

Készítette: Bálint Edgárd

Törökbálint, 2007.

Szaktanár, belső konzulens: Harsányi Dávid

Tartalomjegyzék:

I. Bevezetés.....	3
II. A demokrácia progériája.....	5
III. Az önkormányzatiság szerepei és szereplői.....	7
IV. Az érdekérvényesítés folyamata, megjelenése. ....	11
V. Az állandóság biztonsága vagy a biztonság állandósága A tehetetlenség arcai.....	17
VI. Döntés előkészítés, probléma felvetés. A lebutított SWOT analízis, avagy az „árt- használ” viszonyítási alap használata.....	18
VII. Állampolgári Tanács az inkubátorban .....	21
VIII. Meggyőzni vagy legyőzni? .....	27
IX. CSR és önkormányzat .....	32
X. Benchmarking a települési innováció szolgálatában.....	38
XI. Nem holnap, már ma! .....	42
XII. Befejezés .....	43
Irodalomjegyzék.....	45

## I. Bevezetés

Mint oly sok mindenre, e dolgozat témájára is igaz a mondás, hogy minden mindennel összefügg. Az egymással látszólag semmilyen összefüggéssel nem bíró szempontok, premisszák és következtetések sajátos puzzle-t alkotnak, mely kirakó elemei fura metamorfózison mennek keresztül attól függően milyen látásszögből, ki és mikor vizsgálja. Nagyfokú nyitottságra van szükség a befogadásához, mely mellőzi az előítéletességet és a szkepszist, de szíveli az innovatív hajlamot, az új iránti fogékonyságot.

A települések életében naponta kell hozni fontos és még fontosabb döntéseket. Ezek a döntések különböző csatornákon közvetített probléma felvetésekkel kezdődnek, melyek végkimenetelét alapvetően befolyásolja a felvető társadalmi pozíciója. Legyen az természetes személy vagy civil szervezet, politikai párt vagy a sajtó, a döntés mindig az erőviszonyokat, az érdekérvényesítő képességet, illetve a felvetés társadalmi beágyazhatóságának mértékét fogja tükrözni.

Még a jobb körülmények között működő településeken is nagyon gyakran ádáz harc folyik a különböző helyi csoportosulások között források, hatalmi pozíció, vagy befolyásolási lehetőség birtoklásáért, függetlenül attól, hogy civil szervezetről vagy politikai pártról van szó. Alkotóképes energiák feszülnek egymásnak, melyek legyenek bármilyen nagyok, bármilyen irányultságúak, bármilyen tartalommal töltöttek, kioltják egymást, mely következtében hatalmas anyagi és szellemi ráfordítás után/ellenére már az egyhelyben topogás is „eredmény”, de valószínűbb a lemaradás, a visszafejlődés. Ugyanakkor vannak szerényebb költségvetéssel működő települések, ahol a kisebb önerő ellenére néha kifejezetten látványos fejlődést tudnak elérni. Biztosan nem konfliktusmentesen, minden bizonnyal nehéz érdekérvényesítési folyamat lezárásaként, de kompromisszum, eredmény születik. Miért történik az egyik esetben így, a másikban úgy? Mi az oka?

Elsősorban a kommunikáció kezelésében van a titok nyitja. Azokon a településeken, ahol felvetődik egy probléma, de megoldás helyett kezelhetetlen konfliktussá dagad, nem a probléma a probléma, hanem a problémakezelés. Azokon a

településeken, ahol a probléma jelentkezését higgadt értékelés, majd kooperatív kiútkeresés követi, - szinte törvényszerűen hatékony költségráfordítással -, többnyire mindig megtalálják a megoldást a felmerült nehézségek kezelésére. Hogy mi módon? Ez nem más, mint a „Vox humana”. Emberi hang abban az értelemben, amikor a kommunikáló higgadtan, a közjót szem előtt tartva, indulatok nélkül, tárgyilagosan közelít meg egy kérdést, pontosan artikulálja érveit, ezzel mintegy kiemelkedve az acsarkodó, vádaskodó, kistílű percemberkéek tömegéből. Ezt pedig nem lehet mással elérni, mint a kommunikáció magas szintű művelésével. Mint oly sok példa mutatja, maradandó értékteremtésre azok az emberek képesek, akik a kommunikáció művészetét ily módon gyakorolják.

Ebből adódik a megoldás is. Olyan kommunikációs stílus meghonosítása a cél, amely gyakorlata mellett az erők nem egymást oltják ki, hanem egyirányba mutatva, segítik a települések döntéshozatalában szerepet vállalókat a szükséges érdemi lépések megtételében. Ez a dolgozat a települési kommunikáció fejlesztésének olyan mankója kíván lenni, amelyet bárki forgatva, a saját szája íze szerint átalakítva, - az eredeti célokat nem elfelejtve - hasznosítani tud.

Az 1980-as évek óta a marketingtudomány belopódzott az élet minden területére. Kikísérletezett számos metodikát, módszert, melyek immár naponta hatnak ránk, anélkül hogy tudatában lennénk. E módszerek nem csak a gazdaság területén képesek hatni! A modern marketing működésének fókuszában nem a termelés áll, mégcsak nem is az eladás, hanem a vevő, vagyis az ember! Minden rólunk szól emberekről, az életünkről, életünk minőségéről. Misem kézenfekvőbb - a települési kommunikáció bármely szintjéről is essék szó -, mint segítségül hívni a gazdaság, kereskedelem területein bevált módszerekben akkumulálódott tudást, hogy – emberi - célközpontúságát megőrizve, immár más jellegű terepen bizonyítsa alkalmazhatóságát.

## II. A demokrácia progériája

Hazánkban, a rendszerváltás óta oly sokszor kárhóztatott „szocialista” éraban, a demokrácia a maga ergonomikus megjelenésében nem volt jelen. Formális, gyakran megmosolyogtató, néha inkább érthetetlen, - vagy nagyon is érthető - megnyilvánulásaival akadályozta az igazi népképviselőt, a hatalomgyakorló önkormányzatiság - nemhogy működését - kialakulását. Ennek következtében a civilszféra - mely a mai értelemben valójában nem is létezett - nem lehetett tényezője az ország alakításának. A demokrácia, - spontán és szervezeti szintjei nem lévén -, nem lehetett a társadalmat alkotó emberek szocializációjának befolyásolója. Ez az alapvető identitásformáló tényező hiánya a mai napig érezteti hatását. Egy tanulási folyamat elején vagyunk. Mondhatom hogy az elején, mert az általunk fejlett országoknak nevezett demokráciákban ez az autentikus fejlődés több száz év alatt végigmehetett - a maga gyermekbetegségeivel együtt - azon a pályán, amely napjainkra az általunk ismert formában öltött testet. Persze a „végigmehetett” szó által sugallt befejezettség közel sem igaz, a demokrácia folyamatos fejlődésen, átalakuláson, formálódáson megy keresztül, melyre minden hat, amely szűkebb és tágabb környezetében létezik. Az az interakció, mely a demokrácia mint fogalom, és az azt megelőző emberek között fennáll folyamatos, és mindkét résztvevőt alakítja.

A „progéria” szó eredendően orvosi szakkifejezés, jelentése: „korai öregedés”. Azonban felállíthatjuk egy kiterjesztett értelmezését is, ahol a progéria „egy minden körülmények között bekövetkező történés valamely ok által, mesterségesen generált felgyorsulása.”

Ezt éljük át/meg napjainkban ma Magyarországon mindannyian, akik lakjuk a Kárpát-medencét. Mert lehet-e afelől bárkinek is kétsége hogy demokráciában élünk? Lehet-e afelől bárkinek is kétsége, hogy az ország civil lakossága a valódi választások révén csakugyan gyakorolhatja alkotmányban rögzített jogait. Lehet-e afelől bárkinek is kétsége, hogy nem mi, civilek, állampolgárok formáljuk demokratikus közéletünket? Folyamatosan a történelem fősodrában lévén a túlélést már megtanultuk. Most azt kell megtanulnunk, hogy a demokrácia eszközét hogyan, s miként használjuk. Ahogy egy gyermek fejlődik a szemünk láttára és lesz a babából jóra való felnőtt, úgy fejlődik a demokrácia is. Fejlődésének szakaszai vannak, megtorpanások, pangások is, majd új

lendületet véve lép új minőségi szintre. Ehhez idő kell. Nekünk jelenleg nem áll rendelkezésünkre több száz év az alakítgatásra, a nemzeti sajátosságok cizellálta demokrácia kép megformálására. Lépést kell tartanunk a gyorsuló világban a többi nemzettel, mégpedig gyorsabb ütemet diktálva, mint tették ők annak idején, hisz a tempó felvétele még csak a távolság megőrzésére lenne elegendő, mi pedig behozni akarjuk a lemaradást, ez pedig csak gyorsabb ütem mellett lehetséges!

Ez a fajta általunk gerjesztett progéria az, amely egy majdan minden bizonnyal bekövetkező történést felgyorsít, annak minden szeletével, alkotóelemével egyetemben. Amelyre másutt évszázadok álltak rendelkezésre, nálunk évtizedek, sőt, évek is csak alig. A törvényalkotás, a gazdaság átalakítása szűk két évtized alatt ment végbe. A visszasságok, hiányosságok, tévedések, és tudatos gazemberségek ellenére olyan pályára állított az ország, amelyen végig haladva remélhetőleg megvalósul közös vágyunk a dinamikus, élhető, jómódú ország víziója. A fejekben a változáshoz jóval több idő kell. A demokrácia minősége a fejekben dől el, de a szívekre hat. Ehhez kell az idő, melyből nem áll rendelkezésünkre annyi amennyi kellene. A jogi környezet átalakítása, az egészségügy, de főleg az oktatás hatékonyságának növelése, a gazdaság racionalizálása mind technikai lépések, melyek megtételéhez tudás, akarat és elszántság kell. A gondolkodás megváltozása/megváltoztatása már nehezebben megy és időigényesebb feladat. Legyen bármilyen jó egy rendszer, legyen bármilyen életképes, ha az azt működtetők szellemisége nem harmonizál vele, szögletes lesz a kerék, döcög, vagy egyenesen működésképtelenné válik. Ezért megkerülhetetlen a demokrácia lépcsőfokainak megismerése és gyakorlatának alkalmazása, annak nincs alternatívája.

Az érdekérvényesítés technikája elsajátítható. Mindegy, hogy a társadalom vagy a gazdaság mely szintjén jelenik meg, a siker akkor reményteli, ha a szereplők birtokában vannak azoknak az ismereteknek, amelyek nélkül eleve kudarcra ítéltetett minden próbálkozás. Míg a fejlett társadalmakban természetesen formálódott évtizedről-évtizedre az emberek demokrácia felfogása, képessége az alkalmazásra, kialakítva az igazi civilszférát, nekünk felgyorsítva kell átvenni, megtanulni kliséket, módszereket, vagy új magatartásformát kialakítani, gondolkodásmódot felépíteni. Megkerülhetetlen, hogy az önkormányzatiság minden szereplője tisztában legyen felelősségével, és azzal, hogy munkaasztala a település, munkája tárgya pedig mi vagyunk, emberek, akik itt élünk.

### III. Az önkormányzatiság szerepei és szereplői

Magyarországon a XIX. században alakult ki a maihoz hasonló közigazgatási rendszer, mely megkülönböztetett kisközséget, nagyközséget, és várost, természetesen nem a mai jog,- és feladatkörrel. A mai önkormányzatiság a szubszidiaritás elvén alapul, melynek lényege a decentralizáltság. A problémát lehetőleg azon a legalacsonyabb szinten kell megoldani, ahol az keletkezik. Más megfogalmazásban a döntéshozatal az állampolgárhoz a lehető legközelebbi szinten történjék.

Az önkormányzatok nagyfokú önállóságot élveznek. A helyi önkormányzat képviselő-testülete önkormányzati ügyekben önállóan szabályoz és igazgat, döntése kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül. E jogi önállóság azonban félkarú óriássá tenné a településeket, ha képviselő-testületének nem lenne gazdasági önállósága is. De van, és ez teszi képessé tulajdonosi jogainak gyakorlására, a település vagyonával való gazdálkodásra. Ennek megfelelően az önkormányzat kompetenciakörébe tartozik minden olyan feladat és problémakör, amely egy település életében előfordulhat. Ez alapján, a település döntéshozóin múlik az infrastrukturális fejlettség foka, az egészségügyi és oktatási munka színvonala, a településkép, tehát közvetve-közvetlenül, a település lakóinak komfortérzete.

A helyi önkormányzás alanyai az ott élő polgárok. Az önkormányzatiság szereplői - nem figyelembe véve az országos hatáskörű szerveket, intézményeket - a helyben élők által alkotott szerveződések, szervezetek, intézmények valamint természetes személyek. A település életében elfoglalt helyük és szerepük szerinti szintjeik magukon viselik és jelzik érdekérvényesítő képességük erejét, közéleti befolyásuk mértékét. Egy madárbarát egyesület döntésbefolyásoló ereje nyilván messze alatta marad egy lokálpatrióta városvédő egyesületének. Egy karitatív egyesület érdekérvényesítő képessége nem éri el egy - adott esetben választási listát állító - közéleti civil szervezet érdekérvényesítő képességét. Kettős képet mutat a lakosság - azaz választó polgárok - érdekérvényesítő képessége. Míg egyfelől még a jog sem ad lehetőséget döntéshozói jogállás birtoklására, ugyanakkor a választások alkalmával alapján határozhatja meg egy település életét azzal, hogy megmondhatja, ki legyen polgármester, kik a település képviselői. Így a döntéshozatali mechanizmusban

alapvetően három féle megközelítést különböztethetünk meg, úgymint: Döntéshozók, döntésvégrehajtók és döntésbefolyásolók. Jogállásuk alapvetően különbözik, amely a döntéshozatali folyamat különböző fázisaihoz kötődik.

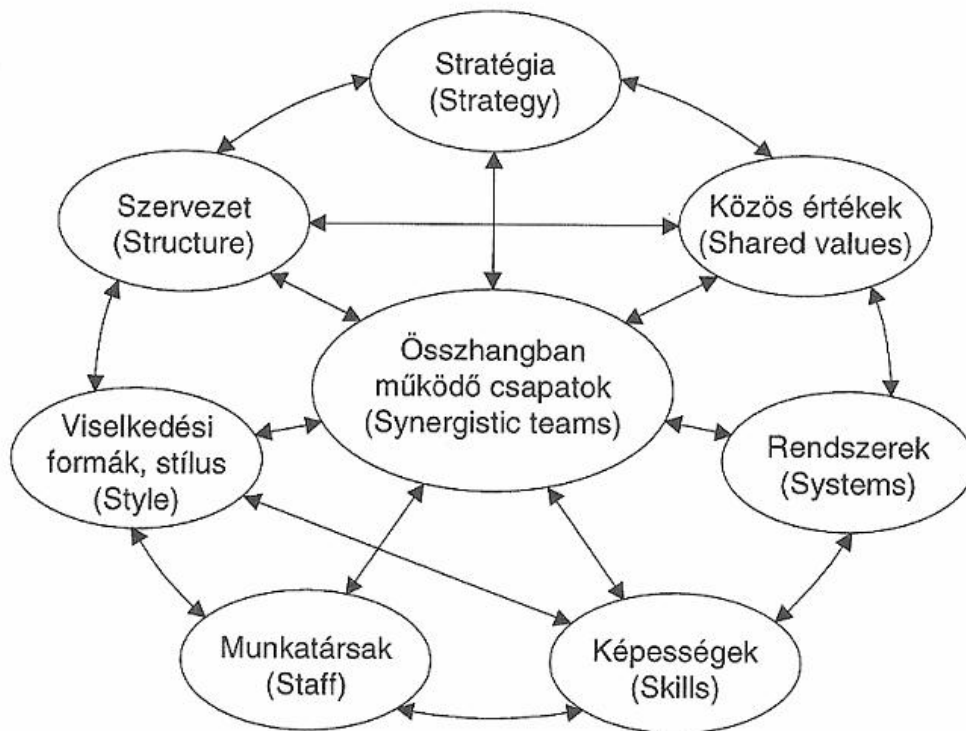
Döntéshozók, döntésvégrehajtók és döntésbefolyásolók:

- lakosság (választók)
- civilszervezetek, alapítványok
- politikai pártok, érdekképviselők
- polgármester
- önkormányzat (testület, közgyűlés)
- önkormányzati bizottságok
- önkormányzatok intézményei (polgármesteri hivatal, oktatási, kulturális, egészségügyi, stb. intézmények.)
- sajtó
- egyházak
- vállalkozások (termelő, kereskedő és szolgáltató)
- a település működésében meghatározó szolgáltatók (ELMŰ, TIGÁZ stb.)

Az önkormányzatok legfőbb döntéshozója a képviselő-testület vagy közgyűlés. A településre nézve kötelező érvényű rendeletekkel, és azok végrehajtását szolgáló határozatokkal irányítja azt, a polgármester vezényletével. A polgármester intézmény az intézményben. Szaktudása, szocializáltsága, személyes adottsága, és tulajdonságai alapjaiban határozza meg a grémium működését. Karmesterként vezényli nemcsak a testület munkáját, de a döntések végrehajtását is, melyek a képviselő-testületi üléseken születnek. Egy nyitott, innovatív, proaktív, kompromisszum kész polgármester csodát tud művelni településén, de ő is csak akkor, ha a képviselő-testület partner ebben a munkában és alkotóerőként jelenik meg a település életében. Noha a Köztisztviselői Törvény (KT) a jegyző hatáskörébe utalta a Polgármesteri Hivatalok vezetését, a munkáltatói jogokat is ő gyakorolja, a polgármester az, aki a hivatal munkáját irányítja, és gyakorlatilag vezeti. Legfontosabb feladatai közé tartozik a település fejlesztésének hosszútávon érvényes koncepciójának kidolgozása, egyfajta vízió lefektetése a fejlődés remélhető irányáról. Optimális esetben – a demográfiai adatok ismeretében – ez évtizedekre szól, mint például iskola, vagy óvodaépítés, háziorvosi körzet kialakítás, vagy akár nagy forgalmú út építése.

A megoldandó feladatok nem nélkülözik egy eredménnyel kecsegtető stratégia kidolgozását. A McKinsey tanácsadó cég fejlesztette ki a „7S- modellt”, ahol a 7S az angol elnevezésekből fakad. Itt a Közös érték (Shared values) áll a középpontban, mely interaktív kapcsolatban áll a Stratégia (Strategy), Rendszerek (Systems), Képességek (Skills), Munkatársak (Staff), Viselkedési formák, stílus (Style), és a Szervezet (Structure) alrendszerekkel. Látható, hogy a feladatmegoldás a közös értékek köré rendszereződik, ahol az alrendszerek feltételekként szerepelnek.

Galbraith viszont a csoport, a team munkára helyezi a hangsúlyt, így a 7S egy további „S”-el bővül, és ez az „Összhangban működő csapatok” (Synergistic teams), ahol a középpontban már nem a közös érték, hanem az összhangban működő csapatok, esetünkben a képviselő-testületek állnak.



8S modell<sup>1</sup>

Jól látható, hogy a központi szerepet betöltő „munkacsapat” az alrendszerek integráló szerepét tölti be, ahol az interaktivitás az eredményességnek van alárendelve. Így működik

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 217.old.



egy jól vezetett képviselő-testület, amely egy alrendszere - meglehetősen fajsúlyos, de attól még csak alrendszer - a település életének.

A képviselő-testület döntéseit végre kell hajtani. Elsődlegesen ez a Polgármesteri Hivatalok dolga. Minden, a településsel kapcsolatos döntés - legyen az a Helyi Építési Szabályzat, a közlekedés rendje, vagy akár a szociális étkeztetés díjának meghatározása - a Polgármesteri Hivatalon keresztül realizálódik. A képviselő-testület döntéseit hajtják végre az oktatási intézmények, a testület döntése alapján működhet sürgősségi orvosi ellátás, vagy kapja meg támogatását a polgárőr egyesület.

A döntéshozók köre szűk. A döntésvégrehajtók köre jóval tágabb. De a legszélesebb a döntésbefolyásolók palettája. A döntéshozókat mindenki befolyásolni akarja. Ez érthető és törvényszerű, hisz a döntések alanyai valamilyen módon mindig a helyi lakosság, a helyi vállalkozások, szervezetek. Befolyásolni szeretnének maguk a döntésvégrehajtók is. Csakúgy, mint a lakosság érdekeit védő politikai pártok, civil szervezetek. Befolyásolni akarnak a helyi vállalkozások, vállalkozók is. Nagyon nem mindegy hogy vállalkozásbarát környezetben ténykednek, vagy irigységgel teli szemmel nézik őket fejőstehénnek a településen. Markáns döntésbefolyásoló a helyi sajtó. A nyilvánosság ereje, a lebukás vagy a megszégyenülés a település lakói előtt befolyásolhatja egy döntéshozó gondolkodását, csakúgy, mint a sajtó által megjelenített közhangulat.

Döntésbefolyásoló tényezők a makro-környezet hatásai, de annak taglalása - nem lévén helyi - nem tárgya jelen dolgozatnak, mint ahogy nem taglalom azon hatásokat sem, amelyek a településsel kapcsolatba kerülők - átutazók, ott dolgozók, nyaralók stb.- jeleníthetnek meg.

Az önkormányzatok esetében sem kerülhetjük meg a vállalati életből ismert PR (Public Relations) magyarul Közönség,- vagy Közkapcsolatok rövid említését. A PR fő feladata a bizalomépítés, mind kifelé, mind befelé. Egy önkormányzatnál ez azt jelenti, hogy azonos szellemiséggel kell megnyilvánulnia a település lakói felé, és az önkormányzat intézményeiben dolgozók felé egyaránt. Csakúgy, mint a vállalatok esetében, itt is az egybecsengés, az azonos attitűd, a megnyilvánulások harmóniája az, amely kép a lakosságban, a választókban megjelenik önkormányzata említésekor. Önkormányzatok esetében a PA (Public Affairs), magyarul Közösségi Kapcsolatokat szokás emlegetni,

azonban ez szűkebb értelmezésű, mint a PR, amely jobban lefedi az önkormányzati munka külső és belső kapcsolat és imázs építését.

A döntéshozatali folyamat sokszereplős, melyben a siker lehetősége minden résztvevő számára az érdekérvényesítés eredményességében rejlik.

#### IV. Az érdekérvényesítés folyamata, megjelenése.

Érdekérvényesíteni akar a polgármester, aki újraválasztása érdekében végre akarja hajtani ciklusprogramját. Érdekérvényesíteni akar a települési önkormányzati képviselő ugyanilyen okból. Érdekérvényesíteni akar a civilszervezet, eredményeket, sikereket felmutatni, igazolandó jogát a létre. Érdekérvényesíteni akar az intézményvezető, mert az irányítása alatt működő intézmény közmegítélése meghatározza állása biztonságát, javadalmazásának színvonalát. Érdekérvényesíteni akar a vállalkozó, hogy olyan vállalkozási környezetben folytathassa tevékenységét, mely erősíti - de legalábbis nem rontja - piaci pozícióit. Érdekérvényesíteni akar a lakó, a lakosság, mert életminőségét szeretné javítani, ingatlana értékét növelni, gyermekének jobb színvonalú oktatást biztosítani és még sorolhatók az okok a végtelenségig.

Mindenki érdekérvényesíteni akar. Ez hasonlít a pályázati rendszerre annyiban, hogy az elosztható forrásra azt sokszorosan felülmúló igény jelenik meg. Nyilván lesznek, akik megkapják a támogatást, lesznek, akik nem. Ezért minden létező lehetséges módon igyekeznek a döntéshozókat befolyásolni, hogy számukra kedvező eredmény szülessen. De nem tesznek másként az önkormányzati intézmények, illetve részleges önállóságot élvező intézmények vezetői sem, hisz nekik sem mindegy, hogy a tárgyévben fejleszteni fognak, vagy meg kell elégedniük a szinten tartás „eredményével”. Noha direkt eszköze nincs hozzá, de érdekérvényesíteni akar a lakosság is, - többnyire képviselőjén keresztül - hisz a közlekedés egyre nagyobb probléma, és ő fekvő rendőrt akar. Vagy zavarja a szomszédos kocsmá vendégeinek hangoskodása, vagy kevésnek találja a közvilágítási lámpatestek számát, és még lehetne folytatni a sort.

A döntésbefolyásolók státusa nem jogi kategória, de meghatározója minden döntés előkészítésének, még a figyelembe veendő szempontok meghatározásának is. (

Kivéve a kötelezően megtartandó lakossági fórumokat, de erről majd később.) A települési önkormányzatok esetében talán felesleges megemlíteni - habár a nagyvárosok és a főváros esetében indokolt - a lobbistákat, akik pont az előkészítés fázisában jutnak szerephez. Nem összetévesztendő a korrumpálókkal, hisz egy tisztességes, elismert lobbista nem más, mint „hivatásos érdekérvényesítő”. Ugyanakkor nem biztos, hogy nagyképűség a települések esetében mégis megemlíteni őket, ugyanis még a kisméretű városokban is valósulnak meg több milliárdos beruházások - lásd Törökbálint - Tó-park projekt - mely 1.2 milliárd Eurós befektetés.

A döntésbefolyásolók köre igen széles egy település életében. Ha csak az önkormányzat támogatására aspirálókat nézzük is, szép számmal vannak olyanok, akik a település költségvetése nélkül nem tudnák folytatni - amúgy fontos és nélkülözhetetlen - tevékenységüket legyen az hagyományőrzés, kórus, vagy városvédő szerveződés, nem beszélve a polgárőrökről, esetleg sport tevékenységről.

Egy települési projekt sikerét mégis az alapos előkészítés határozza meg. Ennek része a célmeghatározás során a megcélzott lakosságréteg meghatározása, más néven a piac szegmentálása. Ez lehet kor szerinti, (iskolások, fiatalok, középkorúak, idősek), lehet szakma szerinti, (orvosok, pedagógusok, kereskedők stb.), de lehet más csoportosítás is, például autósok vagy gyalogosok. Valamely településrészen tervezett beruházás kapcsán a szegmentáció alapja lehet térbeli, például, akik a beruházás közelében laknak, vagy azok, akik a beruházás során megvalósuló igény-kielégítés alanyai lesznek, mint egy óvoda megépítése esetén. Azonban lehet egyéni jellemzők szerinti a szegmentálás, hisz egy művelődési ház építése során tisztázni kell az építést indokló igény nagyságát és összetételét, mert ez dönti el, hogy egyáltalán épüljön-e, és ha igen, milyen funkciókat hordozzon egy ilyen épület, mert annak megfelelően kell a közösségi tereket megtervezni és kivitelezni.

A szegmentálás során nagy figyelmet kell szentelni a motivációkutatásnak. A különböző szegmentumok motivációi jelentősen eltér(het)nek egymástól. Az irreális, az alul,- vagy túlbecsült, vagy az észre sem vett motivációk eltéríthetik a döntések problémamegoldó képességét, és nem hogy csökkentenék, növelik azt, sőt új problémákat generálnak. Az elrontott szegmentáció rosszabb, mint a semmilyen

szegmentáció! Az önkormányzat szolgáltatási szórási vesztesége nagyobb a téves szegmentálás esetén, mint az elmulasztott szegmentálás esetén.

Ugyanilyen nagy hiba, ha a település gazdasági szereplőinek igényeit nem, vagy rosszul méri fel az önkormányzat. Tartós folyamat településeink deindusztrializálódása. Ez összefüggésben van a tisztább környezet iránti növekvő figyelemmel, de eredménye a nagyfokú szolgáltatási igény növekedésének is. Lehetőleg csöndes, a levegőt nem szennyező tevékenységet látnak szívesebben a települések lakói a lakókörnyezetükben. Ugyanakkor, a gazdasági szereplők sincsenek kívánságok nélkül. Megfelelően képzett munkaerőt, vállalkozásbarát szabályozást szeretnének látni, biztonságot a működésükhöz. Ha egy önkormányzat rosszul méri fel a lehetőségeit, nem ismeri a lakosság elvárásait, a vállalat igényeit, rossz döntéseket hozhat, mely a szolgáltató önkormányzat szegmentációs hibájára vezethető vissza.

Azonban nem kerülhető meg egy kényes kérdés. A problémafelvetés mindig valami miatt, valami ellen, vagy valami érdekében történik. Ez utóbbi az, amikor nagyon pontosan tisztázni kell alapvető kérdéseket. Cui Prodest? Kinek fontos? Kinek az érdeke? Mert az érdek olyan, mint a kaméleon. Úgy változtatja színét, ahogy a probléma interpretálja akarja. Elvégre van egyéni érdek és van közérdek, amelyek jó esetben egybe esnek. Baj akkor van, ha ez nem így van, még nagyobb akkor, ha az egyéni érdeket a közérdek köntösébe bújtatják.

Az érdekérvényesítés folyamata nem választható el a döntési mechanizmus lépéseitől. A döntési folyamat csatornázottsága megannyi lehetőség az optimális döntés megszületésének akadályozására, deformálására. Elvileg minél több szakaszban, minél több fórum tárgyal egy témát, annál nagyobb a legjobb válasz megtalálására az esély egy adott kérdésben. Ugyanakkor fokozott a veszélye annak, hogy a folyamatba nemkívánatos „belenyúlások” történnek, mely által iránytévesztés következhet be. Ha korrekt is volt a célmeghatározás, menet közben megváltozhat, vagy változhat az odavezető út, attól függően, hogy milyen kérdésről van szó és hány szereplő bevonása szükséges. Ezért már az elején tisztázni kell az érdekviszonyokat. Ha publikus egy problémakör érdekviszonya, ha hiteles, a közösség számára elfogadható természetes személyek vagy szervezetek legitimálják, és menetközben odafigyelnek az

érdekviszonyok változatlanságára, kudarcba fullad minden olyan kísérlet, mely az egyéni érdeket akarja közérdekként tálalni és érvényre juttatni.

Ez kézenfekvőnek tűnhet, de számos példa bizonyítja, hogy közömbösségből, hozzánem értésből, cinkosságból, összefonódásból eredően a köz érdeke háttérbe szorult az egyéni érdekhez képest.

Egy a település életében fontos kérdés képviselő-testület elé kerülését gyakorlatilag bárki kezdeményezheti. Leggyakrabban a polgármester vagy a testület tagjai, de lehet kezdeményező a Polgármesteri Hivatal, vagy egy intézmény, vagy akár egy lakó. A felvetés valamelyik szakbizottság elé kerül, ahol a külsős, - tehát szakember - tagok bevonásával kerül megtárgyalásra. Valamilyen döntés születik, és ez az ajánlás válik a képviselő-testület napirendi pontjává a következő ülésen. Ha alapos volt az előkészítés, és szakmailag jól alátámasztott a bizottság által javasolt döntés, a testület gyorsan és megalapozottan tud állást foglalni. Ha az előterjesztés valami miatt nem hozza megfelelő módon döntési helyzetbe a képviselő-testületi tagokat, nem csak a napirendi pont tárgyalása húzódik el fölöslegesen, de gyakran döntés sem születik, és a folyamat kezdődhet előről. A siker vagy kudarc többnyire azon múlik, hogy akinek az érdekét szolgálja egy döntés, megfelelő érdekérvényesítési képességekkel rendelkezik-e? Ha a döntés-előkészítés során az érintettek tudnak maguknak szerepet kiharcolni a folyamatban, nagy valószínűséggel eredményesen képviselik érdekeiket.

Az érdekérvényesítés mindig kétesélyes folyamat. Vagy sikerül, vagy nem. Kérdés, hogy ha valakinek nem sikerült eredménnyel érvényesítenie érdekeit, hogy viszonyul azokhoz, akik a folyamatban részt vettek? Demokratikus jogaink gyakorlása során kudarcok is érhetnek, amely megélése nagyban függ attól, hogy az ellenfél hogy viszonyult a folyamathoz, és közben milyen magatartást tanúsított velünk szemben.

Nem tűnik nagy különbségnek, mégis el kell tudni választani az érdekeltek, és az érintettek körét. A kettő nem ugyanaz. Ugyanis ha valaki óriásplakátot szeretne elhelyezni a telke szélén, építési engedélyt köteles beszerezni a Polgármesteri Hivatal műszaki csoportjánál. E tárgyban ő érdekelt. A szomszédja, aki ezt megtámadhatja, az ügyben érintett, de semmiképp sem érdekelt. Ennek megfelelően minden döntésnél vizsgálni kell az érdekeltséget. Ha egy képviselő személyében érintett egy ügyben, illik óvatosan eljárni. Ha érdekelt, az teljesen más. Gyakran fordul elő, hogy egy településen földterületeket sorolnak át, például építési övezetbe kerül, az addig mezőgazdasági besorolású földterület. Piaci forgalomképessége és négyzetméterára tízszerese lehet az azt megelőző besoroláshoz képest ugyanannak a területnek. Ha egy magas érdekérvényesítő képességgel bíró testületi tagnak is van földje egy ilyen területen, meglehet nem is alanyként kell rá tekinteni, hanem anyagi gyarapodása érdekében az átsorolás kezdeményezőjeként. Az sem jobb, ha egy befektetőnek vannak ilyen törekvései, és - egyéni érdekből - a testületben ülő, a számára előnyöket biztosító befektető érdekeit képviseli a testületben a település érdekei helyett.

És ennél a pontnál elérkeztünk az egyik legnehezebben feltárható témához, a korrupcióhoz. Ugyanis ez a jelenség a kívülálló számára szinte mindig rejtve marad. A település életét és a közéletben ott szerepet vállalókat jól ismerőket nem nagyon lehet becsapni, a gyanúk gyakran nem alaptalanok, még ha bizonyíték hiányában csak közvetett jelekre lehet is hagyatkozni.

Egy pillanatra itt visszakanyarodnék a közérdek köntösébe bújtatott magánérdekhez. Mert ha valaki a saját érdekét képviseli a közét helyett elítélendő, és megvetést érdemel. De ha anyagi források kilátásba helyezése után egy befektető érdekeit képviseli, az is elítélendő cselekedet, de azt már a Magyar Köztársaság Bíróságának kell megfogalmaznia. Ugyanis akárhonnan nézzük, a köz megkárosítása lopás. Lehet játszani a szavakkal, jelzőkkel, a lényegen nem változtat. A lopás, az lopás. És mint ilyen elítélendő. Ha hatalomgyakorlóról van szó még inkább, hisz hozzá képest

---

<sup>1</sup> <http://nol.hu/mellekletek/index/76/40> 2007. december 16.

az „egyszerű” állampolgár kiszolgáltatott, ha úgy tetszik védtelen. A népképviselési elvbe nem fér bele az állampolgár által delegált hatalmi pozícióból való agressziója. A lényege ugyanis pont az, - és nem több - hogy a választópolgár maga helyett ülteti a döntéshozói székbe. Ezért nagyon nem mindegy kinek, vagy minek az érdekében születik meg egy döntés. Továbbá van egy másik, alattomosabb hatása, mégpedig a demoralizáló hatás. Deformálja a gondolkodást, relatívvá teszi a tisztességet, és torz mintakövetést szül. Amortizálja a tehetség, a tudás fontosságát, megbocsáthatóvá teszi az ügyeskedést, a sunyiságot, felértékeli a jellemtelenséget, és követendő mintának állítja be a törvényteleniséget. Ha része a populáció szocializációjának, egész generációk világképét képes deformálni. Ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy az érdekérvényesítés iránya csak nagyfokú nyitottság, és erős kontroll mellett határozható meg.

Külön fejezetet érdemelne a lakossági megnyilvánulások lehetősége, melyek egy részének megtartását törvény írja elő, és kötelezi az önkormányzatot azok megtartására.

Ilyen a közmeghallgatás, a falugyűlés, de gyakorlatilag tetszőleges számban lehet tartani lakossági fórumot. A választásokon kívül ezek a lehetőségek vannak arra, hogy a választók/lakók közvetlenül szóljanak hozzá a közélethez, az általuk tapasztalt problémákhoz, illetve bármihez, amiről szólni kívánnak. Olyan terepe az érdekérvényesítésnek, amikor a résztvevők a döntéshozók felé megfogalmazhatják az őket foglalkoztató problémákat. Hangot adhatnak kéréseiknek, elmondhatják félelmeiket a változásoktól, vagy elvárásaikat a biztonságos ellátásról. A felvetések a nyilvánosság előtt történnek, gyakran kiváló ötleteket fogalmaznak meg a hozzászólók. Néha az egész közösséget érintő dolgok kerülnek szóba, de többnyire egyéni problémák, sérelmek, a polgármesteri hivatal ténykedésével kapcsolatos kritikák fogalmazódnak meg. Elvileg egyetlen nem tehet sem a polgármester, sem a testület, hogy figyelmen kívül hagyja a hozzászólást. Ha a helyszínen nem lehet érdemi választ adni, harminc napon belül meg kell azt kapnia a felszólalónak. A választásokat, és a helyi népszavazást, valamint a népi kezdeményezést leszámítva ez az egyetlen lehetősége a lakosságnak, hogy direktben, közvetlenül a helyi törvényhozókhöz szólva folyásolja be, települése életét. Itt nyilváníthatja ki véleményét preferenciáit illetően is. Merre haladjon települése? Az állandóság biztonsága, vagy a biztonság állandósága a megóvandó érték a számára?

## V. Az állandóság biztonsága vagy a biztonság állandósága A tehetetlenség arcai

A fejezetcím nem játék a szavakkal. Gyorsulva változó világunkban (lásd a demokrácia progériája) minden döntést igényel. Az is, ha a változatlanságot, az is, ha a változást választjuk. Azok a települések, ahol a változtatás mellett döntöttek/döntenek, tehetik úgy is, hogy hazardíroznak és a jövőbeni fejlődés oltárán feláldozzák a működés biztonságát, de tehetik úgy is, hogy fontolva haladnak, de a település megfelelő működésének biztonságát egy percig sem kockáztatják. Ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne modern technikákat és módszereket alkalmazva fejlődést generálni egy településen. Ez csak annyit jelent, hogy folyamatosan elemezve a helyzetet, a lehetőségeket szem előtt tartva, de a veszélyekről nem megfeledkezve, kiaknázva az erősségeket, felszámolva a gyengeségeket kell tervezni, mindezt a biztonság megőrzése mellett. A biztonság állandósága az ilyen településeken érték, amely a jó gazda gondosságával óvja addigi eredményeit, s reméli továbbiak elérését.

Az állandóság biztonsága jól hangzó mákony, de csak elfedi a lustaságot, a butaságot, a tehetetlenséget, az innovációra való képtelenséget. Mi okból fél valaki az újtól, a változástól? Például azért, mert az elért pozíció biztonságában nem mer kockáztatni, és fél a változás generálta megmérettetéstől. Lehet hogy csak Pató Pál úr reinkarnációja, és a lustasága nem engedi a korszerűség beengedését a települési folyamatokba. Meglehet hogy az alapos önismeret az oka, és tudván kvalitásbeli hiányosságairól, a döntéshozói pozícióban levő ember kerül minden olyan helyzetet, amelyben fény derülhetne alacsony képességi szintjére.

Mi lehet az innovációt ellenzők motiváltsága, a változástól ódzkodók indokai? A tehetetlenségnek sok arca van. Van, aki ádáz élharcosa a konzervativizmusnak, és ezzel igyekszik ideológiai okokat felhozni amellet, ha a változatlanságot preferálja. Van, akit a változás zavarna a nyugodt gesztenyesütögetésben. Talán megbocsátja tanárom Szabóné dr. Streit Mária hogy „Stratégiai marketing” című tankönyvének végén szereplő vállalati típusokat felsoroló mottóját idézem, mert teljesen igaz az emberekre is, talán még jobban.



*„ A vállalatoknak öt típusa van: az egyik alakítja az eseményeket, a második úgy véli, hogy alakítja az eseményeket, a harmadik szemléli az eseményeket, a negyedik csodálkozik a történeteken, az ötödik nem is tudja, hogy egyáltalán történt valami.”*

Rendkívül frappáns és tömör kifejezése az attitűdöknek. Gyakorlatilag állítható, hogy pont ilyen emberek ülnek a képviselő testületekben. Minél többen sorolhatók a mondás első felében megjelölt kategóriákhoz, annál jobb egy településnek. Ahol az újtól, a változástól, a korszerűtől akármilyen ok miatt ódzkodnak, nem hogy a marketing eszközeire, semmire sincs szükség, hiszen a változatlanóság bebetonozottsága adta védelemhez nincs szükség új ismeretekre, módszerekre. Az érdekérvényesítés eszköztára, a marketinges gondolkodás nyitottsága az ilyen környezetben nem képes kifejteni hatását, eredménytelenségre van kárhozthatva. Ha valahol, hát pont az ilyen településeken van elemi szükség a civilek kezébe lehetőséget adni a marketing módszerek segítségével, hogy a holtpontról kibillenthessék a dermedt, változásra képtelen helyi közéletet.

Ki nem hallott még olyan emberről, aki több energiát fektetett abba, hogy megmagyarázza, mit miért nem lehet, mintsem azon gondolkodna, hogy lehet megoldani azt? Ha valaki elé tárja a probléma kezelés módját az „árt-használ viszonyítási alap” használatával, talán bátrabban merne a probléma megoldása felé haladni, mint inkább kitérni előle, ahogy eddig tette.

## VI. Döntés előkészítés, probléma felvetés.

### A lebutított SWOT analízis, avagy az „árt-használ” viszonyítási alap használata

Amikor el akarunk érni valamit, igyekszünk érveket felhozni gondolataink mellett, hogy akinél el akarjuk érni azt a valamit, értse, mit szeretnénk, ez miért fontos, hasznos és szükséges. A problémafelvetés egyik alapvonása kell, hogy legyen, az indokoltság. A döntés előkészítés során ennek az indokoltságnak a körülményeit kell megvizsgálni, a hiány okozta űrt a döntés nyomán megteendő lépésekkel kitölteni. A problémát gyakran az okozza, hogy az indokoltság mellett érvelők nem jól teszik azt.

Az önmagában kevés, hogy valamire szükség van. Még az is, ha elhangzik miért. Nem hogy a profi döntéshozóknak, még a civil szervezeteknek is hasznára válna a SWOT analízis (GYELV elemzés) használata. Nagyléptékű projektek előkészítése során, rendre találkozhatunk SWOT analízissel, mely külön fejezetben foglalkozik a szempontok mérlegelésével, ugyanez települési szinten csak elvétve fordul elő. A nagyobb városok mára már beépítették mindennapi gyakorlatukba, a kisebb településeken nem használatos. Pedig rendkívül hasznos.

Az elképzelés környezetének vizsgálata a SWOT analízis segítségével objektív, átfogó képet nyújt az erről döntők számára. Nem ritka egy probléma tárgyalás során az elfogult, érzelmektől, indulatoktól vezérelt reakció. A gyakran szakmai köntösbe öltöztetett alantas támadás kivédésére való törekvés csak a szakmaiság növelése segítségével lehetséges. Erre kiválóan alkalmas a SWOT analízis. A döntést alapjaiban határozza meg az előkészítés szakmai színvonala. Ha egy tárgyban feketén-fehéren, elfogultságtól mentesen, a gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek tárgyilagos, higgadt rögzítése történik meg, az esetleges érintett/érdekelte döntéshozók helyzete megnehezül, míg a döntéshozói kör elfogultságtól mentes információ birtokába jut. Azonban nincs mindenütt értő marketing szakember, nem is mindenütt van lehetőség ilyen irányú kutakodásra. Azonban mindenkinek hasznos lehet, aki kapcsolatba kerül az önkormányzatiság döntéshozói mechanizmusával. Ezért kívánatos a SWOT analízis egyszerűsített változatának megismerése. Az analízis lebutított változata szűkebb körben elemzi a probléma környezetét, ez pedig az „árt-használ viszonyítási alap”.

Aki már ült testületi ülésen tudja, hogy a testületek időnként 40-50 napirendi pontot tárgyalnak meg egy ülésen. Ennek időigénye ritkán kevesebb, mint 5-6 óra. Egy előterjesztés általában nem 1, hanem 3-4, sőt 20-30 oldal is lehet. Ez testületi ülésenként több száz oldal anyag, amelyet nem csak elolvasni kell(ene), de érteni, értelmezni, azon elgondolkodni, adatoknak, egyéb tudnivalóknak utánajárni. Ilyen tempó mellett nem mindig van mód egy tárgy elmélyült vizsgálatára, különösen akkor, ha a bizottsági munka nem elég magas színvonalú, és a testületben folytatnak le, a bizottságban helye volt vitákat.

Kiváltképp ilyen körülmények között hasznos az árt-használ viszonyítási alap használata. Zanzásítva, tömören fogalmazva derül ki, hogy egy probléma, vagy annak megoldása milyen hatással lenne a környezetére. Elfogultságtól mentes kérdésre, elfogultságtól mentes válasz adható. Kinek vagy minek árt, illetve kinek vagy minek használ egy döntés meghozatala, vagy annak elmaradása.

Térben és időben egyértelműen kimutatható az érintettek és érdekelték köre, kimutathatók a várható hatások, - beleértve a költségvetésieket is - a várható előnyök, az esetleges károk. Laikusok használata számára visszatartó lehet a SWOT analízis első látásra bonyolult volta. Nagyszerű ötletekkel állhatnak elő egyszerű gondolkodású, kevésbé pallérozott elméjű polgártársaink is. Ha egy olyan probléma felvetésre kérnénk őket, hogy erősítsék meg ötletüket egy komplett SWOT analízissel, elképzelhető, hogy inkább ötletüket hagynák oda, mintsem nekilátnának bíbelődni egy analízissel, mely megalkotására képtelennek érzik magukat. De ha arra kérünk valakit, hogy két oszlopba írja fel, hogy miben árt, illetve miben használ az elképzelése, minden további nélkül elkészíti. Ez nem csak a mindenkori előterjesztő számára segítség rendszerbe szedni gondolatait, hanem a döntési folyamat résztvevőinek is, mert olyan előterjesztés kerül eléjük, amely áttekinthető, kapcsolata a környező rendszerekkel átlátható, hatása prognosztizálható. Gyorsabb, pontosabb, átgondoltabb döntés lehetőségét hordozza magában, kiváltképp a fent vázolt olvasnivaló mennyiségére. Előnye nem csak az előbbiekben van. Ha a téma szakértője a felvetéshez kidolgozott „árt-használ viszonyítási alap”-ot is mellékel, azon döntéshozók, akik a témának nem szakértői, óhatatlanul új ismeretekre tesznek szert, látókörük szélesedik, amely a döntési folyamatban előnyükre szolgál. Eszköz lehet a „ködösítés” ellen. Ha nincs is idő, vagy kapacitás komplett SWOT analízis készítésére, arra biztosan van, hogy elkészüljön a viszonyítási alap, s az kapaszkodót nyújtson a továbblépéshez. Ködösíteni csak akkor lehet, ha a viszonyok nem tiszták, áttekinthetőek. Sem az önkormányzati munkában, sem a Polgármesteri Hivatal előterjesztéseinek elkészítésében nem főleges a viszonyítási alap használata, de leginkább a civil érdekérvényesítésnek lehet jó eszköze.

*„A misszió nem más, mint a cég létezésének célja és oka.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 56.old.

*„Egyik egyszerű megfogalmazás szerint a misszió az az értékrend, amelyet a cég, ha lenne zászlója, arra ráírna.”<sup>1</sup>*

Hogy, hogy jön ide a misszió fogalma? A tömörsége és lényegbevágósága miatt. Feketén-fehéren, fölösleges szószaporítás nélkül kell röviden tükröznie a lényeget. Ugyanis az árt-használ reláció használatának lényege a könyörtelenül őszinte szókimondás, a problémával való szembenézés. Az elérendő cél rövid és lényegbe vágó - missziószerű - megfogalmazása.

Mindahányszor egy civil szervezet a testülethez fordul, mert a közösség számára hasznos ötletet szeretne megvalósítani, segítheti, ha az „árt-használ viszonyítási alap” logikája mentén haladva érvel. Ha biztos a dolgában, a szempontokat kétségbevonhatatlan logikával és tisztességgel fogalmazza meg, nagy valószínűséggel nyeri el a döntéshozók támogatását. Persze nem csak naturáliákra szabad gondolni a civilek igénylistáján. Legalább ilyen fontos - ha van - a demokráciadeficit felszámolása. Ebben komoly segítség lenne az Állampolgári Tanács, ha kibontakozhatna.

## VII. Állampolgári Tanács az inkubátorban

Magyarországon még csak igen kevésbé ismert az Állampolgári Tanács intézménye. Túlpolitizáltságot és fásultságot egyaránt mutató közéletünkben szinte hiányzik az igazi civil kontrol. A kezdeti lépések után nem kapott olyan médiahátszelet, amely ismertebbé tette volna országszerte, pedig hasznos lenne a benne rejlő lehetőségeket feltárni és alkalmazni.

Magyarországon a demokrácia fejlettsége még gyerekcipőben jár. A népképviselési elv hierarchiájában a nép alig képviselteti magát. Az „istenadta” nép részvétele a közéletben szinte csak a választásokra korlátozódik. Két választás között módja lenne a települési közmeghallgatásokon részt venni, de - kis számú résztvevő mellett - az többnyire úgy zajlik, hogy egy-két notórius hozzászóló szót kér, a köz meg hallgat.

---

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 56.old.

A közéleti apátia több okra vezethető vissza. Az egyik, hogy a képviselő-testületek szereptévesztésben vannak. Helyzetük skizoid, ugyanis a társadalmi kontrollt, a civil világot kellene képviselniük a hatalommal szemben, miközben települési szinten ők a hatalom. A helyi ügyek kezelésében a civilek helyett egyre inkább a pártok jelenléte dominál, így a politikától egyébként is távolságot tartók, még kevésbé érzik sajátjuknak a közélet formálását.

A másik ok hogy a lakosság azt érzi, kizárják az információból, a fejük fölött döntenek a sorsukról a megkérdezésük nélkül. A hatalom arroganciája az is, ha úgy talál dolgokat, hogy azt az egyszerű nép ne értse. Így fokozatosan elfordul a (helyi)politikától, közömbössé válik. A közömbös, apátiába süllyedt lakosság nem kezdeményez, csak legyint, majd egy idő után nem is akar foglalkozni semmivel, belefásul, belefárad a vádaskodásokba, az acsarkodásba, a sárdobálásba, már csak egyet akar, „mindenki hagyjon békén”.

Ez nagyon rossz út. Szükség van az állampolgárok cselekvő közreműködésére a közéletben, szükség van a mindenütt jelen levő kiművelt emberfők aktivitására a döntéshozatali folyamatban. Fel kell rázni az eltompult közönyből a civilitást!

*„A civilitas államának eszméje ismérve az, hogy a társadalmi szerződés nyomán a közösség tagjai az addigi félelemmel teli, bizonytalan életet az intézmények által szavatolt biztonsággal váltják fel.”<sup>1</sup>*

Ez az intézményesített biztonság az, amelyet az átlagpolgár nem, vagy csak korlátozottan érez. Azonban magamagának is köszönheti, hogy ez így van. A gondolkodás fárasztó, de eredményes tevékenység. A tudatosság egyre inkább teret nyer mindennapjainkban, már mozgalma van a tudatos vásárlóknak. Ugyanakkor ez a tudatosság, amely felvértez az ellen, hogy az orrunknál fogva vezessenek bennünket, kevésbé van jelen a közéletben. Tudatosság és öntudat. E két fogalommal jellemezhető a kívánatos magatartási forma, amely jelenleg kevésbé hatja át mindennapi gondolkodásunkat.

---

<sup>1</sup> Garaczi Imre: A civil társadalom és a politika Valóság 2006. 6. szám

Hogy ez változzon, arra tett/tesz kísérletet a Cromo Alapítvány. Népszerűsíteni akarja az „Állampolgári Tanács (Citizen's Jury)” intézményét. Az angolszász országokban már működik ez a fajta közéleti fórum. Lényege, hogy egy település lakosságának reprezentatív összetételű csoportja civil szerveződést alkot, mely egyfajta „bölcsek tanácsa”-ként működve figyelemmel kíséri és áttekinti települése életét, gondolatokat, ajánlásokat fogalmaz meg a helyi döntéshozók felé. Azok vagy figyelembe veszik ezt, vagy nem. Minél nagyobb tekintélyű az adott településen élők szemében az Állampolgári Tanács, a polgármester, a képviselő-testület annál kevésbé teheti meg, hogy legyintsen rájuk és észrevételeikre. A Tanács elfogadottsága, legitimitációja természetesen alapvetően az azt alkotók településen belüli elfogadottságától, tekintélyétől (el)ismertségétől függ. (Olyan ez, mint a kitüntetés, amely alapítása után rangját a kitüntetettektől kapja, majd az évek során ez megfordul, és már a kitüntetés ad rangot.)

Az Állampolgári Tanács jelenleg szinte ismeretlen a hazai közéletben. Meggyökeresedésének nehézségei létéből fakadnak. Szerkezete emlékeztet a képviselő-testületére, még működése is hasonló. Érthető, ha a települési döntéshozók nagyfokú féltékenységgel figyelik tevékenységüket, megalakulásukat nem segítik, az ilyen irányú kezdeményezéseket - puha eszközökkel ugyan - de gátolják. Nem lehet nem észrevenni, hogy a féltékenység fő oka a tevékenységükbe való belemélyedés szándéka. Az Állampolgári Tanács akkor láthatja el jól a feladatát, ha:

- teljes körűen informált
- releváns megállapításokat tesz
- reprezentálja a település lakossági összetételét
- reális ajánlásokat fogalmaz meg
- pártoktól, szervezetektől független
- tevékenysége nyilvános
- működése rendszeres

Az Állampolgári Tanácsnak van egy nagy előnye! Nem függ senkitől és semmitől. Sem tagjai, sem a Tanács, sem egzisztenciálisan, sem támogatáson keresztül. Ez a státusz biztosítja a Tanácsnak, hogy ajánlásai részrehajlásmentesek legyenek, a

település érdekeit szolgálják, hosszútávúak és konszenzuson alapulnak. Olyan műhelymunka terepe, amely egy képviselő-testületben szinte elképzelhetetlen.

Tanácskozásai hasonlítanak a testületi-ülésre. A grémium összeül, tanácskozási joggal bíró tagjai felvetik a megtárgyalandó témákat. Jelen van közönség is, akik nem szólhatnak hozzá, csak ha a tanácskozók erre felkérlik, vagy engedélyt adnak. Fejlett democráciákban, a hallgatóság soraiban megtalálhatók a település döntéshozói is, élükön a polgármesterrel.

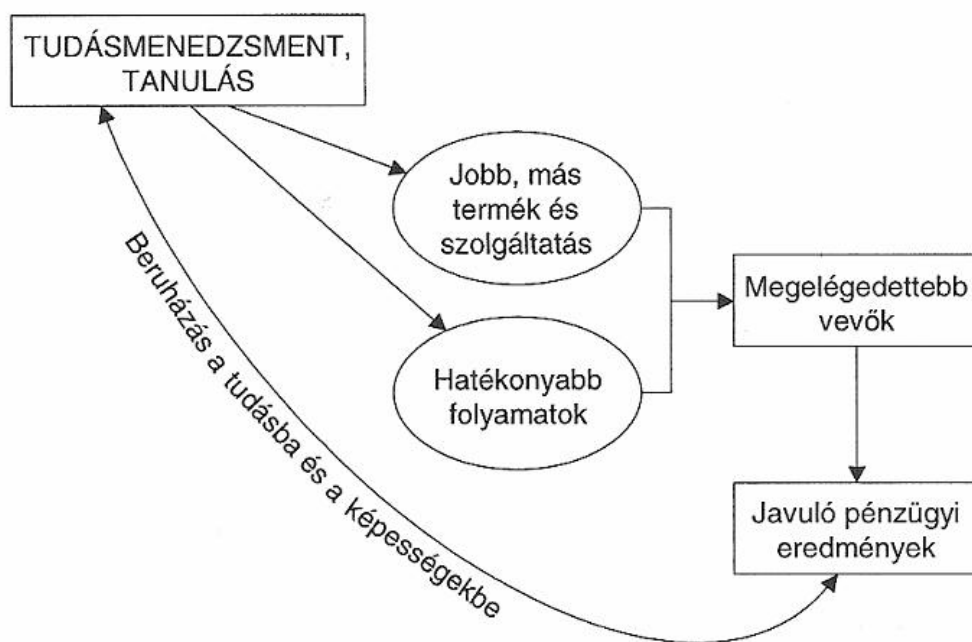
Azt mondják a jó példa ragadós. Ha a település lakója egy ilyen tanácskozáson részt vesz, és azt tapasztalja, hogy nyitott, problémamegoldó, konstruktív polémiát tapasztal, ahol a vitázók megoldásra törekkenek és nem egymás lejáratásával foglalkoznak, óhatatlanul gondolkodóba esik. Ez a fajta mentalitás fokozatosan átemelhető a hivatalos testületek munkájába. Minél nagyobb a lakossági igény a kulturált párbeszédre, annál inkább elszigetelődnek a konfrontatív politikát folytatók. Civil kurázi. Ez kell a települési demokrácia minőségi szintre emeléséhez.

A Cromo alapítvány nagyon nyitott és nagyon lelkes csapata próbálja meghonosítani ezt a módszert, mely még nagyon gyerekcipőben jár. Négy településen szerveztek Állampolgári Tanácsot. Fényesen bebizonyosodott, hogy ha a település lakói, döntéshozói megértik, hogy az ő érdekükben történik a Tanács megszervezése, konstruktívakká válnak. Megtanulhatják, hogy a Tanácsot érdemes hosszútávon működtetni, hisz a problémákról a helyieknek van a legtöbb információja, nem egy kívülről jött moderátornak. Eredményes kezdeti lépéseket tettek, de a sajtó érzéketlen maradt. Nem kapott olyan nyilvánosságot, amit megérdemelt volna. Nagyobb visszhang bizonyára felkeltette volna más települések érdeklődését is a módszer iránt. Ebből következik a kérdés, hogy lehetne azt elérni, hogy elérje a települések ingerküszöbét?

A legfontosabb annak hangsúlyozása, hogy ez egy tanulási folyamat. Az alapítvány megszervezi az első Tanácsot (Tanácsokat). A technikát elsajátítva utána már a település önmaga is gyakorolhatja, vagy konkrét projekt kapcsán, alkalomszerűen, vagy akár rendszeresen, a település életét folyamatosan elemezve. A lényeg a siker kimutatása. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy az egyszeri eredmény, ha nem kap megfelelő artikulációt, esetivé válik! Nem csak ott érdemes az Állampolgári Tanács eredményeit hangsúlyozni ahol előrevitte a dolgokat, hanem más településeken is,

példát állítva, hogy lám, itt és itt ez és ez sikerült. Miért ne történhetne ez meg más településen is? Érdemes a helyi döntéshozókkal megértetni hogy nekik is segítség, hisz alkalmas a lakosság megszondázására, mert szembe menni a lakossági akarattal lehet, de hosszútávon nem kifizetődő. Nem szégyen a vitakultúra színvonalának emelési szándéka sem. Hozzáértő moderátor, vitavezető bábáskodása mellett a hallgatóságban helyetfoglaló helyi döntéshozó is tanulhat a Tanács ülésézése alatt, melyből maga is kamatoztathat valamit későbbi munkája során.

1



### A tudás és a sikerek kapcsolata

A tanulási folyamatban részt vevőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy az önkormányzat egy bizonyos szempontból nézve szolgáltató. Minél erősebb a szolgáltató jelleg, annál inkább figyelemmel kell lenni a „vevők”, azaz a lakosság igényeire. A jobb és más termék illetve szolgáltatás nem más, mint a településen élők igényhierarchiájának kiszolgálása, értve ezalatt a szatellit intézmények szolgáltatásait is. Ebben a folyamatban tud kardinális szerepet betölteni az Állampolgári Tanács, hiszen a

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó 2004., 275. oldal



nézetek ütköztetésének konfliktusossága teljes mértékig megakadályozhat bármilyen néven nevezhető előrehaladást.

A kölcsönös érdekek felismertetése a másik olyan szempont, amely a módszer terjedését elősegítheti. Ugyanis a lakosság és a döntéshozók érdekközössége kell ahhoz a konszenzushoz, amely nem csak a közéleti békét, de a mindennapok kiegyensúlyozott munkavégzését is segítheti.

Vannak-e módszertani lehetőségek, amelyek a kívánatos irányba terelnék a folyamatokat? Persze hogy vannak. A marketingkommunikációban jártas emberek szigorú elv és rendszer szerint tervezik meg az elérendő cél felé vezető utat. Az Állampolgári Tanács működése során igényli egy avatott moderátor közreműködését, akinek nem kell feltétlenül értenie az adott témához. Feladata a célkitűzés megfogalmazásának, az odavezető lépések eldöntésének, az abban résztvevők kiválasztásának a segítése. Jelen van, de nem vesz részt a döntésben, katalizátorként működik. A marketing stratégia lépései e helyzetben is működnek. A probléma felvetés során - moderációval - a jelen levőkkel készített egy SWOT analízist, ha valami oknál fogva erre nincs lehetőség, legalább egy „árt-használ viszonyítási alap” felállítását segíti elő. A kezdeti lökést megkapva, a település önmaga fogja a felmerült problémáját megoldani.

Van egy indirekt, alig kimutatható előnye is az Állampolgári Tanácsnak. A szocializmus évei alatt az emberek is, a helyi államigazgatási apparátus tagjai is megszokták, hogy „felülről” , mindig megmondta valaki, mit csináljanak. Ma ez annyiban más, hogy még mindig számos vonatkozásban a „mindenható Állam bácsi”-től várják a segítséget. Az Állampolgári Tanács segít gondolkodni, „problémamegoldani”, segít abban, hogy természetessé és tudatossá váljon, az elsődleges segítségforrás mi vagyunk, magunk. Nem föntről kell várni a gyógyírt mindenre! Pénzt nyomtatni nem tudunk, az állami appanázst mellőzni pedig nem igazán tudja egy önkormányzat sem. De pénzkímélő módszerek felkutatását, racionalizáló hatású szisztémák megismerését és átvételét nem akadályozza semmi! Mint ahogy nem akadályozza meg semmi és senki a másutt már bevált módszerek átvételét, honosítását, hogy saját javunkra fordítva, orvosolja problémáinkat a Tanács közreműködésével.

Mi történik, ha egy friss gondolkodású képviselő-testületi tag, hall egy kiváló gyakorlatról, melyet településén is hasznosnak látna alkalmazni? Felveteti a testület munkarendjébe, majd érvelni kezd ötlete mellett. Meg tudja-e győzni az értetlenkedőket, az akadémikusokat? Kerül-e sor kenyértörésre a testületen belül, vagy egyként állnak az ötlet mellé? Meggyőzi, vagy legyőzi vitapartnereit?

## VIII. Meggyőzni vagy legyőzni?

Az önkormányzatiság különböző szintjein és aspektusaiban a történések nagyrészt a kapcsolatba kerülők kommunikációjának milyenségétől függ. Fenntartással és gyanakvással, vagy nyitottsággal, és a kölcsönös előnyök elérésének szándékával ülnek-e le a tárgyalópartnerek. Kulturáltság és hosszú távú gondolkodás kérdése a motiváltság meghatározása.

Sokan ismerik a japán tárgyalási stílust, amelynek lényege, hogy a japán tárgyalófél nem akarja tárgyalópartnerét, üzleti ellenfelét teljesen legyőzni. Nem akar megsemmisítő vereséget mérni rá, nem akarja, hogy a tárgyalóasztaltól vesztésként kullogjon el. Szívjóságból? Dehogyan. A saját jól felfogott érdekének szem előtt tartása miatt. Ugyanis hosszútávon gondolkodik, és jól tudja, hogy az az ember, aki látványos vereséget szenvedett, és a sikernek még szikráját sem tudja felmutatni, kerülni fogja az érintkezést vele, és a céggel, amit képvisel. Ez pedig a stratégiai üzletépítésnek enyhén szólva nem használ. Ezért, még ha elérhető közelségbe kerül is a totális győzelem lehetősége, egy japán üzletember olyan kommunikációs és tárgyalási stratégiát követ, hogy ellenfele is részesedjen valamilyen - nem túl nagy - mértékben a sikerből, tudja megfogalmazni, hogy milyen eredményt ért el. Inkább önszántából enged át az ellenfélnek részsikereket, csak azért, hogy a tárgyalóasztaltól a kölcsönös előnyök hangoztatásával állhassanak fel, s parolázhassanak a közös siker feletti meglegedettségüknek nyomatékokat adva. E stílussal nyitva hagyja a későbbi kapcsolatfelvétel lehetőségét, míg ha nem így tesz, nagy valószínűséggel arra soha többé nem kerülhet sor.

Leon Festinger dolgozta ki a „kognitív disszonancia” elméletet. (Nem összekeverendő az ugyanígy nevezett viselkedésformával, amikor a vásárlóban a

vásárlás után bizonytalanság alakul ki, lépése helyes voltát illetően.) Ennek lényege, hogy a vitában résztvevő valamely ok folytán olyan helyzetbe kerül, amelyben felfogásával ellentétes dolgot cselekszik, vagy mond. Ez frusztrált helyzetbe hozza, melyre valamilyen választ kell adnia, hogy a benne keletkezett feszültséget oldja. Ez vagy elvei, vagy megnyilvánulásai megváltoztatásával lehetséges. Egy biztos, háborgást kelt vagy önmagában, vagy környezetében.

Ez az elmélet több történés lehetséges okát fedi fel. Egyrészt látható, hogy a jó vitapartner törekszik arra, hogy a másik elkerülhesse a kognitív disszonancia érzését. Ez a japán tárgyalási metódus lényege, kifejezésük is van rá, ők úgy mondják, a partner „megőrizte arcát”. Másrészt magyarázat lehet arra, hogy miért van az, hogy néha egy települési döntéshozó a kívülálló számára érthetetlen okból, egyik napról a másikra megváltoztatja véleményét, sőt adott esetben szöges ellentétbe kerül egy nappal korábbi önmagával. Persze, más oka is lehet a látványos pálfordulásoknak, de az már egy másfajta vizsgálódást igényel.

Oláh Tamás az Élet és Tudomány 2004. január 23.-án megjelent számában tette közzé „Mindenki mondja a magáét” című dolgozatát. Többek között ezt írja:

*„Úgy tűnik, a politikai viták eldurvulása áttevődött a mindennapi élet konfliktusaira; a családok és a munkatársak vitatkozásai is tele vannak durvasággal. Nemhogy elsimulnának az ellentétek: egyre újabb meg újabb összeütközéseket teremtenek! Mély, begyógyíthatatlan sebek keletkeznek, és emiatt a különböző álláspontok kifejtésére már egyre kevésbé van mód. Talán azért, mert a felek érveléséből hiányzik a logika. Vagy mert nem is akarják az érveket meghallani. Vagy egyszerűen azért, mert a vitatkozó felekből már az egymás iránti elemi tisztelet is hiányzik.”<sup>1</sup>*

Oláh Tamás 2004-ben írta, ezeket a sorokat. Ma 2007-et írunk, de a helyzet jöttányit sem javult, sőt! Települések sokaságában lehetetlenedett el az önkormányzati munka a begyógyíthatatlan sebek miatt, amelyeket egymásnak okoztak a vitázó felek. Jóvátehetetlen károk keletkeztek a kapcsolatokban, melyek évekre teszik

---

<sup>1</sup> Oláh Tamás: Mindenki mondja a magáét Élet és Tudomány 2004. január 23.

elképzelhetetlenné a közös munkát. A képviselő-testületekben gyakran már nem ellenfelek, hanem ellenségek ülnek.

Az egyéni választókerületből testületbe jutott képviselők a választók akaratából kerülnek oda. Többnyire helyben ismert, szerencsés esetben valamilyen szakma vagy tudomány jeles gyakorlójáról van szó. Legitimációját közvetlenül a választóktól kapta, azt kétségbe vonni meglehetősen kétséges. A párt,-és egyéb (civil)szervezetek listájáról testületbe jutott képviselőkkel már más a helyzet. Legitimációjuk nem olyan erős, mint az egyéni képviselőké, gyakran szembesülnek a választók részéről azzal a kérdéssel, hogy a település, vagy a listaállító szervezet érdekeit képviselik? Elfogadottságuk nagyban függ attól, hogy a választási kampány folyamatában milyen viselkedést tanúsított az ellenfelekkel szemben, milyen volt a hangütése a riválisok felvetéseire. A választók pontosan érzékelik egy jelölt ellenfeleivel szembeni attitűdjét. Pontosán értik, érzik, hogy a tét a megsemmisítés, vagy a versenyben való győzelem. A gondot az okozza, hogy a csatázó felek, akik a kampány során olyan ellenséges viszonyba kerültek egymással, hogy már szóba sem állnak, a választás eredményeként mégis egy testületbe kerülve, kénytelenek lennének konstruktív magatartást tanúsítani. Nem kell hozzá túl nagy képzelőerő, hogy akik még köszönni sem akarnak egymásnak, milyen együttműködés várható tőlük. Meghallgat-e egyáltalán bármilyen érvet, ha az a volt választási ellenfele szájából hangzik el?

Mit mondhat számunkra mindez? Ki ne tudna példákat mondani olyan esetekre, amikor egy vitás kérdés eldöntése a konszenzus teljes hiánya miatt kudarcba fulladt? Vagy amikor az önkormányzati döntési folyamatban a vitázók között már csak egy „ellenérv” maradt a „Nem!” indoklására, az hogy csak!

Sokan úgy értelmezik a *vitát*, hogy az veszekedés. Közelsem. A vita polémiát, eszmecserét jelent, ahol a vitázó felek egymás szellemiségét, gondolatiságát megismerik, majd egymást meggyőzve igyekeznek érveiket elfogadtatni. Jó esetben közös nevezőre helyezkedve, közös álláspontot sikerül kialakítani. Ha nem, akkor sincs baj, hisz ha a vita folyamán nem történt visszafordíthatatlan kapcsolatromlás, a vita bármikor folytatható. A mi kultúrkörünk csak a teljes és totális sikert honorálja. Úgy szocializálódunk, hogy az engedmény adás a gyengeség jele, ezért csak a megsemmisítő erejű győzelem a győzelem. Ha ezt nem sikerül megvalósítani, ügyetlenek voltunk,

vagy gyávák, vagy egyszerre mindkettő. A társadalmi és gazdasági hierarchia a győztesekre épül, ahol a gyengéknek nincs helye. De biztos, hogy a kompromisszumkészség, a másik érdekének szem előtt tartása a bátortalanság jele? A túlnyomórészt férfiak kommandírozta települési közélet néha inkább hasonlít csatatérre, mint a demokrácia gyakorlásának színterére. Mintha presztízskérdés lenne a másik legyőzése, de lehetőleg nem akárhogy, hanem megsemmisítő erővel. A meggyőzés fáradtságosabb, de társadalmi béke marad a nyomában, hosszú távú, és magában hordozza a későbbi, sikerrel kecsegtető kommunikáció lehetőségét.

Ezért nagyon fontos, hogy a települési önkormányzatok munkájában milyen attitűddel van jelen a kommunikáció. A szubjektivizmus, az elfogultság gátolja a pártatlan, objektív, csakis a tényekre szorító értékelést, torzítja az elemzést, jó esetben nem szándékosan (!) torz végkövetkeztetéseket szül. Az indulatosság, a győzelmi mámor vágya teljességgel ellehetetleníti a partneri kapcsolatépítést, az őszinte egymás felé fordulást. A verbális terrorizmus melegágya a konfliktusok folyamatosságának, ennek következtében a fejlődés megtorpanásának, a település fokozatos leépülésének. Mit tehet ez ellen a marketingkommunikáció? Mit tehet a szándékos, mesterséges előidézett kompromisszumképtelenség ellen? Van-e eszköze a nemkívánatos folyamatok térnyerése ellen? Természetesen van. Eszköz van, csak akarat legyen ezek használatához.

Ronald Reagan 1980.-as választási kampányában jelent meg először a politikai marketing abban az értelemben, amikor úgy adták el a szavazóknak az elnökjelöltet – kis túlzással - mint egy mosóport. Amikor megfogalmazódott, hogy mindegy mit adunk el, az eladás technikája ugyanaz, így a tennivalók sem különböznek, mindössze a megfelelő kulcsszavakat kell megfelelő módon behelyettesíteni, illetve a megfelelő helyen alkalmazni.

*(A politikai marketing) „Alapvetően egy cserefolyamat, melynek két meghatározó szereplője van: az eladó – aki a termékeket, illetve a szolgáltatásokat kínálja – és a vevő – aki a termékeket és szolgáltatásokat pénzére cseréli. A csere a marketingstratégia eredményeként jön létre, melynek négy összetevője van: termék vagy szolgáltatás, az eladásért folytatott kampány, az árazás, illetve a terítés vagy elosztás (a gyártótól a fogyasztóhoz való eljutás). A politikai kampányban a cserefolyamat két szereplője a*

*jelölt és a szavazók. Az előbbi politikai vezetőerőt ajánl a szavazatokért cserébe. A termék maga a választási program.”<sup>1</sup>*

*„A piac fogalmát kiterjeszti a szavazópolgárokra, akiket a marketingmodellek, illetve a marketingmódszerek (marketingkutatás, piacszegmentálás, célcsoportok kijelölése, a pozicionálás, a stratégia kidolgozása és megvalósítása) által elemez és céloz meg.”<sup>2</sup>*

Mire hívják fel figyelmünket a fenti sorok? Elsősorban a szakszerűsége, és tervezettségére. Legyen bármilyen vehemens az ellenkező, legyen bármilyen konfrontatív, a higgadt, tárgyyszerű érvelés nem nyújt számára mozgásteret, leszűkíti azt. Legyen bármennyire szakmai köntösbe bújtatott az álságos vádaskodás, a stratégiai marketing következetesen felépített logikája ellen vajmi keveset képes érdemben tenni. A szakmaisággal felvértezett, higgadtan érvelő, nem legyőzni, hanem meggyőzni szándékozó vitapartner érdekérvényesítő képessége rövid távú előnyököt, és hosszú távú lehetőségeket hordoz.

Nem közömbös a viták során a felek magatartása sem, különös figyelemmel kell lennünk a metakommunikatív jelzésekre. Elvégre hogy higgyünk egy olyan embernek, aki mondatában éppen az üzleti tisztességről, vagy a választók akaratának következetes, becsületes képviseléről beszél, mikor közben a földet nézve lesüti a szemét, vagy a mennyezet sarkában a pókot lesi? Hogy higgyünk egy olyan embernek, aki nyitottságról papol, miközben karját keresztbe fonva, vállát előreugrasztva „begubózva” próbál minket meggyőzni. Hogy higgyünk egy olyan embernek, aki választóinak a problémákkal való őszinte szembenézést ígéri, miközben borús, szemerkélős időben napszemüveg mögé rejti pillantását. Hiteltelen, és joggal ébreszt ösztönös gyanakvást a hallgatókban.

A legyőzés vagy meggyőzés problematikája első olvasatra talán nem tűnik különösebben fontos felvetésnek. Pedig az! Ugyanis aki a meggyőzést választja ellenfele befolyásolására, a fejlődés permanenciáját segíti elő, míg, akik a legyőzést fogadják el egyetlen lehetséges végkifejletként, tétlenségre kárhoztatják azt. Fontos felvetés, mert a vitázó felek attitűdje jelzi, miként viszonyulnak a felelősséghez, amely

---

<sup>1</sup> [http://hu.wikipedia.org/wiki/Politikai\\_marketing](http://hu.wikipedia.org/wiki/Politikai_marketing) 2007. december 8.

<sup>2</sup> [http://hu.wikipedia.org/wiki/Politikai\\_marketing](http://hu.wikipedia.org/wiki/Politikai_marketing) 2007. december 8.

hiányában nem lehet érdemi döntéseket hozni. Miként viszonyulnak a társadalmi felelősségvállaláshoz, mely nélkül nem lehet egy települést a megfelelő irányba vezetni.

## IX. CSR és önkormányzat

Joggal kérdezheti bárki a cím olvastán, hogy kerül a csizma az asztalra? Mi köze a CSR-nek az önkormányzathoz? Pedig nagyon egyszerű. A CSR (Corporate Social Responsibility magyarul társadalmi felelősségvállalás, de újabban a Corporate Responsivility azaz vállalati felelősség kifejezés is használatos) a vállalatok társadalommal szembeni elkötelezettségét, a társadalommal kapcsolatos felelősségvállalását jelenti. Ezt sokan a napjainkban divatos környezetvédelemmel azonosítják, ám nem egészen erről van szó, sőt, sokkal többről!

### Mik a CSR alapelvei?<sup>1</sup>

- *Kölcsönösség: a másik ember szemszögéből mérlegelni saját tetteink következményeit*
- *A kritikus gondolkodás, a reflexió és önreflexió képessége: figyelembe kell vennünk a külvilág visszajelzéseit.*
- *Nyílt kommunikáció, és a konfliktusok konstruktív kezelése.*
- *A választás és autonóm döntés képessége.*
- *Tolerancia és előítélet-mentesség*
- *Átláthatóság és elszámoltathatóság megteremtése*
- *A tisztességes verseny képessége: kölcsönösen fel kell tételeznünk egymásról, hogy betartjuk a szabályokat, és elkerüljük a korrupció.*

Miért fontos egy önmagát komolyan vevő vállalatnak foglalkozni a CSR-el? Minél komolyabb egy cég, minél nagyobb piaci részesedést akar elérni, annál nagyobb jelentőséget kap a cégről megformált/megformálódott kép, amely a köztudatban él róla. A sikeres arculatformálás olyan jól is sikerülhet, hogy már maga az image is vagyonertékként jelenhet meg, konkrétan kifejezhető vagyonelemként. Nos egy ilyen cég számára szükséges a róla kialakult kép karbantartása, a vállalati kép folyamatos

---

<sup>1</sup> Cromo Alapítvány: Gyakoroljuk a demokráciát Bp. 2005.

javítása, de minimum az elért pozitív kép megőrzése. Ezért támogatnak gyermekórházakat, iskolákat, ifjúsági sportot, oktatást és még sorolhatnám. Ez üzlet. Az első látásra önkéntes jótékonykodás nem irgalmas szamaritanusok magánakciója, hanem a vállalat nagyon átgondolt, precízen kiszámolt, hosszan kiérlelt stratégiai lépése, mely a vevők szimpátiájának megőrzése, vagy elnyerése érdekében születik meg. De mi köze mindehhez az önkormányzatnak?

### A CSR alapelvei, az önkormányzatiság aspektusából!

- *Kölcsönösség: a másik ember szemszögéből mérlegelni saját tetteink következményét*

Egy lelkiismeretes önkormányzati képviselő, polgármester mást sem tesz! Hisz pont az ő döntéseik azok, melyek alapjaiban határozzák meg a település lakóinak életét. Minden testületi ülés, minden napirendi pontja erről szól! Ha egy demokratikusan megválasztott képviselő nem képes a választói szemével nézni döntései hatását az emberek életére, az nem alkalmas arra, amire megválasztották! Ez (társadalmi) felelősségvállalás a javából!

- *A kritikus gondolkodás, a reflexió és önreflexió képessége: figyelembe kell vennünk a külvilág visszajelzéseit*

A kritikus gondolkodás szükségességét nem kell magyarázni. A köz javára végzett munka akkor lesz igazán tartalmas, ha előtte a döntés meghozatalára feljogosított gondolkodik, elemez, értékeli. Lehet-e e tevékenység fontosságát eléggé hangsúlyozni. Az önreflexió képessége már több elmélkedést igényel. Kiben nem merült még fel egy közszereplőt nézve, hallgatva a gondolat:” Ha ez most látná, hallaná önmagát...” Nem tűnik fontosnak, de az. Önmagunk megfigyelésének képessége. Beszédünk, mondanivalónk, megjelenésünk, gesztusaink a külső szemlélő szemével láttatása saját magunk számára. Az önismeret, az önkritika segít hibáink kordában tartásában, segít vétkeink jóvá tételében. Az önirónia képessége a bölccsé válás útján a gyorsítósáv!

- *Nyílt kommunikáció, és a konfliktusok konstruktív kezelése*

Minden önkormányzat túlnyomórészt a költségvetés által számára juttatott forrás használatával működteti települését. Elképzelhetetlen és megengedhetetlen hogy ezt ne maximális nyíltság mellett tegye. Az önkormányzat minden szintjének nyitottnak kell lennie, és kommunikációjában is kongruens magatartást kell tanúsítania a külvilág felé.



Számos döntés születik az önkormányzatokban, melyek a legjobb kommunikáció mellett/ellenére is konfliktusos helyzetet idéznek elő. Ezek konstruktív kezelése nem csak a végzetes eldurvulást előzheti meg, de a feloldása sem lehetséges a nélkül. Ezért megengedhetetlen hogy az önkormányzat bármely szereplője hatalmi szóval, erőből, vélt vagy valós hatalmi helyzetét túlértékelve vagy azzal visszaélve „oldjon” meg egy problémát.

- *A választás és autonóm döntés képessége*

A szubszidiaritás elvének tárgyalásánál már említettem, hogy a lakossághoz legközelebbi szinten kell a döntéseket meghozni. Ez annak felelősségét is magában hordozza, hogy a felmerülő alternatívák közül helyben kell tudni választani, szabadon, külső befolyásolás nélkül. A döntési autonómia azt is jelenti, hogy senki sem mondja meg helyettünk, hogy nekünk mi a jó, mit érdemes tennünk egy adott helyzetben. Kell-e bizonygatni, hogy ezek a helyben hozott, helyi hatályú, helyben fogantatandó döntések, a társadalmi felelősségvállalás markáns megnyilvánulásai?

- *Tolerancia és előítélet-mentesség*

Hány féle ember lakik egy települést? Vannak betegek és egészségesek. Vannak gyermekek és nyugdíjasok. Vannak munkanélküliek és vannak dolgozók. Vannak férfiak és vannak nők. Vannak fehér bőrűek és vannak fekete bőrűek. Meg sárga bőrűek. Meg kreol bőrűek. Vannak istenhívők és ateisták. Vannak borisszák, meg vannak absztinensek. Vannak házasok és házatlanok, szegények és gazdagok. Vannak szájtátik és pörlekedők, alamuszik és nyereszkezők. Vannak autósok és gyalogosok, unalmasak és izgágák. Ilyenek vagyunk! Sokfélék vagyunk! Mégsem ugrunk egymás torkának nap, mint nap, mert bizonyos mértékig mindannyian toleránsak vagyunk, bizonyos mértékig előítélet-mentesek. Nem minimálás elvárás ez egy önkormányzattól is, ahol az ott dolgozók mindennap találkoznak velünk, ügyfelekkel, alamuszikkal és fehér bőrűekkel, betegekkel és gazdagokkal? Lehetne-e tolerancia és előítélet-mentesség nélkül, részrehajlásmentes döntéseket hozni?

A napokban több tudósítást hallhattunk az iskolai szegregáció gyakorlatáról. Helyes lépés-e ez, ha a tanulók elsajátítandó ismeretanyagának szűkítését jelenti, rontva esélyét a munka világába való jobb beilleszkedésére? Van-e helye bármilyen megkülönböztetésnek a településeken, ahol az (esetleges, hallgatólagos)

intézményesített intolerancia a szó szerinti békét veszélyezteti, és erőszakos cselekmények lehetőségét hordozza magában? Mi a társadalmi felelősségvállalás, ha nem a békés, köznyugalmas, élhető települési közhangulatra való törekvés?

- *Átláthatóság és elszámoltathatóság megteremtése*

Törvény is kötelezi az önkormányzatokat gazdálkodásuk átláthatóságának megteremtésére és megőrzésére. A nyíltságból (is) fakad, hogy tevékenysége átlátható kell, hogy legyen. Minden olyan törekvés, amely ez ellen hat a demokrácia alapjait veszélyezteti. Mint ahogy mindenki, akinek ez a törekvése! Elvégre a választók akaratából döntéshozói helyzetbe került polgártársaink nem úri passzióik kiélésére emeltettek a fontos székekbe. Az elszámoltathatóság igénye a legegység elvárás azok részéről, akik bizalmukat, jövőjüket, életüket tették valakik kezébe, akik vagy méltók erre a bizalomra, vagy nem. A magyar választójogi törvény nem ismeri a képviselők visszahívhatóságának jogintézményét, ennek ellenére az elszámoltathatóság visszatartó erővel bírhat a döntéshozók számára. Noha a képviselői döntések következmény nélkülisége nem erősíti azok meghozatalakor a felelősségvállalást, a választók felé való erkölcsi elszámoltathatóság mindenképp ebbe az irányba hat, a későbbi lakossági szankcionálás lehetőségével egyetemben.

- *A tisztességes verseny képessége: kölcsönösen fél kell tételeznünk egymásról, hogy betartjuk a szabályokat, és elkerüljük a korrupciót.*

Minden és mindenki versenyez valamilyen mértékben és szinten. Versenyeznek a vállalatok az üzleti életben, az iskolások a tanulmányi versenyen, munkavállalók egy jó állásért, még a növények is az éltető napfényért. Miért lenne ez alól kivétel az önkormányzat? Az önkormányzatok is versengenek, elsősorban egymással. Versenyeznek, amikor pályázatokat adnak be, versenyeznek amikor befektető kerületi őket, és versenyeznek, az állampolgár kegyeit keresik hogy ne a szomszéd településen telepedjen le. De ennek a versenynek tisztességesnek kell lennie. A szomszédvárok rivalizálása még pezsdítő is lehet, a nemtelen eszközök használata azonban minden játékszabályt felülír, és onnantól már a „nincs szabály” a szabály. A tisztesség kölcsönös feltételezése, a jóhiszeműség nem gyengeség, hanem erény. A jogkövető magatartás, a törvények tisztelete nem gyávaság, mint ahogy a szabályok áthágása nem vagabund merészség.

*„Kutatások bizonyítják, hogy a magasabb szintű szociális felelősségvállalás – ha rövid távon többletkiadásokkal jár is – hosszú távon jó üzlet”<sup>1</sup>*

Senki sem állítja hogy az önkormányzatoknak „jó üzletre” kellene törekedni. De az igenis állítható, ha a jó üzlet alatt a költséghatékony, eredményes gazdálkodást kell érteni, - márpedig mi mást? - akkor az önkormányzatok gyakorlatában is van helye a CSR-nek.

Ezek után mondható-e, hogy a vállalati életből ismert CSR-nek nincs köze az önkormányzatokhoz? Nem, hisz egész tevékenysége másból sem áll, mint a társadalmi felelősség települési megjelenítése. Működése alapjaitól rugaszkodik el az a településvezetés, amely nem az emberek életének könnyebbé, jobbá tételén munkálkodik. Még az is ennek hat, ha egy település, például útjait túltáblázza, de annyira, hogy a normális közlekedés szinte már lehetetlenné válik. A KRESZ az életünket kell, hogy segítse, és ne nehezítse. Hány olyan település van, ahol olyan táblaerdő fogadja az odalátogatót, hogy pont emiatt alig ismeri ki magát az egyirányú utcák, zónák, és kiegészítő táblák rengetegében. Az ilyen településeken a szabályozás elvesztette eredeti funkcióját, öncélúvá vált, ahol már nem segíti, hanem kalodába zárja az embert. Nem a szabályozás van az emberért, hanem fordítva. A túlbürokratizált, lomhaságától már szinte tehetetlen apparátus fenntartása is a CSR ellen hat, mint minden, amely elvesztette eredeti célját: az ember szolgálatát.

Az önkormányzatok esetében említést kell tenni egy talán fura összefüggésre, ez pedig a passzív CSR. Ez alatt azt értem, hogy nem minden vállalat stratégiájában jelenik meg a CSR a maga eredeti feladatát, tartalmát jelölve. Azonban ezek a vállalatok is tevékenykednek valamely település területén, ahol minden bizonnyal számos felülete lenne a CSR működésének. Az önkormányzat feladata, hogy azokat a vállalatokat, amelyek nem mutatnak különösebb aktivitást a CSR területén, vagy beruházásaik során igyekezzenek az amúgy szokásos közcélú felajánlásról megfélemedkezni, emlékeztessék erre. Nem kell rögtön szándékosságot feltételezni egy vállalkozásról, ha látszólag igyekszik kivonni magát egy közösség mindennapjaiból. Lehet, hogy csak az egyébként is nehéz és bonyolult vállalkozási környezetben nem jut elegendő figyelem és kapacitás

---

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 67. old.

a CSR részükről való megnyilvánulására. Szemrehányás nélkül, de egy önkormányzat figyelmeztetheti erre, amely az általános támogatások helyett pontosan címzett, konkrét problémamegoldásban is támaszkodhat a vállalatra a CSR keretén belül, amely így annak fejlődését szolgálhatja.

Az eddigiekből könnyen leszűrhető, hogy minden településen a fejlődés, vagy annak hiánya többek között abból eredeztethető, hogy a település vezetői felismerték-e felelősségüket, a társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepüket. Hogy a döntéseik mögött meghúzódó társadalmi felelősségvállalás megléte vagy hiánya dönti el, településük virágzásnak indul, vagy elöregedve jelentéktelenné töpped.

Azonban a ténszerűség érdekében meg kell említeni a magyar jogrend fonák viszonyulását a CSR-hez. Ha egy vállalat cselekvő részese kíván lenni a társadalmi problémák kezelésének, és például, vásárol egy drága diagnosztikai berendezést egy gyermekórháznak, és arról a médiumokban tudósítást tesz közzé, annak a veszélynek teszi ki magát, hogy a magyar hatályos médiatörvény értelmében, burkolt reklámozással vádolhatják. Noha a reklám lényege a vásárlásra ösztönzés, a tudósítás nyomán a legkevésbé sem valószínű, hogy tömegek rohanják meg az elhangzott hírblokk alanyát. Azt azért mégsem várhatja el senki, hogy a vállalatok ezirányú tevékenységüket elleplezzék, takargassák, sőt, titkolják!? Pont ellenkezőleg! A társadalmi szolidaritás megnyilvánulása nyilvánosságot követel, a többi vállalat részére is követhető/követendő mintául szolgál, lépésre ösztönöz. Ezért a médiatörvényben előbb-utóbb tisztázni kell a törvényi megfelelésségét a társadalmi felelősségvállalás médiában való kommunikálásának, mert amíg ez nincs így, nagyon erősen visszafogja, ezt a világ számos területén kiválóan működő támogatási formát, vállalati attitűdöt.

A társadalmi felelősségvállalás viszonylag új keletű fogalom a hazai gazdasági életben. Azokra a vállalatokra jellemző, ahol van figyelem és energia, szándék és tudás az új befogadására, alkalmazására. Az önkormányzatoknál sincs másként. Ahol van akarat a legjobb megoldások megtalálására, ahol jelen van a másoktól való tanulás képessége, előbb-utóbb megjelenik a települési innováció szolgálatában, a marketingben jól ismert benchmarking.

## X. Benchmarking a települési innováció szolgálatában

Az üzleti élet szereplői előtt nem ismeretlen fogalom a benchmarking. Lényege, hogy a kölcsönös előnyök reményében két fél együttműködik egy cél elérése érdekében megkeresve a leghatékonyabb módszert, megoldást. Ez a felek közötti információ és tapasztalatcserén alapul, ahol az átadott információ nem feltétlenül fele-fele arányban oszlik meg. Idetartozik az is, ha egy szervezet megoldást keresve problémájára, körülnéz a hasonló szervezetek körében, és használható receptet keres a maga számára. A (jó) megoldások közül keresi a legjobbat. Ennek szélsőséges esete a(z ipari) kémkedés, amely izgalmas terület ugyan, de most nem tárgya e dolgozatnak.

1

### A benchmarkinggal kapcsolatos tévhitek és a valóság

Tévhitek	Valóság
1. A benchmarking egyszerű másolás.	A benchmarking megfigyelés, összehasonlítás, tanulás másoktól.
2. A benchmarking az élvonalbeli cégek pénzügyi eredményeinek figyelemmel kísérése, és törekvés ezen eredmények elérésére.	A benchmarking sokkal több, mint a pénzügyi mutatók elemzése. Célja a kiváló eredmények okainak megismerése.
3. A benchmarking legfontosabb célja a termelési folyamatok „karcsúsítása”.	A benchmarking a cég valamennyi folyamatának hatékonyabbá tételét segíti. A cél a lehető legjobb gyakorlatok megkeresése, elemzése és lehetőség szerinti hasznosítása.
4. Ha sikerült megismerni a legjobb gyakorlatot, akkor hosszú ideig nincs mit tennünk.	A benchmarking nem egyszeri feladat, hanem folyamatosan végzendő elemzőmunka.

A bevált, mások által sikeresen alkalmazott módszerek átvételénél rendkívül körültekintően kell eljárni. Az hogy egy társadalmi-gazdasági környezetben valamely módszer jól vizsgázott a problémamegoldás területén, még nem jelenti azt, hogy automatikusan, mindenütt, változtatás nélkül, hasonlóan fog funkcionálni. A módszer honosítása, testreszabása, az új környezetben való működőképességének megteremtése eminens érdeke az azt alkalmazni szándékozó szervezetnek. A benchmarking olyan tudatos tervező tevékenység, mely az eredményesség növelése, a költségek csökkentése, vagy a hatékonyság növelése érdekében fejti ki hatását. Azonban hiba lenne azt hinni, hogy csak a profitorientált vállalkozások tevékenységi körében van létjogosultsága.

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 140. old.

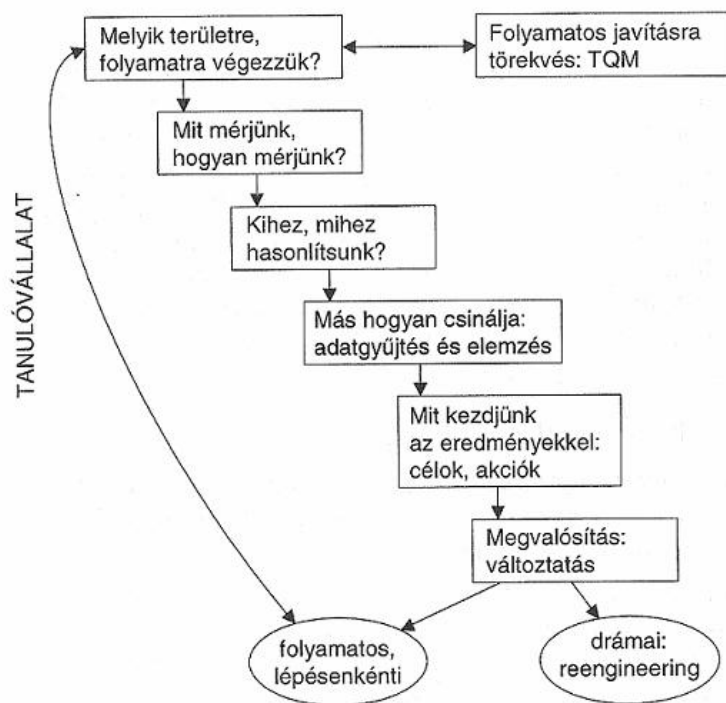
Az önkormányzatok (mint már utaltam rá) megváltozott, sőt, vállalkozói környezetben tevékenykednek. Működésük során - pont a költségvetéstől való nagymértékű függésük okán - nagymértékben előtérbe került a gazdaságos, költségkímélő módszerek fellelésének és alkalmazásának, valamint a kompetenciakörébe tartozó tevékenységek hatékonyságának növelése iránti igénye. Ebből következően megnőtt az információ,- és tapasztalatcsere, az együttműködés, a feladatátvállalás, mint együttműködési forma, jelentősége. Meg kell keresni a hasonló problémákkal küszködő önkormányzatokat. Ahol sikerrel oldottak meg egy problémát, kész, begyakorlott, bevált módszerrel rendelkeznek, akiktől lehet és érdemes tanulni, módszerüket alkalmazni. Ahol még előtte állnak a megoldásnak, együttműködés keretében érdemes a kiutat megkeresni. A regionális és a kistérségi kapcsolatok számának örvendetes növekedése jelzi, hogy a települések felismerték hogy sok esetben „egyedül nem megy”! A közintézmények működtetésén keresztül a közterületek fenntartásán át, az egészségügyi vagy kulturális együttműködésig számos olyan terület van, ahol költségkímélő módon lehet a feladatokat megoldani, vagy átvenni kész módszereket, mielőtt feltalálnánk a meleg vizet.

Azonban van egy járulékos hatása. Mindenki tudja, hogy milyen nehéz a megszokott dolgoktól elszakadni, a rutint feladni, és igenis elhagyni a járt utat a járatlanért. Azokon a településeken, ahol a kitekintés, a nyitottság velejárója a mindennapok gyakorlatának, ott az innovációra, az újra való fogékonyság át meg áthatja a mindennapokat. Más gondolkodást honosít meg, más munkakultúrát alakít ki környezetében az, aki így látja a világot, mint az, aki az orra hegyéig is alig lát el. Az újszerű és korszerű módszerek befogadása, adaptálása, majd alkalmazása elképzelhetetlen egyfajta fiatalos szellemi frissesség nélkül, melynek semmi köze az alkalmazó életkorához. Még egy döntéshozó grémium közös gondolkodása is lehet élénk, fogékony, és innovatív. Nem csak felismerni kell a benchmarking adta lehetőségeket, de élni tudni is kell vele.

1

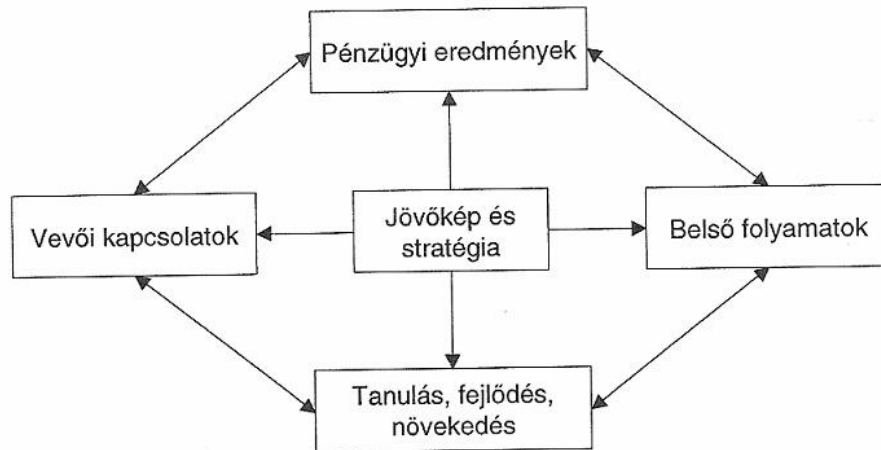
---

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 143. old.



**A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatómenedzsment-módszerekkel**

A sikeres benchmarking eredményei mérhetőek. Kaplan és Norton dolgozta ki a „Harmonikus mutatórendszer” (Balanced scorecard) módszerét 1996-ban. A jövőkép, és a stratégia kialakítására használható, benchmarkinggal ötvözve, önelemzési és összehasonlítási módszerként is használható.



**A harmonikus mutatórendszer**

Nem lehet megfedkezni arról, hogy a vállalatok életében használt terminológiák nem használhatók egy az egyben az önkormányzati folyamatokra, azonban könnyen behelyettesíthetők a megfelelő területek. Egy településen nyilván nem vevői kapcsolatokról, hanem az ott élő lakosságéról van szó.

A vállalatok között természetes a döntéshozók formális és informális kapcsolattartása.

A benchmarking (nem mindenütt!) szerves része a vállalati stratégiának. Rendkívül nagy szerepe van a személyes kontaktusnak, a folyamatos kapcsolattartásnak. A marketing tudománya kimunkált módszereket kínál a gazdaság szereplőinek, hogy a kapcsolattartás miként és hogyan bonyolódjon. Az önkormányzatoknál a - választások miatt gyakran - cserélődő döntéshozók többnyire nincsenek tisztában ennek jelentőségével, vagy sokszor hályogkovács módjára, jó szándékkal, de hozzá nem értő módon nyilvánulnak meg. Még a szakemberek is követnek el időnként protokoll hibákat, hát még egy abban járatlan ember. Mivel a kapcsolattartás jelentős része protokolláris elemekkel tarkított, ezért nem árt figyelmet fordítani arra is, - lehetőleg szakember bevonásával- legalább addig, amíg ki nem alakul egy sztenderd gyakorlat.

<sup>1</sup> Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó 2004. 271. old.



Kitekinteni, megkeresni a legjobb megoldást. Amit már egyszer kitaláltak nem kell még egyszer. Időt takarít meg nem csak költséget (habár az idő is pénz) az az önkormányzat, amelyik alkalmazza viszonyaira adaptálva a benchmarking fogalmát. Persze az idővel is gazdálkodni kell. Jobb több időt fordítani az alapos előkészítésre, mint hamar lezárni valamit, eredménytelenül.

## XI. Nem holnap, már ma!

Az időnek éppen ezért más aspektusban is nagy jelentősége van! Hogy egy település milyen tempóban halad a fejlődés útján elsősorban attól függ, hogy akik felelősek érte, milyen mértékben képesek/hajlandók az innovációra, milyen fokban értik meg, és gyakorolják a korszerű marketing adta lehetőségeket céljaik elérése érdekében. Konkrétan kitűzhető cél a kommunikáció minőségének javítása, településmarketing terv készítése, ennek időbeli behatárolása.

Akármilyen terv is születik, mindig az elérendő cél pozitív hozadéka az, amely a terv megszületésének oka. Minden lépésnél meg kell tudni fogalmazni a remélhető előny mibenlétét. A korszerű marketing szemléletű (kommunikációs)stratégiák alkalmazása bevezetésének hátráltatásának nincs pozitív hozadéka, ebből következően kerülendő ez az elutasító magatartás!

Az önkormányzatiság szereplőinek, legyenek döntéshozók, döntésvégrehajtók, vagy döntésbefolyásolók, célszerű végiggondolni a törvényszerűen bekövetkező hátrányok, a remélhető előnyök viszonyát. A fejlődés, a lemaradás fogalmi viszonyítások. Mindig valakihez, vagy valamihez képest fejlődünk, vagy maradunk le. Törvényszerű hátrányokról beszéltem, mert mindig lesznek olyanok, akik alkalmazni fogják a korszerű eszközöket, módszereket. Így mindig lesznek olyan települések, önkormányzatok, amelyek megelőznek a fejlődésben egyeseket, míg másoktól lemaradnak. E fejlődés illetve lemaradás üteme, sebessége változik, sőt a lemaradásból előny is válhat, attól függően, ki, hol, hogyan dönt. A halogatás a késlekedés az állandóság biztonságának önámítása is lehet. E helyett - a jövő érdekében - jobb a változás állandóságát választani, a biztonság állandósága megmaradása mellett.

A települési kommunikáció minősége, a résztvevők egymáshoz viszonyulása hű képét mutatja egy település közéletének, az ott uralkodó hangnemnek. Elárulja az erőviszonyokat, a közhangulat érdességét vagy simaságát. Az együttműködési kényszer, a „Vox Humana”, a korszerű módszerek alkalmazása együttesen szükségesek a lemaradások felszámolásához, a települési közélet eredményorientált pályára helyezéséhez.

Vannak olyan települések hazánkban, ahol ezt már felismerték. Felismerték, hogy nincs mire várni, pozitív hozadéka az azonnali cselekvésnek lehet. Számos város készített településmarketing tervet, mely átfogó képet nyújt a város teendőiről. Felismerték, hogy ezeket a fontos lépéseket meg kell tenni, nem holnap, már ma!

## XII. Befejezés

Fiatal demokráciánkban sok a teendő. Nem érünk rá kisstílvú vitákra pazarolni a drága időt. Nem érünk rá, alkotó energiákat felemésztő csatározásokra. Az önkormányzatiság szereplőinek külön-külön és együtt is fel kell ismernie, hogy csak együttműködve, kölcsönös előnyökre törekedve lehet közös dolgainkat - a megfelelő mederben tartott vitakultúrával – kezelni. A civil szféra kontrollja, a folyamatok nyitottsága és nyilvánossága nélkül, utópia az erőforrások gazdaságos kihasználása, a társadalmi béke térnyerése. A megfelelő stílusban, higgadt szakmai érvekkel alátámasztott érdekérvényesítés hatása a települési fórumok együttműködő készségére, konstruktivitására, hangnemére, az ellenségkép helyére ültetett problémakép a fölösleges indulatoktól mentes (köz)hangulat lehetőségét vetíti elénk.

A korszerű marketing módszerek több településen utat találtak maguknak a települési folyamatokban. Dunaújváros Közgyűlése 2004. március 25.-én döntést hozott a város marketingtervének elkészítésére. Dunaújváros marketing terve egy olyan átfogó módszertani feltáró tanulmány, amely illeszti a város elképzeléseit a kormány Nemzeti Fejlesztési Tervéhez, és a régió Szociális és Foglalkoztatási Fejlesztési Tervéhez.

*„A projekt fő célja, hogy összehangolja Dunaújváros marketing tevékenységét egy olyan marketingterv, illetve intézkedéscsomag kialakításával és megvalósításával, amely*

- *kialakítja a korábbi sztereotípiákat meghaladó új vonzóbb imázst,*
- *javítja a város ismertségét mind országos, mind pedig európai szinten,*
- *segíti a városi szereplők arculatainak összehangolását, ezzel új minőséget teremt,*
- *növeli a város turisztikai vonzerejét,*
- *elősegíti a várostudat és kötődés erősödését a város lakosságában,*
- *hozzájárul a városban működő vállalkozások és vállalatok versenyképességének javításához,*

*és ezáltal új lakosokat, befektetőket, illetve turistákat vonzz a területre, amely elősegíti a város fejlesztését.*

*A projekt fő tevékenységei és eredményei egy módszertani feltáró tanulmány, egy átfogó környezet- és szituáció-elemzés, és maga a marketing terv.”<sup>1</sup>*

A tanulmányterv részletesen foglalkozik a marketing, mint eszköz alkalmazhatóságával, összeveti a városmarketinget és a területfejlesztési tervet, stratégiai azonosságokat állapít meg. Lefekteti a marketing szemléletű településfejlesztési folyamatot, mely mellé rendeli a városmarketing terv alapelveit, a terv részeit. A tanulmány végén számonkérhetően jelenik meg a remélt változás megfogalmazása.

Hogy miért került Dunaújváros példája a befejezésbe? Mert tükrözi azt a szándékot, amely dolgozatom fő vezérmotívuma. A szakmai érvelést, a világos jövőképet, a tisztán látható célkitűzést. A marketing térnyerése a tudomány világában egyre markánsabb. Immár olyan területeken is alkalmazható, ahol valamikor szóba sem került. Ahogy a vállalatok életében lassan a legfontosabb területté nővi ki magát, úgy nő jelentősége a gazdaság területén kívül is, a társadalom egyéb szegmentumaiban.

Megteheti egy település, hogy nem él a korszerű marketing felkínálta ismeretek lehetőségeinek alkalmazásával. Azonban a jövő iránt nem közömbös, lakossága iránt felelősséget érző településvezetés igyekszik megismerni és megismertetni a település életére hatással levők számára, a marketing tudományban rejlő szellemi potenciált.

---

<sup>1</sup> Dunaújváros Megyei Jogú Város (70/2004.(III.25.)KH) Közgyűlési Határozat

## Irodalomjegyzék

Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest 2004

Gyakoroljuk a demokráciát: Cromo Alapítvány, Budapest 2005

Bálint Edgárd: Győzni vagy legyőzni, Törökbálinti Községi Újság 2006/8

Önkormányzati Közigazgatás, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2002. április

Al Ries-Jack Trout: A marketing huszonkét vastörvénye, Bagolyvár Könyvkiadó 1994

Kenneth Blanchard-Patricia Zigarmi-Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés, Bagolyvár könyvkiadó 1998

Németh Erzsébet: A politikus mint áru. Budapest. 1999, Osiris Kiadó

Boga Emese: Az ígéret mint árucikk

Málovics György: A piacszegmentáció sajátosságai a településmarketingben, FALU VÁROS RÉGIÓ 2004/5

CSR a magyar beteg, M&H Communications Intelligence Unit London-Budapest, 2006. február-október

Garaczi Imre: A civil társadalom és a politika, Valóság 2006. 6. szám

Dunaújváros Megyei Jogú Város (70/2004.(III.25.)KH) Közgyűlési Határozat

Oláh Tamás: Mindenki mondja a magáét, Élet és Tudomány 2004. január 23.

