az utat a beleszóláshoz egyre nagyobb méretű közügyekbe is. Milyen ideáltipikus pályákon? Hangot hallatni, állást foglalni a településjelző táblán túl kistérségi, térségi, regionális, országos vagy akár globális jelentőségű kérdésekben, amelyek valamilyen formában közvetlen érintettséget jelentenek. Megtalálni a hasonló helyzetű és véleményű társ-közösségeket, és velük alkotni nyomásgyakorló csoportokat. Még akkor is, ha az egyidejűleg több közösséghez való tartozás szükségessé teszi, hogy a véleménycsere formája sok esetben a rivális identitások és szolidaritások párbeszéde legyen. (Krasztev, 2022)

A fentiekből következik, hogy a néhány „nagy” fenntarthatósági kérdés kezelése mellett milliónyi „kicsi” is alakítja a folyamatokat. S az is jól látszik, hogy a természeti környezet megőrzése és javítása meg a klímaadaptáció korántsem csak tudományos és mérnöki „probléma”, meteorológusok, erdészek, vízügyesek, geológusok, talajkutatók, agrárszakemberek, tájépítésszek, urbanisták és mások fennhatósága alatt, divíziókra szétszabdalt politikai-szakpolitikai stratégiaalkotás és irányítás árnyékában: legalább annyira társadalmi, közösségi, településfejlesztési kérdés is, amelyhez a mostani és a következő generációk életminőségének megőrzése és javítása adja a morális kiindulópontokat.

Hiába termelődnek meg ugyanis korszerű és friss szakmai-technológiai tudások, ha azok elrendezése nem egy sokváltozós, összetett kontextusképzéssel történik, az

összekapcsolt részrendszerek természetrajzának ismeretében. És hiába állnak ezek az ismeretek rendelkezésre, ha autentikus mivoltuk mögött nem áll konszenzus és elvárás, érvényesítésük nem norma, s a tényleges beavatkozások még mindig a korábbi, régen meghaladott szakmai alépitményekre támaszkodnak. Hogyan fordulhat elő a 21. század negyedéhez közeledve, hogy még mindig az árvízvédelmi mantrákhoz igazodó mobilgátak emelését szavazzák meg képviselőtestületek, miközben például egy árapasztó csatorna a drasztikusan felértékelődő vízmegtartásra is képes egyidejűleg választ adni? Hány szakanyagnak kell még bizonyítania, milyen óriási jelentősége van alacsony életkorban annak, hogy a gyerekeket fák, bokrok, erdő vegye körül, ha óvodában vagy iskolában vannak (nem azért, mert szebb, mint egy kőkerítés, hanem az immunrendszer, a színlátás, az élővilággal való szerves kapcsolat, a természet rendjének megtapasztalása okán), miközben rendre azzal szembesülünk, hogy burjánzó zöld környezet helyett betonsivatagokba szorul a régi és az újonnan épített intézmények nagy része? Ha nem megy végbe szemléleti forradalom, és nincs az érdekérvényesítésnek új világa, akkor minden marad a „business as usual” keretein belül. Megint másképp: *a társadalom és a helyi közösségek állapota alapvető meghatározója annak, milyen ütemben megy végbe az alkalmazkodás a környezeti kihívásokhoz.* Az új tudások termelésének és mindennapi gyakorlatba vonásának legalább annyira előfeltétele, hogy milyen közösségi és társadalmi elvárásokkal, nyomásokkal, szemléleti kiindulóponttal, és ezekhez kapcsolódó érdekérvényesítéssel találkoznak a szakágazatok, a tudomány és a gazdaság szereplői. Hogy erről mi hangzik el az egyetemeken és az iskolákban.

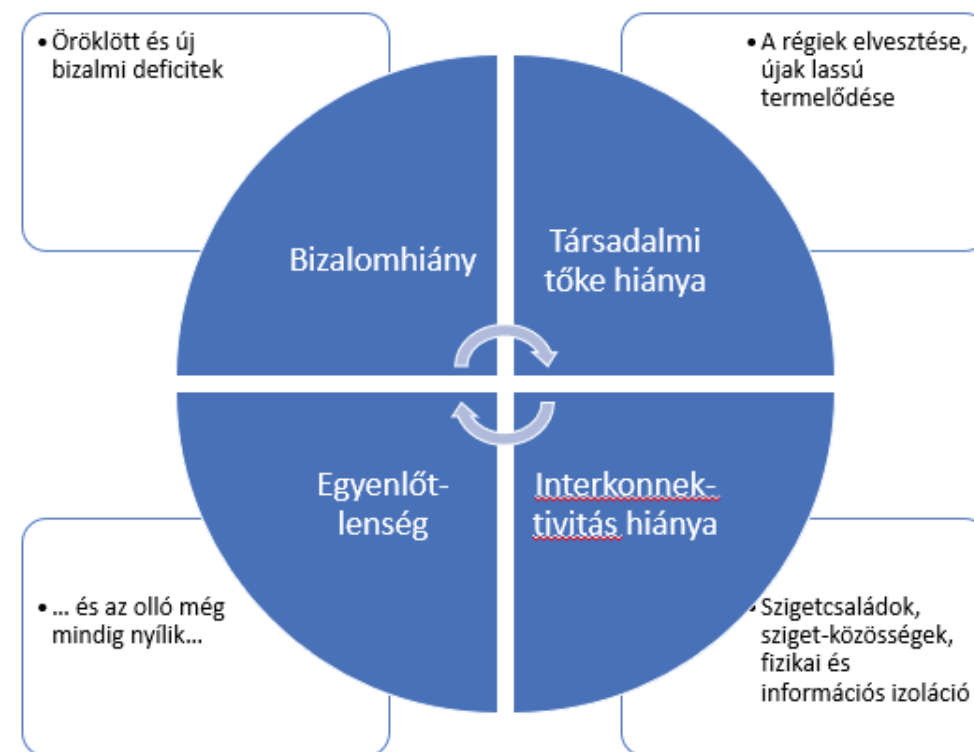
Ha egy közösség koordináció- és cselekvőképes, ellenállóképes, megújulásképes – amelyre jó közelítéssel a *reziliens* jelző alkalmazása tűnik a leghatékosabbnak – (részletesebben ld. Székely, 2015), sokkal nagyobb esélye van annak, hogy a környezeti kihívásokhoz is sikeresebben alkalmazkodik. Ennek megfelelően a közösségek állapota és reagálóképessége nemcsak társadalmi-kulturális, hanem alapvető környezeti fenntarthatósági kérdés is. És fordítva: megőrzött és élhető környezet nélkül nincsenek erős, virágzó és előre tekintő közösségek.

A „négy lovas”: a társadalmi-kulturális reziliencia alacsony szintjének pusztító hatáskövetkezményei a mai Magyarországon

*A társadalmi tőke és a bizalomszint, illetve az egyenlőtlenségek és a kölcsönös összekapcsoltság (az interkonnektivitás) mértéke* jelentik azt a négy sarokkövet, amelyre a rezilienciaképesség felépülhet. Ezek önmagukban is vizsgálható, nagy társadalomtudományi-szakirodalmi hagyománnyal bíró területek. Bármelyiket is választjuk ki a négyből, a legalaposabb, szisztematikus leírásokban mindig megjelenik a másik három szempont (vagy azok valamelyike), jelezve, hogy valójában egyetlen átfogó minőség megragadási dimenzióiról beszélünk, amelyek kölcsönösen átjárnak egymásba, befolyásolják a többi. Ahogy David Chandler nevezi: a reziliencia valójában *a komplexitás kormányzásának egyfajta módja* (Chandler, 2015).

Milyen rezilienciaállapotban éri Magyarországot a klímaadaptációs és fenntarthatósági kihívás? A „rossz” jelző nem fejezi ki, mennyire kétségbeejtő az a tény, hogy a négy szempont közül *legalább háromban* rendre az *eleve katasztrófálisnak mondható alacsony értékek további romlását konstatálják a kutatók* (s ebből a szempontból majdnem mindegy, hogy

e romlásnak lassuló vagy gyorsuló a dinamikája: romlás így is, úgy is). A vagyoni különbségek növekednek, a jövedelmi olló nyílik, a mobilitás lelassul, a szociokulturális hátrányok bebetonozódnak, a bizalomhiányos társadalom még bizalomhiányosabbá válik, az általános bizalomszint tovább csökken, az egyének, a családok és a közösségek a problémáik megoldásakor egyre kevésbé képesek mozgósítani saját társadalmi tőkéjüket.



1. ábra: Reziliencia-apokalipszis Magyarországon

Ha tanulmányunk kulcsmozzanata, a kontrollformáknak való kitettség szempontjából pillantunk rá a reziliencia-horizonra, érdekes következtetéseket vonhatunk le az egyes szempontok nagyobb felbontású elemzéséből, a homogén kategóriák kettéválasztásával.

A kapcsolatokon és hálózatokon keresztül mozgósítható erőforrásokat listázva a *strukturális társadalmi tőke* birodalmában járunk. Itt az egyenlőtlenség hajtja az aránytalanság felé a társadalmat: a létszámában is csökkenő felső középosztály és a fölöttük lévő fokozatosan gyarapítják a strukturális tőkéjüket, a többi társadalmi csoporté stagnál vagy csökken (ezt értékvesztési kontextusban a hagyományos közösségi formák kiüresedéseként ragadják meg). A hol *normatív*nak, hol *kulturális*nak, hol *kognitív*nak hívott társadalmi tőkére eközben a bizalomszint és az érték-ökoszisztéma aktuális állapota gyakorol nyomást. A bizalmi deficitet az értéktérképen már amúgy is zárt, befelé forduló és a posztmaterialis értékformákat magától távol tartó magyar társadalomban látványosan erősítik fel a makacsul jelenlévő hamis tudati és előítéletformák, az áltudományos kiindulópontú véleményfertőzések, tényhamisságokon alapuló városi



legendák és a pártpolitikai megosztottság új és új témátípusokat bevonzó tárgykörei, s mindezek *indulatképző erejének* növekedése. Összességében mindkét kategóriában a romlás-tendenciák erősebbek. Ugyanakkor figyelemreméltó, hogy a normatív társadalmi tőke magas szintje képes arra, hogy a kedvezőtlen adottságok és környezet ellenére relatív eredményességet biztosítson az érintett közösségeknek (ahogy például a rendkívül bizalomhiányos és összeomlás felé tántorgó Oroszországban üdítő kivételt jelentő Novgorod várossal kapcsolatban dokumentálták a kilencvenes években (Petro, 2001).

Az *intézmények és közszereplők iránti bizalom* eleve alacsony értékei is tovább romlottak az elmúlt két évtizedben (részletes idősoros elemzésekre ld. Tóth, 2009). Ugyanakkor *a társadalom többi tagjába vetett bizalom* értékpontjai minimálisan javuló tendenciát mutatnak, bár a nyugat-európai adatokhoz képest kétségteljesen alacsony szintről indultak. Vagyis a bizalom-eróziós folyamatok ellenére még mindig maradt számottevő „háttér” a bizalomszintet (és azon keresztül az elfogadás, a szolidaritás és a kooperációs hajlandóság) mértékét emelő fordulat számára.

Ha megjelennek is olykor a *vagyoni-jövedelmi különbségekből táplálkozó egyenlőtlenségformák* egy-egy statisztikai kategóriájában kedvezőnek minősíthető elmozdulásokról szóló hírek, sokkal jellemzőbbek és egyértelműbbek a *különbségek konzerválódását* jelző adatok, miközben jól dokumentálható a legkiszolgáltatottabbak további leszakadása (egész térségek, kistelepülések, nyugdíjasok, szociális ellátásra szorulóak). S miközben Magyarországon is erősödik a nemzetközi trend, hogy egyre kevesebben birtokolják a vagyon egyre nagyobb hányadát, hogy a középosztály zsugorodik, a legalul lévők, az „underclass” tömbje nem látszik csökkenni. Magyarországon az utolsó negyedszázadban a térségi (például szlovák és román) adatokhoz képest is sokkal kisebb mértékben sikerült a felfelé irányuló mozgásnak utakat nyitni és az ellátórendszerbe befagyottakat a sikeres öngondoskodás irányába terelni. Kovács Olivér szavaival: „*ha valaki szegény családba születik, akkor jellemzően alacsonyabb minőségű oktatásra, alacsonyabb minőségű és rosszabbul fizetett munkalehetőségekre, az eladósodás nagyobb kockázatára, végső soron rosszabb életkilátásokra számíthat*” (Kovács, 2021), Az esélyegyenlőség magasabb szintjének elérése helyett tehát a kirekesztettségi és leszakadás-örökítési kockázat erősödését kell konstatálnunk, amelyben tetemes részt tesz ki a közoktatási rendszer esélykiegyenlítő potenciáljának masszív alulhasznosítása.

A kölcsönös összekapcsoltságnak a technológiai és eszközhátország a hálózatfejlesztés által sokáig el nem ért területek kivételével sikeresen épült ki, elvileg már egy okostelefonnal is a digitális szupersztrádára léphet bárki (és ezt vissza is tükrözik a telefonellátottsági mutatók). Azonban a digitális kultúra erőforrásként való felhasználásában, az információs műveltségben óriásiak a különbségek. Hiába a múlté a korábbi hozzáférési szakadék, ha annak helyébe ma egy kevésbé látható és mérhető kulturális-kognitív szakadék lép. Ez annyit eredményez, hogy a meglévő kapcsolati és tájékozódási tér átköltözik az alkalmazásokkal támogatott virtuális világba, ám nem nő meg a potenciál új kapcsolatokat és új ismeretek szerzésére.

Mindent egybevetve azt látjuk, hogy a nyolc lehetséges rezilienciapont közül mindössze kettő olyat találunk, amelyet nem sorolhatunk az eróziós kategóriába.

Reziliencia - komponens	Eróziós tartományok (-) és hídállások az előrelépéshez (x)			
Társadalmi tőke	Strukturális	-	Normatív (kulturális, kognitív)	-
Bizalomszint	Intézményi	-	Személyközi	+
Egyenlőtlenség	Vagyoni-jövedelmi	-	Esély	-
Interkonnektivitás	Hálózati	+	Kognitív	-

1.táblázat: A reziliencia-mátrix nyolc tartománya

Azt, hogy a látélet elkeserítő, senki nem vitatja. Ahogy például az Egyensúly Intézetnek azt a jövőképpé formált elvárását sem, hogy „*Magyarországnak bizalomhiányos, befelé forduló egyének sokaságából autonóm, tevékeny önkéntes társulások hálózataitól nyüzsgő közösséggé kell válnia*” (Boros-Filippov, 2020). Viszont a legélesebb kérdés mégiscsak az, hogy *milyen folyamatok és beavatkozások segíthetnek közelebb kerülni* ehhez a pozitív vízióhoz?

Takács-Sánta András – mintha a reziliencia-mátrixhoz fűzne megjegyzést – már megjelenít néhány fontos kitérési irányt: „*mindnyájan, akik rájöttünk arra, hogy itt most nagyon gyors és mélyreható kulturális változásra van szükség, közösségekben, hálózatokban össze tudjunk fogni, és alulról indulva, először kis léptékben, helyi kezdeményezésekben kialakítsuk azokat az új intézményeket a szívességbankoktól kezdve a bevásárlóközösségeken át az állampolgári tanácsokig, amik már egy új kultúra építőkövei*” (Balavány, 2022). De léphetünk még tovább: mire lehet támaszkodni, miből lehet kiindulni, hogyan lehet azonosítani a legfontosabb teendőket és változtatási igényeket? S mindezt miképp lehetne egységes stratégiai elképzeléssé, sokféle szereplő közös társadalmpolitikai krédójává formálni?

## Szempontok az útkereséshez és útvalasztáshoz

Két kiindulópont mindenesetre már jól azonosítható. Egyrészt valamennyi kutatásból kiderül, hogy a magyar társadalomnak *erős a problématudata*. Akár a bizalomhiányról, akár az egyenlőtlenségek mértékéhez kialakított viszonyról van szó, a felmérések során rendre megfogalmazódnak az elvárások a „rossz százalékok” kedvezőbbé formálására. A politikai alrendszer és az intézmények iránti közbizalom rendkívül alacsony szintje pedig azt is jól jelzi, hogy az elkerülhetetlen változásokhoz mindenképpen politikai stílus- és prioritásváltásra (akár ezek kikényszerítésére) is szükség van. Ismét Takács-Sánta Andrást idézve: el kell érni, hogy „*ne a rövidtávú katonai és gazdasági sikerek legyenek a társadalmak szelekcijában a nyerő szempontok, hanem például az ökológiai fenntarthatóság vagy a szociális igazságosság*” (Balavány, U.o.).

Az pedig a rezilienciamátrixból (is) kiderül, hogy melyik ponton tűnik legígéretesebbnek a tudatos és tervezett beavatkozás. A kölcsönös összekapcsoltságnak a kulturális-tudati-képességi oldalán előálló deficitek egy megfelelő, sikeres és következetes digitális pedagógiai, információs és média-műveltségi fejlesztéscsomaggal ténylegesen megemelhetik egy kisebb fordulat valószínűségét. A képességek és jártasságok emelkedő szintje és a hálózati

tudásszerzésre való alkalmasság növekedése a szerzett hátrányok csökkentése felé billenthet, a kölcsönös tapasztalatok megélése, mások és más közösségek megismerése pedig a bizalomszintet emelheti. Mindehhez az intézményi oldal is sokat tehet hozzá, mert továbbra is az *oktatási rendszer megfelelő irányba hangolt gyakorlatától remélhető a legnagyobb hozadék*. Történnnek is előremutató lépések. A fenntarthatóság és civilizációnknak a környezettel való kapcsolata megjelenik különböző tárgyakhoz kapcsolódó oktatási tartalmak formájában, 2022 augusztus végén indulnak meg egy új, a 9-12. évfolyamon induló, érettségi tárgyként is választható fenntarthatósági tantárgy oktatását előkészítő pedagógusképzések, s már 2020-ban érettségi tétellé lett *”A társadalmi egyenlőtlenségek fogalma, újratermelődésének okai, típusai, megnyilvánulási formái”*. Mégis nehéz nem az „elmaradt hasznok”, az eljátszott lehetőségek, a leváltandó gyakorlatok makacs túlélése felől megítélni a helyzetet.

Ne legyen kétségünk: *a digitális kultúrában rejlő emancipációs potenciál kiaknázása elsődleges stratégiai beavatkozási területté teendő*, s ez nemcsak lehetséges, de szükséges is. Még akkor is, ha az erről szóló diskurzusok és sajtóhírek meghatározó szólama *a veszélyképzet tudatosítása és erősítése*. A közösségi média „árnyoldalainak”, az online lét „kitettségeinek” hangsúlyozása, legyen szó cyberbullyingról (online zaklatásról), szexuális ragadozókkal szembeni védelemről, az elszabaduló és ellenünk forduló mesterséges intelligenciáról vagy épp nagyhatalmú cégek által személyes adatokból épített ajánlási rendszerekről. Nem tűnik reménytelennek ugyanakkor, hogy megfelelő kereteléssel ezek a létező veszélytípusok megtalálhatják a megfelelő helyet és arányt a gondolkodásban, az elemzésben és a nyilvános vitákban. Eshet végre anélkül egyre több szó az információ szép új világában rejlő valódi lehetőségekről és megoldó erőről, hogy nem állandóan a hátunk és a webkameránk mögé kell nézni. Fontos elérni, hogy a veszélyképzetek ne kioltják a pozitív irányú visszacsatolásokra építő jövőtervezést, hanem párhuzamosan tartsák ezeket napirenden (ezekről részletesebben: Z. Karvalics, 2019a). Annál is inkább, mert közismert és jól adatolt a digitális kultúra felzárkóztató és emancipációs potenciálja, amely akár a hátrányos helyzetű településeken családok, akár a fogyatékos személyek, akár az állami gondozott gyermekek, akár a kognitív és viselkedési nehézségekkel küzdő, akár az idősek esetében (Rab-Z. Karvalics, 2017) megfelelő tanulási-alkalmazási környezetekben és megfelelő támogatással hatalmas lökést adhat a társadalmi tőke gyarapításának. Újabban, gyűjtőnéven, a digitális humanizmus vagy a társadalmi jólét érdekében mozgósított mesterséges intelligencia (digital humanism, AI for Social Good) átfogóbb programjának fontos részeként ismerünk minderre.

Összességében tekintsünk úgy a rezilienciamátrix 8 tartományára, mint egy sok fogaskerékből álló masinára, ahol a többségben lévő negatív értékek folyamatosan a többi értékre fejtenek ki csökkentő hatást, diszkontálva még a pozitív értékeket is. Ennek az eróziómasinának a működési irányát kell tudni megfordítani azzal, hogy a többségbe kerülő pozitív tartományok immár egymás felhajtóerejeként szolgálnak, és elkezdik „feléle húzni” a negatív értékeket, rezilienciamasínává alakítva azt. Az egyidejű elmozdulásra a mátrix jobb oldalán, a mentális mezőben van nagyobb esély. Ha a tudati oldalon egyidejűleg több tartomány esetében is érezhető változás áll be, azt a lassabban reagáló intézményi-strukturális oldal is előbb-utóbb követni kényszerül.

<b>R e z i l i e n c i a -</b> komponens	Megmaradt eróziós (-) és átfordítani remélt tartományok (+) Hatásirányok: a mentális mezőben elért pozitív elmozdulás ösztönzi az intézményi-strukturális mező elmozdulását			
<i>Társadalmi tőke</i>	Strukturális	-	Normatív (kulturális, kognitív)	+
<i>Bizalomszint</i>	Intézményi	-	Személyközi	+
<i>Egyenlőtlenség</i>	Vagyoni-jövedelmi	-	Esély	+
<i>Interkonnektivitás</i>	Hálózati	+	Kognitív	+

2.táblázat: *A rezilienciamasina mozgásában: egy optimista forgatókönyv*

A remélt változásokat tehát jól segíthetik a szemléletformálás, az új hangsúlyokkal operáló tudatosság-felkeltés (awareness raising), a társadalmi létről való gondolkodásnak a bulvárnarratívák helyett a tudományos konszenzusok irányába való befolyásolása a vélemények nyílt terében. Takács-Sánta András megfogalmazásában: *„kultúránk alapvető gondolkodásmódjának”* és *„a jövőhöz való hozzáállásunknak”* kéne megváltoznia.

A következőkben néhány ilyen gondolkodás-serkentő „segédcsapatot”, szemléleti iránytűt jelentő megközelítést rendezek egymás mögé, amelyek javarészt *új fogalmakon* keresztül igyekeznek újfajta érzékenységek irányába utat nyitni. Ezek közös jellemzője az, hogy „horizontálisak”: számtalan, adott irányba mutató speciális akciót tudnak megalapozni, mint következetes és széles körben elfogadandó elvi kiindulópontok.

Nulladik: magának a *reziliencia-alapú gondolkodás* (Resilience Thinking) jelentőségének, mint egy új szemléleti keretrendszernek a felismerése és tudatosítása (Walker és Salt, 2006), amelyben a természeti-környezeti és az emberi-közösségi-társadalmi dimenziók egymástól elválaszthatatlanul és főképp békésen forrnak össze. Ebben az igényben könnyen ráismerhetünk a sokarcú, (Polányi Mihálytól Ivan Illichen át a nem-növekedés prófétáig húzódó jelentésbővülési ívvel bíró) *konvivialitás-fogalom* kiterjesztésére, amely különböző embercsoportok egymáshoz, a társadalomnak a technológiához, majd civilizációnknak a természethez való viszonyát ragadja meg az élettevékenységek egymásra utaltságával és egymáshoz simulásával. Az idén 101 éves öko-gondolkodó, Edgar Morin szótárában pedig ugyanez a *bolygó-méretű sorsközösség* és az ahhoz tartozó *„planetáris tudatosság”* (conscience planétaire) fogalmaival jelenik meg. Ez a gondolkodásmód tanulható és tanítható, a kiterjesztett identitástudat átélhető és sokféle csatornán (köztük a művészet eszközeivel is) megjeleníthető.

Első: Messze túllépve az amúgy érvényes elváráson, hogy döntéseink során a még meg sem született generációk majdani szempontjait is igyekezzünk figyelembe venni, William MacAskill *„hosszú időtartamra szabottságnak”* (longtermism) nevezett el egy még mélyebb felismerést: cselekvésünket és annak tervezését át kell hatnia annak a tudatnak, hogy fajunk eddigi 300 ezer éves történetét egy ennél remélhetőleg lényegesen hosszabb időszak követi majd, így felelőségünk majdani „ősökként” rakódik ránk (MacAskill, 2022). Mindehhez kapcsolódnia kell egy *újfajta jövőműveltségnek* (futures literacy), amely a jövők (többes számban) alternatívitására, valamint annak a plasztikus megjelenítésére figyel, hogy az előrejelezhetőség korlátai mellett maga a jövőről alkotott képünk is alakítja az oda vezető folyamatokat (Karlsen, 2021).



Második: *Részvételiség* az új tudások, gondolatok, szabályok, elvek és normák kialakításában. A participáció fogalmát és követelményét eddig javarészt az intézmények-vezérelte beavatkozások helyébe vagy mellé lépő közös(ségi) cselekvés, valamint a kisebb jelentőségű helyi döntésekbe való bevontság értelmében használtuk. Fontos megérteni és a gyakorlatban érvényesíteni, hogy a szemléletváltás kultúrájának nem a nagy tekintélyek, nagy gondolkodók látványos üzeneteinek „lefordításából” kell kinőnie, hanem abból, hogy az új tudások termelésében és az új intézmények kialakításában bárki tevőleges részt vállalhasson – lehetőleg minél alacsonyabb életkortól kezdve. Minderre máris számtalan jó példát találunk, amelyek részben sikeres *állampolgári vagy közösségi tudomány* (citizen science) projektek, részben *társadalmi vállalkozások* (social enterprise) vagy *közösségi forrászerzési* módok (crowdfunding). De ide illeszthetjük (Takács-Sánta András korábbi felsorolásának kiegészítéseként) például a *szomszédsági rendszerek* (neighbourhood systems) különböző változatait is: ez utóbbiakat nem véletlenül támogatják nagy erejű alkalmazások és digitális háttérmegoldások. Mindez összességében egy új emberkép felé is mutat: az intézmények iránti lojalításra kondicionált, munkaerőpiaci igényeket kiszolgáló vagy szociális gondoskodás alanyaként látott és láttatott állampolgárok helyett egy autonóm, a közös problémák megoldásában tudás-erőforrásként szolgáló individuumok. (Z. Karvalics, 2001, 2006)

Harmadik: A rezilienciamasina forgásirányának megfordítása reménytelennek tűnik, ha a hasonlóképpen eróziós örvénybe került demokraciamasina forgásiránya nem változtatható meg. S ha a demokrácia működésének hagyományos, „klasszikus” formájához való visszatérés nehéznek is tűnik, hiszen azt éppen saját szabályai felhasználásával sikerült lebontani, John Keane láttelelével egyetérthetünk, hogy ha más technikákkal is, de bizonyos alapértékekhez feltétlenül vissza kell térni. Vezérlő elv csak az lehet, hogy „*létrejöhet a mainál nagyobb egyenlőségen alapuló világ*”, amelynek „*szellemisége nem tűri, hogy egyetlen férfi vagy nő ellenőrzés és felelősségre vonás nélkül uralkodhasson embertársai vagy a földi erőforrások felett*”, amely „*a hatalom birtokosaival szemben a gyöngéke oldalára áll*”, és kérdőre vonhatja (és leválthatja) az önkényeskedőket (Keane, 2022). Nem kétséges továbbá, hogy nem a képviselētiség erősítése, hanem a *szuperdecentralizálás és a delibēratív* (párbeszédre épülő, érveket ütköztető, a nyilvánosság határait tágító) *elv* felől építhető újra egy, az aktuális civilizációs kihívásokhoz is igazodó demokrácia-erőtér. Újabban társas demokraciának (peer democracy) is előszeretettel nevezik, arra utalva, hogy a döntéshozatal kollektív mivolta nem merülne ki a választás időszakos aktusában, hanem folyamatos maradna kritikus ügyekben. Peter Norbäck nem is habozik kijelenteni, hogy *a klímaváltság megoldásához az utolsó esélyünk a globális demokrácia megteremtése* (Norbäck, 2021) – amit ő például egy, a digitális ökoszisztémában könnyen megvalósítható, blokklánc-alapú globális referendum-gyakorlatra épülő globális parlament formájában vitelezne ki.

Negyedik: Szakadatlanul tudatában kell lenni annak, hogy *a változások kikényszerítésének békés mivolta* egyfajta garancia a sikerre. Erőszakos, destruktív lépések a (civil) társadalom és a gazdasági-politikai elit közti bizalomhiány további csökkenéséhez vezetnek, nagyobb ellenerőket szabadítanak fel, és távolítanak a rezilienciamasina forgásirányának megváltoztatásától. A MacAskill által *effektív altruizmusnak* nevezett viselkedésvezérlő elv (amelyet ő a személyes segítség szférájára alkalmazott, t.i. hogy ott segítsünk másoknak, ahol tudunk) kiterjeszhető erre a kapcsolati formára is. Békés, de határozott lépések tehetők a társadalom megmaradt kötőszöveit rongáló bizalomhiányokkal (unokázós családok, szélhámoság stb.) szembeni hatékonyabb és szervezettebb fellépés érdekében.

Nem reménytelen véleményváltozást elérni az érdekkötések hálójában a véltnél sokkal kisebb mozgástérrel rendelkező intézményi szereplők esetében sem, de ahhoz az út az élesedő konfliktusok helyett a szelíd meggyőzésen, a pozitív célok sikeres megjelenítésén, „marketingjén” és a vitatér *indulattalanításán* át vezet (ahogyan a személyközi konfliktusok esetében is). Sokat segíthet mindebben a *kognitív torzítások pszichológiájával kapcsolatos ismeretek* a jelenleginél jóval szélesebb körben való terjesztése, használata, amely a *kritikai médiaműveltséggel* együtt a saját gondolati pozíciókra való tárgyilagos reflexió képességét erősítve szakíthat ki a véleménybuborékokból, és távolíthat el a magabiztos, de az áttekintés és a kompetencia illúziójából fakadó vélekedésektől. Ez a döntéshozók oldalán nagyobb nyitottságot eredményezhet elavult nézőpontok revidálására, a közösségi oldalon pedig a közügyekben való részvétel hatékonyságát és legitimitását erősítheti, agora-képesebbé téve mindenkit, akinek marad vagy támad igénye a beleszólásra.

Befejezésül érdemes egy pillantást vetni arra, hogy milyen intézményi segítséget remélhetnek azok, akik a rezilienciamasina forgásirányának megfordításához keresnek szövetségest.

## Tartalékok a strukturális mezőben

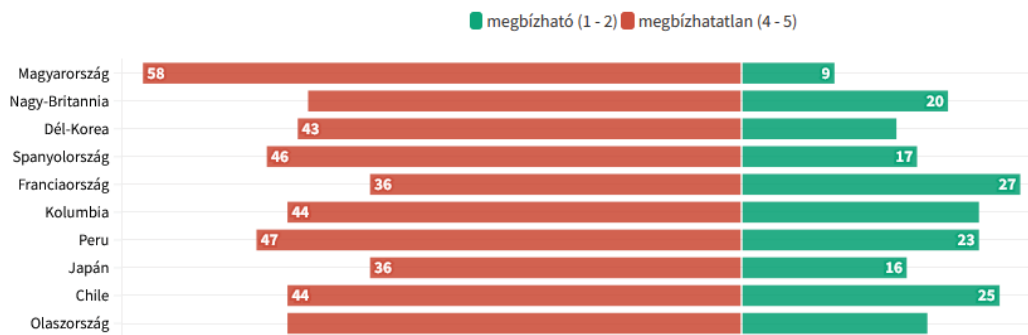
Az, hogy a digitális kultúra fegyvertárával felvértezett és korszerű pedagógiai szemléletre és gyerekképre épülő gyakorlatot folytató *óvoda és iskola* a legfontosabb (re)szocializációs színtér, közismert, és korábban meg is állapítottuk, hogy a legnagyobb eséllyel innen indulhatnak ki az eróziócsökkentő folyamatok.

Kevesebb szó esik a *könyvtárról és a könyvtárosokról*, pedig egészen a kistelepülésekig eljutó hálózatról beszélünk. Csakhogy nem a kényszerből részidőben foglalkoztatott szakképzetlen munkaerőre építő, pusztán könyvkölcsönzésre szolgáló intézményről, hanem a közösség életében meghatározó szerepet játszó „harmadik helyről”: egy olyan színterről, amelynek küldetése többek között az információszerezés, a tájékozódás, a személyes problémamegoldás támogatása, a helyi közösség fejlesztése és integrálása. A lakóhelyen élők megismerésére és párbeszédre szolgáló fizikai pont, a digitális kultúrához való közelítés kiemelt fontosságú csatornája. *A könyvtári szakirodalom régóta tudatosítja, hogy milyen óriási szerepe lehet a könyvtáraknak a társadalmi tőke, a bizalom és a kölcsönös összekapcsoltság szintjének emelésében.* S a pedagógusokhoz (illetve az ő megbecsülésükhöz és életpályamodelljükhez) hasonlóan az alulfinanszírozott közkönyvtári rendszer messze érdemük alatt elismert és kezelt szereplői számára kínált valódi perspektíva és cselekvési esély lehet a kitörési pont. Az olvasási igények kiszolgálásától nagy léptekkel haladva a helyi közösség múltjának, identitásának gondozása, a külvilág hasznos információinak becsatornázása és megosztása, a helyi információs igények kiszolgálása, az információs műveltség fejlesztése, a digitális kultúrától remélhető erőforrásokhoz vezető utak kiépítése, a részvételiséget megalapozó és hitelesítő cselekvésszervezés irányába (Z. Karvalics, 2009).

Látszatra reménytelennek tűnik, hogy egy ilyen irányú változás lehetőségében higgyünk a médiával kapcsolatban. Hiszen a korábban a kritikai-ellenőrző szerep miatt egyenesen önálló „hatalmi ágának” tartott média és annak munkásai az összehasonlító felmérésekben napjainkra a leginkább bizalomdeficitessé váltak, s épp Magyarország az, ahol a bizalmatlansági skálán kiugróan magas értékkel leginkább elveszni látszik az egykor volt szövetség a sajtó és az állampolgárok között.



## Az újságírókba vetett bizalom



2. ábra: Médiabizalom-armageddon Magyarországon az Ipsos friss nemzetközi kutatása alapján (Ipsos, 2022)<sup>2</sup>

A rezilienciagépzet természetrajzára emlékeztetve nem árt azonban kiemelni, hogy a média iránti bizalomdeficit elsődleges forrása a demokráciainstanszciókat felszámoló politikai gyakorlat és az annak nyomán kialakuló szélsőséges, atavisztikus törzsi reflexekbe forduló társadalmi polarizáció. Emiatt a „média” asszociációs mezejébe elsősorban a politikai-közéleti orgánumok, a televíziós hírműsorok, az ideológiai sánchaborúk különböző oldalaira sorolt Internetes platformok sodródnak. Igenis van esély itt is az eróziós folyamatok csökkentésére. Nemcsak a demokratikus normák irányába való visszarendeződés javíthat a bizalmi válságon, hanem annak tudatosítása is, hogy számtalan más médiafelület és műfaj létezik még, ahol a média mai napig kiválóan teljesít, megfelelő ismeretekhez juttat, megfelelően tájékoztat. Az új média korszakát felváltó *intelligens média* (Z. Karvalics, 2019) időszakának eljövételét csak ideig-óráig késleltethetik az egyoldalú tájékoztatásban érdekelt piaci és politikai erők. A megújulásnak, a remélt médiareneszánsznak pedig egyként fontos csatateret lehet a *helyi média* visszaerősödése, az eleve alulról felfelé szerveződő *blogvilág*, és az ideológiai-politikai befolyástervezési nyomásokkal és gyakorlatokkal szemben szabadságharcot folytató *közösségi média* valamint a színvonalas kulturális és tudományos ismeretterjesztő sajtó.

Az oktatási, a könyvtári és a média-ökoszisztéma szövetsége pedig meg sokszorozhatja ezek külön-külön vett társadalmi tőkeképző erejét. E szövetség megteremthetősége, létrejötte, fejleszthetősége, fenntarthatósága természetesen többsélys játszma. De ne felejtjük, hogy ezeknek az intézményeknek is attitűd- és szemléletváltáson átesni képes, környezetükért, önmagukért, gyermekeikért felelősséget érző és felelősséggel viseltető emberek a fogaskerekei. És ezt egyre többen bizonyítják választásaikkal és cselekvéseikkel.

<sup>2</sup> A magyar változat forrása: <https://24.hu/kozelet/2022/08/08/ipsos-bizalmi-index-2022-magyarorszag/> A teljes lista a világ valamennyi vizsgált országát tartalmazza.

## Hivatkozott irodalom:

- Balvány, Gy. (2022). „Egyre fogy az időnk, egyre sürgetőbb a változás, de ha gyökeresen átalakítjuk az emberi kultúrát, fennmaradhatunk”. Interjú Takács-Sánta Andrással. *24.hu* Aug.11. <https://24.hu/belfold/2022/08/11/takacs-santa-andras-klimavaltozas-globalis-krizis-vita-interju/>
- Boros, T. – Filippov, G. (szerk.) (2020). *Magyarország 2030 – Jövőkép a magyaroknak*. Osiris Kiadó, Budapest
- Chandler, D. (2015). A neoliberalizmuson túl: reziliencia, a komplexitás kormányzásának új módja *Replika* (94) 25–44.
- Ipsos (2022). Global Trustworthiness Index July 29. <https://www.ipsos.com/en/global-trustworthiness-index-2022>
- Karlsen, J.E. (2021). Futures literacy in the loop. *European Journal of Futures Research* (9) 17 <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00187-y>
- Keane, J. (2022). *A demokrácia legrövidebb története* Athenaeum Kiadó, Budapest
- Kovács, Á.L. (2021). Gazdasági növekedés, társadalmi felfordulás? Beszélgetés Kovács Olivérrel *Magazin/Aula* szept. 30. <https://www.ludovika.hu/magazin/aula/2021/09/30/gazdasagi-novekedes-tarsadalmi-felfordulas/>
- Krasztev, I. (2022). *Európa után* MCC Press, Budapest
- MacAskill, W. (2022). *What We Owe the Future* Basic Books
- Norbäck, P. (2021). Global Democracy: The Last Chance to Resolve the Climate Crisis. *Academia Letters*, Article 3786. <https://doi.org/10.20935/AL3786>.
- Petro, N.N. (2001). Creating Social Capital in Russia: The Novgorod Model *World Development* (29) 2: 229-244. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00101-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00101-7)
- Rab, Á. – Z. Karvalics, L. (2017). Harmadik generációs információs írástudás-fejlesztés a gyermeki életésélyek javításáért. *Információs Társadalom* (17) 2: 69-77.
- Székely, I. (2015). Reziliencia: a rendszerelméletől a társadalomtudományokig. In: *Replika* (94) 7–23.
- Tóth, I. Gy. (2009). *Bizalomhiány, normaszavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében*. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése TÁRKI, Budapest <https://mek.oszk.hu/13400/13432>
- Vey, J.E. – Storing, N. (2022). *Hyperlocal: Place Governance in a Fragmented World*. □ Brookings Institution Press
- Walker, B. – Salt, D. (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Island Press, Washington DC.
- Z. Karvalics, L. (2001). Hozzáférés és tudásvagyongazdálkodás. Az információs társadalom foglalkoztatás-politikájának szemléleti alapjairól és az ezekből fakadó programok lehetőségeiről, stratégiatervezőknek. In: *Intelligens rendszerek, hatékony alkalmazások* Alma Mater. BME ITM Szerk: Eggerszegi, K. – Kiss, F. 159-164.

- Z. Karvalics, L. (2006). A szociálpolitika megváltozó kontextusai az információs társadalomban. *Információs Társadalom* (6) 2:10-14.
- Z. Karvalics, L. (2009). A lokális tudástermelés koordinációja: egy új, lehetséges könyvtárosi szerepkörrel. In: *Szolgáltatás – Használó – Könyvtáros. Paradigmaváltás a könyvtárak helyismereti munkájában?* A Magyar Könyvtárosok Egyesülete Helyismereti Könyvtárosok Szervezete 15. Országos Konferenciája (Győr, 2008 július 9-11) Szerk.: Mennyeiné V. J. Győr, 5-15.
- Z. Karvalics, L. (2019a). Tegyük a humanizmust a digitális transzformáció középpontjává! *Információs Társadalom* (19) 1: 123–125. <http://dx.doi.org/10.22503/inftars.XIX.2019.1.6>.
- Z. Karvalics, L. (2019b). A robotújságíróktól az intelligens médiáig. In: *„Az élet éppen elég hosszú”*. Írások Balázs Géza 60. születésnapjára Szerk: Blankó M., Pölcz Á. Inter Nonprofit Kft. Budapest, 154-158.

## Digital Resilience between Social Distance and Algorithmic Closeness

Ivana Stepanović<sup>1</sup>

### Abstract

The concept of digital resilience acquired new meanings immediately after the outbreak of the Covid-19 pandemic when online platforms became the only solution to maintain businesses, communications and our private lives. Overnight, the vast majority of human actions and interactions moved into the online sphere and populations quickly adapted to the “new normal” of distanced sociability and digital social innovation. Technology has become the means of empowerment and resilience during this major health crisis, moreover, its rapid expansion and development has inadvertently helped people with disabilities to improve the quality of their lives and feel better integrated into the social fabric. However, this concept of resilience stems from the neoliberal ideology that prioritises the health and well-being of individuals over the collective good. By showing the need for cooperation and interconnectedness in terms of battling global crises, the pandemic has silently undermined the core principles of neoliberalism and offered alternative ways to cope with the world’s biggest challenges. This paper investigates how the digital turn towards social distancing simultaneously reinforces and challenges the neoliberal concept of digital resilience.

### What is (wrong with) Digital Resilience?

In the context of the omnipresent and accelerating digitalisation as well as the rapid development of communication technologies, the concept of resilience is continuously being transformed to include various online practices and digital social services that help those with disabilities along with everyone else. In this sense, digital resilience is a very broad category that encompasses different strategies, including the construction of “urban resilience” through digital platforms (Qiu et al., 2022), working from home (Bai et al., 2021), digital medical services (Wachter, 2015) and online education (Naidu, 2021). The possibility of accessing shops, schools, workplaces as well as healthcare and other services through online communication and contactless financial transactions has dramatically increased the resilience of disabled people. New technologies have even enabled them to run their businesses, find jobs and work remotely online from the comfort of their homes. For all these reasons, the Internet itself was proclaimed to be “one of the most important social innovations to have emerged since the end of the Second World War” (Tjörnbo, 2017: 116). However, it is also associated with multiple threats and negative effects on humanity.

Digital resilience typically refers to specific uses of technologies that can empower people enduring illnesses or suffering from disabilities in addition to those even facing

<sup>1</sup> Ivana Stepanović; ivana.stepanovic@iask.hu; Researcher; Institute of Advanced Studies, Kőszeg (IASK)

environmental disasters, public health crises or other inconveniences. Communication technologies are annihilating social and physical distances while offering alternatives to physical spaces and face-to-face interactions. However, the concept of digital resilience is twofold. In addition to the processes of building resilience through various digital means, there is also resilience in opposition to the technology itself. As the Internet has expanded and developed over time, challenges have cropped up along the way. The convenience of remote work and businesses as well as online entertainment and money transfers has led to the emergence of multiple problems with and downsides of communication technologies.

One of the key obstacles to developing resilience in the digital era is unequal access to the Internet known as the digital divide. The concept of the digital divide is not simply related to gaps in the network coverage. Cullen writes that the 'digital divide' can also be caused by "socio-economic factors, geographical factors, educational, attitudinal, and generational factors, or it may be through physical disabilities" (Cullen, 2001). Some authors also suggest that it can be related to "energy poverty" (Wang et al, 2022), while others stress that it often refers to the capabilities of individuals to use increasingly complex technologies that require high levels of digital literacy (Wang & Wu, 2021; Vissenberg et al., 2022). The lack of knowledge and skills can be an obstacle for both young and old Internet users as well as for those with disabilities.

Additionally, digital literacy can refer to very specific abilities such as protecting online privacy (Stepanovic, 2019) or recognising fake news (Moore & Hancock, 2022; Soetekouw & Angelopoulos, 2022). In this sense, digital literacy is necessary for developing the second type of digital resilience, namely resilience against the harmful effects of technologies. Some of these stem from the contemporary platform economy that relies on omnipresent data surveillance, ultimately leaving users vulnerable to various types of privacy violations and cybercrime (DeBrabander, 2020), exploitative practices related to numerous types of unpaid digital labour (Fuchs, 2019) as well as discriminatory practices stemming from the use of biased algorithms (O'Neil, 2016).

The two types of digital resilience continuously undermine each other because the same technologies are simultaneously empowering and disempowering. This contradiction within the concept of digital resilience stems from a profound inconsistency in the notion of resilience itself. This notion is routinely used without any critical reflection, even though it can be argued that it is deeply embedded in the ideology of neoliberalism and a type of governmentality or a way to mobilise social agents (Joseph, 2013: 38). Neoliberalism is a type of economic system and ideology that shifts the responsibility to individuals themselves who need to build their own capacities as well as adapt to inevitable crises and sources of stress regardless of whether they are natural or man-made and whether they solely have an impact on themselves as individuals, larger populations, regions or even the worldwide. As Harvey argues, neoliberalism "proposes that human well-being can best be advanced by liberating individual entrepreneurial freedoms and skills within an institutional framework characterized by strong private property rights, free markets, and free trade" (Harvey, 2005: 2). Furthermore, he states that neoliberalism is "hegemonic as a mode of discourse" and in this sense its values and concepts, including resilience, have become the "common-sense way many of us interpret, live in, and understand the world" (ibid. 3). Harvey further explicates that neoliberalism presupposes that the social good can only be maximised by increasing the frequency of market interactions while subsuming all the human actions and interactions under the domain of the market (ibid. 4). He also

claims that this is precisely the reason why, in terms of neoliberalism, communication technologies and the information society, which intensify market transactions and commodify data, needed to be developed (ibid. 5).

The concept of resilience is not simply reduced to the neoliberal idea of resilient subjects. Understanding resilience as the ability to adapt and thrive despite challenges they are facing implies that people need to be capable of learning, reorganising their activities and even reinventing themselves while relying on the free market as well as their capacities to participate in production processes rather than depending on the state. The resilience of neoliberalism can also be referred to as an economy or ideology that survives in the midst of crises or, in fact, as a result of the crises it develops to sustain itself (Mavelli, 2017). Furthermore, there is also a need for a radically different concept of resilience as a part of the strategy to resist the neoliberal system itself. The Covid-19 pandemic, as one of the greatest global health crises in modern times, has challenged the fundamental principles of neoliberalism as well as shown how insufficient and futile its own concept of resilience truly is when humanity is faced with such a major cause of disruption. Although information technology has provided alternative ways to communicate, learn, trade, run businesses and adapt to the pandemic, they have also deepened inequalities and created many adverse effects that undermine the concept of resilience.

## The Distance Paradox: Covid-19 & Digital Acceleration

It was not until the outbreak of Covid-19 that the Internet's power to transform the social itself by replacing physical services became fully fledged. During the first months of the pandemic, digital services and platforms enabled everyday activities to continue despite the strict epidemiological measures. As lockdowns were imposed in the vast majority of countries from east to west and north to south, everyday life along with the ubiquitous processes of production and consumption continued to exist, but a large proportion of them remained confined to the online realm of the Internet. As physical public spaces remained desolated, social life continued to be pursued through social media and various online platforms. Covid-19 has in fact caused a new digital revolution that happened almost overnight when classrooms, office space, conference halls, wedding venues, shopping malls, gyms and practically all other locations moved online.

The most important measures imposed to prevent the spread of Covid-19 worldwide were lockdowns and social distancing. To minimise the risk of infecting themselves and others, people were invited to stay at home or maintain a minimum distance of 1-2 metres from each other in public spaces. During the first months of the pandemic, both measures were referred to as "social distancing" – a concept borrowed from Sociology that implies social class differences and a type of "strangeness" rather than social interactions at a physical distance (Simmel, 1950: 402). Due to many complaints about the inadequacy of this term, it has been replaced with the expression "physical distancing." However, it can be argued that the word *distance* itself is problematic in a way because it implies a new principle of sociability rather than just an epidemiological measure (Stepanovic, 2021: 123). Long before the pandemic broke out, communication technologies were slowly transforming the ways people established and maintained their interpersonal relationships. The omnipresence of smart technologies and the Internet of Things has enabled ongoing



conversations, working from home, remote services, long-distance relationships and online events. The Internet has become the new public space with private segments where people can spend time, share information and even be intimate with each other.

The Covid-19 pandemic has only sped up the process of integrating the physical and digital into one coherent “phigital” space where physical distance and socialising go hand in hand. It is epitomised in the Metaverse project announced during the later stage of the pandemic by Facebook. This project involves virtual and augmented reality equipment along with the production of parallel online locations where people can socialise while maintaining a safe level of social distance. However, this project only builds upon the integration of practices that occur on multiple levels and across different industries over a long period of time. It is therefore not a mere coincidence that the concept of distancing has become a buzzword during the pandemic when the Internet was the only place for having a social life.

Nevertheless, how has the pandemic affected disabled people and in what ways has communication technology helped? Epidemiological measures imposed to mitigate the devastating consequences of Covid-19 have had a very different impact on such individuals, depending on their type of disability and personal needs. In certain cases, the disabled were further discriminated against and deprived of the social services and healthcare they required (Jumreornvong et al., 2020: 1683). Furthermore, people with disabilities were severely hit by the economic consequences of the pandemic because they are at a higher risk of living in poverty as a result of lower levels of education, insufficient physical or mental capacities and other factors (Rotarou et al., 2021). Additionally, technologies that were supposed to contribute to resilience and inclusion inadvertently caused exclusion and disempowerment. What has been proclaimed as the “new normal,” i.e. staying at home and maintaining social distancing, was already an everyday reality for many disabled people (Goggin & Elis, 2020: 168).

Some research projects conducted during the pandemic suggest that confinement measures have not severely impacted the mental health of people with physical disabilities (Dalise et al., 2021: 158). Meanwhile, the lockdowns have caused elevated levels of anxiety, depression and other mental health issues for people without disabilities who rely more on social interaction for their well-being. Moreover, since physical distance between people is easily overridden by immersive communication technologies, the Internet is considered a type of social innovation and a tool that makes disabled as well as healthy people more resilient and adaptable to various sources of stress. However, the undesirable effects of such technologies on health, well-being and the functioning of the social fabric are underresearched.

Before and after the outbreak of Covid-19, technology was the tool to transform physical distance into digital proximity, enabling remote work, love, play and healthcare. However, the socioeconomic conditions of this mediation are very complex. Constructed according to the ideology of neoliberalism, the platforms used to overcome distance are privately owned public spaces that operate under constant surveillance and are subjected to the collection and distribution of personal data. Private information is treated as a currency, even though the processing and analysis of as well as exposure to data leave people vulnerable not only to classic cybercrimes such as identity theft, cyberbullying or illegal pornography but also to less visible and hardly traceable practices that involve algorithmic bias, discrimination and manipulation which can affect those with disabilities even more severely.

Physical distance has been replaced by something termed “algorithmic closeness” (Krutrök, 2021) and even “algorithmic friendship” (Chambers, 2016) or “algorithmic love” (Cambre, 2017) because the expansion of the Internet has brought about new systems of sorting information. Although the algorithms manage large amounts of data and facilitate visibility on platforms, due to the commercial interests of platform owners, they seek to make a profit rather than maintain people’s well-being and human values. The benefits of digital services come with multiple dangers, including severe human rights violations. For example, even though the normalisation of working from home during the pandemic has increased the resilience of people with physical disabilities and can even be regarded as a “silver lining” (Schur et al., 2020), the new risks associated with remote work concerning security and privacy are often overlooked (Nurse et al., 2021). Nevertheless, as the Internet evolves, it is capable of changing over time and prioritising one set of values over another. Understanding the deeper meanings of the concept of resilience is essential to assess the existing framework and improve it or propose a new one.

## Lessons for the Future: Challenging the Neoliberal Concept of Resilience

While it is obvious that technology has made people more resilient during the pandemic by helping them to survive and even thrive during the lockdowns, maintaining their communications, education, work, entertainment and even social lives without leaving their homes, many downsides of such a sharp digital turn are evident. This digital resilience comes with new risks as well as deepens inequalities because it is exclusively available to privileged individuals who have homes, jobs and incomes along with the necessary technology itself as well as sufficient levels of digital literacy to be able to self-isolate and enjoy a comfortable life from a physical distance. The term “new normal” discriminates against people with disabilities who were already confined to their homes before the pandemic, while the concept of distance presupposes another type of closeness that depends on the ability to adapt to new technologies which is not so effortless for the elderly. This algorithmic socialisation involves intrusive data surveillance that goes as far as the level of the inner self, including its thoughts and emotions, while heavily relying on machine-learning formulae and automated decision-making.

Dependence on the Internet to mitigate the negative effects of Covid-19 has proven to be insufficient because the pandemic has triggered multiple crises and caused severe disruption, including dysfunctional global supply chains and production as well as problems associated with unemployment, inadequate healthcare and education amongst many others. The virus has shaken the basis of the neoliberal view of the world by exposing the weaknesses and helplessness of individuals when faced with global threats. The need for stronger state interventions was palpable, moreover, governments started to introduce measures that are completely at odds with neoliberalism such as assembling bailout packages as well as providing free Covid-19 tests, vaccines and other medical necessities. In other words, the virus has, in fact, exposed all the weaknesses of societies and shown that the pandemic is merely a result of neoliberalism and a world-system based on “extraction, exploitation and expansion” (Horvat, 2021: 12). Paradoxically, even though Covid-19 is the most significant crisis of neoliberalism that has ever occurred, it has not resulted in its demise. Using its own abilities to adapt and remain resilient, neoliberalism has endured by producing coping

mechanisms. Digital resilience is one of these mechanisms, the main downside of which is its inability to tackle the causes of the problems but only to offer remedies that mitigate their devastating consequences.

However, during the pandemic, certain ideas that fall outside of the ideological framework of neoliberalism started to circulate and gain more attention. Among many others, the concepts of interdependence and interconnectedness were focused on to challenge the primacy of individualism and self-dependence associated with neoliberalism. Since the outbreak of Covid-19, it has been clear that a catastrophe of such proportions emerged due to large-scale environmental changes, moreover, that crisis management requires close cooperation between individuals, communities, regions and even states. On the one hand, technology has strived to overcome physical distance by allowing people to isolate themselves from each other while collaborating to overcome multiple obstacles and survive during the lockdowns. This shift from individual autonomy to the ideal of interconnectedness (Chandler, 2014) disturbs the neoliberal order as well as points towards different ways of tackling global crises such as climate change and related problems which stem from human interventions in the environment that go beyond the capacities of our planet. This shift from individual to collective responsibility problematises individual resilience as well and imposes the idea of collective resilience that radically breaks away from neoliberal ideology. It is strongly attached to the ideas of providing health and well-being for everyone without discrimination and limiting progress, extractivism and expansion to natural boundaries. According to this logic, building individual resilience with technologies has to be conditioned by the availability of resources for producing these technologies and by the requirements of digital wellbeing.

## References

- Bai, J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S., Wan, C. (2021). Digital Resilience: How Work-From-Home Feasibility Affects Firm Performance. NBER Working Papers, Working Paper 28588. <http://www.nber.org/papers/w28588>
- Cambre, C. (2016). Algorithmic Love: “Quit Playing Games With My <3”. *Networking Knowledge* 9(6) pp. 8-25
- Chambers D. (2017). Networked intimacy: Algorithmic friendship and scalable sociality. *European Journal of Communication* 32(1) pp. 26-36. doi:10.1177/0267323116682792
- Chandler, D. (2014). Beyond neoliberalism: resilience, the new art of governing complexity. *Resilience*, 2(1), pp. 47-63, doi: 10.1080/21693293.2013.878544
- Cheng-Hui Wang & Chih-Lun Wu (2021). Bridging the digital divide: the smart TV as a platform for digital literacy among the elderly. *Behaviour & Information Technology*. doi: 10.1080/0144929X.2021.1934732
- Cullen, R. (2001). “Addressing the digital divide”, *Online Information Review*, Vol. 25 No. 5, pp. 311-320. doi:10.1108/14684520110410517
- Dalise, S., Tramonti, F., Armienti, E., Niccolini, V., Caniglia-Tenaglia, M., Morganti, R., Chisari, C. (2021). Psycho-social impact of social distancing and isolation due to the COVID-19 containment measures on patients with physical disabilities. *European Journal of Physical and Rehabilitation Medicine* 57(1) pp. 158-165
- Debrander, F. (2020). *Life after Privacy: reclaiming democracy in a surveillance society*. Cambridge, New York, Port Melbourne and New Delhi: Cambridge University Press
- Fuchs, C. (2019). Karl Marx in the Age of Big Data Capitalism, in Chandler, D. & Fuchs, C. (eds) *Digital Objects, Digital Subjects: Interdisciplinary Perspectives on Capitalism, Labour and Politics in the Age of Big Data*. London: University of Westminster Press
- Goggin, G., Ellis, K. (2020). Disability, communication, and life itself in the COVID-19 pandemic, *Health Sociology Review*, 29(2), pp.168-176. doi:10.1080/14461242.2020.1784020
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Horvat, S. (2021). *Posle apokalipse*. Belgrade: Laguna
- Jonathan Joseph (2013). Resilience as embedded neoliberalism: a governmentality approach, *Resilience*, 1(1), pp. 38-52. doi: 10.1080/21693293.2013.765741
- Jumreornvong O., Tabacof L., Cortes M., Tosto J., Kellner C.P., Herrera, J.E., Putrino D. (2020). Ensuring equity for people living with disabilities in the age of COVID-19, *Disability & Society*, 35(10), pp.1682-1687. doi: 10.1080/09687599.2020.1809350
- Krutrok, M. E. (2021). Algorithmic Closeness in Mourning: Vernaculars of the Hashtag #grief on TikTok, *Social Media + Society*. doi:10.1177/20563051211042396
- Mavelli, L. (2017). Governing the Resilience of Neoliberalism Through Biopolitics, *European Journal of International Relations* 2017, 23(3), pp. 489–512
- Moore, R.C., Hancock, J.T. (2022). A digital media literacy intervention for older adults improves resilience to fake news. *Scientific Reports* 12(6008). doi:10.1038/s41598-022-08437-0
- Naidu, S. (2021). Building resilience in education systems post-COVID-19, *Distance Education* 42(1) doi: 10.1080/01587919.2021.1885092
- Nurse, J.R.C., Williams, N., Collins, E., Panteli, N., Blythe, J., Koppelman, B. (2021). Remote Working Pre- and Post-COVID-19: An Analysis of New Threats and Risks to Security and Privacy. In: Stephanidis, C., Antona, M., Ntoa, S. (eds) *HCI International 2021 - Posters. HCII 2021. Communications in Computer and Information Science*, vol 1421. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-030-78645-8\_74
- O’Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction*. New York: Crown
- Qiu, D.; Lv, B.; Chan, C.M.L. (2022). How Digital Platforms Enhance Urban Resilience. *Sustainability* 14, 1285 doi:10.3390/su14031285
- Rotarou E.S., Sakellariou D., Kakoullis E.J., Warren N. (2021). Disabled people in the time of COVID-19: identifying needs, promoting inclusivity. *Journal of Glob Health*. doi: 10.7189/jogh.11.03007

- Schur, L.A., Ameri, M. & Kruse, D. (2020). 'Telework After COVID: A "Silver Lining" for Workers with Disabilities?'. *Journal of Occupational Rehabilitation* 30, pp. 521–536, doi:10.1007/s10926-020-09936-5
- Simmel, G. (1950). "The Stranger". In: Wolff, Kurt H. (trans.), *The Sociology of Georg Simmel*. The Free Press, New York, 402-408
- Soetekouw, L., Angelopoulos, S. (2022). Digital Resilience Through Training Protocols: Learning to Identify Fake News on Social Media. *Information Systems Frontiers*. doi:10.1007/s10796-021-10240-7
- Stepanović, I. (2019). "Privacy and Digital Literacy: Who is Responsible for the Protection of Personal Data in Serbia". *Zbornik instituta za kriminoloska i socioloska istraživanja*, 38(3), 45-57, ISSN 0350-2694
- Stepanović, I. (2021). "Transformation of the Private/Public Divide in the Times of COVID-19: How Economy-Driven Policies are Reshaping the Concept of Social/Physical Distancing in Serbia". *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy Special Issue, Corvinus University of Budapest* 16(3), 121-137
- Tjornbo, O. (2017). The Internet: a dynamic history in Westley, F, McGowan, C. and Tjornbo, O. (eds.). *The Evolution of Social Innovation: Building Resilience Through Transitions*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing
- Vissenberg, J., d'Haenens, L., & Livingstone, S. (2022). Digital literacy and online resilience as facilitators of young people's wellbeing? A systematic review. *European Psychologist*, 27(2), 76-85. doi:10.1027/1016-9040/a000478
- Wachter, R. (2015). *The Digital Doctor: Hope, Hype, and Harm at the Dawn of Medicine's Computer Age*. New York: Mc Graw Hill Education
- Wang, S., Cao, A., Guohua, W. Xiao, Y. (2022). The Impact of energy poverty on the digital divide: The mediating effect of depression and Internet perception, *Technology in Society*, Volume 68. doi: 10.1016/j.techsoc.2022.101884

## Komplex rendszerek rezilienciája

Boda Dezső<sup>1</sup>

### Absztrakt

A minket körülvevő komplex társadalmi-ökológiai rendszer rezilienciája a rendszert érő komoly hatások (klímaváltozás, járványok, káros technológiák) tükrében egy hűsbavágó kérdés. Ebben az írásban a komplex adaptív rendszerek rezilienciáját illetve sérülékenységét, törékenységét elemzem a komplex rendszerek egy szabályalapú modelljének keretein belül. Ebben a modellben a rendszert alkotó ágensek viselkedését szabályok irányítják, ami viszont a rendszer emergens viselkedésében nyilvánul meg. Ily módon a rendszer rezilienciája az ágensek adaptív viselkedésével hozható közvetlen kapcsolatba. Több olyan kérdést elemzek az írásban, ami a reziliencia fogalmának jobb megértéséhez vezet, mint például a rend és rendezetlenség harca, az öregedés, az életciklusok, transzformációk, összeomlások, a „káosz peremén” való egyensúlyozás, a rejtett sérülékenység és az önző mémek.

### Abstract

The resilience of the complex socio-ecological system around us in the face of serious challenges faced by the system (climate change, epidemics, harmful technologies) is a pressing issue. In this paper, I analyse the resilience, vulnerability, and fragility of complex adaptive systems within the framework of a rule-based model of complex systems. In this model, the behavior of the agents that make up the system is governed by rules, which in turn manifests itself in the emergent behavior of the system. Thus, the resilience of the system can be directly related to the adaptive behavior of the agents. Several issues are analysed in the paper that lead to a better understanding of the concept of resilience, such as the struggle between order and disorder, ageing, life cycles, transformations, collapses, balancing on the edge of chaos, hidden vulnerability, and selfish memes.

### Bevezetés

Manapság egyre többet lehet hallani arról, hogy a minket körülvevő világ komplex, és hogy az emberiség olyan komplex problémákkal néz szembe, mint a klímaváltozás vagy az éppen körülöttünk dúló világiárvány. Ha egy percre eltekintünk attól, hogy ezeket is az egyre globálisabbá váló, túlnépesedő technológiai civilizáció okozza, legalábbis részben, akkor ezeket a külső hatásokat tekinthetjük egy külső perturbációnak. Felmerül tehát az a kérdés, hogy erre a külső perturbációra miképpen válaszol a rendszer, tud-e alkalmazkodni ezekhez a hatásokhoz, vagy olyan mértékben át kell alakítania a saját működését, hogy

<sup>1</sup> Boda Dezső, boda.dezso@mk.uni-pannon.hu, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Természettudományi Központ; ösztöndíjas kutató, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete



az a rendszer már teljesen új rendszer lenne, azaz alapvetően változna meg a rendszer identitása.

A rendszer azon képességét, hogy a külső behatásokhoz probléma nélkül alkalmazkodjon nevezük a rendszer rezilienciájának. Erre az idegen szóra nem igazán van jó magyar fordítás. Szokták rugalmasságnak is fordítani, de, ahogy látni fogjuk, a dolog ennél jóval összetettebb.

Ebben az írásban arra teszek kísérletet, hogy elemezzem a reziliencia fogalmát a komplex rendszerek nézőpontjából. Ehhez a komplex rendszerek azon modelljét használom fel, amelyet egy nemrég megjelent könyvben (Boda, 2020) javasoltam. Ez azon alapszik, hogy a rendszert alkotó komponensek (nevezük őket ágenseknek) viselkedését szabályok irányítják. Ha ezt elfogadjuk hipotézisként, akkor az analízis középpontjában többé nem az ágens, hanem a szabály áll. Ez azért lényeges, mert az ágens viselkedése lehet egészen bonyolult is, míg a viselkedését leíró szabályok egészen egyszerűek is lehetnek.

Holling és munkatársai (Holling, 1973, Walker, 2004) javaslata alapján a rezilienciát az ágensek adaptív viselkedésének következményeként lehet definiálni. Ha tehát egy szintet lejjebb lépünk, és a szabályokra koncentrálunk, akkor a rezilienciát a szabályokon keresztül is meg lehet közelíteni és elemezni. Ez a megközelítés arra is lehetőséget ad, hogy definiáljunk olyan fogalmakat, mint transzformálhatóság, törékenység, sérülékenység, identitás. A szabályokon alapuló modell keretein belül ezeket a koncepciókat egy egységes rendszerben tudjuk tárgyalni.

A cikk két jól elkülöníthető részre tagolódik. Először is szükség van a komplex rendszer definiálására, ami magába foglalja egy sor olyan fogalom definiálását, mint például ágens, kölcsönhatás, viselkedés, adaptáció, visszacsatolás, jel, stimulus, válasz, hierarchia, rendezettség, rendezetlenség, szabály, kód, és a többi. A cikk második részében kifejtem, hogy mit értek komplex rendszerek rezilienciáján illetve sérülékenységén, az ágensek adaptációs képességén, illetve transzformációra való képességén.

A hangsúlyt elsősorban a komplex társadalmi rendszerekre helyezem, de időnként a fizikai és biológiai komplex rendszereket is megemlítem, mivel a szabályalapú megközelítés kiváltképp alkalmas arra, hogy ezeket az egymástól nagymértékben különböző rendszereket egy közös keretben tárgyalja.

Amikor rezilienciáról illetve sérülékenységről beszélünk, mindenkit az izgat, hogy a bennünket tartalmazó komplex társadalmi-gazdasági-ökológiai-kulturális rendszer vajon elég reziliens-e ahhoz, hogy különösebb megrázkódtatások nélkül átvészelve az előttünk álló megpróbáltatásokat. Nem mehetek el tehát szótlánul múltbéli példák mellett, azaz szóba kell hoznom a történelemből ismert összeomlott civilizációkat. Ezek ugyanis nem kevés tanulsággal szolgálnak arra nézve, hogy ezek a társadalmak milyen szempontból nem feleltek meg a reziliencia kívánalmainak.

## Szabályvezérelt komplex adaptív rendszerek

Ebben az írásban arra fogok törekedni, hogy a felmerülő fogalmakra viszonylag egyértelmű definíciókat adjak. Ez azonban nem mindig könnyű. Maga a komplex rendszer definíciója sem teljesen egyértelmű. Ahány könyvet eddig olvastam a komplex rendszerekről, mindegyikben azzal találkoztam, hogy a szerzők adnak egy egymondatos definíciót arra, hogy szerintük

mi is az a komplex rendszer, majd mellékelnek egy szöveget, amiben kifejtik a felmerülő fogalmakat. Ezekből jó sok van, mivel a komplex rendszerek tudománya, amint azt a neve is jelzi, rendkívül szerteágazó terület. Ez a szöveget hasonló a különböző szerzőknél, az a bizonyos egy mondat viszont meglehetősen különböző lehet. Ennek az az oka, hogy a szerzők különböző nézőpontból közelítenek a fent említett szerteágazó témához. Ezek a szerzők ugyanis a tudomány különféle területeiről érkeznek, másféle prekoncepciókkal, másféle fogalomkészlettel: mindegyik mást tart fontosnak. Mást tart fontosnak a fizikus, az informatikus, a társadalomtudós, a biológus, vagy a közgazdász.

Ezzel nincs is baj, hiszen senki sem tud kibújni a bőréből. A magam részéről szeretek a komplex rendszerek tudományára úgy tekinteni, mint egyfajta gondolkodási keretre, amelyen belül, habár különböző nézőpontokból, de mégiscsak egységesen közelítünk a témához, hiszen tudatában vagyunk a vizsgált rendszer komplexitásának és annak, hogy a probléma komplexitása komplex megközelítési módot igényel. A korábbi nem komplex megközelítési módok már nem feltétlenül működnek.

Ebben az írásban követem a többi szerző példáját, és adok egy (jó hosszú) mondatot arra, hogy szerintem mit is jelent az, hogy komplex rendszer: „*A komplex rendszer olyan hierarchikus struktúra, amely a struktúra alsó szintjén nagyon sok komponensből (elemből, összetevőből, ágensből) áll, amelyeknek a kölcsönhatásai és a szabályok által vezérelt adaptív viselkedésük egy spontán emergens rendbe (viselkedésbe, mintázathoz) vezet a struktúra magasabb szintjein. A rendszer szintjei és komponensei között visszacsatolások működnek, amelyek lehetővé teszik az ágensek adaptív választását az őket ért behatásokra.*”

Ez nem is egy mondat lett, hanem kettő, és nagyon sok minden van benne, de nem volt szívem semmit kihagyni. A mondatokban szereplő fogalmakra a következő bekezdésekben igyekszem magyarázatot adni.

Ami azt illeti, már maga a rendszer fogalma is némi magyarázatra szorul. Nagyon tágan értelmezve a rendszer az, amit vizsgálunk. Nem ússzuk meg azonban ennyivel, hiszen amit vizsgálunk, az mindig egy nagyobb valóságnak a részhalmaza. Különös figyelmet kell fordítanunk arra, hogy precízen definiáljuk azt, hogy mi az, amit explicit módon belefoglalunk a rendszerünkbe, és mi az, amiről azt mondjuk, hogy az a rendszer környezetéhez tartozik. A rendszer megfelelő vizsgálatához meg kell adni azt, hogy miképpen hat kölcsön a környezetével. A fizikában képesek vagyunk jól kontrollált kísérleteket végrehajtani, amelyek során precízen rögzíteni tudjuk a rendszer és környezete közötti kapcsolatot. Amikor például egy termodinamikai rendszert körülvesz egy nála jóval nagyobb rendszer, aminek beállítjuk a hőmérsékletét (termosztálás), akkor azt mondhatjuk, hogy a vizsgált rendszerünknek ugyanakkora a hőmérséklete, mivel a vizsgált rendszerünk állapotában bekövetkező kis változások nem befolyásolják jelentős mértékben az őt körülvevő nagyobb rendszer állapotát, azaz például a hőmérsékletét.

Bonyolultabb biológiai, illetve társadalmi rendszerek esetén éppen a sok-sok visszacsatolás miatt ez a fajta megkülönböztetés általában nehezebb. Az ilyen komplex adaptív rendszerekben a vizsgált rendszer viselkedése bonyolult, és sokszor nem lineáris hatással van a környezetére, miáltal a környezet is egy bonyolult hatással van a rendszerre.

Megkülönböztetünk komplex fizikai rendszereket és komplex adaptív rendszereket (John Holland nomenklatúrája (Holland, 2012, Holland, 2014)). Lehet sejteni, hogy azok a rendszerek, amelyek élettelen anyagi részecskékből (atomok, molekulák) állnak, amelyeknek a kölcsönhatását a fizika törvényei írják le, a komplex fizikai rendszerek kategóriájába

tartoznak. A komplex adaptív rendszerek csoportjába tartoznak a biológiai és társadalmi rendszerek a maguk élő bonyolultságával, de a két kategória közötti különbségre később egy precízebb definíciót fogok adni.

### *Az ágensek nagy száma*

Ami szinte mindegyik szerző definíciójában szerepel, az az, hogy a komplex rendszerek rendkívül nagy számú komponensből állnak. Az atomok és molekulák olyan aprók, hogy ha meg akarjuk adni a számukat mondjuk egy pohár vízben, olyan ép ésszel felfoghatatlan mennyiségről kell beszélni, mint pl.  $6 \times 10^{23}$ . Ezért találták ki a kémikusok a mól fogalmát, az 1 mól molekula megfelel  $6 \times 10^{23}$  darab molekulának. Ezt könnyebb elképzelni, ha tudjuk, hogy körülbelül 25 liter levegőben van ennyi molekula. A biológiai rendszerekben is nagyon sok összetevő van. Ezekre előszeretettel szokták felhozni példaként az immunrendszert, az idegrendszert, a dzsungelt, a hangyakolóniákat, vagy a madárrajokat. A társadalmi rendszerek komplexitásához is hozzájárul a társadalmat alkotó emberek nagy száma, de itt már az ágensek intelligenciája is bonyolítja a képet.

### *Viselkedés*

A komponens szó helyett lehet használni az összetevő, építőköcska, alkotóelem kifejezéseket is, de innentől fogva én az „ágens” elnevezést fogom használni. Ennek az az oka, hogy elsősorban ezeknek az ágenseknek a viselkedése áll a fókuszban. A viselkedés szót itt tágabb értelemben értem, azaz azt is viselkedésnek veszem, amikor egy oxigénmolekula valamilyen erő hatására megváltoztatja a pályáját. A viselkedés aktusa mögött tehát nem feltétlenül kell tudatos szándékot feltételezni.

### *Kölcsönhatások, jelek, stimulusok, válaszok*

Az ágensek állandó kölcsönhatásban vannak egymással. Ez a fizikában a molekulák között ható erőket jelenti, míg a biológiai és társadalmi rendszerekben azt értjük alatta, hogy az ágensek jeleket bocsátanak ki, amiket a többi ágens érzékel. A jel alapvetően anyagtranszport vagy energiáttranszport. Lehet például elektromos jel, mint az idegimpulzus, vagy egy kémiai jel, mint a vírusokhoz kapcsolódó fehérjemolekula.

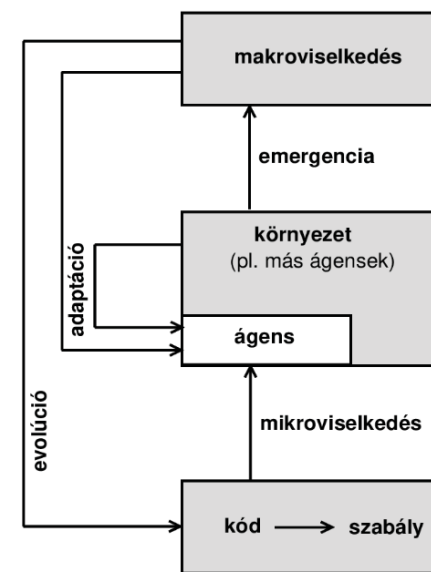
Ákármi közvetíti is a jelet, az mindenképp valamiféle információtartalommal bír, amiből az egyik ágens „tudomást szerez” a másik ágens viselkedéséről. Mivel az ágensek a rendszer hierarchiájának ugyanazon szintjén vannak, az ilyen információcserét horizontálisnak nevezzük. Ezt nevezhetjük akár kommunikációnak is. Az ágens a jelre valamilyen módon válaszol, azaz a beérkező jel stimulálja az adott ágenszt. Ekkor a jelet stimulusnak is nevezhetjük. Az ágens válasza sok minden lehet attól függően, hogy milyen rendszerről van szó, de ez a válasz mindenképpen az ágens viselkedésének részét képezi.

A jel érkezik a komplex rendszer hierarchiájának egy felsőbb szintjéről is. Ekkor ezt az információáramlást vertikálisnak nevezzük.

### *Visszacsatolás*

Visszacsatolásról akkor beszélünk, ha az ágens viselkedése a környezetében olyan választ vált ki, ami az adott ágens számára információval szolgál a viselkedésének következményeiről. Az ágens szempontjából környezet alatt itt egyaránt érthetjük a többi ágenszt vagy a hierarchiában

az ágens fölött álló szinteket. Nyilván a vizsgált rendszer környezete az ágens számára is környezetet jelent. Attól függően, hogy a jel horizontálisan vagy vertikálisan érkezik, a visszacsatolásokat is lehet így kategorizálni.



1. ábra  
A szabályalapú modell (Boda, 2020)

Az 1. ábra bemutatja a modell vázlatát. A középső szint felel meg az ágensek szintjének, ahol egy adott ágenshez viszonyítva a többi ágens képezi ennek az adott ágensnek a lokális környezetét. Az ezen a szinten, az ágensek között lezajló információáramlás horizontális. A többi ágensstől érkező visszacsatolás ezen a szinten belül is adaptációs viselkedésre ösztönzi az ágenszt.

### *Hierarchia és emergencia*

A komplex rendszerek hierarchikusak. Ebben a hierarchiában a rendszer alsó szintjét az ágensek szintje képviseli. Mivel a fizikában ezt a szintet, azaz a molekulák szintjét a rendszer mikroszintjének nevezzük, használjuk itt is ezt az elnevezést. Az ágensek viselkedését így nevezhetjük mikroviselkedésnek (1. ábra). A fizikában az ágensek a molekulák, amelyeknek a viselkedését közvetlenül nem tudjuk megfigyelni. Meg tudjuk viszont figyelni a rendszer makroviselkedését. Ezalatt például érthetjük azt, hogy megmérjük valamilyen gáznak adott térfogaton és hőmérsékleten a nyomását. Ezek olyan makrojellemzők, amelyeket makroszkopikus mérőműszereinkkel mérni tudunk. Boltzmann óta tudjuk, hogy ezek a makrojellemzők a rendszert alkotó részecskék mikroviselkedéseinek kiátlagolásából állnak elő.

A mikro- és makroszintű viselkedések eltérő hosszúság- és időskálákon játszódnak le. A molekulák kicsik és rendkívül gyorsan mozognak. Ehhez képest a makroszintű jelenségek egy jóval nagyobb mérettartományban és lassabban, azaz nagyobb karakterisztikus idővel jellemzett időskálán játszódnak le. Azt az átlagolási folyamatot, amelynek során a rengeteg mikroszintű jelenségből egy makroszintű jelenség áll össze, a statisztikus mechanika tudománya írja le. Ez egy rendkívül stabil alapokkal rendelkező és jól működő tudományág.

Általánosítsuk tehát ezt az elgondolást a komplex rendszerek esetére. A komplex rendszerek esetében is megfigyelhető az, hogy a rendszer egy magasabb szintjén, egy nagyobb méret- és időskálán a rendszer viselkedésében rendezett mintázatokat észlelünk. Ezek a mintázatok az ágensek mikroviselkedésének átlagaként állnak elő. A komplex rendszerek elméletében ezt az átlagként előálló makroszkopikus viselkedést emergens viselkedésnek nevezzük.

Tehát a gáz nyomása egy emergens tulajdonságnak tekinthető, ami a gázmolekulák mikroszkopikus mozgásának a következménye. Az immunrendszert alkotó sejtek sejtszintű viselkedéséből az immunválasz, mint a betolakodókat elpusztító emergens eredmény áll elő. Az idegrendszer sejtjei bonyolult mintázatban kapcsolódnak össze és működésük során idegi impulzusok milliárdjait küldöztetik egymás felé. Az ebből előálló emergens eredmény például az, hogy az agy egy összehúzóásra vonatkozó parancsot küld az izmok felé, de a gondolat is ugyanilyen emergens tulajdonságként, agyi mintázatként értelmezhető. Egyetlen méh tevékenysége esetleg véletlenszerűnek tűnhet, de a teljes kaptár működése során a sok-sok kis mikrotevékenység emergens eredményeként méz termelődik. Ha elég messziről és felgyorsítva nézzük, akkor egy nagyváros élete hasonlít egy hangyabolyéhoz. A városlakó emberek mindennapi életének emergens eredményeként a város mint egy komplex rendszer rendezett tevékenységet folytat.

Az 1. ábrán ennek a hierarchiának csak két szintjét tüntettem fel, de fontos megjegyezni, hogy a komplex rendszerek többszörösen egymásba ágyazott hierarchikus viszonyt mutathatnak. Ez azt jelenti, hogy az a rendszer, ami egy adott szinten makroszkopikusnak minősül, azaz a tulajdonságai az őt alkotó ágensek mikroviselkedéséből emergens eredményként állnak elő, egy magasabb szinten ágensként viselkedik. Egy sejt például sok molekulából áll. Ezek a molekulák komplex módon működnek együtt, hogy egy élő sejtről beszélhessünk. Ekkor a molekulák az ágensek, a sejt maga pedig a komplex rendszer. A sejtek azonban maguk is egy nagyobb rendszer részei lehetnek, például az immunrendszeré. Ebben az esetben a sejtek viselkednek ágensként. Az immunrendszer azonban egy alrendszere az emberi testnek. Az emberi szervezet alrendszerei komplex módon működnek együtt, hogy az ember elláthassa a funkcióját. A társadalom szintjén viszont az emberek minősülnek ágensnek.

### *Szabályok és kódok*

A szabály fogalma a központi fogalom ebben a modellben. Feltesszük, hogy az ágensek viselkedését szabályok irányítják. Fontos hangsúlyozni, hogy szabályok alatt empirikus szabályokat értünk, azaz a megfigyelő által a rendszer illetve az ágensek viselkedésében felfedezett mintázatok, szabályszerűségek, korrelációk alapján leszárt viselkedési szabályokról van szó. A szabály ezért egy empirikus emberi konstrukció, amit a magyar (vagy bármely másik) nyelv vagy valamilyen programozási nyelv segítségével meg tudunk fogalmazni. A szabály egy empirikus kapcsolat az ágensek által észlelt jelek és az arra adott válaszok között, amiket általában IF ...THEN struktúrákkal tudunk kifejezni. Ha felfedezünk egy olyan szabályszerűséget, hogy egy ágens egy A stimulusra egy B választ hajlamos adni, akkor ezt tulajdonképpen az ágens viselkedését irányító szabálynak tekinthetjük.

Jogosan vetődik fel a kérdés, hogy ezek a szabályok valóban léteznek-e, vagy csak mi magyarázzuk bele őket az ágensek viselkedésébe. Erre a kérdésre különböző válaszokat adhatunk attól függően, hogy milyen komplex rendszerrel van dolgunk. Egy molekuláris komplex rendszer esetében például a részecskék közötti kölcsönhatásokat és a részecskék viselkedését jól definiált fizikai törvények (kvantummechanika, elektrodinamika, statisztikus

mechanika stb.) szabályozzák. A törvényeknek a meglétét és létjogosultságát empirikus kísérletek bizonyítják.

A biológiai rendszerek esetében az ágensek viselkedését leíró szabályok a DNS-ben vannak tárolva. Ezt a kijelentést is tömértelen kísérleti bizonyíték támasztja alá. Ha például megváltoztatjuk valamilyen állat valamelyik génjét, akkor változásokat tapasztalhatunk az állat viselkedésében. A DNS szekvenciában rendkívül nehéz azonosítani a különböző mintákat kódoló szakaszokat, de kétségbe vonni, hogy a viselkedés és gének között erős korreláció áll fenn, nagyon nehéz. A gének a viselkedést részben az általuk kódolt testfelépítésen, a szervezet funkcionalitásán keresztül kódolják, részben az agyban lévő ideghálózatok mintázatai alapján. Ezeknek az agyi mintázatoknak a feltérképezése még gyerekcipőben jár. Jogos tehát a törekvés, hogy a biológiai ágensek viselkedését is empirikus szabályok segítségével vizsgáljuk.

Ez tulajdonképpen egy inverz probléma. Megfigyeljük az ágensek viselkedését, és megpróbáljuk kikövetkeztetni, hogy miféle szabályok állnak ezek mögött a viselkedési mintázatok mögött. Angol nyelven ezt „reverse engineering”-nek nevezzük. Jó magyar elnevezést erre sem tudok; legtöbbször a „visszafejtés” ige kerül elő ezzel kapcsolatban. Amikor megtervezzük a rendszert a mérnöki tervezés során, létrehozunk ezeket a szabályokat, azaz a tervrajzot, aminek alapján fel lehet építeni a rendszert. Ennek a fordítottja az, hogy a rendszer már létezik, azaz nem feltétlenül mérnöki konstrukció, nem mi alkottuk, de a viselkedése alapján szeretnénk kikövetkeztetni, hogy vajon mi lehetett az a tervrajz, ami alapján „elkészült”.

Ahogy megkülönböztethetjük az általunk létrehozott empirikus szabályokat a DNS-ben tárolt kódoktól, megkülönböztetem a szabály és a kód fogalmát. A szabály bevallottan a megfigyelő által létrehozott, emberi nyelven megfogalmazott konstrukció, míg a kód egy objektíve létező, fizikailag valahol a rendszerben eltárolt információ, ami valamilyen összetett módon az ágensek viselkedését meghatározza, de legalábbis erősen korrelál vele. A fizikai rendszerek esetében ez a fizikai törvény, amiről nem igazán tudjuk, hol tárolódik, és ez inkább filozófiai kérdés, amibe nem szeretném beleártani magam. A biológiai rendszerek esetében ez a gén, ami a DNS szekvenciában tárolódik. Nem feltétlenül érthetjük meg azonban jobban a rendszer viselkedését, ha a DNS-ben turkálunk, mint ha saját magunk találjuk ki és fogalmazzuk meg a rendszer viselkedését leíró szabályokat.

A szabályok vizsgálatának más előnyei is vannak. Vegyük például a madárraj példáját. Mindenki látott már ilyen együtt repülő madarakat. Több ezer példány is lehet egy ilyen madárrajban, akik a közös repülés közben rendezettné tűnő alakzatot formálnak. Hogyan tudjuk megérteni egy ilyen madárrajnak a viselkedését? Elvileg megtehetnénk, hogy leírjuk minden madárnak a helyét és sebességét az idő függvényében. Ha ezt tesszük, akkor tulajdonképpen ugyanúgy járunk el, mint amikor egy fizikai rendszerben megadjuk a molekulákból álló rendszer mikroállapotát a statisztikus mechanikában. Ebből egy óriási adathalmaz jön ki, de a rendszer viselkedésének megértéséhez nem feltétlenül kerülünk közelebb. Ezzel szemben ha a madarak viselkedését a következő három szabállyal írjuk le

- (1) Próbálj meg ugyanabba az irányba repülni, mint a szomszédaid!
- (2) Próbálj meg közel maradni a szomszédaidhoz!
- (3) Próbálj meg nem nekik menni!

akkor már mondhatjuk, hogy közelebb vagyunk a megértéshez. Míg az ágensek viselkedésének megfigyelése áttekinthetetlen adathalmazokat produkál, addig néhány egyszerű szabállyal



ugyanazt a viselkedést írjuk le tömör formában. Míg az adathalmazzal nem tud mit kezdeni a kognitív rendszerünk, addig ezeket a szabályokat könnyedén értelmezni tudja. Valódi jelentése sokkal inkább a szabályoknak van, mint az adathalmaznak. A szabályok ismeretében ráadásul végrehajtható olyan szimuláció, amivel a madarak repülését leíró adathalmazt generálni tudjuk. Hogy az így előállított adathalmaz hasonlóságot mutat-e a valódi rendszerre megfigyelt adathalmazzal, az tulajdonképpen az empirikus szabályaink tesztjét jelenti.

Míg a fizikában és biológiában viszonylag precízen szét tudtuk választani egymástól a szabály és a kód fogalmát, addig a társadalmi rendszerekben ez a szétválasztás nem ilyen egyértelmű. Az emberek viselkedését ugyanis részben genetikailag kódolt, részben társadalmi szabályok irányítják. A genetikailag kódolt viselkedési mintákat ösztönöknek nevezzük. Ezek mélyen belénk vannak ivódva, magunkkal cipeljük őket azóta, hogy Prométheusz ellopta a tüzet.

Az ösztönös szabályok és kódok közötti szétválasztás az emberek esetében is ugyanaz az eljárás, mint az állatok esetében. A társadalmi szabályok esetében teljesen más a helyzet. Ezeket a neveltetésünk során szedjük fel, ellessük a szülőktől, megtanuljuk az iskolában, ránk ragad a társadalomban való élés során. Szabályokra szükségünk van, hogy a társadalomban kooperatív módon létezni tudjunk.

A társadalmi szabályok esetében szabály és a kód fogalma sokszor összemosódik, mivel sok társadalmi szabály formálisan, explicit módon meg van fogalmazva, és különböző szabálygyűjteményekben közre van adva. Ezeknek a köre a törvénykönyvektől a KRESZ-szabályokig, a vallási iratoktól az intézmények szervezeti és működési szabályzataiig terjed.

Nagyon sokszor azonban úgy követünk szabályokat, hogy nem is vagyunk tisztában vele. Az emberek viselkedését sokszor ökölszabályok (heurisztikák) határozzák meg (Gigerenzer, 2008), melyek létezéséről esetleg, sőt, jellemzően nem is tudunk. Szeretjük magunkat abba a hitbe ringatni, hogy amit cselekszünk, azt a saját szabad akaratunkból tesszük. Természetesen előfordul, hogy ez a helyzet, mert vannak olyan helyzetek amikor jól megfontoljuk, hogy mit tegyünk. A mindennapi létezés során azonban gyorsan kell reagálni, anélkül, hogy túl sok energiát fogyasztszunk, az agy márpedig egy nagyon energiaigényes szerv.

Ebből is látszik, hogy a társadalmi komplex rendszerek tanulmányozása jóval nehezebb probléma, mint akár a fizikai, akár a biológiai komplex rendszereké.

### *Rend és rendezetlenség*

A rend és a rendezetlenség fogalompárosa át- meg átszövi a komplex rendszerek működését. Amikor a világot szemléljük, lépten-nyomon azzal szembesülünk, hogy a világ rendezett. A tudomány célja annak felderítése, hogy mi áll e mögött a rend mögött.

Rend azonban nem létezik rendezetlenség nélkül. A termodinamika tudománya már régen rájött, hogy a világ a rend és a rendezetlenség örökké tartó harcából áll. A rendezetlenség mértékét entrópiának nevezzük, és a második főtétel szerint egy magára hagyott zárt rendszerben maximumot ér el, amikor is spontán módon beáll az egyensúly, azaz a körülményekhez képest maximális rendezetlenség. Ugyanakkor minden anyagi rendszerben jelen vannak a részecskék közötti kölcsönhatások, amik az anyagot kooperációra kényszerítik. Ezek a kölcsönhatások vezettek a komplex molekulák kialakulásához, amik aztán az élet építőköveivé váltak. John Maynard Smith és Szathmáry Eörs könyvei (MaynardSmith, 1997, MaynardSmith, 2012) gyönyörűen fejtik ki, hogy hogyan vezetett az evolúció folyamata növekvő komplexitáshoz, és erősödő kooperációhoz az élő rendszerek alrendszerei között.

Stuart Kauffman hasonló nyomon jár. (Kauffman, 1993, Kauffman, 1995, Kauffman, 2008, Kauffman, 2019)

Az életnek azonban sem a teljes rendezetlenség, sem a teljes rendezettség nem kedvez. A teljesen rendezett rendszer a tökéletes kristály, ami be van fagyva: nem történik benne semmi. A tökéletesen rendezetlen rendszer az ideális gáz: a molekulák teljesen véletlenszerűen mozognak, semmilyen rendezett mintázat nem fedezhető fel a rendszerben.

Az élet és általában a komplex rendszerek valahol a kettő között működnek: az élet például egy folyadék-fázisú jelenség. A folyadék fázisban megfelelő mennyiségű rendezettség érhető el azzal, hogy a makromolekulák komplex struktúrákba rendeződnek. Ugyanakkor a folyadék molekulái állandó mozgásban vannak, azaz van elegendő rendezetlenség is a rendszerben, hogy fejlődni és adaptálódni tudjon, és teret adjon az evolúciónak.

Ahogy azt majd látni fogjuk, az adaptáció és a reziliencia tárgyalásánál kiemelt szerepe lesz a rend és rendezetlenség fogalmának. Ha túl sok a rend, akkor a befagyott struktúrák nem képesek megfelelő adaptációra. Ha túl sok a rendezetlenség, a túl nagy fluktuációk szétrázhatják, és működésképtelenné tehetik a rendszert.

A szabályalapú megközelítésnek itt is hasznát vesszük. Amennyiben nincs semmiféle szabály, ami az ágensek viselkedését szabályozza, akkor az ágensek teljesen véletlenszerűen viselkednek. Ebben az esetben a komplex rendszer makroszintű emergens működésében sem fedezhető fel semmiféle rendezett mintázatok. Ha azonban az ágensek között kölcsönhatások hatnak, és a viselkedésüket jól definiált szabályok írják le, akkor a komplex rendszerben is rendezett mintázatok fedezhetőek fel. A rendet a szabályok viszik be a rendszerbe.

### *Reziliencia, törekenység, adaptáció, transzformáció*

Holling és munkatársai (Holling, 1973, Walker, 2004) definíciói jó kiindulási alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy a rezilienciáról beszéljünk ennek a szabályalapú modellnek a keretében.



*2. ábra C. S. Holling*

A rezilienciára ők a következő definíciót adták. (Walker, 2004) „A reziliencia a rendszernek a zavaró hatások abszorbeálására és önmaga újraszervezésére való képességét jelenti úgy, hogy a végrehajtott változtatások során a rendszer megtartja az eredeti funkcióját, struktúráját, identitását, és visszacsatolási mechanizmusait.” Ez egy megfelelő definíció, de a „zavar” („disturbance”) szó helyett én a fizikából kölcsönzött perturbáció szót fogom használni. A másik problémám a funkció, struktúra, identitás, visszacsatolás felsorolással van.

Én ezen felsorolás helyett egyszerűen az „identitás” szót használnám, azaz a rendszer identitását éppen azzal definiálnám, hogy a rendszer milyen funkciókat lát, és hogy mi a struktúrája. A struktúra egyik legfontosabb eleme pedig éppen az, hogy milyen visszacsatolási mechanizmusok működnek a rendszerben. Inkább vertikális, vagy inkább horizontális? A visszacsatolások hálózatát pedig az határozza meg, hogy milyen információs csatornák működnek a rendszerben.

A rendszer szintjén ez egy alkalmas definíciója az identitásnak, de ebben a cikkben én még lejjebb megyek: az ágensek szintjére, sőt még az alá is: a szabályok szintjére. A rendszer identitását éppen az ágensek viselkedését kódoló szabályok adják, de a szabályok közül is a „fontos” szabályok. A kulskérdés az, hogy mik ezek a fontos szabályok. Nagyon nehéz erre egyértelmű választ adni, de azt azért mindenki érzi, hogy a „Ne ölj!” szabály jóval fontosabb, mint a „Ne egyél margarint, mert túl sok benne a telítetlen zsírsav!” szabály.

A kérdést fordítva érdemes megközelíteni. Az identitást meghatározó szabályok éppen azok, amelyek a rendszer emergens működését alapvetően meghatározzák. Tehát megint a „reverse engineering” problémájába ütközünk. A problémát viszont ezzel nem oldottuk meg, csak más szintre helyeztük. Még mindig nem tudjuk, hogy az emergens szinten mi az alapvető működés, mik a fontos funkcionális és szerkezeti jellemzők.

Ettől a problémától sajnos nem is nagyon tudunk megszabadulni, ezeket nekünk kell definiálnunk. Szerencsére ilyenkor segítségünkre siethet a kvantitatív tudományos eszköztár, mivel ha kiválasztunk valamilyen számokkal jellemezhető rendszerparamétereket, akkor megvizsgálhatjuk ezeknek a változását, miközben a rendszer valamilyen perturbáció hatására jelentős változásokon megy át. Éppen azért érdemes az emergens szintből kiindulni, mert a rendszer fontos jellemzői azon a szinten kevesebben vannak, és általában könnyebben mérhetőek. Szokásos eljárás az, hogy kiválasztanak egy adott számú rendszerparamétert, amiknek ha megadjuk az értékét, akkor azt mondhatjuk, hogy megadtuk a rendszer állapotát. Ezek a paraméterek kifeszítenek egy állapotteret, amiben egy pont megfelel a rendszer egy állapotának.

Akármit is választunk a fontos rendszerparamétereknek, az identitás definiálása nagymértékben megkönnyíti a dolgunkat. Az identitás szót szokták az „azonosság” vagy „önazonosság” szavakkal magyarosítani, de én maradok az idegen kifejezésnél, azzal a megjegyzéssel, hogy modellszinten a rendszert azonosítjuk azokkal a fontos szabályokkal, amik az ágensek működésén keresztül a fontos emergens rendszerjellemzőket meghatározzák.

Ekkor a rezilienciára adott Holling-féle definíció is jelentősen leegyszerűsödik: „A reziliencia a rendszernek a perturbációk abszorbeálására és önmaga újraszervezésére való képességét jelenti úgy, hogy a végrehajtott változtatások során a rendszer megtartja az identitását.”

Az adaptációs képességre (alkalmazkodóképesség) Holling és munkatársai (Walker, 2004) a következő definíciót adták: „Az adaptációs képesség a rendszer aktorainak azon képessége, hogy a rendszer rezilienciáját befolyásolják.” Ebből rögtön látszik, hogy az adaptáció az ágensek szintjén megy végbe, de ez a definíció nem felel meg az én céljaimnak, mert fordítva üli meg a lovat. A rezilienciából vezet le az adaptációt, ami egy felülről lefelé való gondolkodás, míg az általam propagált modellben ez az irány éppen az ellenkező: alulról megyünk a felső szintek felé. A szabályok határozzák meg az ágensek viselkedését, azok meg a rendszer viselkedését. Az adaptáció fogalmát ezért sokkal alaposabban körül kell járnunk a szabályok és az ágensek szintjén.

A visszacsatolás az adaptív viselkedés alapja. A visszacsatolás alapján kapott jel az ágenst viselkedésének megváltoztatására ösztönözheti. Az adaptációnak különböző mechanizmusai vannak. Gell-Mann (3. ábra) definíciója alapján a következő szinteket különböztethetjük meg (Gell-Mann, 1999):

Direkt adaptáció esetében az ágens szabálygyűjteményében eleve benne van az a szabály, amit az adott helyzetben alkalmaznia kell, hogy adaptív viselkedésről beszélhessünk. A szabályok, amik az ágens viselkedését szabályozzák IF ...THEN ...ELSEIF ...THEN ...ELSE ...THEN típusú logikai utasítások formájában tartalmazhatják, hogy milyen helyzetben mi a tennivaló. Ha nem tartalmazzák, akkor bonyolultabb a helyzet.



3. ábra  
Murray Gell-Mann (1929-2019)

1. Amennyiben az ágensünk memóriával rendelkezik, akkor új, alkalmas szabályokat tud kifejleszteni. Az ágens véletlenszerűen is alkalmazhat szabályokat, és ha emlékszik az új szabály próbálgatásának múltbeli következményeire, és korrelációkat fedez fel, akkor az új szabály rögzülhet, pontosabban a próbálgatás szabállyá nemesedhet. Egyszerűen szokássá válik. Az ilyesmi általában aggyal

rendelkező állatok esetében szokásos, de memóriája például az immunrendszernek is van, napjainkban (2021) ez különösen életbevágó körülmény. A mechanizmus alapja a próbálgatás és a memória. A memória tulajdonképpen nem más, mint visszacsatolás a múltból.

2. Amennyiben az ágensek emberek, az intelligencia is belép az egyenetrendszerbe, mint változó. Ekkor az új szabályok alkotása már nem csak véletlenszerűen, hanem tudatosan, tervezetten is történhet. A memória pedig már nem csak az agyban működik, hanem írott szövegeken, könyveken, illetve digitális adathordozó eszközökön keresztül is.
3. A harmadik szint az evolúciós szint, ami az alkalmasabb ágens „túlélésén” alapszik. A biológiában ez úgy játszódik le, hogy amennyiben az ágensben mutáció vagy rekombináció útján olyan gén jön létre, ami ezt az ágenszt fittebbé teszi a versenytársainál, akkor az ágens utódaiban ez a gén adódik tovább és az a szabály, amit ez a gén kódol. Ezek a szabályok a DNS-ben vannak tárolva, és hosszú idő szükséges a mechanizmus működéséhez, mert a DNS-ben bekövetkező kicsi változások sorozatán és a fittségen keresztül történő visszacsatoláson alapszik generációkon keresztül vertikális irányban.

Ez a mechanizmus nem csak a biológiai evolúcióban, hanem a kulturális evolúcióban is működhet. Ha egy társadalomban egy olyan szabály alakul ki, ami sikeresebbé teszi ezt a társadalmat a riválisokkal szemben (mint például a puskaapor receptje, vagy egy jobb kooperációt lehetővé tevő szabály), akkor ez a társadalom rákényszerítheti a maga szabályait a legyőzöttre. Ennek sok módszere lehet a népirtástól a vegyesházasságig.

Látható, hogy itt a fittség és az evolúciós visszacsatolás már nem csak az ágens szintjén, hanem a rendszer szintjén is megjelenik. Nem csak az ágensek, de az ágensekből álló rendszerek is versengenek az erőforrásokért, mivel ezek a rendszerek egy nagyobb léptékű rendszerben ágensnek minősülnek. A szabályok megváltozása gyorsabb, és az információ horizontálisan is átadódik.

A fenti leírásban szerepel a „túlélés” szó. Nyilván definícióra szorul az is, hogy mit értünk egy rendszer túlélésén vagy éppen halálán. A biológiai egyedek esetében ez elég egyértelmű, de a társadalmak esetében korántsem. Itt a társadalom halála nem feltétlenül jelenti az ágensek halálát. Egy civilizációs összeomlás nyilván sok halállal jár, de mindig vannak túlélők, akik egyszerűen elvándorolnak és alkalmas életteret keresnek maguknak, ahol újrakezdehetik az életet, de már más szabályok alapján. A társadalmi összeomlás sokszor azt jelenti, hogy az emberi közösség elveszti az identitását. Az ágensek élnek, de már más szabályok alapján működnek.

Ezek után az adaptáció összekapcsolása a rezilienciával (alulról felfelé) egyszerű. Eszerint a reziliencia nem más, mint az ágensek sikeres adaptív viselkedésének következménye. Ezt nyugodtan vehetjük egy másfajta definíciónak. Míg Holling az adaptációt definiálta a reziliencián keresztül, én inkább a rezilienciát definiálnám az adaptáción keresztül. A két megközelítés természetesen kiegészíti egymást.

#### *Törékenység és transzformáció*

A reziliencia és az adaptáció tárgyalása után természetesen felvetődik a kérdés, hogy mi történik, amikor a rendszer elveszti a rezilienciáját, azaz az ágensek nem képesek többé

olyan adaptív viselkedésre, hogy a fontos szabályok, azaz a rendszer identitása intakt maradjon. Ebben az esetben azt mondjuk, hogy a rendszer transzformálódik, elveszti az eredeti identitását, és egy új identitást vesz fel. Ez a rendszer már nem az a rendszer. Holling definíciója a transzformálhatóságra a következő (Walker, 2004): „*A rendszer azon képessége, hogy egy fundamentálisan új rendszerre alakuljon át amennyiben az ökológiai, gazdasági, vagy társadalmi (beleértve a politikai) feltételek a létező rendszert fenntarthatatlanná teszik.*” Megint csak, ez egy rendszer-szintű definíció, nagyjából a reziliencia ellentéte.

Létezik azonban egy másik kifejezés is, ami szintén a reziliencia ellentéte, a törékenység. A transzformálhatóság és a törékenység között az alapvető különbség az, hogy mi történik a rendszerrel, miután elindult a változás rögzös útján és hogy milyen gyorsan történik ez a folyamat. A törékenység szó törésre utal, ami egy gyors és visszafordíthatatlan (irreverzibilis) folyamat. Amennyiben az ágensek szétszélednek a szélrózsa minden irányába, a rendszer összeomlása valóban visszafordíthatatlan lesz. A Földön az elhagyott és betemetett városok száma jelentős.

Az irreverzibilis „törésnél” érdekesebb az az eset, amikor az ágensek megmaradnak, csak megváltoztatják a viselkedésüket, azaz megváltoztatják a viselkedésüket szabályozó szabályrendszerrel. A kérdés, ahogy azt fentebb már tárgyaltam, az, hogy milyen mértékben és mely szabályokat változtatnak meg. A transzformáció tehát az ágensek szabályrendszerének alapvető megváltozását jelenti. Ennek nyomán a rendszer törékennyé válik, és hogy mi lesz vele, az attól függ, hogy még ez az alapvetően megváltozott viselkedés is elegendő-e ahhoz, hogy a pusztulás elkerülhető legyen, azaz, hogy a rendszer talál-e egy új egyensúlyi állapotot.

Egy harmadik fogalom, ami ugyancsak valamilyen szempontból a reziliencia ellentéte, a sérülékenység. A reziliencia definíciójánál az „abszorbeál” ige sok mindenre rávilágít. Ha egy rendszer reziliens, akkor az ágensek adaptív viselkedése lehetővé teszi, hogy a külső behatások által keltett hullámok elcsituljanak, a hatásuk az ágensek reakciója révén disszipálódjon. A külső perturbációk azonban szükségképpen sebeket okoznak. Az ágensek bizonyos szabályaik drasztikus megváltoztatására kényszerülnek. A sérülékenység azt jellemzi, hogy egy adott perturbáció hatására milyen mértékben, milyen valószínűséggel változnak meg a rendszer tulajdonságai abba az irányba, hogy az az egyensúlyi állapotból kifelé terelje a rendszert.

Az egyensúlyi állapot kifejezés óvatosan és fenntartásokkal kezelendő. A szocio-ökológiai rendszerek soha nincsenek egyensúlyban, mert minden folyamatos változásban van. Egyensúly alatt itt egyszerűen azt értem, hogy a rendszer állapota csak lassan változik és az ágensek folyamatos adaptációs tevékenysége folytán meg tudja tartani az identitását.

Hogy különválasszam a rendszer-szintű és ágens-szintű kifejezéseket, ahogy az a rezilienciánál és az adaptációnál adta magát, ezentúl a rendszer szintjén a sérülékenység és törékenység kifejezéseket, míg az ágensek szintjén a transzformáció kifejezést fogom használni.

#### *A transzformáció reverzibilitása*

Az ágensek működését és a rendszer transzformációját illetően jelentős különbségek mutatkoznak a komplex fizikai és a komplex adaptív rendszerek között. Miután rendelkezésünkre áll a szabályalapú modell, pontos definíciót adhatunk erre a két különböző típusú komplex rendszerre. A definíció egyszerűen az, hogy a komplex fizikai rendszerekben az ágensek viselkedését leíró szabályok nem változhatnak az időben, míg a komplex adaptív rendszerekben igen.



A fizikai rendszerekben a részecskék viselkedését a fizika illetve a kémia törvényei írják le, amelyek, legalábbis legjobb tudomásunk szerint, nem változnak. Ezért ha egy fizikai rendszert megváltoztatunk, elvileg vissza tudjuk juttatni eredeti állapotába munkavégzés révén, azaz energia befektetésével. Az autót, ami legurult a hegyről, vissza tudjuk juttatni a hegy tetejére. Ez egy mechanikai rendszer, aminek a működését leíró Newton-féle mozgásegyenletek ugyanúgy működnek akkor is, ha visszafele haladunk az időben.

Az idő irányát a termodinamika második főtétele hozza be a képbe, amit úgy is ki lehet jelenteni, hogy az idő változása akkor megfelelő irányú, ha egy izolált rendszerben az entrópia nő, és a rendszer spontán folyamatok során a növekvő rendezetlenség irányába halad. Ha mást látunk, akkor véletlenül fordítva fűztük be a filmet. Ez a kijelentés azonban csak izolált rendszerre igaz, ami viszont egy absztrakció, a valódi rendszerek mindig kapnak valahonnan energiát, szóval a hőhaláltól azért olyan nagyon nem kell megijedni.

A komplex adaptív rendszerekben azonban a szabályok változhatnak. Ha egy komplex adaptív rendszer állapota megváltozik, de közben változnak az ágensek viselkedését leíró szabályok, akkor azt a rendszert már nem lehet visszajuttatni eredeti állapotába. Ezek a rendszerek dinamikusak abban az értelemben, hogy folyamatosan változnak és ezek a változások irreverzibilisek, azaz visszafordíthatatlanok.

Egy fizikai rendszer termodinamikai állapotát egyértelműen leírják az állapotjelzői. Eszerint légköri nyomáson egy  $-1\text{ }^{\circ}\text{C}$  hőmérsékletű kocka alakú víz szilárd állapotban van, azaz egy jégkockával van dolgunk. Ha megnöveljük a hőmérsékletét  $1\text{ }^{\circ}\text{C}$ -ra, akkor a jég megolvad, és folyékony halmazállapotú vízzel lesz dolgunk. Ha újra lehűtjük  $-1\text{ }^{\circ}\text{C}$ -ra, akkor visszakapjuk a jégkockát. Makroszkopikus szempontból ez ugyanaz a jégkocka (tekintsünk el attól, hogy közben elpárolgott belőle egy kevés). Az ágensek (azaz az atomok) lehet, hogy máshol helyezkednek el ebben az új jégkockában, de ez mellékes.

A komplex adaptív rendszerekben, amik általában élő dolgokat tartalmaznak, ez nem lehetséges. Még nem nagyon láttunk olyan folyamatot, hogy egy aggyastyánból kisgyerek válna valamilyen energiabefektetéssel járó manipuláció hatására. Ilyen csak a sci-fiben van, de ott se kell komolyan venni.

Irreverzibilis folyamatokkal persze a fizikai természet is tele van, mert egy felrobbant szupernovát újra összeállni se látott még senki. A szupernovarobbanás viszont egyrészt spontán folyamat, másrészt nem zárt rendszer. Olyan lényt vagy mechanizmust, ami visszapumpálná a szétszórt anyagot és energiát, nem ismerünk. Bizonyos kémiai reakciók csak egy irányban játszódhatnak le, de az se igaz, mert az csak azt jelenti, hogy a másik irányba való lejátszódásnak elhanyagolhatóan kicsi a valószínűsége. Mindez az alapvető definíciót, azaz a komplex rendszereknek a szabályok időinvariánciájára alapozott definícióját nem befolyásolja.

## A rezilienciával összefüggő biológiai és társadalmi jelenségek

A következőkben gondolatébresztés céljából néhány olyan jelenséget tárgyalok, amik a rendszerek transzformációjával, rezilienciájával összefüggésben vannak. Előrebocsátom, hogy egyik érintett területnek sem vagyok szakértője. Alaposabb és mélyrehatóbb elemzés a megfelelő szakértőkkel való együttműködést feltételez. Jelen pillanatban ezeket a példákat

a fentiekben lefektetett definíciók illusztrálására használom csak. A tudatlanságból fakadó tévedés jogát fenntartom.

### *Folyamat vagy progresszió?*

A társadalmi-ökológiai rendszerek időbeli változása egy dinamikus folyamat, aminek során a komplexitás láthatóan nő. Megjegyzem, hogy ezt a kijelentést is fenntartással kell kezelni, mert a komplexitásnak többféle mértéke van, és szigorúan véve bizonyításra vár, hogy a körülöttünk zajló folyamatok növelik a komplexitást akármelyik mértéket használjuk is.

Itt is lehet nagyon gyakorlati megközelítéshez folyamodni. Válasszuk ki a teljes emergenszintű rendszer azon paramétereit, amiket a társadalmi komplexitás szempontjából kulcsfontosságúnak tekintünk. Whitehouse és munkatársai (Whitehouse, 2019) például egy tanulmányban megvizsgálták 414 múltbéli társadalmat 30 régióból 55 paraméter szempontjából. Ezek a paraméterek valamilyen szempontból az adott társadalom komplexitását jellemezték, például népesség, a legnagyobb település népessége, az adminisztráció, a katonaság, és az egyház hierarchikus rétegezettsége, oktatás, állami vizsgarendszer, bíróságok, törvénykezés, öntözőrendszerek, vízvezetékrendszerek, piacok, élelmiszer-raktározás, utak, hidak, csatornák, kikötők, bányák, postaszolgálat, történelmi feljegyzések, írás, naptár, vallási, filozófiai, tudományos iratok, pénzrendszer, fém pénz, papírpénz, stb. Ezekhez a paraméterekhez archeológiai és történelmi kutatások segítségével értékeket lehet rendelni, és az egész adathalmazból számítani egy társadalmi komplexitás indexet.

Az emberiség létszámának emelkedése, a globalizáció, a technológiai fejlődés, a természeti környezettel való összefonódás, annak növekvő kizsákmányolása mellett végső soron a visszacsatolások növekvő száma és bonyolultsága a rendszerben nem sok kétséget hagy afelől, hogy a komplexitás növekszik a mai társadalmi-ökológiai rendszerünkben.

Mivel ez a folyamat együtt jár egy rakás olyan vívmánnyal, amik az emberek kényelmét és biztonságát növelik, legalábbis a világ szerencsésebb felén, elterjedt az a nézet, hogy a komplexitás növekedése és a technológiai fejlődés egyben javulással, fejlődéssel, haladással, azaz progresszióval jár együtt. A progresszió hívei elképzelnék egy vágyott célt, egy ideális társadalmat, és az ahhoz való közeledésként értelmezik a folyamatokat. Talán nem kell különösebben ecsetelni ennek a megközelítésmódnak a veszélyeit, különösen a világnak ebben a kommunizmustól sújtott szegletében.

Ugyanakkor elkerülhetetlen a változás, mégpedig az ágensek adaptív viselkedése, még pontosabban az ágensek viselkedési szabályainak adaptív megváltoztatása révén. Steven Pinker, a progresszió egyik apostola egy adattudós aprólékosságával tárgyalja, hogy a világ a felvilágosodás óta egy sor kvantitatív mutatóban igenis jobb hely lett. (Pinker, 2019) Ilyen mutatók az erőszakos halált halt emberek száma (akár háború, akár gyilkosság következtében), a várható élettartam, gyermekhalandóság, elfogyasztott kalória, alultápláltság, szociális kiadások, emberi jogok, írástudatlanság, oktatáshoz való hozzáférés, de olyan puha mutatók is terítékre kerülnek, mint a boldogságindex.

Ezt a fajta fejlődést kár lenne tagadni. Mindezen mutatók elősegítik, illetve jelzik a társadalmi kooperáció mértékét és így a rendszer rezilienciájának növekedését vagy legalábbis megőrzését. A progresszió-elmélet kritikusai jogosan hozzák fel ellenérvnek az ezen folyamatok során történő rendíthetetlen növekedést, akár populációban, akár

termelésben és a természeti erőforrások kiaknázásában mérjük, és azt, hogy ez a növekedés a Föld véges rendszerében (Papp, 2013) szükségképpen katasztrófához vezet. Ezzel is nehéz vitatkozni.

Mivel a komplex rendszerek, különösen az ilyen óriásiak, mint a Föld és az emberiség által alkotott társadalmi-ökológiai rendszer, általában önszervezőek, kíváncsian és némileg aggódva várom, hogy a fenénagy progresszió során megjelennek-e olyan visszacsatolási mechanizmusok, amik az emberiséget viselkedésének önkéntes megváltoztatására készítetik. Egyelőre ennek csak korlátozott jelét látom. Az elektromos autók a probléma elodázását, nem a megoldását jelentik. Az atomerőművek bezárása is egy rövidlátó látszattmegoldás. Az ilyen zöld köntösben eladott intézkedések mögött nem nehéz felfedezni a különböző gazdasági és politikai érdekeket.

A konzervatív hozzáállás a szabályok kis mértékben, lépésről lépésre történő, ellenőrzött változtatását részesíti előnyben. Ez egy, a fennálló rend megőrzését és a kismértékű adaptív változtatásokat preferáló stratégia. A kismértékű változtatások azonban nem mindig bizonyulnak elegendőnek. Ekkor a rendszer transzformációra kényszerül. Ilyen időkből a rendszerben jelen lévő progresszív utópiák társadalmi támogatottságot kaphatnak. Ezek alapvető, hirtelen változásokkal (forradalmakkal) járnak együtt, de az utópiák nagy része végül megmarad utópiának. Mielőtt azonban bebizonyosodna a használhatatlan voltuk, rengeteg kint és veszteséget okoznak a világban.

Az elgondolások használható részét aztán az egyensúlyba kerülés után a társadalmak beépítik a szabályrendszereikbe. Ez olyan szépen hangzik, hogy kérdezhetni: hol itt a baj? Hát ott, hogy kellemetlen a világnak egy olyan fertályára születni, amelyet ezek az utópiák laboratóriumnak használnak. A kommunizmusnak a Kelet volt a laboratóriuma, míg az új utópiának, úgy tűnik, a Nyugat válik a laboratóriumává.

### *Öregedés, életciklusok*

A folyamatok azonban sokszor nem monoton trendet mutatnak, hanem ciklikus viselkedést. A biológia esetében a ciklikusság az egyedek szaporodásán és pusztulásán alapszik. A génállomány, azaz a szabálygyűjtemény tovább él az utódokban.

Az egyedek egyciklusos rendszerek, amelyekbe be van építve az öregedés, legalábbis az összetettebb szervezetek esetében. A biológiai organizmusok az evolúció által a pillanatnyi körülményekhez csiszolt rendszerek. Itt illik elkerülni az optimalizált vagy tökéletesített kifejezéseket, az evolúció ugyanis nem így működik. Mindig a rendelkezésre álló variációk közül a legfittebb kerül ki győztesen, de ez nem feltétlenül jelent optimalizációt. Az inkább egy mérnöki fogalom, ahol van egy célfüggvény. A biológiai evolúció esetében a célfüggvény lokális és pillanatnyi: táplálkozni, pihenni, túlélni, szaporodni.

A fejlettebb biológiai organizmusokban, mint például az emberben az evolúció során olyan negatív visszacsatolásokon alapuló javító mechanizmusok épültek ki, amelyek jelentősen javítják az egyedek rezilienciáját. Megint csak az immunrendszer a kézenfekvő példa. Ez a reziliencia jól működik, amíg (1) génhibák nem okoznak nem szokványos betegségeket, (2) a külső behatások (fertőzés, ragadozó támadás, élelemhiány, túl magas vagy alacsony hőmérséklet, stb.) nem túl erősek, illetve (3) az egyed az öregedés során el nem ér egy kritikus életkort.

Az öregedés („ageing”) a fejlettebb élő szervezetek egy „beépített” mechanizmusának

tűnik. Megoszlanak a vélemények arra vonatkozóan, hogy hogyan működik, és hogy mi az evolúciós eredete. (Jin, 2010) A programelméletek azt mondják, hogy az öregedés genetikailag „be van programozva”, azaz létezik valamiféle a génkifejeződésben kódolt menetrend, ami a szervezet öfenntartó, javító és védekező mechanizmusait szabályozza. A hibaelméletek szerint genetikai hibák és a környezeti behatások alapján okozott hibák és azok hatásaik az idő során felhalmozódnak.

Akárhol van is az igazság, az átlagos élettartam örvedetesen megnőtt a nyugati társadalmakban, az orvostudomány, a jólét, és a közvetlenül életveszélyes helyzetek csökkenése miatt a 90-100 éves életkor nem számít ritkaságnak. A dolog érdekessége az, hogy a fenti három külső faktoron kívül mik azok az adaptációs technikák, amelyek az idős embereket rezilienssé teszik. (Borras, 2020)

Ahogy az emberek esetében is eljön a vég mindenféle adaptációs törekvések ellenére, a társadalmak öregedése is elkerülhetetlen. A probléma csak az, hogy egy társadalom esetében sokkal nehezebb definiálni az öregedést. Az adaptáció és a reziliencia fogalma van ilyenkor a segítségünkre. A társadalmak életciklusaira számtalan elmélet létezik, például a Nefedov, Turchin és Malkov által javasolt matematikai alapú modellek. (Turchin, 2019, Korotae, 2006) Az általuk leírt folyamatok alapvetően hasonlóak a Walker és munkatársai (Walker, 2004) által vázoltakhoz. A következő szakaszokat lehet megkülönböztetni:

1. Növekedés és a természeti környezet növekvő kizsákmányolása. Ebben a szakaszban a technológia (pl. mezőgazdaság) fejlődik, és kialakul egy feladatmegosztáson alapuló bonyolult szabályrendszerrel rendelkező komplex társadalom. ( $\tau$ )
2. Az egyre gyarapodó problémák ellenére egy konzervatív (K) szakasz következik, ahol a kialakult komplex társadalmak különböző adaptációs módszerekkel próbálják a status quo-t fenntartani. A populáció növekedése megáll, az életszínvonal csökken, éhínségek, járványok, lázadások, háborúk törnek ki, de a gyülemlő feszültségeket a rendszer még kezelni tudja. Ezt a status quo-t a kifinomult adaptációs módszereknek köszönhetően a társadalom még jó ideig fenn tudja tartani.
3. A véget sokszor valamilyen külső hatás, rendszerint a klíma változása hozza el. Mivel a társadalom „element a falig”, a mozgástere leszűkül, a rezilienciája lecsökkent, és az összeomlás általában viszonylag gyorsan lejátszódik. Ez a populáció csökkenésével jár, akár az elvándorlás, akár a pusztulás miatt. ( $\Omega$ )
4. A populáció csökkenésével és a komplex társadalom befagyott szabályrendszerének eltűnésével megnyílik a lehetőség a reorganizációra. ( $\alpha$ )

Ez a leírás teljes mértékben harmonizál a fentebb bevezetett fogalmakkal: alapvetően a reziliens szakasz után egy gyors transzformáció után valami új identitással rendelkező rendszer keletkezik.

### *Összeomlások*

Az összeomló társadalmak helyét gyakran elnéptelenedett városok romjai jelölik. Sok példát lehet találni Jared Diamond „Összeomlás” című könyvében (Diamond, 2009) a majáktól az anaszázi indiánokon keresztül a grönlandi vikingekig. Sok közös motívumot lehet ezekben az esetekben felfedezni.

A felfutó szakaszban a technológiai innovációk és a szervezett államigazgatás segítségével

jól működő mezőgazdaság alakul ki, ami képes felesleget termelni. Emiatt nő a népesség, de a növekvő népesség miatt újabb és újabb területeket vesznek használatba. Ezek már jóval sérülékenyebb területek, elsősorban a hegyek lejtői, ahol kivágják az erdőket. Erdők hiányában nincs, ami megkösse a felső termő réteget, amit aztán a csapadék lemos a völgyekbe, ahol a folyók elviszik.

A termőterület termőképességének csökkenése egy fontos központi motívum. A másik az erdőirtás. Emiatt ezeknek a társadalmaknak újabb és újabb területeket kell művelés alá vonni, miáltal fokozatosan kimerítik a tartalékokat. Ez egy lassú folyamat, nem csoda, hogy az ágensek nem látják előre a következményeket. Napjainkban ugyanez a folyamat zajlik, csak bolygónyi méretben. Habár ma már a tudomány előre jelzi a lehetséges következményeket, ez kevés ahhoz, hogy társadalmi méretekben megváltoztassa az ágensek szokásait, azaz az ezeket kódoló szabályokat.

Habár a városok lakóit járványok és háborúk tizedelték, az elnéptelenedés végső oka minden bizonnyal az elvándorlás volt. A városok komplex, államigazgatással, munkamegosztással együtt járó társadalmakat jelölnek, amik a környező földek kiszípolozása, az éghajlatváltozás miatt sorozatban érkező aszályok, és a szintén éhínség sújtotta környező népek támadásai (ezek a városok zsíros falatnak számítottak) miatt többé nem fenntarthatóak. Amíg a konzervatív szakaszban az államigazgatás a helyén van, és meg tudja szervezni a védelmet és a hiányzó élelem beszerzését a kereskedelmen keresztül (ha ez egyáltalán lehetséges), addig a város intakt marad, bár egyre kevésbé kívánatos lakóhely. Azokat az adaptív tevékenységeket, amelyek a helyzet kezeléséhez kellenek, a város illetve a körülötte lévő mezőgazdasági terület polgárai el tudják végezni úgy, hogy a városállam identitását definiáló szabályok nem változnak jelentősen.

Nehéz megmondani, hogy az összeomlás az éghajlatváltozás nélkül is bekövetkezett volna-e, de az éghajlatváltozás mindenestre egy olyan külső hatás volt, ami átlendítette ezeket a társadalmakat a holtpontra. Az aszályos időszakok olyan mértékben növelték meg az éhínség miatt a társadalmakban keletkező feszültségeket, hogy a társadalom a régi módon már nem tudott kooperatív válaszokat adni a kihívásokra.

Egy nagyon fontos példa a késő bronzkorban és a korai vaskorban a Földközi-tenger környékén virágzó civilizáció hanyatlása és összeomlása. Ez egy óriási terület volt, amely magába foglalta a mai Görögországot (a mükénéi kultúra), Krétát, Anatóliát és a Közel-Kelet városállamait, Egyiptomot és Babilóniát. A kereskedelmi útvonalak a Kaukázusig, a Brit-szigetekig, és Észak-Afrikáig terjedtek. Az összeomlás i.e. 1200 környékén következett be; van, aki az évet is tudja, i.e. 1177. (Cline, 2014) Nagy vita dúl a történészek között azt illetően, hogy valójában mi is okozta az összeomlást. Van, aki a klímaváltozást teszi az első helyre, van, aki a vulkánkitöréseket, van, aki a növekvő társadalmi feszültségeket, és van, aki a tengeri népek (korabeli rablóhadjáratok) támadását. Mivel egy komplex és kiterjedt civilizációról van szó, nyilván nem lehet egy okot megnevezni, de a klímaváltozást semmiképpen sem lehet figyelmen kívül hagyni.

A múltbeli száraz időszakok természettudományos módszerekkel felderíthetők. Ezeket az adatokat archeológiai adatokkal összevetve világossá válik, hogy a klíma egyre szárazabbá válása egybeesik a népesség folyamatos csökkenésével. Vidal-Cordasco és Nuevo-López (Vidal-Cordasco, 2021) összegyűjtötték a releváns adatokat, és ágens-alapú szimulációkat hajtottak végre, ha nem is a teljes mediterrániumra, de Dél-Görögországra. A modellben olyan paramétereket vettek figyelembe, mint az esőzés variabilitása, a terület magassága

és hajlásszöge, a rendelkezésre álló termőterület illetve a művelésbe újonnan bevont földterület nagysága, a termőföld eróziója, a mezőgazdaság produktivitása, az emberek étrendjének alakulása, az energiamérleg (elegendő-e a megtermelt élelmiszer a terület lakóinak táplálására), a tárolási kapacitás, a települések védelmi képessége, a migráció, a demográfiai változások, a kereskedelmi kapcsolatok mennyisége illetve a kereskedelmi útvonalak hossza, a települések méret szerinti eloszlása, a külső támadások gyakorisága. Voltak ezek között bemeneti illetve kimeneti paraméterek, de a többséget a szimuláció almodelljeinek paraméterei alkották, amelyek a szimuláció során alakultak egymás közötti korrelációkat megállapító egyszerű egyenletek alapján. És egy csomó szempontot még ki is hagytak a modelltől.

A cikk érdekessége számomra az, hogy egyszerre érzékelteti a probléma bonyolultságát (vagyis azt, hogy minden mindennel összefügg, ahogy azt már a komplex rendszereknél megszoktuk), és azt, hogy a probléma a komplexitása ellenére robusztus, azaz vannak meghatározó, fontos paraméterek és folyamatok. Minden egyes szimulációból az jött ki, hogy a csapadékmennyiség csökkenésével együtt csökkent a népesség, néptelenedtek el a nagy tengerparti városok (a lakók feljebb költöztek új területeket művelés alá vonni), csökkent a települések száma, és nőtt a kis települések részaránya, csökkent a kereskedelmi kapcsolatok száma. Mindezek civilizatorikus paraméterek, változásuk egyértelmű hanyatlást jelez. A tengeri népek támadása olyan külső perturbációt jelentett, ami rászuperponálódott a klímaváltozás okozta folyamatokra, elvágta a hosszú távú kereskedelmi útvonalakat, a tengerparti városok elnéptelenedésének és általában a migráció növekedésének irányába hatott.

A tanulmány egyik tanulságaként fogalmazzák meg a szerzők, hogy három paraméter nagyobb jelentőséggel bír annál, mint ahogy ezeket az archeológiai kutatásokban vizsgálni szokás. Ezek az étrend mintázata, az esőzés variabilitása, és a termőföld eróziója. A tengerparti települések elnéptelenedésével párhuzamosan csökkent a halászat mennyisége, miáltal az étrendnek ez a komponense háttérbe szorult. Az emberek egyre inkább a mezőgazdasági terményekre voltak utalva, csökkent az étrend diverzitása, ami természetszerűleg csökkentette a rendszer rezilienciáját. A rendszer rezilienciáját csökkentette a talajerózió növekedése valamint a kereskedelem és ezzel a kooperáció hanyatlása is.

Számomra az egyik fő tanulság az a pozitív visszacsatolás, ami a Diamond által citált példákban is fellelhető volt. A növekvő szárazság talajeróziót és a mezőgazdaság termelékenységének csökkenését vonta maga után. Emiatt a népesség fenntartásához új területek művelés alá vételére volt szükség, amelyek egyre magasabban voltak, nagyobb hajlásszögű lejtőkön. Ezekben a területeken még gyorsabb volt a talajerózió, így még több területet kellett művelés alá vonni, és ezzel a kör bezárul.

Felmerül a kérdés, hogy elkerülhetetlen-e ez a mintázat. Szerencsére vannak pozitív példák is. A Diamond által említett példák közül kettőt szeretnék megemlíteni, mert ezek a szabályalapú megközelítés miatt különösen kedvesek a szívemnek. A két példában a közös motívum a tudatosság, azaz az ágensek tervszerűen megváltoztatták a viselkedési szabályaikat a túlélés érdekében. A különbség pedig abban áll, hogy ez a tudatosság a rendszer más szintjein jelent meg.

Tikopia szigete egy kicsi sziget a Csendes-óceánban. Sok példa van arra, hogy az ilyen szigeteken élő társadalmak elpusztultak, mert nem tudtak alkalmazkodni; a fent vázolt



pozitív visszacsatolós folyamatban kivágták a fákat, és az erózió áldozatává tették a termőföldjeiket. A legtriviálisabb példa a Húsvét-sziget, ahol ráadásul az impozáns kőszobrok örök mementóként szolgálnak. Nem csak az erdőirtás, de a túlnépesedés is egy közös motívum az összeomlásokra felhozott példákban.

A Tikopia sziget közösségének kis mérete lehetővé tette, hogy az ágensek szintjén hozzanak olyan szabályokat, amelyek a közösséget fenntarthatóvá teszik. Ezek népességszabályozó stratégiák voltak, amelyek a sziget népességének kordában tartását szolgálták. Ezekről Raymond Firth antropológustól van tudomásunk, aki 1928-29 között élt a szigeten, és a hét népességszabályozó intézkedés közül volt alkalma hatot megfigyelni. Érdemes ezeket idecitolni. (Diamond, 2009)

„A hét hagyományos módszer legegyszerűbbike a megszakított közösülés. Egy másik az abortusz, amit a hasra gyakorolt nyomással vagy ráhelyezett forró kövekkel érnek el, nem sokkal a szülés várható időpontja előtt. Néha megölik az újszülöttet, például úgy, hogy élve eltemetik, füsttel megfojtják, vagy arca fektetik, hogy attól fulladjon meg. Kevés földdel rendelkező családokban a fiatalabb fiúk cölibátusban élnek, és így tesz sok lány is, ahelyett, hogy belépne egy poligám házasságba. (A cölibátus Tikopián nem jelent tartózkodást a nemi élettől, csak azt, hogy az illetőnek nincs utódja; ha ezt eléri megszakított közösüléssel vagy akár gyerekgyilkossággal, maga a szexuális aktivitás megengedett.) További módszer az öngyilkosság, amelynek 1929 és 1952 között 19 esetét írták le: hetet akasztással és tizenkettőt úgy, hogy elkövetője szándékosan túl messzire úszott ki a tengeren, és már nem tudott visszaúszni. Gyakoribb a „burkolt öngyilkosság”, vagyis az elindulás egy nyilvánvalóan életveszélyes hajóútra; 1929 és 1952 között így 81 férfi és 3 nő halt meg, a fiatal nőtlen férfiak több mint egyharmada. A konkrét esetekben persze nem biztos, hogy a fiatalok ezt tényleg öngyilkossági szándékkal teszik; lehet, hogy pusztán kalandvágyból vagy annak reményében, hogy máshol jobb életet találnak. De mikor a szigeten éhínség van, a szegényebb családok másodszületett fiainak döntéséhez biztos gyakran hozzájárul az a szempont, hogy itthon úgyse jutna nekik elég kenyér. Például Firth 1929-ben leírta Pa Nakumara esetét, egy akkor még élő főnök öccsét, aki egy nagy árvíz és az azt követő élelemhiány idején direkt a gyors halál szándékával szállt vízre két fiával együtt, ahelyett, hogy otthon maradva lassan pusztuljanak éhen.

Végül a népesség szabályozásának van még egy közkeletű, bár nem kimondottan ezzel a céllal gyakorolt módja: a háború. Tikopián erre is volt példa, ahogy Firthnek elmesélték, az azóta eltelt nemzedékek számából ítélve utoljára az 1600-as vagy korai 1700-as években.”

Durva? Az, de Tikopia nem jutott a Húsvét-sziget sorsára, és különben is, kik vagyunk mi, hogy megmondjuk a tikopiaiaknak, hogyan kell élni?

A másik pozitív példa Japán a sógunátus győzelme után. A sógunok rendet hoztak a polgárháború sújtotta országba, miáltal az ország virágzásnak indult, a népesség pedig növekedésnek. Felgyorsult az erdőirtás. Az, hogy Japán nem került rá a pusztulás felé vivő lejtőre, annak köszönhető, hogy a sógunok tudatos, az erdőirtást szigorúan szabályozó rendelkezéseket hoztak. A tudatosság itt tehát egy magasabb szinten jelentkezett, a társadalom politikai vezetésének szintjén. Ha a sógunok ágensek tekintjük, természetesen ezt is lehet ágens szintnek venni, de a lényeg abban van, hogy a szabályok felülről lefele terjedtek. Tikopia szigetén a népesség olyan kicsi volt, hogy meg tudták beszélni egymással a dolgokat, habár a helyi főnökök „felvilágosultsága” nyilvánvalóan hozzájárult a sikerhez.

Erre jó példa az, hogy 1600 körül levágták az összes disznót a szigeten annak ellenére, hogy státuszszimbólumnak tekintették őket. Erre a lépésre a grönlandi vikingek nem voltak képesek. Ami azt illeti, ők még arra is képtelenek voltak, hogy a halat beépítsék az étrendjükbe (tabunak számított).

Beszélgések során felmerült, hogy miért kell ezekkel a rendszerszintű összeomlásokkal foglalkozni. Végző soron nem az egyének túlélése számít? Nem nagyon szoktam érteni a kérdést, annyira a neveltetésem ellenére való. A társadalmak és az azok alapjául szolgáló kultúrák értékes képződmények, a megőrzésük fontos volna, mert egyrészt hozzátartoznak az emberiség közös kultúrkincséhez, másrészt az ágenseknek sem mindegy, milyen rendszer keretében folytatják az életüket. A tapasztalat azt mondja, hogy a transzformációval együtt járó nagy mértékű és gyors társadalmi változások nem szoktak fájdalommentesek lenni. A folyamatok túllendülnek a holtpontra, mint az inga, és sok roncsolást végezhetnek, mielőtt egy konszolidációs vagy újjászervezési periódus során újra valamiféle egyensúlyi helyzet felé terelik a rendszert.

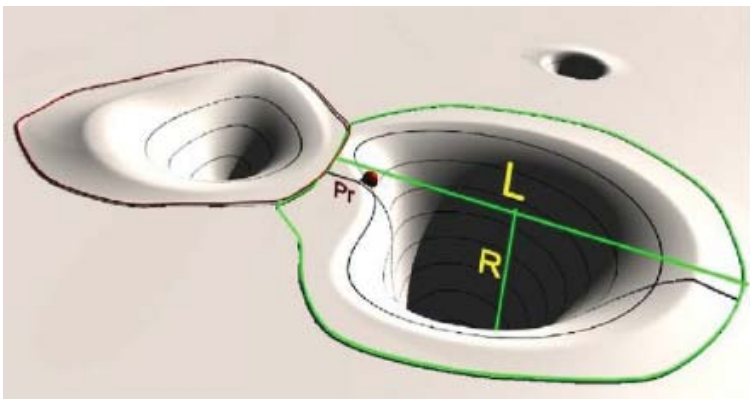
A kulcsfogalom, véleményem szerint, az identitás. Ha a rendszernek van egy jól definiálható identitása, akkor, az individuumoktól egy kicsit elvonatkoztatva és a hierarchikus komplex rendszerek nézőpontjából közelítve a kérdéshez, a rendszer ugyanúgy egy élő organizmusnak tekinthető, mint az egyén. Mivel a világ hierarchikusan egymásba ágyazott komplex rendszereknek tekinthető, a közösség a hierarchia magasabb szintjén ugyanúgy ágensként viselkedik, mint az egyén a hierarchia egy alsóbb szintjén. A közösségek és kultúrák is versenyben vannak egymással, nem mindegy, hogy egy közösség/kultúra hogyan teljesít ebben a versenyben, mert az a közösséget alkotó ágensek életét is közvetlenül befolyásolja. A hierarchia magasabb szintjei tehát éppen olyan fontosak, mint az egyének. Az individuum fontosságát túlhangsúlyozó mai világszemlélet egy túlzás, az inga kitérése.

### *A káosz peremén*

Láttuk, hogy a komplex társadalmi rendszerekhez olyan rendszerparaméterek választhatók, amelyek együtt kifeszítenek egy állapotteret. Ekkor ebben az állapotterben a tér egy pontja, azaz a paraméterek egy együttese meghatározza a rendszer egy adott állapotát. A fizikában ezt az állapotteret fázisnévnek nevezzük, a rendszer egy (mikro) állapotát definiáló pontot pedig fázispontnak.

A rendszer állapota változik az időben, ami ebben a modellben leírható a rendszerparaméterek időfüggéseként, azaz az állapotpont vándorol az állapotterben. Ezt nevezzük a rendszer trajektóriájának.

A különbség a komplex fizikai és adaptív rendszerek között, hogy ezek az állapotváltozók a fizikában nem változnak. Mikroszinten 2022-ben is ugyanúgy a részecskék helyzete és sebessége feszítik ki a fázisnév teret, mint 1967-ben. Makroszinten ugyanúgy a hőmérséklet, a nyomás, és még néhány megfelelő számú, alkalmasan választott mérhető paraméter feszíti ki a rendszer makroállapotát definiáló teret ma is, mint régen.



4. ábra Az állapotter felett definiált stabilitási függvény („stability landscape”). Az  $L$ ,  $R$ , és  $Pr$  jelölik a mozgásteret (szélesség, „latitude”), az ellenállást („resistance”), és a bizonytalanságot (ingatlanság, „precariousness”).

A társadalom esetében ezek a paraméterek azonban egyrészt szubjektív választások, másrészt időben változhatnak, pláne ha a rendszer ne adj’ isten időközben átmegy egy transzformáción. Ami fontos volt eddig, ezután már nem lesz fontos. 30 éve például nem volt fontos rendszerparaméter a nagyvárosok wifi-lefedettsége. Mindezek ellenére hasznos, ha ilyen paramétereket definiálunk. Ezzel a kutatást mederbe tereljük, és a paraméterek definiálásával saját magunk előtt is tisztába tesszük, hogy mit tekintünk fontosnak, és mit hanyagolunk el, mit hagyunk ki a modellből.

A rendszerparaméterek tere felett definiálni lehet egy függvényt, ami azt írja le, hogy a rendszer az adott paraméterek adott értékeinél mennyire van egyensúlyban. Ennek a függvénynek a megalkotása nem egyszerű feladat konkrét helyzetekben. Ahogy azt már megszokhattuk, a fizikusok megint könnyebb helyzetben vannak. Ott ez a függvény tulajdonképpen az energia (szakmabeliek kedvéért: szabadenergia), amelynek a minimuma definiálja a rendszer egyensúlyi állapotát.

Analóg módon a társadalmi rendszerek esetében ez a függvény tulajdonképpen egy stabilitási függvényt, egy felületet definiál. Angol nyelven erre a „stability landscape” kifejezés használatos, ami onnan jön, hogy ha elképzelünk egy két paraméterből álló állapotteret, ezeket a Descartes-féle koordináta-rendszer  $x$  és  $y$  koordinátájaként értelmezzük, akkor ez a függvény a felfele mutató  $z$  tengelyen ábrázolható. Mivel az  $x, y$  sík minden pontjához tartozik egy  $z$  érték, egy ilyen függvényt ábrázolva valami olyasmit kapunk, ami messziről nézve úgy néz ki, mint egy hegység, csúcsokkal és völgyekkel, vagy külszíni fejtésből keletkező bányákra emlékeztető lyukakkal és az őket elválasztó peremekkel (4. ábra). Ahol a függvénynek minimuma van, azaz a völgyekben, ott a rendszer lokálisan stabilis egyensúlyi állapotban van.

Egy ilyen völgyre angolban a „basin of attraction” kifejezés is használatos, mivel ha egy rendszer egy ilyen állapotba belekerült, hajlamos ott maradni. A völgy alját, azaz az egyensúlyi állapotot az attraktor kifejezéssel szokták illetni.

Mivel a rendszerben vannak véletlenszerű vagy szándékos, de olyan folyamatok, amik nem az egyensúly irányába terelik a rendszert (a fizikában ez például a hőmozgásnak felel meg), a rendszer nem kerül le a völgy aljára, nem „fagy be”, hanem a völgyben mozog. Természetesen

több ilyen völgy is elképzelhető; mindegyikük egy-egy lokális attraktornak, azaz egyensúlyi állapotnak feleltethető meg. A völgyek pereme („threshold”, „edge”), azaz a hegygerinc különös jelentőséggel bír. Minél távolabb vagyunk egy ilyen peremtől, értelemszerűen annál közelebb vagyunk az attraktorhoz és annál kisebb a valószínűsége, hogy egy perturbáció átdobja a rendszert a peremen túlra. Ki tudja, mi van ott?

Miután ezeknek a fogalmaknak a birtokában vagyunk, előnyös néhány, a reziliencia szempontjából fontos dolgot definiálni. (Walker, 2004) Minél szélesebb egy ilyen völgy, annál nagyobb a mozgáster a rendszernek, annál nagyobb azon állapotpontoknak a számossága, amelyeket a rendszer betölthet úgy, hogy közben a völgyben marad. Erre angolban a „latitude” szót használják, én a mozgáster szót fogom használni. Ennek a paraméternek a változása messzebb (vagy éppen közelebb) juttathatja a rendszert a peremhez. A völgy mélysége az ellenállás („resistance”). Ha mély a völgy, azaz nagy a völgy falának meredeksége, akkor nagy „erőkifejtés” (megint egy fizikai analógiát véve) szükséges ahhoz, hogy a paraméterek egységnyi megváltoztatásával kimozgassuk a rendszert a völgyből. Egy mélyebb völgy nagyobb stabilitást, befagyott állapotokat (szabályokat) jelent, azaz ilyenkor az ágensek nehezebben adaptálódnak. A majáktól a grönlandi vikingekig sok társadalom küzdött ezzel a problémával. A befagyott szabályrendszernek köszönhetően ők maradtak ugyanabban az állapotban, de közben a „stability landscape” elmozgott felettük.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a komplex adaptív rendszerek nem feltétlenül szeretnek az egyensúlyi állapotban lenni, hanem sokkal inkább szeretnek közel lenni a peremhez. Ez különösen igaz az élő szervezetekre. Vajon mi lehet ennek az oka? Vajon nem előnyösebb távol maradni a peremtől? Elvégre ha közel vagyunk a peremhez, még egy mégoly kicsi perturbáció is átlendíthet minket rajta.

A magyarázat részben a versengésben, részben az adaptációs képességben rejlik. A biológiában a versengés az erőforrásokért alapvető. Abban a pillanatban, hogy megjelenik valahol egy rés („niche”), azaz valamilyen élőhely illetve energiaforrás, arra az élő organizmusok „rámozdulnak”, megpróbálják kiaknázni a lehetőségeket. Ezt sem úgy kell érteni, hogy az állatok kémlelik a tájat a „niche”-ek után, nyilván arról van szó, hogy a nagy változatosságot mutató életformák közül, például egy dzsungelben, akadni fog egy, ami ennek a megjelenő lehetőségnek a kiaknázására alkalmasabb, mint a versenytársak. Ekkor ez a faj vagy annak valamilyen mutánsa az adott „niche”-t illetően evolúciós előnybe kerül.

A társadalomban is jelen van a verseny, annak ellenére hogy eddig állandóan azt hangoztattam, hogy a kooperáció a társadalmakat összetartó erő. Valójában mindkét tényező jelen van. (Hessen, 2018) Az egyik a rendezettség, a másik a rendezetlenség irányába hat.

Ha egy rendszer nem megy el a falig ezzel megpróbálva kiaknázni az erőforrásokat, akkor majd elmegy egy versenytárs. Ennek persze megvannak a kockázatai, de valaki mindig lesz, aki közel merészkedik a peremhez, és pillanatnyilag hasznot húz ebből a stratégiából. Ezzel a versenytársakat kiszorítja a „niche”-ből, így jön létre az a helyzet, hogy a komplex adaptív rendszerek hajlamosak közel maradni a peremhez.

A peremhez közel maradni azért is előnyös, mert ott kisebb a lejtő meredeksége, kisebb energiabefektetéssel lehet változtatni a rendszer állapotán, azaz a rendszer ágensei könnyebben változtatnak a viselkedésükön. Itt könnyebb az adaptív viselkedés, de a peremhez való közelségnek megvannak a veszélyei. Ha a hegytetőre felhelyezünk egy labdát, akkor az lehet, hogy nyugalomban marad, ha ügyesek vagyunk, de egy kis szellő is lefújja onnan. A helyzete a peremen nem stabilis, hanem labilis, ingatag. Minél közelebb vagyunk a peremhez, annál

nagyobb a valószínűsége, hogy egy perturbáció átlendít minket a peremen. Ennek leírására vezették be a Pr paramétert („precariousness”). Magyarra talán a bizonytalanság vagy ingatagság szavakkal lehetne fordítani, de alapvetően azt jellemzi, hogy mennyire vagyunk közel a peremhez (4. ábra).

A rend és rendezetlenség fogalompáros már sokszor előkerült. Az attraktorhoz közel a rendszer a modellparaméterek függvényében rendezett állapotban van. Minél közelebb kerül a peremhez, annál rendezetlenebbé válik a rendszer, annál könnyebben változtatják az ágensek a szabályait. Láttuk, hogy nem jó, ha túl rendezett a rendszer, mert az nem ad lehetőséget az adaptációra. De az sem jó, ha túl rendezetlen a rendszer, ha túl közel vagyunk a peremhez, mert akkor egy kis perturbáció is kibillentheti a rendszert a völgyből.

Mivel a rendezetlenség fogalmát sokszor összekeverik a káosz fogalmával, szokás a komplex adaptív rendszerek azon hajlamát, hogy közel maradjanak a peremhez azzal a kifejezéssel illetni, hogy hajlamosak a káosz peremén („Edge of Chaos”) egyensúlyozni. Stuart Kauffman az elsők között hívta fel erre a figyelmet. (Kauffman, 1993, Kauffman, 2000)

### *Hit*

A rendezett kooperatív közös cselekvés egy komplex társadalmi rendszer ágensei részéről az alapja annak, hogy a rendszer többszörösen hierarchikus bonyolult alrendszereit az oktatástól a közlekedésig, az igazságszolgáltatástól a termelésig, a médiától a politikáig működtessék. Az összehangolt közös cselekvés viszont feltételez egy olyan „puha” faktort, amely nélkül az egész nem működik. A tudatos, intelligenciával és egyéni vágyakkal, elképzelésekkel bíró ágensek csak akkor tudják ezt a rendszert működtetni, ha megvan a közös hit a rendszer alapjaiban. Nem kell nagy dolgokra gondolni. Hinni kell abban, hogy ha a pénzem beteszem a bankba, visszakapom, ha kérem. Hinni kell abban, hogy ha a gyereketem beadom egy iskolába, ott nem lesz különösebb baja. Hinni kell abban, hogy a piros jelzésnél mindenki megáll. Ez az, amit Harari a közös sztorinak nevez (Harari, 2017), míg Csányi Vilmos hiedelemnek (Csányi, 2017).

Ennek közvetlen és hűsbavágó köze van a rendszer rezilienciájához. Ha megbicsaklik a hit, megremeg a rendszer. Számos összeomlott civilizáció esetében az elvesztett hit jelentős faktor volt az összeomlásban.

### *A rejtett sérülékenység*

A kifejezés („hidden fragility”) James P. Crutchfield invenciója. (Crutchfield, 2009) Érvelésének lényege, hogy a sérülékenység nem valami hibája a komplex rendszernek, hanem egy beépített emergens tulajdonság.

A lényeg, hogy a komplex adaptív rendszerek önszervező rendszerek, azaz egy spontán evolúción mennek keresztül, mégpedig a környezettel szoros koevolúcióban. Ahogy a technológia fejlődik, a peremfeltételek (a környezet) változnak, új ötletek növelik folyamatosan a szabálygyűjteményt, új minták, új korrelációk, új visszacsatolások jelennek meg folyamatosan a rendszerben mind horizontálisan, mind vertikálisan.

Ez tulajdonképpen a rendszer identitásának lassú változását jelenti. A mélyben közben

olyan folyamatok mennek végbe, amelyek révén a rendszer egyre komplexebb lesz, és az újonnan megjelenő kölcsönhatások és visszacsatolások révén a rendszerben megnyílnak a lehetőség újfajta törekenységek és sérülékenységek kifejlődésére, amelyeket talán észre sem veszünk, csak akkor, amikor egy olyan perturbáció éri a rendszert, ami ezt a sérülékenységet próbára teszi.

Emergensnek nevezzük ezt a törekenységet, mivel az ágensek és főleg a szabályok szintjén lezajló folyamatok révén nyílik meg előtte az út. Az ijesztő az, hogy az ágenszintű folyamatokból nem látszik egyértelműen, hogy a rendszer törekenységéhez vezetnek. Gondoljunk arra, hogy milyen ártatlan dolog a turizmus, hogy emberek milliói utaznak távoli földrészekre nap mint nap. Aztán hazamennek, és kiderül, hogy egy vírust cipeltek haza magukkal. A globalizáció nem csak egy szólam. Emberek milliárdnyi lokális cselekvésből tevődik össze. Mindenki részese, aki felszáll a repülőre és Thaiföldre repül, holott a Velencei-tónál is nyaralhatna. Megvan ebben a multinacionális vállalatok felelőssége, de azokat is emberek működtetik. Kevesen látták előre, hogy az az ártatlannak tűnő pénzügyi konstrukció, amelyet úgy neveznek, hogy másodlagos jelzáloghitel, hova vezet.

A dolog azért ijesztő, mert az ágensek szintjén szimpla adaptációnak tűnik. „Én csak túl és jól akarok élni, félretenni a nyugdíjas éveimre, kipihenni magam, mielőtt visszalépek a mókuserékbe.” Az ágens szempontjából tényleg adaptációról van szó, elvégre az ágensnek is meglehetnek a maga célfüggvényei, de a rendszer szempontjából talán éppen a reziliencia csökkenését eredményezik ezek a cselekvések. Ilyenkor érdemes lehet visszatérni Holling (Walker, 2004) definíciójához: „Az adaptációs képesség a rendszer aktorainak azon képessége, hogy a rendszer rezilienciáját befolyásolják.” Ennek értelmében azok a viselkedési formák és a mögöttük álló szabályok, amelyek csökkentik a rendszer rezilienciáját, nem minősülnek adaptív viselkedésnek.

Rokonszenves szempont. Ebből is látszik, hogy az alulról felfele építkező szabály-központú modellnek is megvannak a maga korlátai. Sokszor éppen a rendszer szempontjából kell szemügyre venni a dolgokat.

Az elképzelés másik fontos eleme a váratlanság, a kiszámíthatatlanság. Erre utal a „rejtett” kifejezés. A komplex adaptív rendszerek viselkedése megjósolhatatlan. Amennyiben nyugodt időszakról beszélünk, és a rendszer békésen cirkulál az attraktor körül, felfedezhetünk rendet, logikát, mintázatokot a rendszer működésében, de megjósolni, hogy konkrétan mi fog történni t idő elteltével, szinte lehetetlen. Ez részben az ágensek nagy számából, részben az alrendszerekben jelen lévő determinisztikus káoszból ered. A sok-sok nemlineáris visszacsatolás és vertikális/horizontális összekötöttség miatt a kis történéseknek is nagy és megjósolhatatlan hatása lehet akár az egész rendszerre nézve.

A dolog csak még rosszabb lesz, ha közel vagyunk a peremhez. Ilyenkor instabillá válik a rendszer, nagy fluktuációk történnek, eddig fontos rendszerparaméterek hirtelen lényegtelenné válnak, és az ágensek eddigi adaptív viselkedési szabályai közül sok már nem ér semmit, vagy kifejezetten káros. Gondoljunk csak a grönlandi vikingek szarvasmarhatartási szokásaira. A „stability landscape” megváltozik, nem csak abban az értelemben, hogy eltolódik a stabilitási függvény, hanem úgy is, hogy a régi állapotparaméterek közül sokat ki kell dobni az ablakon, és újakat bevinni a paraméterterbe.



### *A technológiába vetett illuzórikus hit*

Miután korábban kijelentettem, hogy a hit mennyire fontos tényező a rendszer reziliens működése szempontjából, illik rávilágítani arra is, hogy hinni olyan dolgokban is lehet, amelyek nincsenek jó hatással a rezilienciára. Az egyik ilyen a technológiába vetett illuzórikus hit.

Az ember ösztönei még a szavannáról származnak, és az agyunk úgy van drótozva, hogy ösztönösen még mindig valami kiszámítható, vagy legalábbis megjósolható események sorának látjuk a világot. Okokat és okozatokat keresünk. Ha A történik, akkor B-t kell cselekednem. Ez a fajta gondolkodás segítette a túlélést a szavannán, de a modern komplex világban nem feltétlenül működik jól.

Gondoljunk arra, hogy az emberek hogyan reagálnak a vírushelyzetre. A zavarodottság fő oka véleményem szerint az, hogy az emberek többsége egyszerűen nem érti a valószínűség fogalmát. Nem értik, hogy egy vakcina beadásának nem egy jól definiált okozata van, hanem az eredménye az, hogy a valószínűségeket egy icipicit eltolja, mégpedig a rendszerben jelen lévő sok-sok ágens beoltottsága révén. Nem értik, hogy nem azért kell beadatni, hogy mi védettek legyünk (habár az se árt), hanem azért, hogy elegendő ember vakcinálása után eltűnjön a vírus, és visszatérjünk a rendes kerékvágásba. Van a cselekvésnek okozata, de az nem direkt és rövid távú, hanem indirekt és hosszú távú.

Az ember agya tehát inkább mérnöki agy. Szereti a világot alkatrészekből összerakott rendszernek látni, ahol az alkatrészek működése egyértelműen meghatározza a rendszer működését.

Az agyunk működésének mechanizmusa az oka annak is, hogy ilyen fenntartások nélkül hiszünk a technológiában. Van rá okunk, hiszen a tapasztalat azt mutatja, hogy a technológia működik. Igaz, hogy károkat okoz, de se baj, majd kifejlesztünk egy újabb technológiát a károk enyhítésére.

Mi köze ennek a rezilienciához? Hát az, hogy az emberek kevésbé lesznek képesek adaptív cselekedetekre, ha teljesen a technológiára hagyatkoznak. Mi történik egy modern háztartásban, ha elmegy az áram? Gyakorlatilag semmi se működik. A modern emberek közül hányan maradnának életben a civilizáció vívmányai nélkül?

Mondhatjuk, hogy de hát működik a rendszer, működnek az erőművek, van áram. Igen, egyelőre ez a helyzet. A társadalmi-ökológiai komplex rendszer, amelyben élünk, azonban valójában egy társadalmi-ökológiai-technológiai komplex rendszer. Ha a klímaváltozásból eredő perturbációk, mint például a járványok, átlendítik a rendszert egy peremen, a legnagyobb veszély a technológiai komponens fenyegeti. A Homo sapiens mint faj nincs veszélyben, a Homo technologicus annál inkább.

### *A kontrollba vetett illuzórikus hit*

A szavannáról hozott ösztönvilágunk másik fontos következménye, hogy hiszünk abban, hogy kontrollálni tudjuk a körülöttünk lévő dolgokat. Az agyunk evolúciós úton éppen erre lett kifejlesztve, hogy kitalálja, hogyan oldjuk meg a problémákat, hogy kontrolláljuk a helyzetet. És hát valljuk be, remekül látja el a feladatát.

Nem működik azonban olyan jól, ha egy komplex problémával kerül szembe. A régi mérnöki megoldásokat próbálja alkalmazni: tekerjük el ezt a potmétert ebbe az irányba egy kicsit, mert

tudjuk, hogy ennek ez meg ez lesz a következménye. A komplex rendszerek esetében ez nem egészen így van. A potméter elcsavarása számos más jelenséget is produkál a rendszerben lévő korrelációk és visszacsatolások miatt.

Ha megfigyeljük, hogy az emberiség hogyan kezeli a klímaváltságot, egyértelműen ennek látjuk a jelét. Fogjuk vissza a széndioxid-kibocsátást, aztán minden jó lesz. A klímakonferencia után nyugodtan lehet elmenni egy jó kávéra, és elégedetten csettinteni, hogy megint milyen jól tettünk.

Ugyanakkor persze nem tudom, mi lenne a megoldás, de azt hiszem, hogy az emberiség viselkedési szabályainak drasztikus átalakulása nélkül nem fog sikerülni megállítani a szakadékba rohanó szerelvényt. Melyik politikus fog előállni azzal a programmal, hogy luxusadót vetne ki a benzinre, hogy keményen büntetné az árucikkbe precízen beépített véges élettartamot, hogy korlátozná a kereskedelmet, és mindezt a jó ügy érdekében?

A vírushelyzetre adott egyik válasz a lezárás, aminek nem csak az a pozitív eredménye volt, hogy csökkent a kontaktusok száma és így a járvány terjedése, de számos negatív hatása is volt. A triviális és kiszámítható hatása nyilván az, hogy visszaesés következett be a gazdaságban, de számos árucikk hiánycikké vált, mert egy bizonyos alkatrészt nem tudtak szállítani, mert ahhoz is hiányzott valami alkatrész, amelyhez hiányzott valami nyersanyag, és így tovább. Az ellátási láncok összefonódottsága sérülékennyé teszi a rendszert. Mivel azonban a globalizált gazdaságban, amelynek ezek az ellátási láncok a részét képezik, a profit a célfüggvény, a vállalatok közül mindig lesz, amelyik „elmegy a falig”, nem törődve azzal, hogy a globalizált gazdaság sérülékenységéhez miképpen járul ezzel hozzá.

### *Időskálák*

Minden rendszernek és a rendszer minden alrendszerének van bizonyos tehetetlensége (a fizikai párhuzam a testek tehetetlen tömege), ami abban érhető tetten, hogy milyen gyorsan válaszol valamilyen perturbációra. Ha rákapcsolunk egy rendszerre egy hatást, idő kell ahhoz, hogy a rendszer fogaskerekei mozgásba lendüljenek, hogy az ágensek reagáljanak. Ez egy karakterisztikus idővel jellemezhető. Ha egy rendszer valamilyen folyamatának nagyobb a karakterisztikus ideje, akkor az a rendszer azon folyamat szempontjából tehetetlenebb. Azt mondjuk, hogy a különböző folyamatok különböző időskálákon játszódnak le.

Ha egy külső hatás egy időben változó perturbáció, mint például a bolygó hőmérsékletének emelkedése, akkor nem mindegy, hogy a társadalmi komplex rendszer, amelynek ezt le kellene reagálnia, milyen időskálán, milyen gyorsasággal képes ezt megtenni. Jelenleg úgy tűnik, hogy a klímaváltozás gyorsabb, mint az a sebesség, amellyel az emberiség képes volna a viselkedési szabályait megváltoztatni. Az emberek szokásainak fokozatos, adaptív megváltozása drasztikus kényszerítő erők nélkül egy lassú folyamat. Az adaptív válaszok felszínre kerülésének gyorsasága nyilvánvalóan fontos eleme a rendszer rezilienciájának.

Furcsa paradoxon, hogy ugyanakkor az emberek viselkedési mintázatainak gyors és beható megváltozásának lehetünk tanúi. Ez a technológiai, elsősorban az információs technológiai fejlődésnek köszönhető. Olyan technológiák vesznek körül minket, amelyekre húsz évvel ezelőtt csak a sci-fi írók gondoltak, vagy ők se. Furcsa módon ezeket a technológiákat könnyűszerrel használatba vesszük, még az idősebb nemzedékek is, nem csak a fiatalok. A magyarázat nyilván az, hogy ezek a technológiák kényelmesebbé teszik az életünket, vagy legalábbis úgy érezzük. Addiktív hatásuk van.

Ez párhuzamba hozható a klímaváltozással, mert a technológiai fejlődés felfogható külső perturbációként. Az emberek rövid távú, gyors válasza az, hogy elkezdik ezeket a technológiákat használni, ez azonban hatással van az élet egyéb területeire is. Ezeket a szabályokat hozzáigazítani a nyaktörő iramú technológiai fejlődéshez időt igényel. Az a tény, hogy használjuk mondjuk a Google Maps szolgáltatásait, egy adaptív válasznak tekinthető abból a szempontból, hogy könnyebben, gyorsabban felelhetünk meg annak a kihívásnak, hogy el kell jutnunk A-ból B-be. Amennyiben azt tekintjük kihívásnak, hogy hogyan szervezzük át az életünket annak fényében, hogy használjuk a Google szolgáltatásait, a dolog már nem ilyen egyszerű. Az egy komplex kihívás; meg kell jelenniük azoknak a visszacsatolási mechanizmusoknak, amelyek egyáltalán ráébresztik az embereket arra, hogy tenni kell valamit.

Vannak erre utaló jelek, de mire az ember reagál valahogy, a technológia már rég előbbre jár. A dolog veszélyessége főleg a fiatal generációk esetében tetten érhető. Ők ebbe beleszületnek, ezt tekintik természetesnek. Nincsenek meg azok a szabályok a fejükben, amelyekkel az új, online világ szabályai ellentmondásba keveredhetnek (a visszacsatolás egy formája), ezért a virtuális világ szabályai „égnek be” a fiatal éveikben, amelyeket később aztán nehéz megváltoztatni. Az online világ embertelensége ki sem derül számukra a visszacsatolások hiányában, csak azt érzik, hogy valami nincs rendben az életükkel.

### *Mémek*

Az online világból érkező ingerek töméntelensége és sokfélesége rávilágít egy másik problémára. Amíg nem volt ilyen gyors a világ, a társadalmak fejlődésében is érvényesült egyfajta evolúciós mechanizmus, azaz a társadalmak és ágensek (a hierarchia mindkét szintjén) fokozatosan változtatták a viselkedési szabályaikat a visszacsatolásoknak megfelelően. Volt idő arra, hogy a szabályoknak megfelelő viselkedési mintázatok eredményeit összevessék a valósággal, és felmérjék a viselkedések hatékonyságát, hasznosságát. Volt valamilyen szelekciós nyomás, ami a nagyobb reziliencia irányába terelte a rendszert.

A mai, adatokkal és benyomásokkal leterhelt világban azonban ez a szelekciós nyomás, úgy tűnik, hiányzik. „Fontos általános tanulság, hogy a komplex adaptív rendszerek mintázat-felismerő eszközöknek tekinthetők, amik szabályszerűségeket keresnek a gyakorlatukban és ezeket sémákba (Gell-Mann elnevezése a szabályokra, BD) sűrítik. Gyakran a megtalálni vélt szabályszerűségekről kiderül, hogy az hamis szabályszerűség, valójában csak zaj. Valószínűleg a babonás hitek jó része ennek a jelenségnek tulajdonítható, amit az „önző séma” elnevezéssel jelölhetünk.” - írja Gell-Mann. (Gell-Mann, 1999)

Ez nem más, mint a replikátor-elmélet egy kicsit máshogy kifejezve. Ez a modell a biológiai evolúció elméletében látott napvilágot még azelőtt, hogy Richard Dawkins megírta volna híres könyvét „Az Önző Gén”-ről. (Dawkins, 2011) Az alapötlet az, hogy a biológiai evolúció folyamatára ne az egyed, hanem a gén nézőpontjából tekintsünk. Az egyedek elpusztulnak, de közben átörökítik a génjeiket az utánuk következő nemzedékekbe. Lehet úgy tekinteni, hogy a folyamat nyertese végső soron a gén, ezért használta Dawkins a provokatív „önző” kifejezést.

A gén nézőpontjának szükségessége akkor merült fel, amikor az állatvilágban tapasztalt altruisztikus viselkedést kellett megmagyarázni, azaz, hogy minek tulajdonítható az, hogy az állatok feláldozzák magukat a kicsinyeikért. (Haldane, 1955, Hamilton, 1964a, Hamilton,

1964b) Ha az egyedekre koncentrálunk, ez nehezen értelmezhető evolúciós nézőpontból. Ha azonban feltesszük, hogy van egy olyan gén, ami az önfeláldozó viselkedést kódolja, akkor ez a gén tovább adódik a megmentett utódokban. A tanulság tehát az volna, hogy az altruizmus önző génje a folyamat nyertese, az egyed sorsa nem annyira érdekes.

A replikátor fogalma a gén fogalmának kiterjesztése. Maynard Smith és Szathmáry könyveiben (MaynardSmith, 1997, MaynardSmith, 2012), ahol eleve az információ-alapú megközelítésre és az evolúció által növelt komplexitásra helyezik a hangsúlyt, szépen ki van fejtve az alapötlet. A replikátor az az információs egység, amely önmagában tartalmazza a rendszer felépítésének kódját és a rendszer (egyed) halála után tovább öröklődik. Gánti Tibor kemoton-modelljében (Gánti, 1978, Gánti, 2000) a metabolizmus és a membrán mellett a replikátort definiálta azon három összetevő egyikének, amelyek feltétlenül szükségesek ahhoz, hogy élő sejtről beszéljünk.

Ha elfogadjuk, hogy a társadalmak esetében is működik valamiféle szelekciós visszacsatoláson alapuló evolúciós mechanizmus (kulturális evolúció), akkor indokolt definiálni a génnek megfelelő replikátort a társadalmak esetére. Dawkins javasolta a mém elnevezést. Ez a huszadik század vége felé életre hívta a memetika „tudományát”. (Blackmore, 2000, Aunger, 2000, Asher, 2006, Aunger, 2013, Brodie, 2009) Mivel egy idő után kiderült, hogy azok a genetikai törvények, amik jól működnek a biológiai evolúció esetében, a társadalmak esetében nem alkalmazhatók, a memetika iránti lelkesedés idővel alábbhagyott. A biológiai evolúcióval való analógia túl erős.

Az alapötlet viszont szerény véleményem szerint többet érdemel, mint hogy a mémeket csak az interneten keringő virális videóknak tekintsük. Az, hogy erős analógiát nem lehet alkalmazni, még nem jelenti azt, hogy ne lehetne alkalmazni egy gyenge analógiát. Ez hívta életre azt a szabályalapú megközelítést, amit a könyvemben javasoltam. (Boda, 2020) Nem annyira a szabályok feleltethetők meg a replikátoroknak, hanem inkább azok, amelyeket én kódoknak nevezek. Ez a kettő az emberek esetében sokszor átfedésbe kerül attól függően, hogy milyen mértékig vannak explicit módon rögzítve a kódok.

Visszatérve Gell-Mann megjegyzéséhez, amennyiben az online térből ránk zúduló „információözonban” a kognitív rendszerünk nehezen tud mintázatokat felfedezni, magyarul értelmet kicsiholni belőle, akkor más szempontok alapján próbálkozik a válogatással. Az egyik ilyen fő szempont, hogy a beérkező információ (mém) összhangban van-e azzal a mémkomplexummal (szabálygyűjteménnyel), ami már az elménkben van. Ha nincs, kognitív disszonancia keletkezik, és elvetjük ezt a mémet. Ha összhangban van, akkor befogadjuk, de ez a biztos receptje annak, hogy véleménybuborékok csapdájába essünk. Mondanunk se kell, hogy a zajos környezetben szocializált elme a jól berögződött, a társadalmi kooperációt elősegítő szabálygyűjtemény hiányában jobban kitett a propagandának és a marketingnek is.

Ezt úgy is meg lehet közelíteni, hogy Gell-Mann nyomán (Gell-Mann, 1999) megkülönböztetünk külső és belső szelekciós nyomásokat. A külső szelekciós nyomás esetében a szelekciós kritérium külső, azaz a rendszertől független. Gell-Mann a sakkautomatát hozta fel példának, amelyet arra programoztak, hogy jól definiált szabályok alapján játsszon azzal a célfüggvénnyel, hogy megnyerje a játszmat.

Amikor a kritériumot magát a rendszer szolgáltatja, akkor azt mondhatjuk, hogy a kritérium emergens. „Amikor a fitness egy emergens tulajdonság, akkor nehezen tudjuk egy körkörös argumentáció nélkül definiálni, azaz bármi, ami nyer, az definíció szerint fitt, de ugyanakkor bármi ami fitt, az valószínűleg nyer.” (Gell-Mann, 1999) Emiatt az, hogy milyen kritériumok alapján választják meg az ágensek a viselkedésüket, és hogy milyen kritériumok alapján

változtatják meg a szabályaikat (azaz az adaptációs viselkedésüket), nagymértékben esetleges lesz. A valamilyen objektív módon definiált hasznosságot, rezilienciát, rugalmasságot szem előtt tartó visszacsatolások alapján működő szisztematikus evolúciós mechanizmusok visszaszorulnak.

Ennek az lesz az eredménye, hogy sem az ágenseknek, sem a rendszernek nem származik különösebb haszna abból, ahogy az ágensek kiválasztják az új szabályaikat. Az ágenseknek nem hasznos, mert értelmes visszacsatolások hiányában az ilyen szabályok által kódolt viselkedés nem lesz adaptív. Emiatt a rendszer sem lesz reziliensebb, sőt. Úgy tűnik, a folyamat nyertese az a mém, az a szabály, amely továbbadódik, replikálódik az ágens elméjében, azaz a folyamat nyertese az önző mém.

## Végszó

Ebben az írásban arra tettem kísérletet, hogy részletesen elemezzem a reziliencia fogalmát egy olyan modellt véve alapul, ahol a szabályok nézőpontjából tekintünk a komplex rendszerekre. Ha egy mondatban kellene összefoglalnom a fő tanulságot, azt mondanám, hogy a minket tartalmazó komplex társadalmi-ökológiai rendszer rezilienciáját leginkább úgy lehetne növelni, ha az emberek éppen ezzel a céllal változtatnák meg a viselkedési szabályaikat. Elvégre értelmes lények vagyunk, racionális megfontolások mentén a teljes rendszer érdekében létre lehetne hozni közös cselekvési programokat.

Attól félek, hogy ez ugyanolyan illuzórikus hit, mint a technológiába vagy a kontroll lehetőségébe vetett hit. Nem is igazán hiszek benne. Az ember az ösztönei között azt is a szavannáról hozta, hogy nem lát tovább a saját orránál.

## Hivatkozott irodalom

- Asher, E. (2006). *Disinfect Your Mind: Defend Yourself with Memetics Against Mass Media, Politicians, Corporate Management, Your Aunt's Advice, and Other Mind Viruses* Galiel.net.
- Aunger, R. (2000). *Darwinizing Culture: The Status of Memetics as a Science*, Oxford University Press.
- Aunger, R. (2013). *The Electric Meme: A New Theory of How We Think*. Simon & Schuster.
- Blackmore, S. (2000). *The Meme Machine*. Oxford University Press.
- Boda, D. (2020). *Complexity in Nature and Society. From Dancing Molecules to Collapsing Societies*. iASK.
- Borras, C., Ingles, M., Mas-Bargues, C., Dromant, M., Sanz-Ros, J., Román-Domínguez, A., Viña, J. (2020). Centenarians: An excellent example of resilience for successful ageing. *Mechanisms of Ageing and Development*, 186, 111199.
- Brodie, R. (2009). *Virus of the Mind: The New Science of the Meme*. Hay House, Incorporated.

- Cline, E.H. (2014). *1177 B.C.: The Year Civilization Collapsed*. Princeton University Press.
- Crutchfield, J.P. (2009). *The Hidden Fragility of Complex Systems-Consequences of Change, Changing Consequences*. in G. Ascione (Ed.), *Cultures of Change: Social Atoms and Electronic Lives* Cultures of change: Social atoms and electronic lives (p. 98-111). Barcelona ACTAR D Publishers.
- Csányi, V., Tóth, B. (2017). *Hiedelmeink*. Libri
- Dawkins, R. (2011). *Az önző gén*. Kossuth.
- Diamond, J. (2009). *Összeomlás. Tanulságok a társadalmak továbbéléséhez* Typotex.
- Gánti, T. (1978). *Az élet princípiuma*. Gondolat.
- Gell-Mann, M. (1999). *Complex Adaptive Systems* Complex adaptive systems. in Cowan, G.A., Pines, D., Meltzer, D. (Eds.), *Complexity: Metaphors, Models, and Reality* (p. 17-45). Westview Press.
- Gigerenzer, G. (2008). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Penguin Books.
- Gánti, T. (2000). *Az élet általános elmélete*. Műszaki.
- Haldane, J.B.S. (1955). *Population genetics*. Pinguin New Biology, 18, 44.
- Hamilton, W.D. (1964). *The genetical evolution of social behaviour. I*. *Journal of Theoretical Biology*, 7(1), 1-16.
- Hamilton, W.D. (1964). *The genetical evolution of social behaviour. II* *Journal of Theoretical Biology*, 7(1), 17-52.
- Harari, Y.N. (2017). *Sapiens: Az emberiség rövid története*. Animus.
- Hessen, D.O., Eriksen, T.A. (2018). *A versengés paradoxonjai. Evolúciós folyamatok a mindennapokban*. Budapest, TypoTex.
- Holland, J.H. (2012). *Signals and Boundaries: Building Blocks for Complex Adaptive Systems*. The MIT Press.
- Holland, J.H. (2014). *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Holling, C.S. (1973). *Resilience and Stability of Ecological Systems*. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Jin, K. (2010). *Modern Biological Theories of Aging*. *Aging and disease*, 1(2), 72-74.
- Kauffman, S.A. (1993). *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.
- Kauffman, S.A. (1995). *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.
- Kauffman, S.A. (2000). *Investigations*. Oxford University Press, USA.
- Kauffman, S.A. (2008). *Reinventing the sacred: a new view of science, reason and religion*. Basic Books.
- Kauffman, S.A. (2019). *A World Beyond Physics: The Emergence and Evolution of Life* Oxford University Press, USA.
- Korotaev, A., Malkov, A. (2006). *Introduction to Social Macrodynamics: Secular Cycles and Millennial Trends*. URSS.
- Maynard Smith, J., Szathmáry, E. (1997). *Az evolúció nagy lépései*. Scientia Kiadó.
- Maynard Smith, J., Szathmáry, E. (2012). *A földi élet regénye. A földi élet születésétől a nyelv kialakulásáig*. Akadémiai Kiadó.



- Papp, S. (2013). Véges rendszerben végtelen növekedés? Magyar Tudomány 2013(3), 330-344.
- Pinker, S. (2019). Felvilágosodás most. Alexandra.
- Turchin, P. (2019). Historical Dynamics: Why States Rise And Fall. Princeton University Press.
- Vidal-Cordasco, M., Nuevo-López, A. (2021). Resilience and vulnerability to climate change in the Greek Dark Ages. Journal of Anthropological Archaeology, 61, 101239.
- Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R., Kinzig, A.P. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems Ecology and Society, 9(2)
- Whitehouse, H., et al. (2019). Complex societies precede moralizing gods throughout world history. Nature, 568(7751), 226-229.

## A részvétel egymással összefüggő perspektívái

Bavlsík Richard<sup>1</sup>; Nagy Ákos<sup>2</sup>; Oross Dániel<sup>3</sup>

### Absztrakt

A közszolgáltatások felhasználói és közösségi szempontú vizsgálata az elmúlt években a közigazgatás és közpolitika egyik leggyorsabban növekvő tanulmányi területévé vált. Tanulmányunk betekintést ad abba, hogy egyéni és szervezeti szempontból milyen motivációk, célok állnak a részvétel ösztönzése mögött, majd bemutat olyan módszereket, amelyek a részvétel ösztönzését segítik. Ezt követi a részvétel négy fő fogalmának (közös alkotás, elköteleződés, koprodukció, márkaközösség) bemutatása a marketing, a szervezetkutatás és a politikatudomány felől, interdiszciplináris megközelítésben. A tanulmány végén bemutatjuk, milyen hozzáadott értéket teremt a részvétel ösztönzése, és áttekintjük, hogy a konferencián milyen kérdések merültek fel a részvétel ösztönzését befolyásoló tényezők (a bevonódás és elköteleződés mértéke, a részvétel kontextusa, fogyasztói bizalom) kapcsán.

### Abstract

The user and community oriented study of public services has, in recent years become one of the fastest growing topics in the field of public administration and public policy research. Our study provides a glimpse into the individual as well as the organisational level motivations and goals behind encouraging participation, before presenting methods that support this process. This is followed by the introduction of the four primary aspects of participation (co-creation, engagement, co-production, brand community) from the interdisciplinary perspectives of marketing, organisation science as well as political science. At the end of our study, we explain what added value the encouragement of participation creates and review what questions have been raised during the conference in relation to the factors that have an effect on the encouragement of participation (the level of commitment and involvement, the context of participation, and trust).

### Bevezető

Tanulmányunk az első Socio Summit konferencián elhangzott előadásunk főbb állításait foglalja össze, célja választ adni arra a kérdésre, hogy a szervezetkutatás, a marketing és a politikatudomány részvételre vonatkozó megközelítései között milyen elemek és értelmezések jelennek meg, amelyek kölcsönösen gazdagíthatják az egyes területeket, illetve miként mozdíthatja elő a részvétel újfajta megközelítése a szociális szolgáltatók közösségi

<sup>1</sup> Bavlsík Richard; richard.bavlsik@uni-corvinus.hu, doktorandusz hallgató; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Marketingtudományi Intézet

<sup>2</sup> Nagy Ákos; akos.nagy@uni-corvinus.hu; doktorandusz hallgató; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Operáció és Döntés Intézet, Döntésemélet Tanszék

<sup>3</sup> Oross Dániel, PhD; oross.daniel@tk.hu; tudományos főmunkatárs; Társadalomtudományi Kutatóközpont, Politikatudományi Intézet

és társadalmi szerepét, miként bővítheti külső erőforrásait, hogyan járulhat hozzá a humán ágazatok közötti szinergiák növeléséhez.

Az alábbi tanulmány elsőként a részvétel négy, általunk kiemelt megjelenési formáját, a közös alkotást, az elköteleződést (engagement), a koprodukciót és a márkaközösséget mutatja be interdiszciplináris keretben. Az így nyújtott szakirodalmi áttekintést követően előbb a részvételt az egyének, valamint a szervezetek céljai, motivációi felől értelmezzük, kiemelve a facilitátor folyamatban betöltött szerepét. A téma közszolgáltatások biztosítása terén való fontosságát egy példán keresztül világítjuk meg. Röviden kitérünk a megvalósult részvételi folyamat értékelésének kritériumaira, majd a „részvétel valuta” értelmezésén keresztül áttekintjük a részvételbe befektetett értékek komplex rendszerét. Részletesen, példák felvonultatásával bemutatjuk a részvétel eredményét (teremtett érték) mind az alany, mind a szervezet szempontjából. A tanulmány végén bemutatjuk, milyen hozzáadott értéket teremt a részvétel ösztönzése, és áttekintjük, hogy a konferencián milyen kérdések merültek fel a részvétel ösztönzését befolyásoló tényezők (a bevonódás és elköteleződés mértéke, a részvétel kontextusa, fogyasztói bizalom) kapcsán.

## A részvétel

Ahogy a bevezetőben is említettük, a részvételre irányzott vizsgálódásunk interdiszciplináris jellegű. Marketingtudományi szempontból a részvétel (fogyasztói részvétel) jelenleg többfajta értelmezést és fogalmi lehatárolást magába foglal. Legtágabban azonban úgy definiálható, mint a fogyasztó tevékenységei, materiális vagy immateriális erőforrásokkal kapcsolatos rendelkezései a piaci ajánlatok fejlesztésével vagy létrehozásával kapcsolatban (Mustak és mtsai, 2013). A fogyasztói részvétel folyamatában kulcsfontosságú a cég-fogyasztó kettőse, az ő kapcsolatuk, dinamikájuk, közös értékalkotásuk (Vargo és Lusch, 2004, 2006). A fogyasztói részvétel kapcsán a szakirodalom fókuszában elsősorban annak remélt eredményei, kimenetei találhatók, mint a fogyasztó elégedettsége a kapott szolgáltatással (Gallan és mtsai, 2013), a márkahűség és lojalitás (Solem, 2016), a kapcsolt társadalmi identitás (Chen és Lin, 2019), újravásárlási hajlandóság (Eisingerich és mtsai, 2014), profitabilitás (Rishika és mtsai, 2012), elköteleződés (Bettencourt, 1997). További fontos cél lehet még például a fogyasztók bevonása az innovációs, vagy esetleg piaci tudást generáló folyamatokba (mint például piaci információszerzés, vagy fogyasztói igényfelmérés), melynek során a fogyasztó közvetlenül kap beleszólást a kapott szolgáltatás vagy termék kialakításába, a cég belső és külső folyamatainak működésébe (Payne és mtsai, 2008). A fogyasztó számára a részvételre motiváció elsősorban az, hogy valamilyen előnyt szerezhessen ebből (akár praktikus, akár szociális, akár érzelmi, akár identitásbeli) (Nardi és mtsai, 2020), ám fontos lehet még a fogyasztói felhatalmazódás is, mely az utóbbi évtizedekben egy egyre nagyobb jelentőségű viselkedési formává vált (Pires és mtsai, 2006).

Az ágencia jelentősége a részvétel szervezeti kontextusában különösen jelentőssé válik a munkafolyamatok összetett rendszereinek esetében. Ez esetben három különböző módon értelmezhetjük a részvételt. Az első a szó szoros értelmében alkalmazza a fogalmat, az egyes munkavállalók, később egyéb érintettek egy szervezethez való csatlakozását, önmagában a jelenlétüket érintő tényezőket veszi alapul (Fenwick és Cieri, 2004; Grewal és mtsai, 2001; Hagburg, 1996). A második értelmezés az érintettek részvételének minőségét vizsgálja. Ez a fajta megközelítés a fogalmat olyan tényezőkhöz köti, mint a munkahelyi elköteleződés,

elégedettség, teljesítmény, azonosulás, proaktív munkavégzés, innovativitás, szervezeti polgári aktivitás, vagy a szenvedély (Croity-Belz és mtsai, 2004; Ernita és mtsai, 2020; Fachrudin és Sholihin, 2021; Han és mtsai, 2010; Kees Looise és mtsai, 2011; Knezović és Smajić, 2022; Russell, 2002; Saraf és mtsai, 2022; Singh és Mohanty, 2011; Uribetxebarria és mtsai, 2021; Vander Elst és mtsai, 2010; Von Krogh és mtsai, 2003; Wickramasinghe és Wickramasinghe, 2012). Végezetül a harmadik, leginkább elterjedt, tradicionális értelmezése a részvételnek a szervezeti döntési folyamatokba való bevonódással, bevonással foglalkozik. Ez a terület legelterjedtebben olyan szervezeti elemeket vizsgál, mint az általános operatív vagy stratégiai döntésekbe való bevonás (Han és mtsai, 2010; Knezović és Smajić, 2022; Wickramasinghe és Wickramasinghe, 2012), a költségvetési döntésekbe (Fachrudin és Sholihin, 2021; Jatmiko és mtsai, 2020; Oross és Kiss, 2021) vagy szervezeti változási és tanulási folyamatokba való bevonás (Jurburg és mtsai, 2019; Purwaningrum és mtsai, 2020). Bár hasonló integratív modellre eddig nem leltünk, ez a három féle megközelítés értelmezésünkben egy kontinuumot alkothat, amely a „jelenlét” alapú részvételtől a fogalom demokratizáló szintjéig terjed.

A politikatudományon belül a részvételi demokrácia hívei (Arnstein, 1969; Barber, 1984) az állampolgárok közvetlen részvételét tartják a legfontosabbnak a társadalmi intézmények működtetésében (Pateman, 1970). A képvisleti demokrácia által biztosított részvételi lehetőség, a választásokon való részvétel nem elégíti ki igényeiket, e megközelítés hívei szerint az állampolgároknak biztosítani kellene a politikai részvétel lehetőségét többek között a munkahelyen, a médiában és az államigazgatásban is. Három fő érvük (Elstub, 2018: 218.): (1) a nagyobb civil részvétel megnövelheti a politikai intézmények iránti bizalmat és támogatást, (2) a nagyobb részvétel csökkentheti a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségeket, (3) a részvételt biztosító lehetőségek növelése, a nagyobb arányú politikai részvétel egy jobban informált társadalmat eredményez, amely jobban képes a csoportos érdekképviseletre. A részvétel célja általánosságban az állampolgárok bevonása a politikai döntéshozatal folyamatába az állampolgári lojalitás és bizalom növelése érdekében, speciálisan a pártok számára a részvétel ösztönzésének célja lehet a szavazatmaximalizálás, a párt adatbázisának és kapcsolatrendszerének bővítése. A részvétel ösztönzésére létrehozott módszerek/eszközök között a skála olyan általános részvételi formáktól, mint a különböző fórumok, gyűlések, konzultációk az állampolgári elégedetlenség vagy szimpátia kifejezésére szervezett tüntetéseken át a speciális, együtt-döntést lehetővé tevő intézményekig terjed, mint például a részvételi költségvetés vagy a közösségi gyűlés. A részvétel ösztönzése mögött állhatnak ideológiai megfontolások (így például a zöld pártok ideológiai célkitűzései között szerepel), de egyes részvételi cselekedetek (például a bojkott vagy a buycott) mögött piaci, fogyasztói motivációk is megjelennek. A részvételt befolyásoló tényezők között meghatározó az informáltság, a politikai intézményekbe vetett bizalom szintje, bizonyos erőforrások (pl. szabadidő) megléte, szocio-ökonómiai jellemzők (jövedelem, képzettség), de befolyásolhatja a távolság, a politikai kultúra, vagy éppen az eredmények átláthatósága. A részvétel fogalma körüli konfliktusok a hierarchia, a legitimitáció és a felhatalmazás körül rajzolódnak ki, Albert O. Hirschman (1995) a kivonulás (exit), a tüntetés (voice) és a lojalitás (loyalty) fogalmi hármassága mentén írta le az egyén lehetséges részvételi / cselekvési formáit ezen konfliktushelyzetekben. A részvétel során az egyén által befektetett érték sokféleképpen kifejezhető, legfőképp az idő, pénz, a befektetett munka és az érzelmi bevonódás mértéke jelzi.

A részvétel által teremtett érték lehet befolyás valamilyen területen születő döntések meghozatalára, valamely konkrét anyagi kedvezmény/előny, de szociális értékékként

pártagok esetében kifejeződik egyfajta szolidaritás, illetve közös identitás mentén is. Az aktorok szempontjából a részvétel által teremtett érték kifejezhető a befolyásolás mértékének növekedésében, a választásokon megszerzett szavazatok számában, a szavazótábor méretében, egy adott politikai párt ismertségének növekedésében vagy a képviselő szempontjából például a megszerzett képviselői mandátumok számában. A részvételi döntéshozatal előfeltételei között fontos egy bizonyos politikai kultúra megléte, a közigazgatás felkészültsége a döntéshozók valós elkötelezettségét illetően. A részvétel környezete szempontjából döntő jelentőséggel bír a választás jogszabályi környezete, illetve egyes közpolitikai ügyek szabályozása (civiltörvény, médiatörvény) szintén jelentősen befolyásolja a részvételi lehetőségeket.

Annak érdekében, hogy fogalmilag összehangoljuk a fent bemutatott három szakterület részvételi értelmezését, egy magasabb absztrakciós szintű fogalomrendszert alkottunk, melynek középpontjában az „alany” és a „facilitátor” állnak. Itt lényegében beszélhetünk szervezetegyen kettősről is a könnyebb érthetőség érdekében, ám ez a megközelítés a részvételi formák egyes eseteiben félreértésekre ad okot, így a továbbiakban inkább alanyként és facilitátorként hivatkozunk a két, eltérő attribútumokkal rendelkező szereplőre. Az alany alatt egyaránt érthetjük a fogyasztót, munkatársat, partnert, választót vagy állampolgárt. Ő az a szereplő, aki a részvételben az ún. alulról induló tevékenységeket képviseli. Esetében kulcsfontosságú, hogy milyen mértékig vonódik be az adott részvételi folyamatba, mennyi időt vagy figyelmet szán rá, mekkora fontosságot tulajdonít neki, vagy épp milyen szintű érzelmi bevonódást tanúsít. Ilyen értelemben a nagymértékben bevont/bevonódó alanyok akár hangadói szerepkört is betölthetnek az adott részvételi folyamatban, mely esetben másfajta hozzáállást is igényelnek. Ezzel szemben a facilitátor az a szervezet vagy a szervezeten belüli dolgozó (mint a szervezet kiterjesztése vagy képviselője), aki a részvételi folyamatot mintegy felülről jövően elindítja, facilitálja. Természetesen egyáltalán nem kizárt, hogy a részvétel az alanytól indul ki, sőt, ez egy kiemelkedő cél is. Azonban ez esetben is szükséges a nyitottság a facilitátor oldaláról, így a dinamika megmarad, csak a hangsúlyok tolódnak el időlegesen, vagy amennyiben az alanyként értelmezett szereplő aránytalan felelősséget vállal a megvalósulás iránt, a facilitátor szerepe át is ruházódhat. Ez a különbségtétel a két szerep között kiemelkedő, ugyanis bár a korai értelmezések, akár a co-creation esetében, egyenlő felek által, organikus, passzív folyamatok részeként konstruáltak koncentráltak (Vargo és Lusch, 2004), addig újabban aktív ágenciáról beszélhetünk, valamint a szolgáltató fél kiemeléséről, mint a szereplő, aki a kereteket adja és a felelősséget vállalja (Grönroos, 2011; Voorberg és mtsai, 2015).

Kiindulva az eddig lefektetett fogalmi alapokból, áttekintjük a részvétel kontextusait, melyek egyben eszközök is a facilitátor kezében a részvétel előidézésre: elköteleződés (*engagement*), koprodukción (*co-production*), közös (érték)alkotás (*co-creation*) és (márka) közösség (*brand community*). E tekintetben elsősorban marketingtudományi szakirodalomra építünk, ám a másik két tudományterület kapcsán is értelmezhető „tevékenységformákról” beszélünk.

Az első, és talán legnyilvánvalóbb eszköz az elköteleződés és az ehhez kapcsolódó jellemzők, melyek viszonylag egyértelmű módon képesek részvételt előidézni (Ashley és Tuten, 2014). Az elköteleződés egy kognitív vagy érzelmi állapot, amely során az alany valamilyen kapcsolatba kerül a facilitátorral, vagy annak kiterjesztésével (mint termék, vagy kommunikációs tartalom). Minden esetben a facilitátortól kell kiindulnia. Ilyen értelemben tekinthetjük nagyon egyoldalú tevékenységnek is. Több szintje lehetséges. Van, amikor csak egyszerű hatáskifejtés a cél, gondoljunk csak a termék/szolgáltatás mellé járó apró figyelmességre, egy kedves levélre, vagy valamilyen ajándékra. Jellemzőbb azonban, hogy

valamilyen tevékenységre kívánja rávenni az alanyt. Erre jó példa lehet a kommentelés, visszajelzés kérése. Így azonban már hamar eljutunk a részvételhez.

Egy sokkal célzottabb és operatívabb forma a koprodukción, mely elsősorban az alany szolgáltatásnyújtásban vagy termelésben való részvételére összpontosít (Bendapudi és Leone, 2003). A koprodukción, bár a gazdasági tranzakciókba való bevonódás egy korlátozott formája, végeredménye egy olyan termék vagy szolgáltatás, amelyet a facilitátor és az alany közösen hoz létre. Erre lehet nyilvánvaló példa a mindenki által ismert önkiszolgáló kasszák a szupermarketekben, az IKEA bútorok fogyasztó általi összerakása, vagy épp a véleményvezérekkel közösen folytatott marketingkampány. Itt lényegében cél a költségsökkentés, az alany használata, mint „részmunkaidős dolgozó” (Mills és Morris, 1986). Fontos, hogy az alany elsősorban a munkáját teszi bele a folyamatba, nem igazán szólhat bele stratégiai kérdésekbe, vagy a létrejövő szolgáltatás kialakításának tényleges mikéntjébe.

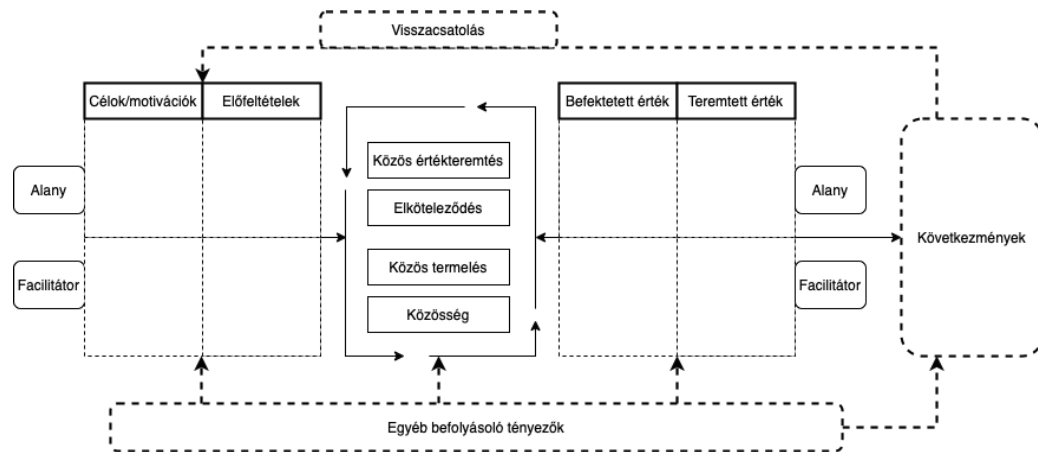
A részvétel legmagasabb szintje a közös értékalkotás (Vargo és Lusch, 2004, 2006), amikor a nyújtott szolgáltatás stratégiai szintje is közösen kerül kialakításra az alannyal. Tehát nemcsak a szolgáltatás nyújtásában vesz részt (mint a koprodukción esetében), hanem az értékteremtési folyamat szinte minden aspektusában. Ebből kiindulva az alany lehet vevő (fizető), fogyasztó, kompetencia szolgáltató, minőségellenőr, marketinges, vagy épp a technológiai, marketing és szervezeti innováció forrása (Payne és mtsai, 2008).

A fogyasztói részvétellel foglalkozó hagyományos marketingtudományi irodalom ritkán említi a jelenséget, ám fontos beszélnünk a márkaközösségről, melyet némileg szabadon értelmezve többfajta közösség-szervezési kontextusban is rendkívül hasznos lehet megnevezni. A márkaközösség egy egyedülálló módja az alanyok bevonására az adott márkával vagy termékkel/szolgáltatással kapcsolatos aktivitásba, az ezekben való önkéntes részvételbe. A márkaközösség egy olyan, adott márka körül szerveződő közösség, amelyet elsősorban nem a helybéli közelség, vagy a közös szocioökonómiai jellemzők, érdeklődés kötnek össze, hanem az adott márkával meglévő erős kapcsolat, akár rajongás. Nemcsak a márkáról szól azonban a közösség, idővel felépül egy stabil, saját belső szabályokkal, hierarchiával, rituállékkal és a márkán kívüli tevékenységekkel ellátott szubkultúra (McAlexander és mtsai, 2002). Mindennek kifejezetten széleskörű lehetőséget biztosít a közösségi média (Hook és mtsai, 2018), ami egyébként is az egyik legegyszerűbb módja annak, hogy a facilitátorok kihasználják a részvételben rejlő lehetőségeket. Ennek megfelelően márkaközösség lehet például egy Facebook csoport, azonban offline autómárka-kedvelői klub is. Bár létrejöhet alulról jövően, általában a facilitátor indítja és menedzseli.

Bár eredetileg nem volt része a megalkotott elméleti keretrendszerünknek, a Socio Summit konferencián való részvételünk során felmerült további eszközként a közösségi finanszírozás, melyet nem feltétlen tudunk besorolni a fenti négy eszköz egyikébe sem, így indokolt külön kategóriaként kezelni. Nagyon is fontos jelenségről van szó, amely jellemzően megjelenik mind a for-profit, mind pedig a non-profit szektorokban (Mollick, 2014). Bár természetesen a hagyományos (abb) formájú piaci esetekben a közösségi finanszírozás során az alany által kapott jutalom sokkal kézzelfoghatóbb (mint piaci részesedés, vagy termék), ám nem szabad elmenni a társadalmi, vagy környezeti ügyekhez kapcsolódó közösségi finanszírozás esetében hangsúlyosabb érzelmi jutalom mellett sem (Kuo és mtsai, 2022). A kettő szempontrendszer együtt vizsgálva egy átfogó képet kaphatunk a jelenségről, mely így mindkét terület (for-profit és non-profit) számára szolgálhat tanulságokkal.



Az eltérő területeket integráló, a facilitátort középpontba helyező megközelítésünk által feltételezett dinamikák bemutatására egy kezdeti, magas absztrakciós szinten értelmezendő konceptuális modellt alkottunk. Modellünk, bár mindenképpen fejlesztésre és igazolásra szorul, már kezdeti formájában is hasznos segédletet adhat a vizsgált folyamatok megértéséhez, az ismert részvételi eszközök alkalmazásának belső és környezeti befolyásoló tényezőinek, gyakorlati szempontjainak átadására. A modell egyes üresen hagyott blokkjaihoz számos tényező tartozhat, amelyek csoportosítása a kutatásunk egy későbbi szakaszára marad, ezekre konkrét példák a következőkben olvashatók.



A részvétel javasolt elméleti összesítő modellje. Forrás: Saját szerkesztés

## A részvétel motivációi és céljai, valamint relevancia a közszolgáltatások szempontjából

A fenti szakirodalmi áttekintés után nézzük meg elsőként, hogy miért is érdekeltek az alanyok a részvételben, konkrétan, milyen motivációk ösztönzik őket arra, hogy a facilitátor által keretezett folyamatba beletegyék figyelmüket, idejüket, energiájukat. Ezen motivációk több dimenzióban is megjelennek, ám sok összefüggés is felfedezhető közöttük. Talán az egyik leginkább kézenfekvő a remélt előnyszerzés, mely azonban nem korlátozódik a haszonelvű, utilitarista előnyökre. Hisz ez utóbbin felül lehet még szociális előny, kognitív, hedonisztikus, vagy épp érzelmi jellegű is. Az érzelmi esetében például megjelenik az a jelenség, hogy a részvétel egész egyszerűen tud önmagától is „jó érzés” lenni. Arról nem is beszélve, hogy a részvétel révén kialakított szolgáltatás kaphat egy pozitív érzelmi kiterjesztést is az alanyban, aki sokkal inkább sajátjának érzi azt. A remélt szociális előnynek is sok fajtája lehetséges, az kapcsolódhat közvetlenül a részvételhez (mint például egy márkaközösség esetében), vagy a részvétel által előnyszerzést biztosíthat az alany szélesebb szociális környezetében.

Egy másik fontos motivációs kategória lehet az utóbbi évtizedekben, valamint nemrégiben a közösségi média által felerősítve, a felhatalmazódásra (*empowerment*) való növekvő igény

az alanyokban. A felhatalmazódás alapja az a viselkedési forma, mely során az alany azt érzi, joga van beleszólni a felette, körülötte zajló eseményekbe és folyamatokba. Így a szervezetektől (mint a cégek, politikai szervezetek) a korábbiakhoz képest nagyobb kontroll kerül az egyének (mint például a fogyasztók, munkavállalók, választók) kezébe. Ehhez nagyon közel álló koncepció az ún. állampolgári viselkedés (*citizenship behavior*), amely azonban pont fordított kiindulóponttal rendelkezik: az alany nem jogot, hanem kötelezettséget érez arra, hogy segítsen, visszajelzést adjon, felemelje a hangját, valamint nagyobb toleranciát mutasson. Az állampolgári viselkedés, ahogy neve is mutatja, rendkívül fontos a politikatudományban, de egyre inkább elterjedt a fogyasztók, valamint a munkatársak esetében is. Egy további motivációs faktor lehet az identitás, azaz hogy az alany saját identitása, önmagáról kialakított képe ösztönzi őt arra, hogy részt vegyen. Jól látható, hogy ahogy fentebb is említettük, mindezen motivációs tényezők gyakran átfedésben is lehetnek egymással, ám különböztetésük mind a tudományos vizsgálódás, mind pedig a hatékony gyakorlati hasznosítás esetében elengedhetetlen.

Áttekintve az asztal másik oldalára, azt is meg kell vizsgálnunk, hogy milyen céljai lehetnek a facilitátornak a részvételi folyamat elindítására, koordinációjára, vagy annak befogadására. Kézenfekvő lehet az információszerezés, mint cél. Ez esetben fontos szempont a szolgáltatás nyújtása során az igények felmérése, legyen szó akár explicit, akár látens igényekről. Szintén jelentős cél lehet a lojális „fogyasztói” bázis felépítése és megtartása, ami meg tud történni, amennyiben a részvétel folyamata során azzal elégedett az alany, így motivált lesz az újbóli részvételre, bevonódásának szintje magasán marad. Ám megjelenhet az új „fogyasztóhoz”, alanyokhoz való eljutás is, tehát például a márkaismertség növelése, melynek egyik remek eszköze a szójareklám (*word-of-mouth, WOM*), amikor a fogyasztók saját szociális hálójukban népszerűsítik az adott terméket, szolgáltatást, márkát, szervezetet. Mindez egy fontos részvételi forma is egyben. Cél lehet még a költségsökkentés is, amire jó példa a *crowdsourcing*. Ez irányulhat a termelés kiszervezésére, a kreatív feladatok közösségi ötletbörzéjére, a marketingfeladatokra (ami lehet egyben WOM is), vagy épp magának az értékajánlatnak a kialakítására, fejlesztésére és innovációjára is. Politikai szereplők számára a pártok közötti versenyben előnyt jelenthet ilyen gyakorlatok alkalmazása, mert hasznos eszközei lehetnek a választási vereségből való kilábalásnak, helyzeti előnyt biztosíthatnak egy párt számára a többi versenytársához képest, illetve érvet szolgáltathatnak a párt innovatív jellegének hangsúlyozásához (Cross és Pilet, 2016; Vittori, 2019).

## Mi határozza meg, hogy milyen részvétel valósul meg?

Az állampolgári politikai részvétel kérdését szervezeti szinten vizsgálva, egyes szervezetek tevékenységének részvétel szempontjából történő értékelésének elméleti hátterét a Sherry Arnstein (1969) nevéhez fűződő, „Részvétel létrája” elnevezésű modell jelenti, amely a részvétel állampolgárok számára biztosított különböző szintjeit szemlélteti. Arnstein tipológiája az állampolgári részvételt a hatalommegosztásnak mértékével veti össze. Elmélete szerint a részvétel számos esetben formális, üres keretek között zajlik, ahol az állampolgárok csupán „elfogyasztják” mások politikáját. A létra két alsó fokán – a „manipuláció” és a „terápia” esetében – hiányzik a valódi részvétel: a szervezet tagjainak nincs lehetőségük változtatások kezdeményezésére. Az információ, konzultáció és a

közeledés szintjei a jelképesség fokozatait jelentik: itt bár a tagok bírnak némi befolyással, de korlátozott mértékben, inkább csak a bevonás látszatának fenntartásáról van szó. A hatalom birtokosai kezdeményeznek, információt, véleményeket gyűjtenek, ám valójában nem veszik figyelembe a visszajelzéseket, nem építik be a javaslatokat a tervezési folyamatba. A létra három legfelső foka – a „partnerség”, a „delegált hatalom” és az „állampolgári ellenőrzés” – jelképezi a közösségi hatalom fokozatait. Ezeken a szinteken nem csupán a befolyásolás, hanem az irányítás lehetősége is adott. A hatalom birtokosai partnerként kezelik a közösség tagjait, akik részt vesznek a probléma meghatározásában és a döntéshozatali folyamatban.

## A befektetett érték és teremtett érték, egyéb következmények

Végezetül tanulmányunkban bemutatjuk a részvételi folyamat végeredményét, mely természetesen erős összhangot mutat az eredeti célokkal és motivációkkal, ám nem ugyanazok. Itt elsősorban egy befektetett érték – teremtett érték dichotómiát alkalmazunk, mintegy *input - output* mintára. Ennek során követjük az eddigi logikát, és külön mutatjuk be az alany és a facilitátor szempontjait.

Elsőként tehát beszéljünk arról, hogy milyen értéket fektet az alany a részvételi folyamatba. Ezek szinte minden esetben immateriális, illetve nehezen kvantifikálható kategóriák. Az általunk itt azonosított fő tételek az alany ideje, munkája, figyelme, érzelmi bevonódása, társadalmi bevonódása, vagy épp visszajelzései. Mindez jól rezonál a tanulmányunk korábbi részeiben már leírtakkal. Például ebből is jól látszódik, hogy mennyire fontos az alany bevonódásának mértéke. Ám nem véletlen emeltük ki a befektetett érték immateriális és nehezen kvantifikálható voltát sem. Állításunk szerint a befektetett érték tekinthető egyfajta „részvételi valutának”, amelynek segítségével az alany a számára teremtett értéként megjelenő kvázi „jutalmat” szeretné megkapni. A teremtett érték esetében erős párhuzam vonható az alany motivációival. Így az egyik legfontosabb kategória ebben az utilitarista érték lesz. Ez lehet például többlet információ, jobb minőségű kapott szolgáltatás, vagy akár különféle kedvezményekhez való hozzáférés. Jelen van azonban az érzelmi érték is, amikor az alany számára pozitív érzelmi élmény a részvétel. Szó lehet még szociális értékről is, amely esetben a részvétel során az alany szociális pozíciója erősödik, vagy épp szociális kapcsolatai erősödnek, újak épülnek fel. Valamint fontos teremtett érték lehet a közösségi identitás is, melynek során a részt vevő alanyok csoportja erős közösségi élményt él át, kialakul a csoportkohézió és a csoporthoz tartozás egyéb jellemzői is (mint például a „mi” – „ti” különbségtétel a csoportba nem tartozók felé). Ennek egy sajátos esete, amikor az alany a közösség által egyéni célokat építhet a közösség által létrehozott jelentésekből, értékekből, amelyek önmagukban jelenthetnek számukra értéket, illetve utilitarista módon vezethetik az elkövetkező egyéni döntéseiket. A folyamatot, melynek során a részvételi valutából teremtett érték lesz, a részvételt befolyásoló rengeteg tényező, valamint annak kontextusa nagymértékben moderálja és mediálja. Így ezektől függ, hogy a befektetett *input* mekkora *output*-ot fog eredményezni. Ezekre nagy ráhatása lehet a facilitátornak, ami fontos szempont, ugyanis ha az képes olyan részvételi környezetet teremteni, amelynek eredményeként az alany azt érzi, hogy számára megérte és megéri ebben részt venni, a folyamat pozitív visszacsatolásba is átmehet.

A menedzsment megközelítés remek példákat szolgáltat, hogy milyen szerepeket társíthatunk a facilitátorhoz. Először is a kommunikáció minősége, az információ elérésének egyszerűsége, amely segít leküzdeni bizonytalan helyzeteket és általánosan képessé teszi a résztvevőket, hogy akadályok nélkül kihasználhassák képességeiket (Atouba és Us, 2022; Quental és Gouveia, 2021; Vander Elst és mtsai, 2010). A munka-magánélet egyensúly felborulásának, illetve a kiégésnek, a jóllét romlásának a negatív szerepe ezek után különösen jól szemlélteti, hogy a részvétel önmagában nem helyettesíti a megfelelő munkakörülményeket, vagyis ahogy egy szervezetben, úgy bármilyen részvételi munka során ezek garantálása előfeltétel (Atouba és Us, 2022; Uribetxebarria és mtsai, 2021). Külön kategóriába sorolhatók az egyéb támogató jellegű szervezeti elemek, funkciók, valamint maga a támogató kultúra (Purwaningrum és mtsai, 2020; Saraf és mtsai, 2022; Wickramasinghe és Wickramasinghe, 2012). Ennél általánosabban fontos kiemelni, hogy a részvétel facilitálása feltételezi bizonyos alapvető erőforrások befektetését. Ez egy szervezet értékláncban betöltött szerepének hozzáadásán felül kiterjed a stratégiaváltásból eredő kockázatvállalásra, a befektetett munkára, valamint a pénzügyi forrásokra. Mindezek mellett ki kell emelni, hogy a részvétel, bár rengeteg előnnyel kecsegtet, különösen rövid távon hatékonyság-csökkenéshez, lassuláshoz vezethet, amelyet azonban jobb minőségű működés kompenzálhat.

## Részvételben teremtett érték a facilitátor esetében – Relevancia a közszolgáltatások szempontjából

A részvétel facilitátor számára értelmezhető teremtett értékére számtalan példa található, mint a fogyasztói lojalitás, elégedettség, vagy bizalom, a növekvő innovativitás, a minél több becsatornázott fogyasztói visszajelzés, vagy a márkaismertség. Ezen értékek határai rendkívül tágak tekinthetők, így esetünkben úgy döntöttünk, hogy a célcsoportunkhoz, a szociális szféra szereplőihöz alakítjuk, hogy melyekre helyezünk nagyobb hangsúlyt. Bár alapvető célunk az volt, hogy a szociális szférához való illeszkedést a konferencia résztvevőitől vegyük át, nyílt elmével, előzetesen ismeretes volt számunkra távan, hogy hogyan jelenhetnek meg a részvétel előnyei ebben a kontextusban.

Általánosságban három kategóriába soroljuk ezeket a tényezőket: erőforrás, infrastruktúra és DNS (Diaz és mtsai, 2020). Az erőforrások tekintetében a pénzügyi erőforrások szerepe nem becsülhető le, azonban az – önkéntes, vagy akár fizetett, képzett – munkaerő jelenléte, valamint a becsatornázott tudás mind a munkatársaktól, mind akár felsőoktatási intézményektől, egyéb tanácsadóktól növelheti a szolgáltatások mértékét, illetve nem elhanyagolható módon azok minőségét, a területen egyre fontosabb menedzsment képességek megismerését, a társadalmi vállalkozói perspektíva elterjedését. Az infrastruktúra tekintetében a kézzelfogható elemeken felül, mint egy új közösségi ház, vagy a munkát segítő eszközök, fontos kiemelni a digitális eszközök, valamint a kutatási, fejlesztési és innovációs célzatú programok jelenlétét, amelyek különféle szereplők bevonásával megteremthetők, becsatornázhatók. Végezetül a nehezebben megfogható DNS kategória az állami intézmények bevonására, a vállalkozói kultúra becsatornázására, valamint kiemelkedően a szervezet helyi beágyazottságának, elfogadottságának, és láthatóságának szerepére utal. Ezek megerősítése egyrészt segít kialakítani a szervezetek működési kereteit az állam részéről, másrészt legitimé teheti az adott szereplőt a helyi

közösség szemében, erre alapozva új, hozzájuk illeszkedő célok alkotását támogathatja, amely a belső és külső szereplők motivációját is növelheti.

## Egyéb következmények és befolyásoló tényezők

A részvétellel kapcsolatban fentebb írtakat még egy fontos szemponttal tartjuk fontosnak kiegészíteni, nevezetesen azzal, hogy az egyszer újtjukra bocsátott részvételi folyamatok nem zárulnak le, hanem rendszerint ciklikusan ismétlődnek. E ciklikusság egyik következménye, hogy az egyes szakaszok lezárultakor a résztvevők visszajelzéseket adnak (feedback loop), ami a folyamat megváltozását vonhatja maga után. Ezek a visszajelzések gyakran előre nem várt szervezeti innovációt vonnak maguk után.

Azt, hogy egy adott részvételi folyamat miként valósul meg, számos tényező befolyásolja. Fontos a folyamat egészének átláthatósága, mert az alany számára a folyamat megértésének kulcsfontosságú indikátora az, hogy az elejétől a végéig lássa, mihez járult hozzá tevékenységével. A bizalom mértéke mind makroszinten, az adott közösség szempontjából, mind egyéni szinten döntően befolyásolja azt, hogy az adott részvételi folyamat miként valósul meg. Az egyén szocioökonómiai helyzete nem csupán abból a szempontból bír döntő szereppel, hogy az egyénnek vannak-e erőforrásai, amiket a részvétel folyamán mobilizálhat, hanem a részvételt érintő érték-érzékelését is nagyban befolyásolja. Előadásunkat ezért ezekről a befolyásoló tényezőkről folytatott eszmecserevel zártuk, s arra kértük a közönséget, hozzanak fel saját szakterületükről példát annak a kérdésnek megválaszolásához, mi határozza meg az egyéni bevonódás és az elköteleződés a mértékét.

## Konklúzió helyett

Az előadást követő beszélgetés során elhangzott, hogy az alanyok bevonása és kifejezetten az egyéni számla gondolata régóta jelen van a hazai szociális szolgáltató szektor működésében. Az idősothtonok működésével kapcsolatban elhangzott, hogy nem csak a szolgáltatást igénybe vevő időskorúak, hanem a hozzátartozók is nagyon erősen be lettek vonva. Szóba került a Győrben működő integrált közösségi szolgáltatás, mint jó gyakorlat, valamint a Nagykanizsán működő KASZT (Kanizsai Szociális Szolgáltatók Találkozója), mint a szociális szolgáltatás résztvevői közötti koordináció, együttműködés és információmegosztás új formája a településen. A beszélgetés konstruktív vitát generált egyfelől a család- és gyermekjóléti szolgálatok által működtetett, a gyermekek veszélyeztetettségét észlelő- és jelzőrendszer kapcsán a „kötelező önkéntességről”, ami a humánerőforrások szűkössége miatt akadozik. Másfelől az is szóba került, hogy az önkéntesek ösztönzése miként valósítható meg a kötelező feladatok ellátásán túli tevékenységekben, például friss nyugdíjasok bevonásával a többi, idősebb kedvezményezett számára – miután e tárgyban vita bontakozott ki arról, hogy mik e téren a jogszabályok nyújtotta lehetőségek, a beszélgetés végére a résztvevők hangsúlyosan a kötelezően vállalt feladatokon felüli szolgáltatásról cseréltek tapasztalatokat.

A magyar szociális szektorban a részvétel gyakorlati megjelenéseit tekintve a fenti reflexiók remek példákat szolgáltatnak. Konferenciárszövetelünkben azonban születtek további kutatói implikációk is, amelyekkel a jövőben mindenképp foglalkoznunk kell. Ezek egyike az az eset,

amikor a részvétel az alany vagy a facilitator számára egy kötelező tevékenység. Ez esetben ugyanis megváltozhatnak a játékszabályok az e tanulmányban kifejtettekhez képest, hisz a mi kiindulópontunk az önkéntes bevonódás volt. Lehetséges azonban az is, hogy megmaradnak a szempontok, ám valamelyest másként hatnak. Mindenesetre itt további felderítés szükséges.

Egy másik implikáció a közösségi finanszírozás beemeléséhez kapcsolódik. Ahogy fentebb is írtuk, ezt az eszközt a konferenciárszövetelünk során, a minket ért impulzusok hatására emeltük be a részvétel eszközként funkcionáló kontextusai közé. Ez akár még teljesen új fényt is vethet például a „részvételi valuta” kapcsán megfogalmazott állításainkra. Későbbi kutatások során, a kísérleti módszertant használva akár arra is lehetőségünk nyílhat, hogy valamekkora mértékben kvantifikáljuk a többi részvételi formában megjelenő befektetett értéket.

Általánosan elmondható, hogy a szereplők fejében a részvétel aktívan és tudatosan élt. Az egyes beszélgetések alapján a következő tényezők merültek fel, mint közös pontok, igények: Elsősorban igény mutatkozott a hálózatosodásra, a szektoron belül és kívül. Kézszelfogható módon az intézményfejlesztés, valamint a helyi erőforrások és a külső erőforrások, tudás, fejlesztés, a kutatás bevonásának igénye jelentkezett. Szociális szempontból kiemelkedő volt az állampolgárok bevonásának, valamint a vállalkozói szemléletnek, illetve az ezekkel kapcsolatos tudás megismerésének igénye. Erre építve a szereplők kiemelték a közösségi tervezés szerepét.

Végezetül semmi sem fejezi ki jobban a részvételiség, az együttműködés hangsúlyával kapcsolatos érzékelésünknek a súlyát, mint egyikünk lelkes mondata a mienkét megelőző vitablokk során: „*Mi most egy spontán hálózati tömörülésnek vagyunk a tanúi?*” A vita során kibontakozó kulcs gondolatok, az igény és a kollektív tudatosság szintje tette lehetővé, hogy saját előadásunk és moderálásunk alatt az általunk felvázolni kívánt elméleti megközelítést ne kelljen kizárólag szakzsargonon keresztül megközelítenünk. Ennek köszönhetően hagyhattuk a közönséget jelentéssel megtölteni azt a néhány hívószót, amellyel meg kívántuk szólítani őket. A korai nyitottság szerepe mellett azonban kiemelkedő volt az általunk facilitátorként bemutatott aktor, ez esetben a szervezők szerepe. Egy egyszerű nyílt fórummal szemben a szervezők a hagyományos kereteket megtörve aktív résztvevőkként és motivációs szereplőkként léptek fel, a szervezés során aktívan menedzselve egyes szereplők illeszkedését a konferencia tematikájához, hálózatosodást támogató programpontokat beépítve. Mindez ismét rámutat a kontextus és a kultúra, valamint kiemelkedően a facilitátor szerepére. Ebből kiindulva a következő kérdés, hogy az egyes aktorok közül lesz-e, aki végül azonosult a facilitatori szereppel, és magához ragadja a kezdeményezést a továbbiakban való kapcsolattartás, az együttműködési pontok megtalálásának érdekében, vagy a fellángoló hálózatosodási igény erre az eseményre korlátozódik, egyéni zárvány marad?

## Hivatkozott irodalom:

Apenes Solem, B. A. (2016). Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 332–342. <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2015-1390>

Arnstein, S. R. (1969). „A Ladder of Citizen Participation,” *JAIP*, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.



- Ashley, C., és Tuten, T. (2015). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology és Marketing*, 32(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/mar.20761>
- Barber, B. (1984). *Strong Democracy, Participatory Politics for a New Age*. Berkeley, University of California Press.
- Bendapudi, N., és Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14–28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90024-5)
- Chen, S.-C., és Lin, C.-P. (2019). Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.025>
- Croity-Belz, S., Almudever, B., és Hajjar, V. (2004). Information seeking, role innovation and exchanges between domains of life: Antecedents and modes of new employees' participation in their organizational socialization. *Travail Humain*, 67(3), 283–304. <https://doi.org/10.3917/th.673.0283>
- Croity-Belz, S., Almudever, B., és Hajjar, V. (2004). Information seeking, role innovation and exchanges between domains of life: Antecedents and modes of new employees' participation in their organizational socialization. *Travail Humain*, 67(3), 283–304. <https://doi.org/10.3917/th.673.0283>
- Croity-Belz, S., Almudever, B., és Hajjar, V. (2004). Information seeking, role innovation and exchanges between domains of life: Antecedents and modes of new employees' participation in their organizational socialization. *Travail Humain*, 67(3), 283–304. <https://doi.org/10.3917/th.673.0283>
- Cross, W. and Pilet, J.-B. (eds) (2016). *The Politics of Party Leadership: A Cross-National Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisingerich, A. B., Auh, S., és Merlo, O. (2014). Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. *Journal of Service Research*, 17(1), 40–53. <https://doi.org/10.1177/1094670513490836>
- Elstubb, S. (2018). Deliberative and Participatory Democracy. In: A. Bächtiger–J. S. Dryzek–J. Mansbridge–M. Warren (eds.): *The Oxford Handbook of Deliberative Democracy*. Oxford University Press. 216–231.
- Fachrudin, K. A., és Sholihin, M. (2021). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>
- Fenwick, M., és Cieri, H. (2004). Inter-organizational network participation: Implications for global human resource development. *Journal of Management Development*, 23(9), 798–817. <https://doi.org/10.1108/02621710410558422>
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., és Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338–356. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0307-4>
- Grewal, R., Comer, J. M., és Mehta, R. (2001). An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, 65(3), 17–33. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.17.18331>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Hagburg, E. C. (1996). Correlates of Organizational Participation : An Examination of Factors Affecting Union Membership Activity Author (s): Eugene C . Hagburg Source : *The Pacific Sociological Review* , Vol . 9 , No . 1 (Spring , 1966), pp . 15-21 Published by : University. 9(1), 15–21.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., és Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>
- Hirschman, Albert O. (1995). *Kivonulás, tiltakozás, búság* Budapest, Osiris Kiadó.
- Hook, M., Baxter, S., és Kulczynski, A. (2018). Antecedents and consequences of participation in brand communities: A literature review. *Journal of Brand Management*, 25(4), 277–292. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0079-8>
- Jatmiko, B., Laras, T., és Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., és Lleó, Á. (2019). Understanding the main organisational antecedents of employee participation in continuous improvement. *TQM Journal*, 31(3), 359–376. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2018-0135>
- Kees Looise, J., Torka, N., és Ekke Wigboldus, J. (2011). Understanding Worker Participation and Organizational Performance at the Firm Level: In Search for an Integrated Model. In D. Lewin, B. E. Kaufman, és P. J. Gollan (Eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations* (Vol. 18, pp. 87–113). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-6186\(2011\)0000018006](https://doi.org/10.1108/S0742-6186(2011)0000018006)
- Knezović, E., és Smajić, H. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. *Organizacija*, 55(1), 64–76. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0005>

- Kuo, Y.-F., Lin, C. S., és Liu, L.-T. (2022). The effects of framing messages and cause-related marketing on backing intentions in reward-based crowdfunding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102799>
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., és Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- Mills, P. K., és Morris, J. H. (1986). Clients as „Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *The Academy of Management Review*, 11(4), 726–735. <https://doi.org/10.2307/258392>
- Mollick, E. (2014). The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 29, 1–16. [10.1016/j.jbusvent.2013.06.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005).
- Mustak, M., Jaakkola, E., és Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: A systematic review and research implications. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 341–359. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0046>
- Nardi, V. A. M., Jardim, W. C., Ladeira, W. J., és Santini, F. (2020). A meta-analysis of the relationship between customer participation and brand outcomes. *Journal of Business Research*, 117, 450–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.017>
- Oross, D., és Kiss, G. (2021). More than just an experiment ? Politicians arguments behind introducing participatory budgeting in Budapest. *Acta Politica*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41269-021-00223-6>
- Oross, D., és Kiss, G. (2021). More than just an experiment ? Politicians arguments behind introducing participatory budgeting in Budapest. *Acta Politica*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41269-021-00223-6>
- Oross, D., és Kiss, G. (2021). More than just an experiment ? Politicians arguments behind introducing participatory budgeting in Budapest. *Acta Politica*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41269-021-00223-6>
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. First Edition. Cambridge University Press.
- Payne, A. F., Storbacka, K., és Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pires, G. D., Stanton, J., és Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 936–949. <https://doi.org/10.1108/03090560610680943>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., és Fajrianti. (2020). Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia: The Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Global Business Review*, 0972150919892371. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., és Bezawada, R. (2013). The Effect of Customers’ Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation. *Information Systems Research*, 24(1), 108–127. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0460>
- Russell, R. (2002). The Influence of Ownership and Organizational Conditions on Employee Participation in Russian Enterprises. *Economic and Industrial Democracy*, 23(4), 555–584. <https://doi.org/10.1177/0143831X02234005>
- Singh, R. N., és Mohanty, R. P. (2011). Participation satisfaction and organizational commitment: moderating role of employee’s cultural values. *Human Resource Development International*, 14(5), 583–603. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.621286>
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., és Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., és De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358372>
- Vargo, S. L., és Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S., és Lusch, R. (2006). Service-dominant logic: What it is, What it is not, What it might be. The service dominant logic of marketing: Dialog debate and directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 6, 281–288.
- Vittori, D. (2019). ‘Membership and members’ participation in new digital parties: Bring back the people?’, *Comparative European Politics*, (online first).
- Von Krogh, G., Spaeth, S., és Lakhani, K. R. (2003). Community, joining, and specialization in open source software innovation: A case study. *Research Policy*, 32(7), 1217–1241. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00050-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00050-7)
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., és Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Wickramasinghe, D., és Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 157–177. <https://doi.org/10.1108/17410381211202179>

**Co-creation & providing employment:  
a model for the sustainable development of social organizations.  
Impact Box – a case study.**

Gyöngyvér Balog<sup>1</sup>

*“The greatest challenge over the next 50 years, I believe, will be to create dignified work for everyone... not [only] through handouts and charity, but through market forces.”*

Leila Janah, our century’s great example of social entrepreneurship and a true American businesswoman who worked hard for those living below the poverty line, understood that sustainable help and development cannot come about on the basis of donations from individuals. She focused on integrating market forces into social work to connect the poorest and richest parts of the world through technology. Her work created value on both sides of the globe, while fueling significant social change and lifting people out of poverty. She believed that everyone deserves a chance to have dignified work opportunities, regardless of where they were born.

We strongly believe in her idea of using market forces instead of donations or pro bono, voluntary work to create opportunities for the underprivileged, where everyone is accountable, fairly paid and respected.

### What’s wrong with the funding model?

Most NGOs are financed by national or international funds, that is, aid programs. Although these funds facilitate their social work, their programs often have to adhere to a strict project scope, criteria and tight financial timelines. Therefore, NGOs are forced to align their core activities with the ongoing project, need to rely on pro bono, voluntary work or launch their own fundraising campaigns. These financing options, however, risk shifting their focus away from the original mission in order to comply with changing project criteria. Relying on regular private donations isn’t sustainable: economic crises, political turnovers or natural disasters can discourage individuals from making these regular, faithful donations, so NGOs are left with no reliable source of income. One-time private or corporate donations – that usually serve PR efforts – aren’t really helpful either as they are unplannable and sporadic.

Pro bono services often serve the donor better than the NGO, moreover, usually cannot be adapted nor well-timed as they are a free gift not a solution to a specific problem. We have seen many times that a company promises to create an advertising strategy, for example, to help the fundraising process of an NGO, before a big project proposal - involving *big money* - is made and they drop the project. Alternatively, their real motive “to help” is rather to win an award as a result of the project instead of really tailoring the campaign to suit the actual needs of the NGO. Pro bono work often lacks accountability as it is rather a gift than a real service.

---

<sup>1</sup> Gyöngyvér Balog, [gyongyver@impact.design](mailto:gyongyver@impact.design); co-founder of Impact Company



## What could be a sustainable alternative?

We believe that in order to achieve a balance between great social work and stable finances, NGOs need to align the interests of stakeholders and come up with a long-term plan. Therefore, establishing a sustainable source of income, by creating products or providing services with a real market fit, could be a way out of this maze.

On a personal level, I recall the voices of Somali refugees stranded in Dadaab, Kenya. When I visited the world's largest refugee camp at the time under the UNHCR's flag, I met several men and women who sought refuge from conflict, drought and famine in the neighboring country with the hope of making a fresh start. Without work opportunities and unable to care for their families, they became hopeless and lost purpose in their lives. At the time, coming from a privileged background, I came to understand what having work, earning money and deciding on how to spend it means.

*"Give a man a fish, and you'll feed them for a day. Teach a man to fish, and you'll feed them for a lifetime."*

Although this quote from an unknown, ancient source has been extensively used and exploited, it is difficult to find a more accurate one for the work that we do. A dignified work opportunity means being self-determined and free to decide how to spend income, feeling useful as well as contributing to the society by taking part in value exchange. Aid agencies and funds strictly limit how their financial support can and should be spent, i.e. to food tickets and clothing, or don't leave room for beneficiaries to freely decide how to best spend the money. The ability to earn a living, however, offers greater benefits than donations because its perceived value is higher as the money was earned and spending it freely empowers them.

During our visit to the BeSweet Chocolate Factory, employees emphasized how proud they are to be valuable members of society as taxpayers.



*BeSweet Chocolate Factory where mentally disabled people work – photo @Impact Box*

Therefore, if you ask yourself, *"why haven't I started manufacturing wooden utensils or cooking those yummy fruit jams I have been planning on for years with my organization?"*, then hold your horses for a little while!

Successfully building up a business requires time, money, thorough planning, an understanding of your customer base and the market as well as finding product-market fit. Without these, your business model will end up being pity shopping, which is not sustainable either.

Aim to create a great product or service, not just a *product* or *service*. After all, you are stepping into the real market, where you have to compete against high-quality, great-looking products promoted by excellent customer service.

Additionally, a new customer segment is emerging, namely LOHAS people (Lifestyle of Health and Sustainability), who value sustainability, ethically sourced and environmentally-friendly products with a story that sticks. Such consumers rather choose quality over cost or branding, however, are passionate enough about quality that they cannot be misled by a cover story or packaging. Their presence is growing exponentially worldwide, moreover, they have a relatively strong purchasing power and even stronger opinions that are willingly voiced.

You could have guessed it by now that building up sustainable revenue streams of NGOs, providing work opportunities to the underprivileged and targeting LOHAS consumers are the pillars of a futureproof, impactful business model. What's more, such a setup serves the government too! Creating dignified jobs means less government funding dedicated to bolstering vulnerable communities and more tax paid to finance our shared national budgets.

## An advantage from a disadvantage

From our experience, working with underserved communities often starts by rewriting their narrative, as we need to turn a disadvantage into an advantage. It is commonly known that the best piano tuners are blind professionals and the most precise software testers are on the autism spectrum. Even though they all have qualities often viewed as deficiencies, matched within the right context they are converted into strengths.

Last year, we worked with a community of Roma mothers living on the outskirts of Belgrade in Serbia, where discrimination still creates a harsh disparity for ethnic minorities. These women were determined to prove to the world that they are worth more, however, being trapped in a system that does not value *otherness*, sought to withhold their origins. When transferring their products from their own socioeconomic environment and placing them into a downtown shop that values *diversity*, their stories were honored with respect and their efforts with success. *"I never imagined that the fact that our product was created by Roma mothers could be a marketing value rather than something to be ashamed of"* - said the leader of the center for Roma mothers when they were offered shelf space in downtown Belgrade. Empowering vulnerable communities starts with rewriting their narrative.



# Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos motiváció kutatás

Cser Alexandra<sup>1</sup>

## Absztrakt

Partnercégünk mintegy 40 munkatársával folytattunk az év elején vizsgálatot, annak felmérésére, hogy milyen tényezők befolyásolják munkatársai részvételi hajlandóságát társadalmi felelősségvállalást kifejező két eljárásmodjában. A vizsgálat a McClelland motivációs teszt, a saját magunk által fejlesztett és validált MQ reziliencia teszt és online vezetett interjúk segítségével elemzi a munkatársak viselkedési hajlandóságát. Az eredményekből kiemelendő, hogy reziliencia szempontjából szignifikánsan jobb eredményeket értek el a vezetők, valamint, hogy a viselkedési hajlandóságot nagy mértékben befolyásolja, hogy mennyi információnk van cselekvésünk hasznosságáról, mennyire értjük, hogy mit, miért teszünk. Az eredményt prezentáció formájában ismertettük a vezetőséggel, amelynek nyomán készül majd intézkedési terv a jövőre nézve.

## Abstract

Earlier this year (2022), we conducted a survey with around 40 employees of our partner company to assess what factors influence their willingness to participate in two of their social responsibility practices. The study analyses employees' behavioural readiness using the McClelland Motivation Test, the self-developed and validated MQ Resilience Test and online guided interviews. That should be highlighted from the results that managers have significantly better results in terms of resilience and that behavioural willingness are strongly influenced by the amount of information we have about the usefulness of our actions, how much we understand what we are doing and why we are doing it. The results were presented to the management in the form of a presentation, which will be used as a basis for a plan of action for the future.

A cégek társadalmi felelősségvállalása kapcsán ismerkedtünk meg egy nagyvonalú gyakorlattal, amelyet a Liferay tulajdonosi gárdája évek óta világszerte alkalmaz. Minden munkatársuk évente egyszer 500 eurót adományozhat egy általa kiválasztott jótékonyági célra, illetve kivehet 5 munkanap plusz szabadságot, hogy részt vegyen valamilyen közhasznú tevékenységben. Bárki javasolhat a többiek számára adományozási ötletet, illetve társadalmi munka végzésére alkalmas projektet, amelyeket egy kijelölt munkatárs elbírál, és amennyiben az ötlet nem ütközik semmilyen belső etikai vagy morális akadályba, felkerül a belső kommunikációs hálóra az információ, hogy mindenki számára hozzáférhetővé váljon.

Belső felmérések szerint már évek óta sajnos csak kevesebb mint a dolgozók fele él a felkínált lehetőséggel. Mivel a cég alapértékeinek része a társadalmi felelősségvállalás, a vezetők szeretnék volna megérteni, miért ilyen alacsony a részvételi arány ebben a semmi hátránnyal, csakis erkölcsi jó érzéssel járó akcióban.

<sup>1</sup> Cser Alexandra; acser@skilltogo.hu; ügyvezető; SkillToGo Kft., Liferay Hungary Kft.



## A vizsgálati hipotézis

A vizsgálatok megtervezésében az volt a hipotézisünk, hogy a reziliens és belső motivációval rendelkező munkatársak lesznek azok, akik inkább használják a két lehetőséget: az adományozást és a szabadsággal járó társadalmi munkát.

## A vizsgálat felépítése

Az adatok feldolgozásánál egyszerű eredmény összegzésekkel, átlagszámítás és szórás értékek vizsgálatával dolgoztunk. A kis esetszám miatt igazán valid statisztikai számításokat nem végezhetünk. Az MQ tesztet kezelő IT program az elmúlt évek során gyűjtött több ezer teszteredmény valódi statisztikai elemzésére támaszkodva sorolja be az új eredményeket -a z egyes szignifikánsan eltérő értékeket más, más színnel jelölve.

Online tesztek felvétele:

- Az MQ® Reziliencia teszt felvétele 15 percet vesz igénybe.
- A Kopp, Jerusalem, & Schwarzer (1993) Énhatékonyság skála 10 percet.
- A McClelland motivációs kérdőív egy interaktív formáját az interjú során vettük fel a munkatársakkal.

## Interjúk

Az interjú kérdésekben többek között a belső motiváció három alapfeltételére kérdeztünk rá

1. Mennyire áll rendelkezésre az információ – azaz mennyire van meg a kompetencia a rendszerek használatához (belső motiváció kompetencia faktora)
2. Mennyire követik nyomon, mennyire szorgalmazzák a vezetők a részvételt (a belső motiváció autonómia komponense)
3. Mennyire kapcsolódnak az adományozók az adományozottal, ismerik-e, átélhetik-e azt az élményt, amit adományuk jelent a kapó félnek (a belső motiváció kapcsolódás faktora).

A reziliens viselkedés mintáinak jelenlétét is vizsgáltuk:

- Kezdeményezések
- Információk aktív beszerzése
- Széles körű érdeklődés
- Hosszú távú tervek, célok
- A pozitív érzések jelenlétét, mennyiségét elemeztük:
  - Hobbik
  - Vágyak, álmok
  - Projektek élvezeti szintje

## Elméleti hivatkozások

### Belső motiváció

A belső motiváció kutatásánál Deci és Ryan SDT (Self-Determination Theory) motivációra vonatkozó gondolatait vettük alapul. Deci és Ryan azt vizsgálták, hogy a szociális kontextusok és a személyes, egyéni különbözőségek hogyan befolyásolják a külső és belső motivációt, valamint ezek milyen hatással vannak a tanulásra, teljesítményre, személyes tapasztalatokra és a pszichológiai egészségre. Az SDT modell szerint minden embernek alapvetően három humán szükséglete van: kompetencia, autonómia és kapcsolódás, amelyek kielégítése a jól-lét és egészséges működőképesség alapfeltétele. Amennyiben ez irányú igényeink kielégülnek, képessé válunk arra, hogy belső indítékból cselekedjünk, amely viszont hozzájárul pszichológiai jól-létünkhöz és a világgal való egészséges kapcsolódásunkhoz, az igazi bevonódáshoz és elköteleződéshez.

### Tanult tehetetlenség

Csapatunk 2006-ban kezdett el foglalkozni Martin Seligman tanult tehetetlenség elméletével. Martin Seligman 1965-ben kutyákkal kísérletezett, a klasszikus kondicionálás módszertanát vizsgálta. Felfigyelt az állatok egy szokatlan válaszreakciójára – a kiszámíthatatlan feltételek mellett kialakuló teljes passzivitásra. Megfigyelését hosszú évtizedes széles körű kutatás követte az általa „tanult tehetetlenségnek” nevezett elmélet pontosabb megértésére és az emberi viselkedésre gyakorolt hatás felderítésére. Egyszerűen szólva passzívvá, depresszióssá, tehetetlenné válunk, amikor azt tapasztaljuk, hogy bármit is teszünk, nem tudjuk kézbe venni a kontrollt a velünk történő események felett. Lényegében kiszámíthatatlanná válik, hogy mi fog történni velünk, bármit teszünk is. A vizsgálatok kimutatták, hogy az a minta, amellyel kellemetlen, kudarcos helyzetekről gondolkodunk, határozza meg, hogy tehetetlennek érezzük-e magunkat, vagy sem.

Vegyünk egy példát: képzeljük el, hogy elhibázunk egy feladatot. Sok mindent gondolhatunk arról, hogy mi okozta a sikertelenséget: „buta vagyok”, „nem figyeltem eléggé oda”, „a feladat túl nehéz volt.” A lehetséges válaszok mindegyike egy értelmezés – szakmai nyelven attribúció. Az attribúció az a magyarázat, ahogy egy személy megindokolja egy esemény kimenetelét. Mind a pozitív, mind a negatív élményeket megmagyarázzuk/címkézzük, vagy, mondhatnánk, minősítjük magunknak. A pszichológiai vizsgálatok azt találták, hogy három tényező szempontjából véleményezzük élményeinket: időbeli kihatásuk, általános következményeik és saját személyünk szerepe szerint. Felismerték azt is, hogy az attribúciók egy speciális mintázata okozza a tehetetlenség kialakulását, nevezetesen, amikor a negatív eseményt időben tartósnak, gyakorinak, mindent érintőnek és saját gyengeségünknek tulajdonítjuk. Ugyanakkor bármi jó dolgot tapasztalunk, azt gondoljuk, hogy az csak rövid életű, kis hatósugarú és tőlünk független külső körülménynek köszönhető. Saját munkánkban éveken keresztül gyűjtöttük partnereink munkahelyi és magánéleti élményeire adott magyarázatait. A helyzeteikből és a válaszaikból állítottuk össze mérőeszközünket, amelyet MQ® Reziliencia tesztnek nevezünk el.

Az MQ® Reziliencia teszt 36 valós életből vett szituációt tartalmaz. 18 kellemes, pozitív és 18 kellemetlen, negatív szituációval dolgozunk. Minden egyes helyzetleíráshoz két lehetséges magyarázat tartozik, amelyek közül a teszt kitöltőnek preferencia szerint kell választania 1-10-es skálán megjelölve, mekkora valószínűséggel adná hasonló helyzetben egyik vagy másik választ. A két lehetséges válasz minden esetben a három fő attribúciós terület valamelyikét vizsgálja. A személyes preferenciák alapján a szoftver összesíti a válaszokat, és összpontszám, illetve a három attribúciós faktor szerint grafikusán ábrázolja a személy magyarázó mintáját. Az elmúlt másfél évtizedben felvett tesztjeink elemzése azt igazolja, hogy a magyarázó stílus mintázata összefüggésben áll a reziliens magatartási minta megjelenésével. Vizsgálataink szerint a negatív és pozitív élethelyzetekre adott válaszminták statisztikailag igazolhatóan két külön gondolkodási stratégiát képviselnek. Azt találtuk, hogy más mérési módszerekkel összhangban azok a reziliens emberek, akik a két mintát egyformán jól tudják alkalmazni, azaz negatív és pozitív helyzetekre egyaránt képesek optimista magyarázatokat adni. Ennek a vizsgálatnak köszönhetően tudjuk MQ® Reziliencia tesztünket nem csak a tehetetlenség fokának, hanem a reziliens magatartási minta erősségének mérésére is alkalmazni.

## Pozitív Pszichológia, FLOW elmélet

Dr. Csíkszentmihályi Mihály flow elméletére alapozva a magunkon túlmutató, valami nagyobb egész javára végzett cselekvések, kezdeményezések személyes jólétre gyakorolt hatására is építettünk. Megbízónk éppen ennek az építő elemnek általános jólétre gyakorolt hatását segíti elő, amikor munkatársait társadalmi felelősségvállalásra buzdítja. Seligman és Csíkszentmihályi, mint a pozitív pszichológia kutatási irány hivatalos kezdeményezői (2000) mindketten kísérletek sorában igazolták, hogy a jótékony cselekedetek emelik az általános jólét érzetét.

## Pozitív Pszichológia, Pozitív érzelmek

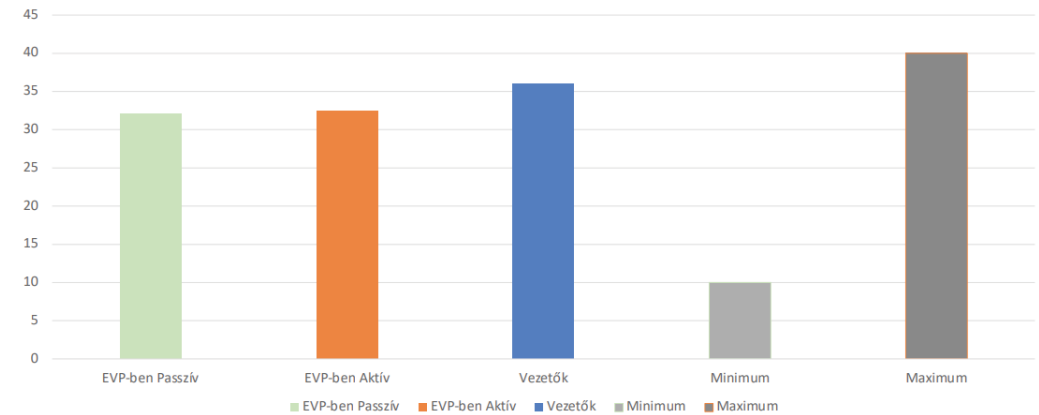
Végül utolsó faktorként Barbara Fredrickson kutatási eredményeit vettük még figyelembe a program megtervezésekor. Barbara Fredrickson a pozitív érzelmek élettani és pszichológiai hatását tanulmányozza. Ő az első kutató, aki tudományos igénygel vizsgálta és igazolta, hogy a pozitív érzelmeknek hatalmas evolúciós jelentőségük van. Kimutatta, hogy a negatív érzelmek által vezérelt „Üss vagy Fuss” idegrendszeri és élettani mintázat mellett létezik egy általa „Bővítés és Építés” névvel jelölt másik program is, amelyben az élő szervezet ellazul, az idegrendszer ingerbefogadó üzemmódra vált, azaz szélesre tárja a figyelem kapuját, és kinyílnak mások felé, keressük az együttműködés lehetőségeit.

## Elért eredmények

Az eredmények feldolgozásakor kétfajta módon csoportosítottuk az adatokat. Egyrészt két csoportra bontottuk a résztvevőket aszerint, hogy a társadalmi felelősségvállalás szempontjából – a Liferay Hungary elnevezése szerinti EVP programban – mennyire aktívak, másrészt külön vizsgáltuk a vezető pozíciót betöltők eredményeit.

Az alábbiakban grafikus ábrákon mutatjuk be az eredményeket:

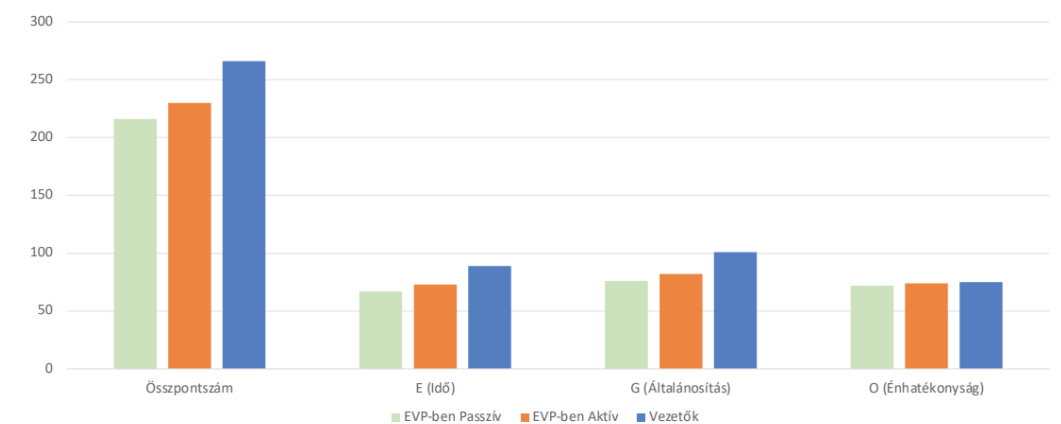
## Énhatékonyság skála



1.ábra – Énhatékonyság skála

Az ábrából jól látható, hogy az eredeti hipotézisünk nem igazolódott be, az EVP programban aktív és passzív csoport énhatékonyságban lényegében semmi különbséget nem mutat. A vezetők énhatékonysága magasabb, de statisztikailag még ez sem jelent szignifikáns eltérést.

## MQ® Reziliencia teszt eredmények



2.ábra – MQ® Reziliencia teszt

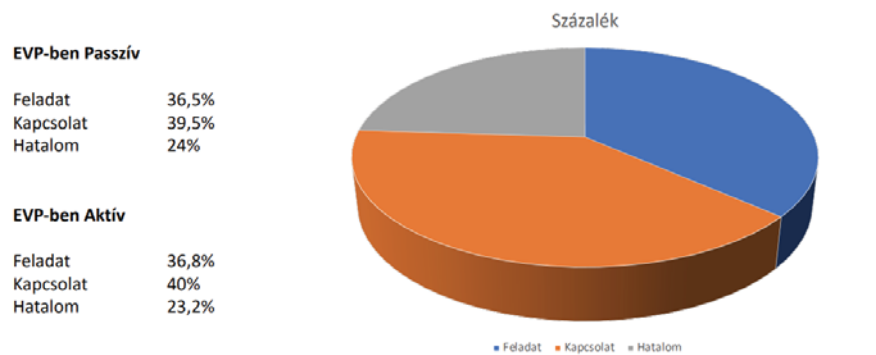
Az MQ® Reziliencia tesztben kapott eredmények sem igazoltak eltérést a társadalmi felelősségvállalás szempontjából aktív és passzív csoportok között. Ennek alapján kijelenthetjük, hogy hipotézisünk nem igazolódott, rezilienciával nem áll összefüggésben az EVP programban mutatott aktivitás.

Reziliencia szempontjából viszont a vezetői csoport az MQ® pontszámok alapján egy magasabb kategória csoportban végzett, azaz statisztikailag szignifikánsan reziliensebbek a vezetői szerepet betöltő munkatársak. A józan ész alapján logikus feltételezést a kutatás matematikailag is igazolta.

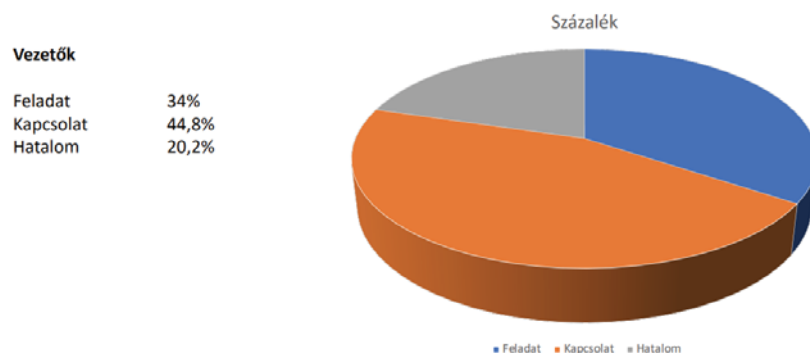
Érdekesnek tekinthető még a három attribúciós faktor külön elemzése. Ebből jól látható, hogy a vezetői előny elsősorban az idő és következmény szempontok szerinti magyarázatok optimista mintázatával magyarázható. Ez azt jelenti, hogy a vezetők úgy vélik, hamarabb lehet talpra állni a kellemetlenségekből, és azok ritkábban fordulnak elő, mint nem vezető munkatársaik értelmezésében. Ugyanígy a vezetők jobban lehatárolják a problémás területeket, több erőforráshoz jutnak krízishelyzetekben azáltal, hogy nem veszítik szem elől azokat az üzleti szegmenseket és vonatkozásokat, amelyek érintetlenül funkcionálnak kudarcos, veszteséget jelentő helyzetekben is.

Mindez viszont semmilyen előrejelzést nem jelent jótékonyági akciókban való részvételi hajlamra.

## Motiváció – EVP programban passzív és aktív csoport



## Motiváció – Vezetők



3. ábra – McClelland motivációs felmérés

A két ábrán jól látható, hogy a belső motiváció szempontjából fontos szerepet játszó kapcsolódás mindkét elemzés szerint nagy szerepet játszik a motivációs mintázat kialakításában, de nem jelenik meg az adományozás, vagy társadalmi munkában történő szerepvállalást befolyásoló tényezőként.

## Interjúelemzés, összegzés

Számszerű értékelést kértünk 10-es skálán a megélt pozitív érzelmek mennyiségére vonatkozóan. Az EVP programban aktív és passzív csoport között nem tapasztaltunk pozitív érzelmek mennyiségében eltérést: 5,8 és 6,25 között változott az érték – utólagosan úgy értékeltük, maga a fogalom pontosabb definícióra szorult volna.

Kompetencia vonatkozásában mindenkinek rendelkezésére áll a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos információ. A szervezeten belüli kommunikáció sikeres, eredményes. Az alapítói értékrend átítatja az embereket. Már a felvételi interjún találkozunk mindenki a múlttal kapcsolatos információkkal. Nagy vonalakban mindenki tudja, miért fontos az alapítóknak, a felsővezetésnek a társadalmi felelősségvállalás. Különbség egyedül az interjúalanyok fogalmazásmódjában érhető tetten: abban, hogy konkrétan milyen szavakkal és milyen mélységben beszélnek a témáról.

## Autonómia

Az empowerment/felhatalmazó vezetés alapérték a cégben. A munkatársak az interjú során a „professzionális freedom” kifejezést gyakran használták, amikor a felhatalmazásról kérdeztük őket. Ez a működésmód önállóságot, a döntési jogkörök széles kiterjesztését jelenti a gyakorlatban. Többben megfogalmazták, hogy a szituatív vezetés gyakorlása az az út, ami elvezet ahhoz, hogy a munkatársak végül élni tudjanak az autonómiával együtt járó jogokkal és kötelezettségekkel. A vezetőknek fontos feladata, hogy figyeljék, kik azok, akik „nagyon friss jogosítvánnyal hajtanak fel az autópályára.”

## Kapcsolat

## Példamutatás

Válaszok: A vezetők fele mutat jó példát, azaz önkénteskedik ő maga is. Kapcsolódás a vezetőhöz és a vezető jó példája mindenképpen emelhetné a részvételt. Ez a felvetés további kutatási feladat lehet.

## Kapcsolódás az adományozottakhoz

Válaszok: A „miérték” kommunikálása alapvető fontosságú – vagyis hogyan változott meg azoknak az élete, akik részesültek a támogatásban. A munkatársak hangsúlyozták az



adományozottakhoz való érzelmi kapcsolódás szükségességét és fontosságát. Prezentációk, fényképek, személyes látogatások a statisztikai többség szerint tovább emelhetnék az önkéntességben való részvételi hajlandóságot.

### Pozitív érzelmek a kapcsolódásért:

Válaszok: Érzelmileg kell viszonyulni, lelkesedni ahhoz, hogy élvezettel éljük meg a részvételt. A vezetők 90%-a úgy nyilatkozott, hogy van lehetősége élvezettel megélni a projekteket.

### Összegzés

A 2021 végén és 2022 első hónapjaiban végzett vizsgálat során a Liferay cégekultúrájában kiemelet szerepet játszó társadalmi felelősségvállalás gyakorlatát elősegítő két eljárás megvalósulását vizsgáltuk. A mintegy 40 fős, vegyesen vezetőket és munkatársakat tartalmazó csoport kis létszáma csak óvatos következtetések levonását teszi lehetővé. Kiindulási hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a magas belső motiváció, illetve reziliens viselkedésminta szignifikánsan hozzájárul a pénzügyi adományozás, illetve a plusz szabadnapok kivételét igénylő társadalmi munkákban való részvételhez. A tesztekkel, illetve interjúkkal nyert eredmények nem igazolják a reziliens magatartásminta szerepét a társadalmi felelősségvállalást jelentő gyakorlatokban való részvételben.

A belső motiváció kapcsolódás faktora felvet további vizsgálatot igénylő kérdéseket: Fokozható-e a kapcsolódás mértéke a vezetői példamutatás által? Fokozhatja-e a kapcsolódást, ha élményszerűen közel kerülnek a munkatársak az adományozottak által élvezett előnyökhöz: ha közvetlenül megtapasztalják, milyen változást tettek lehetővé adományaik és önkéntes részvételük által? Milyen változást jelentene a részvételben, ha több, jobban nyomon követett pozitív élmény átélését biztosítja a program, ezáltal a „Bővítés és Építés” üzemmód aktiválódását eredményezve?

Az eredményeket kétszer egy órás megbeszélés formájában prezentáltuk a vezetőség felé. Amennyiben a vezetőség részéről készül intézkedési terv, annak megvalósítása után tervezzük az MQ® Reziliencia teszt ismételt felvételét.



Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete

Kőszeg  
2022