

Módszertani kézikönyv
a szociális vállalkozóiség
szemléletének és a szociális
innováció bevezetésének
támogatására
az NKE Víztudományi Karán

Szervezetfejlesztési
módszertan és stratégia
2018.

EFOP-3.6.1-16-2016-00025 „A vízgazdálkodási felsőoktatás
erősítése az intelligens szakosodás” című pályázat

Tartalom

1. Előszó	19
2. Bevezetés	20
3. Elvárások	23
4. Alapfogalmak	24
4.1. Szociális gazdaság	24
4.2. Szociális vállalkozások	29
4.3. Szociális szövetkezet	30
4.4. Szociális szövetkezetek magyarországi típusai ...	32
4.5. Szociális innováció	34
4.6. Társadalmi innováció	35
4.7. A szociális innováció területei	36
4.8. Társadalmi problémák	37
4.9. Szervezetfejlesztés	38
4.10. A tanuló szervezet	41
4.11. Az önmenedzselő szervezet	43
4.12. Teal szervezetek	44
5. Helyzetértékelés	47
5.1. A szervezet állapota	47

5.1.1.	A szervezet SWOT elemzése a szociális innováció és a szociális vállalkozóság lehetőségeinek kihasználása szempontjából	50
5.2.	Az innovációs tevékenység alapjai	52
5.3.	Kutatás-fejlesztés	52
5.4.	Futó K+F projektek.....	55
5.5.	A felsőoktatási intézmény morális elköteleződése	56
5.6.	A felsőoktatási intézmény együttműködése a társadalommal, a gazdasággal és a civil szektorral.....	58
5.7.	A felsőoktatási intézmények közötti együttműködés.....	60
6.	Stratégiai célok	61
6.1.	A szervezet állapota	62
6.1.1.	Akciók, programok.....	62
6.2.	Az innovációs tevékenység alapjai és fejlesztése	63
6.2.1.	Akciók, programok.....	64
6.3.	A kutatás-fejlesztés területe	65
6.3.1.	Akciók, programok.....	66
6.4.	A felsőoktatási intézmény, mint környezet.....	67

6.4.1.	Akciók, programok.....	68
6.5.	A felsőoktatási intézmény regionális szerepe, kapcsolatépítés a társadalommal, a civil szektorral és a gazdasággal.....	68
6.5.1.	Akciók, programok.....	69
6.6.	A felsőoktatási intézmények közötti együttműködés, hálózatok	71
6.6.1.	Akciók, programok.....	71
6.7.	Az Európai Unió források bevonása	72
6.7.1.	Akciók, programok.....	73
7.	Szociális vállalkozás	75
7.1.	Mit jelent az, hogy szociális vállalkozás?.....	75
7.1.1.	A probléma megértése	78
7.1.2.	A vízió; tudjuk-e, hogy mi a célja a munkánknak?.....	78
7.1.3.	Új üzleti modell	80
7.1.4.	A megoldás, a szolgáltatás skálázhatósága ..	80
7.2.	A „jó” az ne legyen „elég jó”	82
7.3.	Mi az előnye az emberközpontú megoldásoknak?	83

7.4.	Gondolkodásmód	84
7.5.	Központban az Ember	85
7.6.	A figyelem a titka mindennek.....	87
7.7.	Miért szükséges a User Experience Design?	89
7.8.	Hogyan fejlesszük szolgáltatásunkat?	90
7.9.	Miért hasznos a Service Design?	91
8.	Üzleti modell innováció	92
8.1.	Hogyan teremtsünk értéket egyszerre felhasználóinknak és szervezetünknek?	92
8.2.	Miért hasznos az Üzleti Modell Innováció?	93
9.	NESst Visegrádi Régió – társadalmi vállalkozások támogatása	95
9.1.	Magyarországi programok.....	98
10.	Szociális innováció	100
10.1.	Innováció.....	100
10.1.1.	Hogyan lehet társadalmi innovációt előidézni?.....	102
10.2.	A társadalmi innováció meghatározása	103
10.3.	Legújabb példák a társadalmi innovációra	104
10.4.	Szociális Innovációs Index	106

10.5. Hogyan változik a társadalmi innováció a szociális vállalkozók hatására?.....	111
10.5.1. Szociális Innovációs Driverek	113
10.5.2. A „SIX”	113
10.5.3. Az Euklid hálózat.....	115
10.5.4. A „Szociális Innovációs Park”	117
10.6. Mi az az „Európai Társadalmi Innováció”?	118
10.7. Mit értünk meg a társadalmi innováció révén?	123
10.8. Európa és a társadalmi kihívás	125
10.9. A foglalkoztatás és a társadalmi innováció (EaSI) program	127
10.9.1. Struktúra és finanszírozás	128
10.9.2. Kritériumok a társadalmi innovációk támogatásához	130
10.10. A szociális innovációs folyamat aktorai.....	131
10.10.1. Az innovációs folyamat versengővé tétele ...	131
10.10.2. A közvetítők.....	132
10.10.3. Innovációs felfedezők	136
10.10.4. Innovációs bajnokok	136

10.10.5. Társadalmi vállalkozók	137
11. A szociális innováció folyamata	138
11.1. A szociális innováció hat állomása	138
11.1.1. Hogyan is lehet társadalmi innovációt előidézni?.....	143
11.2. Kérdések, inspirációk és diagnózisok.....	144
11.2.1. A kérdés	144
11.2.2. A válság	146
11.2.3. Hatékonysági megtakarítás	147
11.2.4. Városi akupunktúra	149
11.2.5. A problémák felismerése	150
11.2.6. Kutatás és feltérképezés	151
11.2.7. Különböző igények és kapacitások azonosítása a piacon a fogyasztói kategóriák kutatásával és a geodemográfiai szegmentáció technikájával	152
11.2.8. A fizikai eszközök feltérképezése	153
11.2.9. Tervezési rendszerek - a részvételen alapuló tervezés és az ágazati elemzés	153
11.2.10. A „Felhasználó által vezetett” kutatás	154

11.2.11. A részvételen alapuló egyszerű értékelés (PRA - Participatory Rural Appraisal)	155
11.2.12. Etnográfiai kutatási technikák	156
11.2.13. Az akciókutatás	158
11.2.14. A felmérések és felülvizsgálatok összefoglalása	159
11.2.15. Az információ köre.....	159
11.2.16. Visszacsatolási rendszerek	160
11.2.17. Integrált felhasználó-központú adatok	161
11.2.18. Állampolgári ellenőrzés alatt álló adatok.....	162
11.2.19. Holisztikus szolgáltatások.....	163
11.2.20. Eszközök a tudás kezeléséhez.....	164
11.3. Ötletek és javaslatok	164
11.3.1. A generatív paradigmák	164
11.3.2. A generatív „szkriptek”	165
11.3.3. A szerepek megváltoztatása.....	166
11.3.4. „Gondolkodó” a Központban.....	168
11.3.5. Az „A-csapatok”	168
11.3.6. A láthatóság eszközei.....	169
11.3.7. A média rávilágít a dolgokra	171

11.3.8. A Panaszkodó Kórusok	174
11.3.9. A felhasználók által megnyilvánuló nyilvános nyomás	174
11.3.10. Az elégedetlenség	175
11.3.11. A tünetektől az okozatig	176
11.3.12. A diagnosztikai folyamat.....	177
11.3.13. Diagnosztikai szakmák	178
11.3.14. A rendszergondolkodási modellek.....	178
11.3.15. Megtalálni a helyes választ.....	179
11.3.16. A megoldás elképzelése.....	181
11.3.17. Felhasználó által vezetett formatervezés.....	181
11.3.18. A közszolgáltatások újratervezése	182
11.3.19. A korábbi felhasználók bevonása	183
11.3.20. A fórum-színház	183
11.3.21. A folyamatos fejlesztési módszerek,.....	185
11.3.22. A minőségi körök.....	187
11.3.23. Sajátos ismeretek alkalmazása a társadalmi kérdések megválaszolására.....	188
11.3.24. A polgárok bevonása a médián keresztül	189
11.3.25. Másképp gondolkodni.....	189

11.3.26. A „pozitív deviancia”	190
11.3.27. A szélsőségek vizsgálata	191
11.3.28. A tér átgondolása	192
11.3.29. Nyílt innováció	193
11.3.30. Ötlet-piacterek	195
11.3.31. A versenyek és kihívások	195
11.3.32. Az Ötletbankok	196
11.3.33. Gyermek bevonása az innovációk generálásába	198
11.3.34. "Wiki-kormány"	199
11.3.35. Állampolgári bírálóbizottság.....	199
11.4. A részvétel facilitálása	201
11.4.1. Események és konferenciák a hálózatépítéshez és a tanuláshoz	202
11.4.2. Virtuális találkozók és konferenciák, ...	203
11.4.3. Az Open Space események	205
11.4.4. A részvételi műhelyek.....	206
11.4.5. Az ülésrend	208
11.5. Az intézmények	209
11.5.1. Gondolkodási központok	210

11.5.2. Tervező laborok.....	211
11.6. Prototípusok és pilotok	211
11.6.1. Mi a prototípus?.....	212
11.6.2. A koncepcióvizsgálat, ...	213
11.7. Új ötletek finanszírozása	217
11.7.1. A korai elképzelések támogatása	217
11.7.2. Az inkubáció finanszírozása	220
11.7.3. Az időt kell megfizetni.....	221
11.7.4. Kollektív hang és kredit	221
11.7.5. Új piacok létrehozása közbeszerzés útján ...	222
11.8. Fenntarthatóság	222
11.8.1. Az üzlet létrehozása	226
11.8.2. Innovatív üzleti modellek	227
11.8.3. Üzleti stratégiák.....	227
11.8.4. Eredmények és kockázat	229
11.8.5. Üzleti tervek	229
11.8.6. Az üzleti terv értékelési módszerei	230
11.8.7. Magánvállalatok	232
11.8.8. Kölcsönös befektetési alapok - kockázatközösségek	233

11.8.9. Partnerségek.....	235
11.8.10. Közösségi érdekeltségek.....	235
11.8.11. A jó kormányzás.....	237
11.8.12. A fórumok.....	237
11.8.13. Az innovációs táblák.....	238
11.8.14. Az érdekeltek részvétele az irányításban	238
11.8.15. Ingyenesen, bárki által hozzáférhető útmutatók	239
11.8.16. A fogyasztói részesedés növelése	240
11.8.17. Arany Részvények	240
11.9. Szervezeti és irányítási modellek	241
11.9.1. A felhasználói orientáció és autonóm munkacsoportok.....	242
11.9.2. A felosztott szervezetek.....	244
11.9.3. A menedzsment funkciói	245
11.9.4. Az innováció fenntartására szolgáló rendszerek és struktúrák irányítása	246
11.10. Működtetés.....	246
11.10.1. Társadalomorientált ellátási láncok	247
11.10.2. Társadalomorientált keresleti láncok	247

11.10.3. Megosztott szolgáltatások	248
11.10.4. Együttműködési technológiák	249
11.10.5. A kapcsolati tőke	250
11.10.6. Nyitottnak maradni... ..	252
11.10.7. A minőség és a mérték.....	252
11.10.8. A felhasználói visszajelzések rendszerei, amelyek a felhasználókat a középpontban tartják	253
11.10.9. Webes jelenlét.....	253
11.10.10. Marketing és branding	256
11.10.11. Egy működő múzeum	256
11.10.12. Az események nyitottá tétele	257
11.10.13. A szellemi tulajdon nyílt formái a terjedés maximalizálása érdekében.....	258
11.10.14. Képesség a készségek és kultúrák fejlesztésére.....	259
11.10.15. Az emberek és a fizetésekre vonatkozó értékalapú politikák	260
11.10.16. Az önkéntesek értékelése.....	260
11.10.17. Kockázati finanszírozás	261
11.10.18. Közpolitika	262

11.10.19. Közprogramok	262
11.11. Jó gyakorlatok Európai Társadalmi Innovációkra.....	263
11.11.1. Connected Care, Egyesült Királyság	263
11.11.2. Eltern-AG, Németország	267
11.11.3. La Petite Reine, Franciaország	271
11.11.4. Vitaever, Olaszország	275
11.11.5. Az Ön személyazonossága - a törvényes jogok változása, Románia.....	279
11.11.6. Koppenhága Honey Cooperative projektje, Dánia	284
11.11.7. A Dreams Akadémia, Törökország	288
11.11.8. Aconchego program, Portugália	293
11.11.9. A digitális úttörők - Alapítvány és Akadémia, Hollandia.....	297
11.11.10. Siel Bleu, Franciaország	302
11.11.11. Mi a következő lépés? Mi következik Európában a társadalmi innováció terén?	305
11.12. Nyertes Európai Uniók projektek Magyarországon	309

11.13.	A társadalmi vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció összefüggései	314
11.14.	Szociális innováció a vízügyi területen – ajánlott tudományos cikkek, könyvek.....	318
12.	Szervezetfejlesztési stratégia.....	330
12.1.	A szervezetek működési típusai	330
12.1.1.	A szervezet, mint gép	330
12.1.2.	A szervezet, mint élőlény.....	332
12.1.3.	A szervezet, mint agy	334
12.1.4.	A szervezet, mint kultúra	335
12.1.5.	A szervezet, mint politikai rendszer	335
12.1.6.	A szervezet, mint lelki börtön.....	336
12.1.7.	A szervezet, mint örök változás	336
12.1.8.	A szervezet, mint az elnyomás eszköze	337
12.2.	Szervezeti kultúra.....	337
12.2.1.	Szervezeti kultúra – nemzeti (befogadó) kultúra	338
12.2.2.	A szervezeti kultúra típusai.....	340
12.2.3.	Hatalomkultúra	341
12.2.4.	Szerepkultúra	342

12.2.5.	Feladatcultúra.....	343
12.2.6.	Személycultúra.....	345
12.3.	A vezetői hatalom.....	346
12.3.1.	Jutalmazó hatalom	346
12.3.2.	Kényszerítő hatalom.....	347
12.3.3.	Törvényes hatalom.....	347
12.3.4.	Kapcsolatokból származó hatalom	348
12.3.5.	Szakmai (szakértői) hatalom	348
12.3.6.	Információs hatalom	349
12.3.7.	Referens hatalom	349
12.4.	Vezetői szerepek.....	349
12.4.1.	Interperszonális szerepek:.....	350
12.4.2.	Információs szerepek:	351
12.4.3.	Döntési szerepek:.....	352
12.5.	Vezetői tevékenységek	352
12.5.1.	A vezető időbeosztásának lépései:	353
12.6.	A vezetői munka gyakorlata	354
12.6.1.	Vezetői szerepek.....	355
12.6.2.	Vezetői tevékenységek.....	357
12.7.	Stratégia tervezés	360

12.7.1.	A stratégiai vezetés folyamata.....	361
12.7.2.	Emberi erőforrás-tervezés	362
12.7.3.	A vezető küldetéstudata	363
12.7.4.	Jó célkitűzés.....	364
12.7.5.	Szervezés	365
12.7.6.	A vezetési stílus	367
12.7.7.	Beosztotti stílusok	368
12.8.	A döntés.....	369
12.8.1.	A döntés előfeltételei	369
12.8.2.	A munkacsoport	371
12.8.3.	A munkacsoport kialakítása.....	372
12.8.4.	Szerepek a csoportban.....	375
12.8.5.	Konformitás és normaképzés a csoportban	379
12.9.	A szociális attitűd	382
13.	Szervezetfejlesztés.....	387
13.1.	A szervezetfejlesztés alapelvei.....	387
13.2.	Javaolt szervezeti modell – a tanulószervezet.....	394
13.2.1.	A tanuló szervezet 5 alapelve.....	394

13.3. A tanuló szervezet építésének Garvin-féle modellje	403
14. Források	411
15. Ábrajegyzék.....	415

1. Előszó

Jelen kötet egy összefoglaló mű a szociális innováció, a szociális vállalkozások és a szociális vállalkozóiség témakörében.

Személyes ambícióm volt ennek a kötetnek az elkészítése, tekintettel arra, hogy Magyarországon ennek a területnek még kevés kutatása van, annak ellenére, hogy az Európai Unió régóta szorgalmazza a szociális gazdaság fejlesztését.

Számomra kifejezetten fontos a téma, úgy gondolom, hogy különösen a vidéki felsőoktatási intézmények számára ez egy kitörési pont lehet, főként az intézmény harmadik missziója részeként, amely a közösségben betöltött irányító, meghatározó és példát adó szerep, mondhatni küldetés.

Nagyon előremutató, hogy az NKE Víz tudományi Kara ezen a területen fejlesztéseket kíván bevezetni, és kollegáit felkészíteni a XXI. századi kihívásokra és ösztönözni őket arra, hogy a nemzetközi projektekben bátran vegyenek részt, és tudásukat szélesítsék a szociális gazdaság témakörében.

Budapest, 2018. június 30.

Szentkirályi-Szász Krisztina
Arspoetica Consult Bt.

2. Bevezetés

A kötet elkészülése alapos forráskutatást tett szükségessé. Ezen kívül igyekeztünk a megrendelő NKE Víz tudományi Kar jelenleg fellelhető dokumentumait elemezni, illetve az interneten megtalálható K+F projekteket és egyéb forrásokat áttekinteni.

Sajnos a módszertanból az irányított workshop és a személyes interjúk hiányoztak a Megrendelő időhiánya miatt, de úgy véljük, így is tanulságos és az elvárásoknak megfelelő kézikönyvet sikerült összeállítani.

A téma rendkívül aktuális és rengeteg nemzetközi irodalom áll rendelkezésre, sok jó példa és hasznosítható tapasztalat gyűlt össze a szociális gazdaság területén, a világon és ezen belül az Európai Unióban is.

Magyarországon egyelőre, annak ellenére, hogy számos próbálkozás volt a nagyságrendi növekedés elérésére, és a regionális, megyei és járási szintű fejlesztési tervek egyaránt tartalmazzák a szociális gazdaság és a szociális innováció fejlesztését és kiemelt támogatását, még gyerekcipőben jár a terület.

Kihaszíratlanok azok a lehetőségek, amelyek az együttműködésen alapuló, társadalmilag hasznos témák felkarolásában és vállalkozási alapon történő, innovatív megoldásában előttünk állnak.

A jó példák áttekintése, illetve az innovációs folyamat részletes tanulmányozása az oktatók-kutatók számára azért lehet érdekes, mert felkészíti őket akár a helyi, akár a nemzeti, akár a nemzetközi szinten a szociális innovációs és vállalkozói projektekben való részvételre. Ami bizonyos, a projektek száma jelentősen nőni fog világszerte.

A Víz tudomány több kiemelten fontos területen tud a társadalom segítségére lenni, ezért úgy véljük, mindenképpen jó stratégiai irány a szociális innovációs projektek fejlesztésének ösztönzése.

Az NKE Víz tudományi Kara előtt fontos szervezetfejlesztési feladatok is állnak. A szervezet egy tipikus hierarchikus XX. századi egyetemi struktúrában működik. Innovációs projektekhez ez lehet egy kiindulási alap, de az bizonyos, hogy szükség van ennek rugalmasabb, XXI. századi működési módra való fejlesztésére. Erről szól a szervezetfejlesztési részt, ahol áttekintjük a szervezeti

működés alapjait, és fejlesztésének lehetőségeit, javasolt a leírt elemzés elkészítése a Kar szervezetére és ennek nyomán a lehetőségek közül kiválasztani a megfelelő szervezeti modellt, amely a leírtak alapján megvalósítható, amennyiben legfelsőbb vezetői elkötelezettség van emellett.

3. Elvárások

A stratégia kidolgozásának az a célja, hogy a social innovation (szociális innováció), social entrepreneurship (szociális vállalkozóiség) szemléletet erősítse az intézményi kutatási folyamatokban, valamint, hogy világszínvonalú fejlesztést megvalósító, nagy növekedési képességű, induló vállalkozások indításához felkészült szakembereket készítsen fel. Így a vállalkozási attitűd és készség pozitív irányba változhat. Ezt elősegítendő kell elkészíteni egy módszertani, fejlesztési kézikönyvet erre vonatkozólag.

4. Alapfogalmak

4.1. Szociális gazdaság

A szociális gazdaság legújabb – saját szervezetei által elfogadott – fogalmi meghatározása a Szövetkezetek, Önsegélyező Társaságok, Szövetségek és Alapítványok Európai Állandó Konferenciája (CEP-CMAF - a szervezet új neve 2008 januárjától: SOCIAL ECONOMY EUROPE) által támogatott Szociális Gazdaság Elveinek Chartájában található.

A következő elvekről van szó:

- ❖ Az egyéni és szociális célok előtérbe helyezése a tőkével szemben.
- ❖ Önkéntes és nyílt tagság.
- ❖ A tagság által gyakorolt demokratikus ellenőrzés (ez nem vonatkozik az alapítványokra, mivel ezeknek nincsenek tagjaik).
- ❖ A tagok/felhasználók érdekeinek összeegyeztetése a közérdekkel.
- ❖ A szolidaritás és felelősség elveinek védelme, illetve alkalmazása.

- ❖ Autonóm irányítás és az állami hatóságoktól való függetlenség.
- ❖ A nyereség legnagyobb részét a fenntartható fejlődés céljaira, valamint a tagok érdekeit védő, illetve a közérdekű szolgáltatásokra fordítják.



1. ábra Fogd a kezem alapítvány – szociális gazdaság logója
forrás: <http://fogdakezemalapitvany.hu/uzleti-szolgalattasok/szocialis-gazdasag/>

A szociális gazdaság térhódítását mind a nemzeti, mind az uniós szintű politikai és jogi körökben is elismerték. A közösségi szintet illetően az Európai Bizottság 1989-ben közleményt bocsátott ki a következő tárgyban: „Vállalkozások a szociális gazdaságban: Európa határok nélküli piaca”. Ugyanebben az évben az Európai Bizottság szponzorálta az első Európai Szociális Gazdasági Konferenciát (Párizs) és a XXIII. Főigazgatóság (Vállalkozáspolitikai, elosztó kereskedelem, turizmus és

szociális gazdaság) keretén belül létrehozta a szociális gazdasági osztályt. 1990-ben, 1992-ben, 1993-ban és 1995-ben az Európai Bizottság támogatta a Rómában, Lisszabonban, Brüsszelben és Sevillában megrendezett Európai Szociális Gazdasági Konferenciákat. 1997-ben a luxemburgi csúcstalálkozó elismerte a szociális gazdaság vállalatainak a helyi fejlődésben és munkahelyteremtésben játszott szerepét, és útjára indította „A harmadik szektor és a foglalkoztatás” elnevezésű kísérleti intézkedést, a szociális gazdaság területét választva hivatkozási területként.

Az Európai Parlamentben hasonlóképpen 1990 óta működik az Európai Parlament szociális gazdasággal foglalkozó, képviselőcsoportok közötti csoportosulása. 2006-ban az Európai Parlament arra kérte az Európai Bizottságot, hogy „tartsa tiszteletben a szociális gazdaságot és dolgozzon ki közleményt az európai szociális modell e sarokkövéről”.

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (EGSZB) a maga részéről számos jelentést és véleményt tett közzé a szociális gazdaság vállalatainak a különböző közpolitikai célok elérése érdekében tett hozzájárulásáról.

Ez a definíció teljes összhangban áll a szociális gazdaságnak azzal a fogalmi meghatározásával, amelyet a CEP-CMAF

által kidolgozott Szociális Gazdaság Elveinek Chartája rögzít. A nemzeti számlák vonatkozásában a szociális gazdaság két fő területet foglal magában: a) a piaci vagy üzleti szektort és b) a nem piaci jellegű termelői szektort. Ez az osztályozás nagyon hasznos megbízható statisztikák készítéséhez és gazdasági tevékenységek elemzéséhez a jelenleg hatályos nemzeti számlarendszerekkel összhangban. Ugyanakkor szociális–gazdasági szempontból vannak átfedések a két szektor között, és szoros kapcsolatok léteznek a piaci és nem-piaci terület között a szociális gazdaságon belül egy olyan jellemzőnek köszönhetően, melyet a szociális gazdaság valamennyi vállalkozása magáénak mondhat: olyan személyek vállalkozásairól van szó, akik elsősorban egyének szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet folytatnak, nem pedig kapitalista befektetők pénzügyi érdekeit szolgálják.

A fenti meghatározás értelmében a szociális gazdaság szóban forgó szektorainak közös jellemzői a következők:

- ❖ Magánszektorokról van szó, azaz nem részei a közszférának, és nem tartoznak ez utóbbi ellenőrzése alá.
- ❖ Formális szervezeti keretek között működnek, azaz általában jogi személyeknek tekinthetők.

- ❖ Döntéshozatali autonómiával rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy szabadon választhatják, illetve meneszthetik irányítótestületeiket, valamint ellenőrizhetik, illetve szervezhetik meg tevékenységeiket.
- ❖ Tagságuk önkéntes, azaz nem kötelező csatlakozni hozzájuk.
- ❖ Bármilyen – esetleges – nyereség vagy nyereségtöbblet elosztása tagjaik között nem a tagok által befektetett tőkével vagy befizetett díjjal arányos, hanem a szervezet javára kifejtett tevékenységeik vagy a szervezettel történő együttműködésük mértékével.
- ❖ Olyan jellegű gazdasági tevékenységet folytatnak, amely egyének, háztartások és családok szükségleteit elégíti ki. Ezért a szociális gazdaság szervezeteire úgy tekintenek, mint az emberek javát és nem a tőkét szolgáló szervezetekre. Bár tőkét és egyéb nem pénzügyi jellegű forrásokat vesznek igénybe működésükhöz, nem a tőke érdekeit szolgálják.
- ❖ Demokratikus szervezetek. Néhány önkéntes szervezet kivételével, melyek nem piaci jellegű szolgáltatásokat nyújtanak háztartások részére, a szociális gazdaság elsődleges szervezetei az „egy tag – egy szavazat” elvét alkalmazzák döntéshozatali

folyamataikban, függetlenül a tagok által befektetett tőkétől, illetve megfizetett díjtól. Az egyéb szinteken működő szervezetek is demokratikusan szerveződnek. A tagok a döntéshozatali hatáskör többségi vagy kizárólagos ellenőrzése felett rendelkeznek a szervezeten belül.

4.2. Szociális vállalkozások

Az évek alatt a szociális vállalkozások nagyon különböző módon kerültek meghatározásra. A szociális vállalkozásra általában az jellemző, hogy non-profit, de működhet kereskedelmi alapon is. Viszont működésük központjában mégis a közösség és tagjainak érdekei állnak és nem egy tulajdonost szolgálnak ki. A szociális vállalkozásoknak általában az a célja, hogy a helyi közösségeken keresztül egy kicsit jobbá tegyék a világot.

A szociális gazdaság vállalatainak rendkívül fontos, történelmükben mélyen gyökerező jellemzője a döntéshozatali folyamat azonos szavazati jogokon nyugvó („egy tag – egy szavazat”) demokratikus ellenőrzése.

Egyházi intézményrendszerben elég elterjedt a szociális vállalkozás, ahol azonban a keresztény értékek kifejeződése is fontos hozzáadott érték ezekben a vállalkozásokban.



2. ábra A keresztény szemléletű szociális vállalkozások forrás: saját készítés

4.3. Szociális szövetkezet

A szociális szövetkezetek alapvető jellemzői a következők: a tagok - akik csak természetes személyek lehetnek - meghatározzák, hogy milyen értékű részjeggyel alapítják meg a nyitott tagságú szövetkezetet, tehát ha valaki elfogadja az alapszabályt, akkor bárki, megkülönböztetés

nélkül, beléphet a szövetkezetbe. A szociális szövetkezet a változó tőke elve szerint működik, ami azt jelenti, hogy változik a tagok be- és kilépésével a tőke nagysága. A szociális szövetkezet célja tagjai gazdasági, kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi szükségleteinek kielégítése, valamint munkanélküli, illetőleg szociálisan hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése. A tagoknak kötelező a személyes közreműködés a szociális szövetkezet tevékenységében. A szociális szövetkezetben lehet tevékenységet végezni tagként, alkalmazottként, vagy vállalkozási/megbízási szerződéssel. A szövetkezet közösségi alapot képez, amiből a tagok és családtagjaik számára nyújt kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi támogatást.



3. ábra A szociális szövetkezet működése forrás: <http://lepeselony.com/szocialis-szövetkezet-megalapitasa/>

A szociális szövetkezet, vagy/és helyi közösségi szükségleteket elégít ki, vagy/és alternatív gazdasági együttműködések hoz létre, vagy/és alternatív közösségi életforma szervezéséhez kapcsolódó közösségi vállalkozásként működik, vagy/és hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatási integrációját valósítja meg. A szociális szövetkezetek speciális formái az iskolaszövetkezetek és a foglalkoztatási szövetkezetek.

4.4. Szociális szövetkezetek magyarországi típusai

1. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatási integrációját biztosító szociális szövetkezet

Kimondottan hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoporthoz tartozó személyek foglalkoztatására létrejött szociális szövetkezet, ahol a tagság javasolt összetétele 70% jó helyzetben lévő és 30% integrálandó tag.

2. Helyi közösségi szükségleteket kielégítő szociális szövetkezet

A piacgazdaság egyéni, globalizált érdekeket képviselő szemléletével szemben, a helyi közösségi érdekeket

képviselő, a helyi szükségletekre választ adó szociális szövetkezet. A tagság összetétele a helyi viszonyoknak, tevékenységeknek megfelelő, ebben a szövetkezeti típusban lehet tag az önkormányzat és karitatív szervezet is. Ez a szociális szövetkezet típus tudja megszervezni és működtetni a helyi közszolgáltatásokat.

3. Közösségi vállalkozásként működő szociális szövetkezet

A szövetkezeti elveket fontosnak tartó közösség által létrehozott közösségi vállalkozás, amely alternatív gazdasági együttműködésre, alternatív közösségi értékrend szerinti életforma kialakítására épül és a fenntartható fejlődés szempontjait helyezi középpontba.



4. ábra A közösségi vállalkozás lényege forrás: <http://inspiracio.blogspot.com/2013/04/a-kozossegi-vallalkozas-lenyege.html>

4. Iskolaszövetkezet

Olyan speciális szabályok alapján működő szövetkezet, amely nappali tagozatos diákok részvételével működik, és számukra az időbeosztásukhoz igazodó munkalehetőségek felkutatásával és lebonyolításával foglalkozik. Az iskolaszövetkezet alapításához egy oktatási intézmény alapító tagságára is szükség van.

5. Foglalkoztatási szövetkezet

Legalább 500 természetes személy és legalább egy országos nemzetiségi önkormányzat a tagja.

A hátrányos helyzetben lévő tagjai számára a munkafeltételek megteremtését elsősorban munkaerő-kölcsönzés, valamint munkaközvetítő tevékenységen keresztül biztosítja.

4.5. Szociális innováció

Az Európai Bizottság szerint a szociális innováció lényegét az olyan új ötletek (termékek, szolgáltatások, modellek) képezik, amelyek társadalmi problémákat oldanak meg és új társadalmi együttműködések, kapcsolatokat hoznak létre.

4.6. Társadalmi innováció

A társadalmi innováció összetett tevékenység, amely egy társadalmi probléma innovatív megoldására irányul. Történhet egyszeri vagy hosszabb távon fenntartható beavatkozással is, utalhat egy kezdeményezésre, folyamatra, de valamely technológiára, termékre, produktumra, esetleg mozgalomra, vagy valamely alapelvre is.

Ahhoz, hogy egy kezdeményezést vagy egy eredményt társadalmi innovációnak nevezhessünk, fontos, hogy újszerű legyen. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy teljesen eredeti ötletnek kell lennie, de mindenképp újszerűnek kell lennie az adott kontextusban, a felhasználók vagy az érintettek számára. A társadalmi innováció másik fontos kritériuma, hogy a fejlődés hatékonyabb, eredményesebb, mint a már létező alternatívák.

A társadalmi innováció és a szociális innováció megnevezés tulajdonképpen ugyanazt jelenti, a kézikönyben egymás szinonímájaként használjuk.

4.7. A szociális innováció területei



5. ábra A szociális innováció területei összefoglaló ábra forrás: saját készítés

4.8. Társadalmi problémák

Például: szegénység, munkanélküliség, kirekesztettség, hozzáférés nehézségei (például élelmiszerhez, vízhez, technológiához, gyógyszerekhez, információhoz, stb.) iskolázatlanság, előítéletesség, bűnelkövetés, környezeti pusztulás, tiszta ivóvíz hiánya.

Szegénység és megélhetés	Alternatív elhelyezés, üres tér újszerű felhasználása	A jótekonyság új formája	Oktatás	Orvoslás, Megelőzés, Jólét, Öregedés, Az élet vége
				
Társadalmi létra felújítása	Szállásolás és térhasználat	Infrastrukturális újítások	Oktatás megreformálása	Ép test, ép lélek

Fenntartható életvitel, közösségi megosztás	„MI gondolkodásmód” promótlása globális kérdésekben	Segély a társadalomból kiszorultaknak	Művészetek és Kreativitás	Egyéb
				
Bölcsesség falva	Világpolgár	Befogadó társadalom	Az álmok kultúrája	A TE hatásod

6. ábra Társadalmi problémák leggyakoribb területei, amelyekre az innováció irányul.
 forrás: saját készítés

4.9. Szervezetfejlesztés



7. ábra A szervezetfejlesztés hatásai a szervezetre forrás:
<http://www.drsimonlenke.hu/szervezetfejlesztes-vezetesi-rendszerek-kialakitasa.html>

Olyan fejlesztési tevékenység, amelynek a célja egy szervezet fejlődésének elősegítése, túlélési esélyeinek növelése. A szervezetfejlesztés fogalma az Organization Development (röviden: OD) angolszász kifejezésből származik. Sokféle módszertan tartozik ez alá a gyűjtő fogalom alá. Az OD irányzat (amelyet magyarul az igen hosszú "magatartástudományi alapú szervezetfejlesztés"-nek neveztek el) e módszertanok között egy jól definiálható

terület. R. Beckhard (1974) klasszikus meghatározása szerint a szervezetfejlesztés:

1. Tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít;

2. A szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás);

3. Felülről szervezett törekvés: a vállalat/intézmény felső vezetésének elkötelezettsége a program és a program eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia;

4. Célja: a szervezet életképességének (adaptivitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és a készenlét megteremtése a változásra;

5. A szervezeti folyamatok megtervezett változtatása magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Kevésbé didaktikusan fogalmazva: Az ideálisnak tartott behaviorista felfogás szerint a szervezetfejlesztés a legfelső menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait, főleg a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és

menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi team munkára, valamint csoportok közötti kultúrára – egy konzulens-segítő közreműködésével, az alkalmazott behaviorista tudomány elméletének és technikájának alkalmazásával, mely magába foglalja az akciókutatást.

Egy másik megközelítés (Argyris) szerint a szervezetfejlesztés lényege a szervezetek életre keltése, energiákkal való feltöltése, megvalósítása, mozgásba hozása és megújítása technikai és emberi erőforrások révén.

A szervezetfejlesztési tevékenység központi elemei: a cél és az irány (Gardner). Ez azt is jelenti, hogy a módszertan foglalkozik ugyan a múlttal és jelennel, de csak olyan szintig, hogy megértsék az esetleges (jelenlegi és jövőbeli) elakadási pontokat. Sokkal fontosabb a rendszer résztvevői számára a lehető legpontosabban meghatározott jövőkép, amely kellően kihívó és vonzó a rendszer számára, hogy megvalósításra érdemesnek tartsa.

A szervezetfejlesztés olyan folyamat, amelyben az emberek menedzselik a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra menedzseli az embereket.

Tehát a tudatosságra épít minden szinten. Ebbe beletartozik a fejleszthető pontokkal való szembenézés, valamint az ezt korrigáló akciók is. A szervezetfejlesztés kulcseleme a TEAM, amely magában foglalja a vezetőt és a beosztottakat is. (A team abban különbözik a csoporttól, hogy van egy másodlagos jelentése is, ami az egymásra utaltságot fejezi ki.)

A szervezetfejlesztés – szemben a hagyományos menedzsmentfejlesztéssel, ahol az egyént, a vezetőt „alakítják” – mindig a teamre, és/vagy az egész rendszerre irányul.

Konzulenszt, facilitátort alkalmaznak, akit a változás húzóemberének, katalizátorának is neveznek. Ő a szervezet uralkodó kultúráján kívüli személy.

4.10. A tanuló szervezet

„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az

új, még terjedő félben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. (...) A „tanuló szervezet” lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét."

Peter Senge



8. ábra A tanuló szervezet működési területei [forrás:](http://www.jollyjokerdiamonds.com/5445/index.html)

4.11. Az önmenedzselő szervezet

Az önmenedzselő szervezetek olyan élő rendszerek, amelyek saját identitással, kreatív potenciállal és irányérzéssel rendelkeznek. Nem kell senkinek megmondani az irányt, csak éberrel figyelni az ügyfelek igényeire, a kínálkozó lehetőségekre, és együttműködni ezek kiaknázása érdekében. Szemben a hagyományos gépezetekkel, ahol a felső vezetés jelöli ki az irányt, és a munkatársak végrehajtják a feladatokat, amiket a vezetőség célravezetőnek vél.



9. ábra Döntéshozás önmenedzselő szervezeteknél forrás:
<https://vezetofejlesztes.hu/donteshozas-onmenedzselo-szervezeteknel/>

Hatalomhoz úgy jut valaki, hogy megmutatja a szakértelmét, segítőkészségét, és értéket teremt. Ezzel nő a befolyása és

a fizetése is. Az önmenedzselő kultúrákban megszűnik az előléptetés, nincsenek főnökök, akiknek a kéréseit teljesíteni kellene. Nincsenek ellenfelek, akikkel harcolni kellene egy pozícióért. Így aztán elszivárog a méreg a szervezetből. Mindenki önmaga lehet, és felnőtt-felnőtt kapcsolatokat alakíthat ki szülő-gyermek kapcsolatok helyett.

Az önmenedzselő szervezetek sikere a legfelső vezetés világnézetén áll vagy bukik. Az olyan önmenedzselő cégeknél, ahol vezetőváltásra került sor, és az új vezető hagyományos elvek szerint kezdett vezetni, a felszabadított kultúra visszarendeződött a hagyományosra.

4.12. Teal szervezetek

A teal szervezetek új szervezeti modellt képviselnek a gazdaságban. Alapjaiban új paradigma alapján jönnek létre, tudatosan kialakítva és őrizve egy olyan szervezeti kultúrát, amiben

- ❖ piramis-szerű hierarchia helyett azonos pozíciójú emberek önszerveződő teamekben dolgoznak, munkájukért egymásnak tartoznak felelősséggel,
- ❖ olyan szerkezetet, kereteket és gyakorlatokat alakítanak ki, amelyek támogatják, hogy ezek a teamek

magas fokú önállósággal, döntési, szervezési hatáskörökkel bírjanak,

- ❖ a döntések nem "felülről lefelé" születnek, nem kötődnek bizonyos vezetői pozíciókhoz, hanem azokat a legilletékesebbek hozzák meg,
- ❖ az emberek nem csak "szakmai énjükkel" vesznek részt a működésben, hanem teljes valójukkal, képviselve mindazt, amit fontosnak tartanak, legyen az spiritualitásuk, értékeik, nemük, szenvedélyeik, kreativitásuk,
- ❖ ehhez biztonságos és bizalommal teli légkört alakítanak ki és őriznek tudatosan,
- ❖ élő kölcsönhatásban vannak a környezetükkel, érzékelik a feléjük irányuló igényeket, és arra reagálnak, mellőzve a gépies tervezést, éves költségvetést,
- ❖ úgy élnek, fejlődnek, növekednek, mint az élő szervezetek.



10. ábra Az organikus szemlélet forrás: <https://www.slideshare.net/emichsz/az-organikus-szervezet-es-a-teal>

5. Helyzetértékelés

5.1. A szervezet állapota

A Víztudományi Kar (a továbbiakban: Kar) a Nemzeti Közszerolálati Egyetem „legifjabb” egysége, 2017. február 1-jén kezdte meg működését Baján. A Kar az Eötvös József Főiskola Vízellátási és Környezetmérnöki Intézetének, valamint Vízépítési és Vízgazdálkodási Intézetének a Nemzeti Közszerolálati Egyetembe történő beolvadásával jött létre.

„A Kar jogelődjének köszönhetően több mint 50 éves múltat tekint vissza. A bajai vízügyi képzés országos hírnű és jelentőségű, az ágazat egyik legfontosabb utánpótlási bázisa. Nem csak frázis: a jövő vízgazdálkodása alapvetően fogja meghatározni a világ, benne hazánk fejlődését, gazdasági teljesítőképességét, élelmiszerbiztonságát, környezeti állapotát és a lakosság életminőségét. A megfelelő mennyiségű és minőségű víz rendelkezésre állása, a vizek kártételei elleni védekezés stratégiai ágazattá emeli a vízgazdálkodást. Általánosságban igaz az a vélemény miszerint ma még nem tudjuk, hogy 20 év múlva milyen szakmákra lesz szüksége a társadalomnak és a

gazdaságnak. Ez alól talán a vízgazdálkodás jelent kivételt. A vízügyi szakma mindaddig nélkülözhetetlen lesz, amíg a víz a földi lét alapját jelenti. Kulcsfontosságú terület, hiszen nincs olyan gazdasági ágazat, amihez ne lenne kötődése, ami ne függne elementárisan a vízgazdálkodástól. A világban zajló globális változások jelentős része már ma is a víz miatt történik, illetve a vízen keresztül fejtik ki hatásukat. A mérnöki és vízdiplomáciai tudás a 21. század legfontosabb értékei közé tartoznak.

Ezért is kezeli a kormány kiemelten a vízügyet és a hozzá kapcsolódó képzéseket. A jelenleg két alapképzést és számos szakirányú továbbképzést gondozó kar folytatja annak a mérnöki szemléletű vízgazdálkodásnak a hagyományát, amely közel két évszázados múltra tekint vissza hazánkban, hatalmas szakmai tapasztalatot és tudásmennyiséget hordozva magában. Nem véltetlen, hogy a vízügyi szakemberek képzése Magyarországon az egyik legkiforrottabb, mérnökeinket a világ minden pontján keresik. A mérnöki lét meghatározza az ember egész életét. Olyan szakmai tudást takar, amelyet minden korban a találékonysággal, a megbízhatósággal és a stabilitással kötnek össze az emberek.

A Kar hosszú távú célja azonban túlmutat a mérnökképzésen: nemzetközi viszonylatban is meghatározó

kutatási-oktatási központtá kíván válni a vízgazdálkodás terén. Képzéseik Baján folynak, de bekapcsolódnak az egyetem más egységei is.

2017 júliusától új intézettel bővült a Kar oktatói-kutatói állománya. A Fenntartható Fejlődés Tanulmányok Intézete többek között a vízdiplomácia, a nemzetközi vízkormányzás területén hozott új diszciplínákat a Víztudományi Kar számára.

Aki a vízhez ért, az a jövő szakembere. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepvállalásával olyan tudásbázis jön létre a karon, amellyel kiváló vízügyi szakembereket biztosíthatunk a magyar állam és a vízgazdálkodásban érintett vállalkozások számára.” *{forrás:NKE Víztudományi Kar honlapja}*

A szervezet nagyon fiatal, jelenleg az NKE szervezeti rendszerébe való beilleszkedés az egyik legfontosabb feladata, avval együtt, hogy a hagyományos szakmai képzés és kutatási potenciál fejlesztése egyidejűleg végrehajtandó feladatok. A szervezet három Intézete szinergikus működést tesz lehetővé. Jelenleg ennek nincsenek meg az SzMSz-ben a formális rendszerei.

A szervezet egy tipikus felsőoktatási kari szervezet, a szervezeti innováció, illetve a XXI. századi kihívásokra adott válaszok az SzMSz szintjén nem jelennek meg.

A kutatás és innovációs folyamatok nem láthatóak sem az SzMSz-ben, sem a szervezeti rendszerben, nincs formális struktúra, amely ezt támogatná.

5.1.1. A szervezet SWOT elemzése a szociális innováció és a szociális vállalkozóiség lehetőségeinek kihasználása szempontjából

A rendelkezésre álló információk vizsgálata alapján végeztük el a SWOT elemzést, elsősorban az interneten található információkra tudtunk alapozni.

Erősségek

1. 50 éves tapasztalat a vízgazdálkodás területén, jó szakmai beágyazottság,
2. Elismert szakmai munka folyik a Karon, kiválóak a végzett vízügyi szakemberek,
3. Egyedülálló a képzés Magyarországon,
4. A vízügy stratégiai ágazat,

5. A Fenntartható Fejlődés Tanulmányok Intézete vonzza az interdiszciplináris kutatókat, innovátorokat.

Gyengeségek

1. Nagy távolság és nehéz megközelíthetőség Budapestről,
2. A nemzetközi vérkeringésbe nehéz bekerülni,
3. Kevés a K+F projekt,
4. Kevés a nemzetközileg elismert kutató,
5. Az innovációnak nincs hagyománya, ezen belül a szociális innovációnak különösen nincs.

Lehetőségek

1. Az NKE szervezetébe történő integráció új perspektívákat nyit meg, új szinergiák jöhetnek létre, elsősorban a katonai alkalmazások területén,
2. A Karon belüli szinergiák kihasználása segítheti a nemzetközi projektek vonzását,
3. Slágertéma a nemzetközi kutatási projektek területén a vízügy, illetve a szociális innováció is,
4. Jó együttműködési lehetőségek a térségben,
5. A Bács-Kiskun megyei stratégia része mind a fenntartható gazdasági fejlődés mind a foglalkoztatás fejlesztése, ezeken belül egyrészt a szociális gazdaság

fejlesztése, másrészt a társadalmi együttműködés fejlesztése,

6. A Bajai járásban foglalkoztatási paktumszervezet jön létre, ezzel lehetséges az együttműködés.

Veszélyek

1. Kevés a civil partner, maga a szociális gazdaság gyenge még a térségben,
2. Humánerőforrás hiány lesz a projektekben.

5.2. Az innovációs tevékenység alapjai

Az SzMSz szintjén az innovációs tevékenységnek formális rendszere nincs a Karon. (Bizottság, csoport stb.)

5.3. Kutatás-fejlesztés

A tudástársadalom meghatározásánál – a konvencionális és optimista megközelítésből kiindulva – azt mondhatjuk, a tudás lesz az elsődleges forrás ebben az új típusú társadalomban. A XX. században az egyetemek lettek az emberi és kulturális tőke fő – vagyis monopolhelyzetben levő

– előállítói és újratermelői. Bárki számára, aki „szakértő” szeretne lenni, vagy valamilyen társadalmi elitbe be akar kerülni, az ehhez való lehetőséget az egyetemi végzettséggel lehet és kell megszereznie. Mindemellett az egyetem kivívta magának azt a szerepet, hogy a korszak vezető tudományos intézménye legyen. Dominanciája mind szervezeti mind pedig ismeretelméleti téren megvan. Több tudóst alkalmaz, mint bármely más intézmény, kivéve esetleg egyes országok kormányzatait, ahol jelentős állami vagy akadémiai támogatású kutatóhálózat működik. Az egyetemek tudományos értékei és társadalmi gyakorlata mindenhol, mint a világszínvonalú kutatás alapfeltétele került elfogadásra (az „alapkutatás” mint prioritás, a kritikus tudományosság alapvető fontossága, az érdeknélküli (tudományos) igazságkeresés funkcionalitása, a szakmai autonómia megléte, stb.). A tudástársadalom konvencionális felfogása és a modern felsőoktatási rendszerek ambíciói az említettek alapján nagyon jól összhangban vannak egymással. A modern egyetemek így akár a tudástársadalom kulcsszereplői is lehetnének. Azonban a tudástermelésnek és átadásnak már régóta nem az egyetemek az egyedüli letéteményesei, és a jelenlegi „tudástársadalomban” a tudástermelésnek ez a módja már nem ad megoldást a jelenleg felmerülő komplex problémákra. Mindez visszahat

az egyetem társadalomban elfoglalt helyére, az egyetemi oktatás és kutatás mikéntjére.

A fenntartható fejlődés és az egészségfejlesztés mellett (ezekről született felsőoktatás-fejlesztési stratégia) a felsőoktatási intézmények alapfeladata lehet a szociális innováció és a szociális vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások felkarolása, a fogalmak további tisztázása, elméleti kidolgozása. A felsőoktatásban zajló kutatásoknak és a szakterületi felsőoktatási kurzusoknak elsődlegesen az lehet a feladatuk, hogy tisztázzák, milyen hatókörrel érvényes a szociális innováció az egyes szakterületeken és ezeket az eredményeket hatékonyan közvetítsék a felnövekvő szakember-generációk és a média számára.

Rendkívül fontos, hogy a felsőoktatás e téren megfelelően kvalifikált szakértői a nyilvánosság előtt, médiaszereplésekkel és az egyes regionális illetve szakágazati programokban ellensúlyként lépjenek fel azon – indokolatlanul visszafogó – doktrinerséggel szemben, amely a tudás, kutatás, az egyéni és kisközösségi alkotó/önmegvalósító szabadság, a gyarapodás és kibontakozás rovására igyekeznek érvényesíteni érdekeiket. Így a kutatás területén fejlesztendő a szakmai kutatási eredmények disszeminációja, a tudományos kutatás eredményei kockázati elemeinek tisztázása, a Public

Engagement of Sciences and Technologies mind több fórumának létrehozása, és a józan fellépés a szociális vállalkozóiség és a szociális innováció gondolkör mentén. Elvértve találunk ezekben a témákban hazai kutatásokat, nagyságrendi növekedésre van szükség ahhoz, hogy az alapképzésben és a továbbképzésekben valóban hatékony módszerekkel végzett oktatás folyjon.

5.4. Futó K+F projektek

A projekt címe: „Intelligens ivóvíz klórozó berendezés rendszer fejlesztése a közegészségügyi kockázatok és az üzemelési költségek csökkentése céljával” A projekt rövid címe: OKOSKLÓR (SMARTCHLOR). A projekt azonosítószáma: TÉT_15_IL-1-2016-0013. Támogató: Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal,

A projekt címe: „A határon átnyúló Palics-Ludas vízgyűjtő terület fenntartható vízgazdálkodásának megalapozása”. A projekt rövid címe: SWeM-PaL. A projekt azonosítószáma: HUSRB/1602/12/0014. Támogató: Interreg IPA,

A projekt címe: „Demonstrating synergies in combined natural and engineered processes for water treatment

systems”. A projekt rövid címe: AquaNES. A projekt azonosítószáma: 689450 AquaNES-H2020-WATER -2014-2015. Támogató: European Commission

A szociális gazdaságban működő vagy szociális/társadalmi innovációs projekt ezek közül az első lehet, amelynek van konkrét társadalmi hasznossága, azonban ez is inkább közszolgáltatási projektnek minősíthető.

5.5. A felsőoktatási intézmény morális elköteleződése

A felsőoktatásnak hatalmas a szerepe és felelőssége a szociális innovációról és a szociális vállalkozóiságról való gondolkodásban és főként a szemlélet formálásában. Minden nemzetközi dokumentum, deklaráció alaposan körüljárja ezt a kérdést és világosan megfogalmazza a felsőoktatás morális felelősségét a jövő generációinak képzésében. Ma már egy korosztály 30-40%-a lép be a felsőoktatásba, így módon jelentős társadalmi réteg pozitív attitűdjének létrehozására, ismereteinek szélesítésére van mód a felsőoktatás keretei között.

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy azon intézményekben hatékony a szociális innováció és a szociális vállalkozóiség oktatása és a szemlélet formálása, ahol erre koncepciót, stratégiát alkotnak, és az intézmény vezetői elkötelezettek az ügy iránt. Intézményeink egy része már felismerte ennek jelentőségét és csatlakozott a nemzetközi deklarációkhoz, de saját egységes stratégiát, akciótervet nem fogalmaztak meg e tekintetben. A felsőoktatási intézmény, mint szociális innovációkat fejlesztő és működtető szervezet a hallgatók bevonásával jelentős előrelépést tehet.

Amikor a morális elkötelezettségről beszélünk, mindenképpen fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a felsőoktatás nem kerülheti meg azt a kérdést, hogy milyen készségekkel, attitűddel rendelkező szakembereket bocsát ki. Nemcsak az alapos szakmai tudás a fontos, hanem a problémamegoldó képesség, az önálló gondolkodás, kutatás, elemzés és szintetizálás képessége, a kommunikáció és a külvilágra való figyelés képessége, a szociális, globális problémák iránti érzékenység, a demokrácia intézményrendszerével való élni tudás, a kezdeményezés, az interaktív, közösségben való élés és

együttműködés képessége. Mindezek oktatása, képzése, módszertani útmutatások nélkül elképzelhetetlen.

5.6. A felsőoktatási intézmény együttműködése a társadalommal, a gazdasággal és a civil szektorral

A nemzeti felsőoktatásról szóló törvény is egyértelműen hangsúlyozza azt, ami egyébként évszázadok óta nyilvánvaló – azzal együtt, hogy az utóbbi évtizedekben némileg háttérbe szorult –, hogy a felsőoktatási intézmények megtermékenyítő, haladó szellemi központként való működése stratégiai kérdés a nemzet továbblépése és fejlődése szempontjából. Már szinte szlogenként halljuk, hogy a felsőoktatási intézmények nem zárkozhatnak be elefántcsonttornyaikba, mégis úgy tűnik, az oktatók, kutatók és a hallgatók is többet kommunikálnak nemzetközi partnereikkel, mint a közvetlen környezetükben lévő társaikkal, a polgárokkal, a közoktatással, a civil szervezetekkel vagy akár a gazdasággal.

Olyan interakcióknak kellene létrejönni, amelynek során a felsőoktatási intézmények tudományos értelemben vett

vezető szerepe természetesen nem kérdőjelezhető meg, de feudális típusú felsőbbrendűsége eltűnik, és az együttműködés, a kommunikáció veszi át a vezető szerepet. Egészséges mértékig a munkaerőpiac megrendelőként való fellépése, az arra való reakcióként a szakmai tananyagok állandó fejlesztése kívánatos, avval azonban, hogy a felsőoktatásnak olyan értékeket és kompetenciákat is közvetítenie kell, amelyek nem biztos, hogy a megrendelők közvetlen személyes igényeiként megjelennek, azonban társadalmi összhasznosságuk bizonyított. Ilyen a szociális vállalkozóiség és a szociális innovációval kapcsolatos általános kompetenciák összessége is.

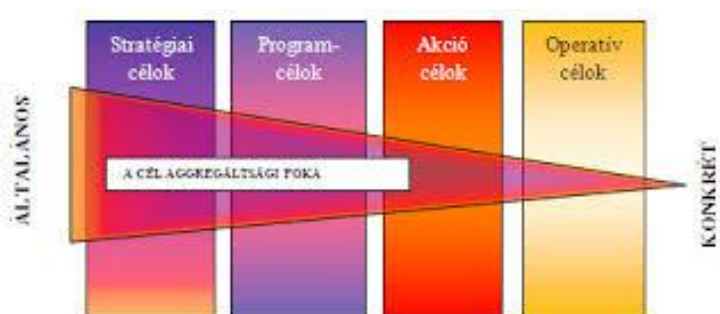
Olyan működést kell a felsőoktatási intézményeknek elérniük, ahol az oktatók nem elszigetelt entitásokként tartanak kapcsolatot a külvilággal, hanem közösen kialakított misszió és értékek mentén, közösen kidolgozott programok keretében tudatosan építik a kapcsolatot a társadalommal és fejtik ki hatásukat a társadalom működésére.

5.7. A felsőoktatási intézmények közötti együttműködés

A modern irányítási, hatékonysági kutatások alapján megállapítható, hogy az intézmények közötti együttműködés jelentősen növeli a programok eredményességét, a kitűzött célok elérésének valószínűségét. A nemzetközi deklarációk ösztönzik a felsőoktatási intézmények közötti nemzeti és nemzetközi hálózatok létrehozását, a közös programok indítását, az intézményes keretek közötti együttműködésen túl a kutatási stratégiában megfogalmazott kutatói hálózatok létrehozását.

6. Stratégiai célok

Ebben a fejezetben, a későbbiekben részletesen leírt módszertanok, fejlesztési lehetőségek, jó gyakorlatok tapasztalatai és a Kar helyzetértékelésének összevetése alapján stratégiai javaslatokat teszünk. Két szinten: a stratégiai célok és az akciók szintjén. Tekintettel arra, hogy jelenleg „program” nem került fejlesztésre, illetve az operatív célok megfogalmazása jelenleg még nem tűnik aktuálisnak, ezt a két szintet találtuk megfelelőnek és célravezetőnek ebben a kézikönyvben.



11. ábra A célok hierarchiája forrás: <https://seedcamp.com/>

6.1. A szervezet állapota

El kell érni, hogy

- ❖ a szervezet fejlesztése során figyelemmel legyenek az innovációs és kutatás-fejlesztési célok megvalósítására,
- ❖ a szervezet fejlesztésekor egyre inkább át kell térni a klasszikus XX. századi működésről a XXI. századi kihívásoknak megfelelő tanulószervezeti, illetve önmenedzselő szervezeti működés kialakítására,
- ❖ a szervezet vezetőit és tagjait képezzék az önmenedzselő vagy teal szervezeti működés irányába.

6.1.1. Akciók, programok

- ❖ Minőségi körök működjenek a szervezetben.
- ❖ Részletes szervezeti felmérés készüljön e kötet 12. fejezetében kifejtett működési területek szerint, és ennek alapján a 13. fejezetben részletesen leírt szervezetfejlesztés kerüljön megvalósításra.

- ## 6.2. Az innovációs tevékenység alapjai és fejlesztése



El kell érni, hogy

- ❖ a Kar innovációs potenciálja növekedjen,

- ❖ a Kar csatlakozzon hazai és nemzetközi innovációs hálózatokhoz,
- ❖ a Kar csatlakozzon a Nemzetközi Online Innovációs Adatbankokhoz.



13. ábra Az innováció tevékenységei forrás: <http://www.digitalhungary.hu/e-volution/Kutatas-innovacio-18-milliardos-tortenet-indul/3907/>

6.2.1. Akciók, programok

- ❖ A Kar csatlakozzon az Euklid Networkhoz.
- ❖ A Kar csatlakozzon a Social Innovation eXchange (SIX) hálózathoz.
- ❖ A Kar használja a nemzetközi ötletbankokat.
- ❖ A Kar Európai együttműködések keretében jelentkezzen minél több projektbe partnernek.

6.3. A kutatás-fejlesztés területe



14. ábra Kutatás-fejlesztés és innováció forrás:
<http://kornyezetblog.weebly.com/andras/a-magyar-kornyezetvedelem-kutatas-fejleszt>

Ei kell érni, hogy

- ❖ a Karnak a kutatás és fejlesztés területén mind több programja szóljon a szociális innovációval és a szociális vállalkozóiséggal kapcsolatos kutatásokról,
- ❖ egyre több kutató ismerkedjen meg a szociális innováció és a szociális vállalkozóiség gondolkörével és kutatásaiban hasznosítsa azt,
- ❖ a fenntartható fejlődéssel és a víztudományi kutatásokkal foglalkozó kutatók egyre inkább

jeljenek meg a médiában és valódi párbeszédet folytassanak a témáról, ismereteket közvetítsenek a társadalom felé,

- ❖ a Kar kutatói egyre több, a szociális innovációval és a szociális vállalkozósággal kapcsolatos nemzetközi tudományos konferencián vegyenek részt,
- ❖ a Kar kutatói egyre inkább kapcsolódjanak be a szociális innovációval és a szociális vállalkozósággal kapcsolatos nemzetközi kutatási programokba,
- ❖ létrejöjjön egy olyan együttműködés (KKK), amely a gazdaság és a felsőoktatás együttműködésében kutatja a Kar fő témái között a szociális innováció és a szociális vállalkozóság működtetését.

6.3.1.Akciók, programok

- ❖ A Kar honlapján jelenjenek meg a kutatások absztraktjai érthető formában.
- ❖ Létre kell hozni a „hallgatók a szociális innovációért” tudományos diákköri csoportot.

- ❖ Ösztönözni kell, hogy több hallgató a szociális innováció és a szociális vállalkozóság témakörben készítsen tudományos diákköri illetve PhD dolgozatot a víztudományok és a fenntarthatóság területén.

6.4. A felsőoktatási intézmény, mint környezet

EI kell érne, hogy

- ❖ a „fenntartható egyetem” stratégiája illetve az „egészségfejlesztő egyetem” stratégiája mellett elkészüljön a „szociális innováció és szociális vállalkozóság fejlesztése a felsőoktatásban” terv is,
- ❖ a felsőoktatási minőségirányítási rendszerekben fontos szempont legyen a szociális innováció és a szociális vállalkozóság kérdésköre, annak az irányítási folyamatokba történő megjelenítése, az ellenőrzési rendszerekben való hangsúlyos szerepe.

6.4.1. Akciók, programok

- ❖ Össze kell gyűjteni a hazai és nemzetközi együttműködési és program példákat.

6.5. A felsőoktatási intézmény regionális szerepe, kapcsolatépítés a társadalommal, a civil szektorral és a gazdasággal



15. ábra Felsőoktatás regionális beágyazottsága forrás:
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/methodology-world-university-rankings-2018>

El kell érni, hogy

- ❖ olyan programok induljanak a Karon, amelyek elősegítik a gazdasági, vállalkozási szektorral való közvetlen kapcsolatfelvételt és a szektor működésének megismerését, annak képzésbe való általános beépülését;
- ❖ olyan programok jöjjenek létre, amelyek biztosítják a felsőoktatás és a gazdaság együttműködésének szorosabbá tételét és a szociális innovatív működés gazdaságba történő exportját;
- ❖ a Kar saját stratégiája szerint, tudatosan vegyen részt a régió/megye fejlesztési programjainak kidolgozásában és végrehajtásában;
- ❖ a foglalkoztatási paktumokban aktívan vegyen részt a kar, különösen a bajai járásban.

6.5.1.Akciók, programok

- ❖ Államilag támogatott – a gazdaság részvételével is működtetett – ösztöndíjprogramot lehetne indítani arra, hogy azon hallgatók, akik a szociális vállalkozóiság és a szociális innovációkkal kapcsolatos képzésben vettek részt – gyakorlati

képzésük keretében – a gazdasági életben dolgozhassanak ezen a területen, ezzel elérve, hogy a gazdaság is megismerje ezt a gondolatrendszert, másrészt a hallgatók igen hasznos gyakorlati tapasztalatra tegyenek szert.

- ❖ A szakok képzési programjaiban jelentős kötelező kreditértékkel kellene beszámítani a hallgatók szakirányú szervezetnél töltött – legalább féléves – ingyenes munkáját, amelynek során egyrészt megismerkednének az érintett szektorral, annak értékeivel, működési mechanizmusával, másrészt a szférát is megsegítené a program jól felkészült szakemberekkel. Ehhez koordinátorokat kellene alkalmazni, akár a felsőoktatási hallgatók közül is toborozva.
- ❖ A Kar stratégiájában jelenítse meg a régió fejlesztési programját és az abban való részvételt.
- ❖ Fel kell kutatni a megye/járás szociális vállalkozásait, különös tekintettel a fenntarthatósági és a vízügyi terület tekintetében.

6.6. A felsőoktatási intézmények közötti együttműködés, hálózatok

El kell érni, hogy

- ❖ az állam támogassa a felsőoktatási intézmények közötti együttműködést és a szociális innovációt szolgáló hálózatot;
- ❖ az állam támogassa a szociális innováció területén működő nemzetközi hálózatok felkutatását és a technológia, know-how és tapasztalatcsere terén együttműködéseket kell kezdeményezni;
- ❖ az állam támogassa a határon átnyúló kezdeményezések felkutatását és ösztönözze a határon átívelő, interregionális együttműködéseket a határon túli felsőoktatási intézményekkel a szociális innováció területén.

6.6.1. Akciók, programok

- ❖ A Kar lépjen be az Egyetemek Globális Partnerhálózatába.



16. ábra Egyetemek Globális Partnerhálózata logó forrás:
https://en.wikipedia.org/wiki/University_Global_Partnership_Network

6.7. Az Európai Unió források bevonása



17. ábra Az Európai Unió források forrás: <http://logisztika.com/ujra-bizakodok-a-vallalkozasok-az-unios-palyazatokkal-kapcsolatban/>

El kell érni, hogy

- ❖ következő tervezési ciklusban a szociális innováció területének fejlesztése bekerüljön

prioritásként a haza kutatás-fejlesztési-innovációs programokba;

- ❖ a képzés fejlesztése megjelenjen a központi és regionális humánerőforrás-fejlesztési programokban;
- ❖ a felsőoktatás, a gazdaság és a civil szektor együttműködését serkentő programok is megjelenjenek a fejlesztési programokban a szociális innováció területén;
- ❖ az Európai Társadalmi Innovációs pályázatokon induljon a Kar, erre legyen humánerőforrás kapacitása (mind pályázatírói, mind szakmai tekintetben).

6.7.1.Akciók, programok

- ❖ A Kar aktívan vegyen részt a regionális fejlesztési tervek kidolgozásában.
- ❖ Folyamatosan figyelni kell az Európai Társadalmi Innovációs projektek pályázati kiírásait (különösen a foglalkoztatás és a társadalmi innováció (EaSI) program kiírásait).

- ❖ Belső képzési programot kell indítani az EU-s projektek, pályázatok elkészítésére és az abban való részvétel támogatására.

7. Szociális vállalkozás

7.1. Mit jelent az, hogy szociális vállalkozás?

Az utóbbi 20 éves fejlődés alatt a szociális vállalkozások fogalmát különböző módon határozták meg. A szociális vállalkozásra általában az jellemző, hogy non-profit módon működik, de találunk kereskedelmi alapon működőt is. Ami azonban minden esetben kiemelten fontos, hogy működése középpontjában a közösség és a közösség tagjainak érdekei állnak, vagyis nem a tulajdonost szolgálja ki.



18. ábra Egy szociális vállalkozás forrás: Réthy Fashion, Kolozsvár

A szociális vállalkozásnak általában az a célja, hogy a helyi közösségeken keresztül egy kicsit jobbá tegye a világot.

Ezzel azonban van egy apró probléma, mert ez azt feltételezi, hogy minden olyan vállalkozás, amely a legkisebb változást is eléri a meglévő status quo-ban, azt szociális vállalkozásnak lehet tekinteni. Így ez a fogalom mindenre és semmire sem igaz.

Ebben a kézikönyvben azt a megközelítést alkalmazzuk a szociális vállalkozás definiálására, miszerint:

„a szociális vállalkozás a dolgok jobbá tételén túl valami jelentős változást is el akar érni.”

Vagyis ezek a vállalkozások meg akarják változtatni a jól megszokott, de “boldogtalan egyensúlyt” és át szeretnék alakítani egy sokkal egyenlőbb, stabilabb állapotra. Ezek a vállalkozások többféle módon valósíthatók meg, például üzleti alapú vállalkozásként, NGO-ként, szociális vállalkozásként vagy non-profit szervezetként.

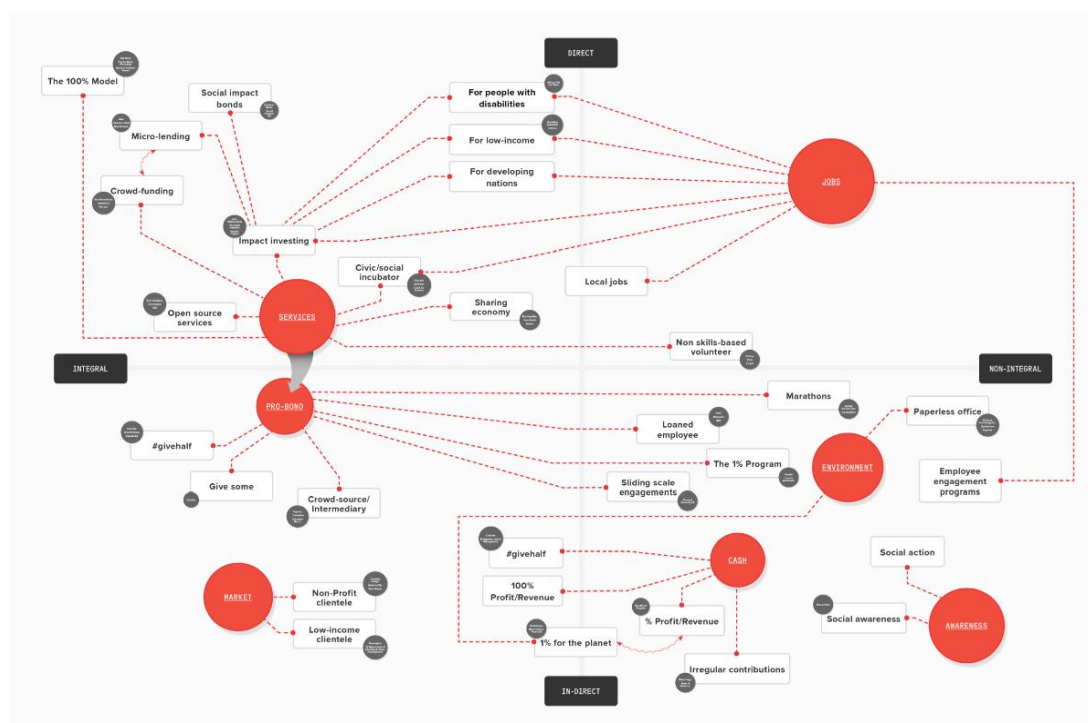
A változások általában kis lépésekkel kezdődnek.

"Ezek a változások rendszertelenül történnek és aránytalanul nagy változásokat idéznek elő világunkban."

Nagyon sok olyan esettel találkozunk, amikor valaki egy dolgon csak egy kicsit javít. Jobbá teszi, mint például hajléktalanoknak segít azzal, hogy kávé eladásával pénzt kereshetnek. Több olyan megoldás volt már, amelyek

segítették a hajléktalanokat, de ez a szociális vállalkozás egy lépéssel továbbment.

A nagy pozitív változások azok, amelyek megváltoztatják a meglévő egyensúlyt. Ezek a változások rendszertelenül történnek és aránytalanul nagy változásokat idéznek elő világunkban. Ha megnézzük a sikeres szociális vállalkozásokat, amivel nagy változást sikerült elérni, akkor azok fejlődését négy különböző lépésre tudjuk lebontani.



19. ábra Szociális vállalkozások rendszere forrás: <http://www.inclusivebusinesshub.org/>

7.1.1.A probléma megértése

Ahhoz, hogy bármilyen szociális paradoxonra komoly megoldást tudjunk találni, tökéletesen meg kell értenünk a rendszer sajátosságait és problémáit. Az egyensúly megváltoztatásához először is meg kell értenünk annak alapjait, hogyan alakult ki és mi tartja egyben.

7.1.2. A vízió; tudjuk-e, hogy mi a célja a munkánknak?



20. ábra Vízió forrás: <http://www.structenprefab.com/vision-mission/vision/>

El kell tudnunk képzelni azt, hogy milyen lesz a jövő a változás után, mit akarunk elérni, mi a célunk. Nagyon fontos,

hogy tisztán lássuk és tudjuk, hogy mit szeretnénk elérni. De ahhoz, hogy pozitív változást tudjunk elérni, minden szociális vállalkozásnak kell egy jól megfogalmazott irány. Út, amit bejárva eléri a célját. A sikeres szociális vállalkozók, mint például a Magnet Bank, nagyon magasra teszik a mércét és alapvető változásokat képzelnek el a meglévő (banki) egyensúlyban.



21. ábra A második lépés a sikerhez [forrás:](http://smartcommerce.blog.hu/2017/11/21/az_elso_lepes_a_siker_iranyaba_vizio)
http://smartcommerce.blog.hu/2017/11/21/az_elso_lepes_a_siker_iranyaba_vizio

"Konfrontálódjatok azokkal a meglévő szociális struktúrákkal, amelyek a kevésbé szerencsés embertársainkat maguk mögött hagyják."

7.1.3. Új üzleti modell

A szociális vállalkozás sikeres működéséhez fontos, hogy kreatív üzleti modellt építsünk. Olyan üzleti modellre van szükség, amely fenntartható, csökkenti a kiadásokat vagy növeli a vállalkozás számára a hozzáadott érték mértékét. A szociális vállalkozók nem fejlesztenek merőben más üzleti modelleket, sokkal inkább kreatívan ötvözik különböző szektorok üzleti modelljeit. Nagyon fontos szem előtt tartani azt, hogy egy szociális vállalkozás üzleti modellje a felhasználóik számára történő értékteremtésen kell, hogy alapuljon.

7.1.4. A megoldás, a szolgáltatás skálázhatósága

Egy megoldás, szolgáltatás skálázhatósága nagyon fontos, szinte kritikus része a szociális vállalkozás sikerességének. Skálázhatóság alatt nem a vállalkozás méret vagy költségvetésbeli növekedését értjük; hanem a hatékonyságát. Milyen eszközökkel és megoldásokkal mekkora változást tud elérni. A szociális vállalkozóknak szisztematikusan kell megtervezniük a szolgáltatásaik,

megoldásaik üzleti modelljét ahhoz, hogy a legnagyobb változást tudják elérni.



22. ábra Egy szociális vállalkozás - Izlelő családbarát étterem *forrás:* <http://kek-madar.hu/wp-content/uploads/2015/12/izlelo-1700x600.jpg>



23. ábra Egy szociális vállalkozás - Alko soft szoftver *forrás:* http://www.nesst.org/hungary/wp-content/uploads/sites/11/nggallery/cache/4_x_alkos-soft-hu.jpg

7.2. A „jó” az ne legyen „elég jó”

Aki abban gondolkodik, hogy szociális vállalkozást indítson, az soha ne elégedjen meg félmegoldásokkal, különben nem lesz sikeres. Természetesen életünk szakaszaiban a sikerességet különböző módon éljük meg, de olyan megoldást kell megtervezni, amelyre mindig büszke lehet a tulajdonosa. Ehhez általában konfrontálódni kell azokkal a meglévő szociális struktúrákkal, amelyek a kevésbé szerencsés embertársainkat maguk mögött hagyják.



24. ábra Összefogás forrás: RPE Nonprofit Kft.

Mindent meg kell tenni azért, hogy a termék vagy szolgáltatás fontos és hasznos legyen mások számára és ezzel változást

érjen el. A változásoknak nem kell óriásiaknak lenniük. A szociális vállalkozónak bíznia kell magában, értékeiben és az ötletek sikerességében. A megoldásoknak, szolgáltatásoknak, szociális vállalkozásoknak mindig lesznek támogatói, és kritikusai is. A legfontosabb azonban az, hogy mindig olyan megoldást kell tervezni, amelynek a középpontjában az ember van.

7.3. Mi az előnye az emberközpontú megoldásoknak?

Emberközpontú (Human Centered Design) megoldások tervezésénél **nem az az elsődleges szempont, hogy szebb vagy jobban eladható** terméket, szolgáltatást tervezzünk, hanem hogy a **felhasználók igényeit szem előtt tartva és velük együttműködve értéket teremtsünk.**

A legjobb designok inspirálóak a felhasználókat érzelmi szinten érintik meg. Napjaink rohanó világában az egyik legfontosabb probléma talán az, hogy a vállalkozások, szolgáltatók egyre személytelenebben viszonyulnak felhasználóikhoz. Ami talán még kevésbé érthető az az, hogy ezek a vállalkozások meg sem próbálnak felhasználóikkal,

vagy alkalmazottaikkal kapcsolatba lépni, inspirálni őket pedig még kevésbé próbálják meg.

A szociális vállalkozó számára a tervezés egy folyamat. Folyamat, amely empátiával kezdődik, azon felhasználók, emberek problémáinak megértésével, akiknek tervezünk. Természetesen a legtöbb manager, vezető vagy stratégia azt mondja, hogy Ők "felhasználó vagy ügyfél centrikus" megoldásokat terveznek. Szeretnénk hinni, hogy ez így van.

Ez a folyamat sokkal személyesebb. Az ember központú tervezés azt jelenti, hogy megismerjük az emberek problémáit, és nem úgy tekintünk a felhasználókra, mint a következő marketing kampány célközönségére, vagy demográfia adatokra. Az Emberközpontú Design tervezési folyamata olyan módszereket alkalmaz, amelyekkel megérthetjük a felhasználók szükségleteit, elvárásait egy adott szolgáltatással, termékkel szemben.

7.4. Gondolkodásmód

A szociális vállalkozó gondolkodásmódjának középpontjában négy egyszerű fogalom áll: Megismerés, Kiértékelés, Tervezés és Kivitelezés.

Az Emberközpontú Design tervezési folyamatának kezdetén széleskörűen és mélyrehatóan kell elkezdni kutatni. Olyan módszereket kell alkalmazni, amelyek segítségével új lehetőségeket fedezhetünk fel, és új utakat nyithatunk meg a fejlődés, és fejlesztés (innováció) irányába.

Minden fejlesztés vagy innovációs megoldás a jelenlegi helyzet pontos felmérésével kezdődik.

Csikszentmihályi Mihály is hasonlóra hívja fel a figyelmet a Kreativitás című művében: "nem lehetünk kreatívak anélkül, hogy megismernénk az adott szakterület alapjait."

7.5. Központban az Ember

Központban az ember. Milyen egyszerűen hangzik. Elméletben minden szolgáltatás, termék vagy design azzal a céllal készül, hogy a felhasználók számára jobb élményt biztosítson, megkönnyítse az életüket vagy választ adjon problémáikra.

A valóság azonban más képet mutat.

Amikor kihasználjuk a design thinking módszereiben rejlő összes lehetőséget, akkor új értéket tudunk teremteni - azoknak és velük együttműködve - akiknek a terméket vagy szolgáltatást terveztük. Hogyan lehet mindezt megtenni? Design thinking, human centered design módszerek segítségével. Az emberközpontú megoldások úgy segítik a vállalkozások, szervezetek vagy magánszemélyek munkáját, hogy közben **megadják a szabadságot arra, hogy új és kreatív úton** és módszerekkel oldjon meg problémákat és fedezzen fel új lehetőségeket a fejlődésre.

A design thinking alapjában véve egy olyan emberközpontú tervezési folyamat, amely a felhasználók igényeinek megismerésén keresztül, velük együttműködve, az ötleteink vizuális formában történő kommunikációján és az üzleti célok tanulmányozásán keresztül, **közvetlen befolyásolja az innovációs folyamatokat**, és az üzleti stratégia kimenetelét. A legnagyobb előnye a design thinking módszereinek, hogy nem ígér csodákat, csupán olyan könnyen alkalmazható eszközöket ad egy designer kezébe, amelyek segítségével új lehetőségeket és értékeket tud teremteni.

7.6. A figyelem a titka mindennek

Miért van szükség emberközpontú megoldásokra? Egy tökéletesen megértett és megtervezett élmény az, amely vásárlói hűséget épít. Ezek a jól megtervezett vásárlói élmények azok, amelyek örömet okoznak és újabb és újabb vásárlásokat eredményeznek. **Bill Buxton** nagysikerű könyvében a "Sketching User Experience"-ben arról ír, hogy nagyon sok új termék, szolgáltatás van, vagy kerül nap, mint nap a piacra, legtöbbször azzal az ígérettel, hogy jobba, szebbé vagy kényelmesebbé teszik a felhasználók életét. A valóság azonban ennél sokkal kiábrándítóbb. A legtöbb szolgáltatás vagy termék meg sem közelíti azt a szintet, amit ígértek vele. Hogy miért? Részben a rossz user experience design miatt. Amikor user experience designról és azok tervezéséről beszélünk, akkor nemcsak egy website-on vagy applikáción történő interakcióról beszélünk. Azért nem, mert hajlamosak vagyunk elfelejteni azt az egyszerű tényt, hogy minden virtuális közegben végzett feladatot a fizikai valóságban hajtunk végre.

A felhasználói élmény (UX) a teljes folyamatra vonatkozik, amelynek egy website, vagy applikáció csak egy részét képezi.

Matematikai példával élve a User Experience a következőt jelenti: **Üzleti Célok+ Felhasználói Felület (User Interface UI)+ Technológia = User Experience**

A User Experience világában van egy ismert elmélet, a "The 5 planes of UX", amely tulajdonképpen egy módszer, amely arra szolgál, hogy megtudjuk, hogyan lehet egy projektet részegységeire bontani. Ezek a részegységek a következők:

- ❖ **Stratégia** - tudjuk, hogy mi a szolgáltatás célja,
- ❖ **Scope** - megtervezzük a felhasználói folyamatokat,
- ❖ **Struktúra** – a szolgáltatás struktúrájának a megtervezése,
- ❖ **Skeleton** - wireframe design, a funkciók elhelyezése,
- ❖ **Felület** - a vizuális megjelenés elemei, színek, formák, betűtípus stb.

7.7. Miért szükséges a User Experience Design?

A technológia fejlődése új helyzeteket teremt a vállalkozások, a tervezők számára és a piaci versenyt is növeli. A technológia fejlődése a vásárlói igény szint emelkedését is magával hozza. Nagyon sok vállalkozás a felhasználói élményre úgy tekint, mint egy érintkezési pontra, a felhasználó és egy online felület vagy termék között. A **legsikeresebb cégek azonban figyelembe veszik a Brand/vállalkozás minden** részét - a terméktől, a csomagoláson át a munkatársak viszonyáig a felhasználókkal vagy a vállalkozással szemben. Mindent.

A piacvezető vállalkozások ügyfélcentrikus modellt építenek fel, amelyek a felhasználókkal történő interakciókon, párbeszédiken alapulnak. A design thinking és az emberközpontú design módszerei ebben, az új lehetőségek felfedezésére és egy teljesebb és jobb felhasználói élmény tervezésére adnak lehetőséget.

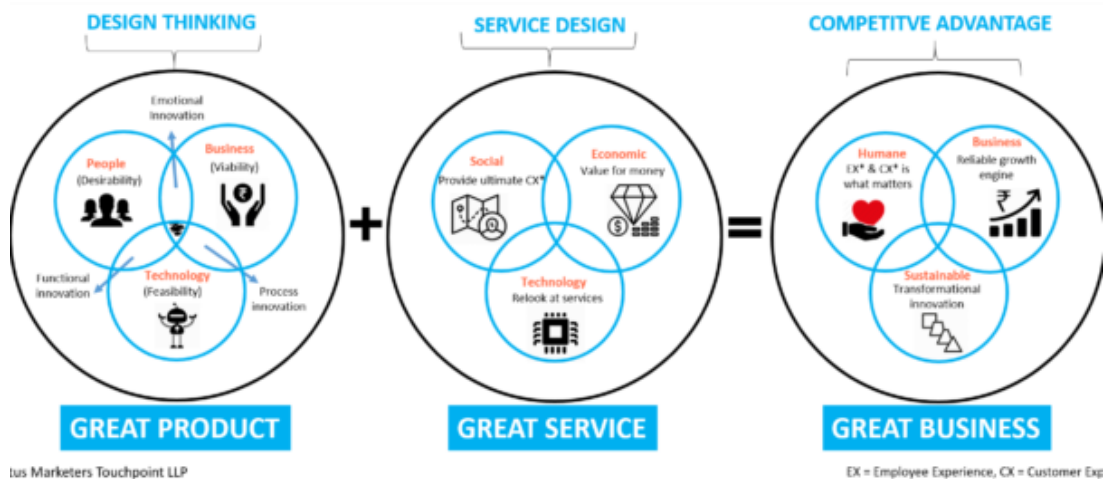
7.8. Hogyan fejlesszük szolgáltatásunkat?

Napjainkban egyre több gazdálkodó szervezet, alapítvány vagy közigazgatási szervezet dönt úgy, hogy olyan megoldásokat tervez vagy terveztet, amelyek a lehető legjobb felhasználói élményt nyújtják, vagy legegyszerűbb ügyintézkést segítik elő. Miért kell ehhez Service Design-t alkalmazni? **Mit is csinálnak a Service designerek pontosan?** Talán az egyik legegyszerűbb hasonlat az, amikor összehasonlítunk egy Termék tervezőt (Product designer) és egy Service designért.

A terméktervezők olyan dolgokat terveznek és készítenek, amelyek megfoghatók, például: laptop, tablet, cipő, teafőző stb. Service Designerek **főként olyan dolgokat terveznek, amelyek nem megfoghatók**, sokkal inkább tapasztalhatók: olyan **interakciókat, élményeket, érintkezési pontokat**, mint például egy jegy vásárlásának folyamata vagy jogosítvány kiváltása egy kormányablakból.

7.9. Miért hasznos a Service Design?

Miért hasznos a Service designerek munkája a szociális vállalkozásokban? Több szempontból is. Jelenleg egy úgy nevezett "Experience Economy"-t élünk, amikor a szolgáltatóknak a felhasználókra kell fókuszálniuk, azok elvárásaira, igényeire egy szolgáltatással szemben. Az emberközpontú megoldások részét kell, hogy képezzék egy modern szolgáltató stratégiai elképzeléseinek, különösen a status qout megváltoztató vállalkozások esetében.



25. ábra Hogyan csináljunk nagy üzletet? forrás:
<http://marketerstouchpoint.com/blog/what-is-the-difference-between-design-thinking-and-service-design-thinking/>

8. Üzleti modell innováció

Mit is jelent az, hogy üzleti modell és miért szükséges, hogy innovatív legyen? Nagyon sok cég, vállalkozás, start-up vagy vállalat fejleszt ki kiváló és technológiailag kifinomult termékeket, szolgáltatásokat.

8.1. Hogyan teremtsünk értéket egyszerre felhasználóinknak és szervezetünknek?

Az már sokkal inkább elgondolkodtató, hogy a nagy múlttal rendelkező vállalatok, olyanok, mint a Grundig, Motorola, Blackberry, Nokia, Kodak vagy éppen az AEG, Triumph eltűntek a piacvezető vállalatok színteréről és néhányukat egy tőkerős (innovatívabb) vállalat felvásárlásával lehetett csak megmenteni.

Bármennyire is nehéz megérteni, hogy mi történt, a válasz egyszerű. Az említett vállalatok nem fejlesztették időben az üzleti modelljeiket a folyamatosan változó környezetükhöz képest. A múltbéli sikerek babérjain ültek.



26. ábra Érték teremtése forrás: <http://www.structenprefab.com/vision-mission/vision/>

Az **újítás, a változás mindenkiben benne** van és a kreatív gondolkodásmód, újtóhajlam vagy éppen felfedezési vágy elidegeníthetetlen az embertől. A szociális vállalkozóknak a tudás megszerzését stratégiai erőforrásként kell kezelni.

8.2. Miért hasznos az Üzleti Modell Innováció?

Napjainkban, egy gazdálkodó szervezet hosszú távú jövője, nagyban függ a vállalkozás üzleti modelljétől. Ha valaki tíz évvel ezelőtt megkérdezte volna, hogy fogunk-e kapszulás kávét venni kb. 20.000/kg áron, akkor valószínűleg nevettünk volna azon, aki ezt kérdezte tőlünk. Vagy gondolta volna, hogy egy algoritmus, amelyet egy start-up, a Google fejlesztett ki 1998-ban több bevételt termel, mint olyan óriásvállalatok, mint a Daimler vagy a GE?

A szociális vállalkozóknak olyan modellt kell választani, amellyel új értéket tudnak teremteni a felhasználóiknak, de egyúttal a szervezetüknek is. Minden üzleti modellnek az a lényege, hogy értéket teremtsen a felhasználóknak és a vállalkozóknak egyaránt.

9. NESst Visegrádi Régió – társadalmi vállalkozások támogatása



27. ábra A NESst plakátja forrás: <https://www.nesst.org>

Annak ellenére, hogy a Visegrádi országokban - Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában – jelentős gazdasági növekedés volt tapasztalható az utóbbi években, sokaknak még mindig problémát jelent olyan munkát találni, amellyel eltarthatják családjukat. Ilyen nehézségekkel küzdők többek között a vidéki munkakeresők, a fogyatékkal élők és a kisebbségi csoportok.

A NESsT Visegrádi régióbeli befektetései elsősorban olyan társadalmi vállalkozásokra fókuszálnak, amelyek hátrányos helyzetűeket segítenek képzés- és munkalehetőséghez, melyek segítségével megfelelő jövedelemhez jutnak és el tudják tartani családjukat.

A NESsT olyan társadalmi vállalkozásokba fektet be, melyek méltó munkahelyeket teremtenek hátrányos helyzetű emberek számára. Hosszútávú inkubációs programjuk keretében testreszabott pénzügyi és üzletfejlesztési támogatást nyújtanak társadalmi vállalkozásoknak a feltörekvő piacgazdaságokban.

A támogatóiktól kapott adományokat és „türelmes” tőkét olyan társadalmi vállalkozásokba fektetik be, amelyek méltó munkahelyeket teremtenek hátrányos helyzetű csoportok számára.

Hosszú távú – 5-7 éves – együttműködés keretében testreszabott pénzügyi és üzletfejlesztési támogatást nyújtanak társadalmi vállalkozóknak. Ezen szervezetek fejlődését végigsegítik a startup fázistól egészen addig amíg stabil, növekedési pályára álló vállalkozássá nem válnak.

A szervezetek üzleti tevékenységeik révén olyan tudással, készségekkel és technológiával ruházzák fel közösségüket, amely szükséges megélhetési lehetőségeik javításához és egy méltó jövő megteremtéséhez.

Támogatóik segítségével 48 társadalmi vállalkozást támogattak, amelyek több mint 110.000 ember életét javították Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában.

11.104 méltó foglalkoztatás és jövedelemszerzési lehetőség jött létre 3.8 millió US \$ befektetésével, amelynek keretében 3.009 fő vett részt társadalmi vállalkozói képzésben. (2017. december 31-i adatok.)

9.1. Magyarországi programok



28. ábra Munka a Badur Alapítványnál forrás: <https://www.nesst.org/badur>

Ugródeszka 2018

A Badur Alapítvány és szakmai partnere, a NESsT immár harmadik alkalommal hirdette meg Társadalmi vállalkozásfejlesztő programját azzal a céllal, hogy halmozottan hátrányos helyzetű, mélyszegény közösségek életminőségét hosszú távon javítsa fenntartható társadalmi vállalkozások támogatásán keresztül.



29. ábra Lépj velünk projekt forrás: <https://www.nesst.org/lepj-velunk>

Lépj Velünk! 2017/2019

A 'Lépj Velünk!' társadalmi innovációs program célja olyan innovatív projektek támogatása, amelyek hátrányos helyzetű csoportok életminőségét javítják társadalmi vállalkozás működtetésével.

SENSES Projekt

A projekt célja a régióon belüli társadalmi vállalkozások, a társadalmi felelősségvállalás jegyében működő vállalatok, (társadalmi hasznosságú) befektetők, politikai döntéshozók, felsőoktatási intézmények és civil szervezetek együttműködésének erősítése, kapcsolatrendszerük bővítése.

10. Szociális innováció

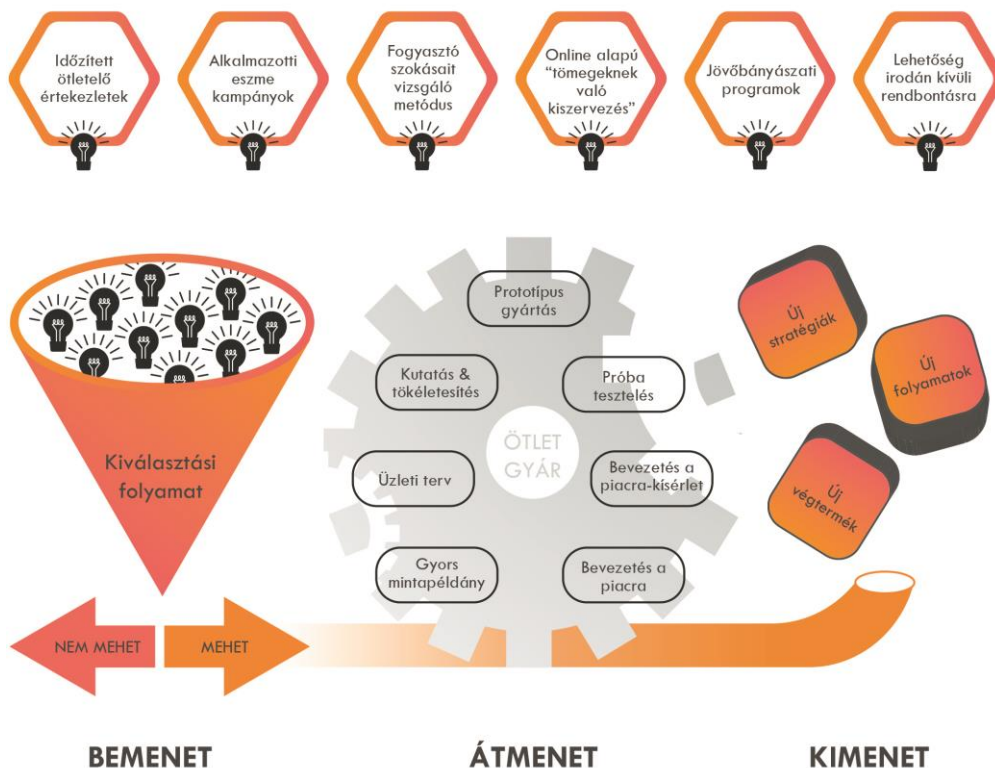
10.1. Innováció

Innováció. Mostanában olyan sokszor halljuk ezt a fogalmat, hogy már kezd szlogené válni. Mindenki erről beszél, ennek ellenére sokan nincsenek tisztában a valódi jelentésével vagy értelmével. **Az Innováció nem egy új dolog.** Az első írásos források szerint az Innováció szó először az 1540-es években tűnt fel a könyvekben. Egy latin szóból, az Innovatus szóból ered, amelynek jelentése "megújít vagy változtat" vagy ahogy Simon Herb fogalmazta meg, "egy meglévő szituációt egy jobbra, újabba változtat".

Vagyis az innováció egy folyamat.

Az innováció folyamatát többféle modell írja le, az egyik általánosan használt modell a Tucker-féle Innovációs Modell.

TUCKER FÉLE INNOVÁCIÓS MODELL



30. ábra Tucker-féle innovációs modell forrás: saját készítés

10.1.1. Hogyan lehet társadalmi innovációt előidézni?

Összefoglalásként az alábbi ábrán mutatjuk be, hogyan is lehet társadalmi innovációt előidézni.



31. ábra Hogyan idézhető elő a társadalmi innováció? forrás: saját készítés

10.2. A társadalmi innováció meghatározása

„A társadalmi innováció olyan folyamatok kidolgozása és bevezetése, amelyek hatékony megoldásokat jelentenek a kihívást jelentő és gyakran szisztémás társadalmi és környezetvédelmi kérdésekre a társadalmi haladás támogatása érdekében. A társadalmi innováció nem szervezeti forma vagy jogi struktúra előjoga vagy kiváltsága. A megoldások gyakran szükségessé teszik az alkotóelemek aktív együttműködését a kormányzati, az üzleti és a nonprofit világban keresztül.”

Soule, Malhotra, Clavier

10.3. Legújabb példák a társadalmi innovációra

Charter iskolák

Nyilvánosan finanszírozott általános vagy középiskolák, amelyek az általános iskolákra általában jellemző szabályozásoktól mentesek. Az adminisztrátorok, a tanárok és a szülők ezért lehetőséget kapnak innovatív oktatási módszerek kifejlesztésére.



30. ábra Marion P. Thomas iskola logója forrás:
<https://www.facebook.com/pg/mptcs/posts/>

Kibocsátás-kereskedelem

A kibocsátás csökkentésére irányuló gazdasági ösztönzőket alkalmazó szennyezés-ellenőrző program. A kibocsátott szennyező anyag összmenyiségét és a szennyezőanyag-kibocsátást minden résztvevő vállalkozás számára előírják. A magasabb kibocsátással rendelkezők olyan vállalatoktól kaphatnak hiteleket, amelyek kibocsátásukat csökkentették.



31. ábra Kibocsátás
<https://www.youtube.com/watch?v=PnYuXiqZkYM>

kereskedelem

[forrás:](#)

Tisztességes üzlet (Fair Trade)

Olyan szervezett mozgalom, amely a kávé, a csokoládé, a cukor és más termékek magas kereskedelmi normáit határozza meg. A kereskedőnek tanúsítania kell, hogy a termelőknek korrekt jövedelmet fizet, és megfelel más szociális és környezetvédelmi előírásoknak is. A tisztességes

kereskedelem javítja a gazdálkodók életét és elősegíti a környezeti fenntarthatóságot.



32. ábra Fair Trade kereskedelem forrás: <https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>

10.4. Szociális Innovációs Index

A politikai döntéshozók, a nem kormányzati szervezetek, a jótékonyági szervezetek és a vállalkozók egyre nagyobb érdeklődést mutatnak az egész világon a "társadalmi innováció" iránt, mint a szegénységtől és a hajléktalanságtól a környezeti degradációig terjedő különböző problémák kezelésére szolgáló módszer.

Mivel a társadalmi innováció koncepciója teret nyert, nagyobb erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy

szigorúbbá tegyék a területet azáltal, hogy világosan meghatározzák a kifejezés fogalmát és elemzik a bevált gyakorlatok alkalmazását. Eddig kevés próbálkozás volt arra, hogy megvizsgálják, hogyan ösztönözhetik és teszik lehetővé a társadalmi innovációt. Ezért kifejlesztették a Szociális Innovációs Indexet és a hozzá tartozó fehér könyvet, melynek célja, a módszertan kidolgozása és a világ országainak összehasonlíthatósága. A fejlesztést a The Nippon Alapítvány végezte. Az egész kutatási anyag a The Economist oldalán található meg:

<https://eiuperspectives.com/technology-innovation/old-problems-new-solutions-measuring-capacity-social-innovation-across-world-0>

Elkészítettük az infografikákat, amelyek áttekintést adnak az Index módszertanáról és eredményeiről. A TOP országok a 2016-os index alapján kerültek bele.

Az Index 4 pillére



Politikai és intézményi felépítés 44,4%

- nemzeti irányelv
- kutatás és hatásai
- jogi felépítés
- az irányelvek teljesítésének hatékonysága

TOP ORSZÁGOK

1. EGYESÜLT KIRÁLYSÁG
2. USA
3. FRANCIAORSZÁG
4. KANADA
5. DÉL-KOREA



Finanszírozás 22,2 %

- Állami finanszírozás
- Hitel
- Teljes nyilvános kiadások

TOP ORSZÁGOK

1. USA
2. HOLLANDIA
3. ÚJ – ZÉLAND
4. KENYA
5. EGYESÜLT KIRÁLYSÁG



Társadalom (18,3 %)

- Önkéntesség
- Politikai részvétel
- Civil szervezetekhez való elköteleződés
- Bizalom és szabadság promóciója

TOP ORSZÁGOK

1. IZLAND
2. DÁNIA
3. ÍRORSZÁG
4. NORVÉGIA
5. ÚJ-ZÉLAND



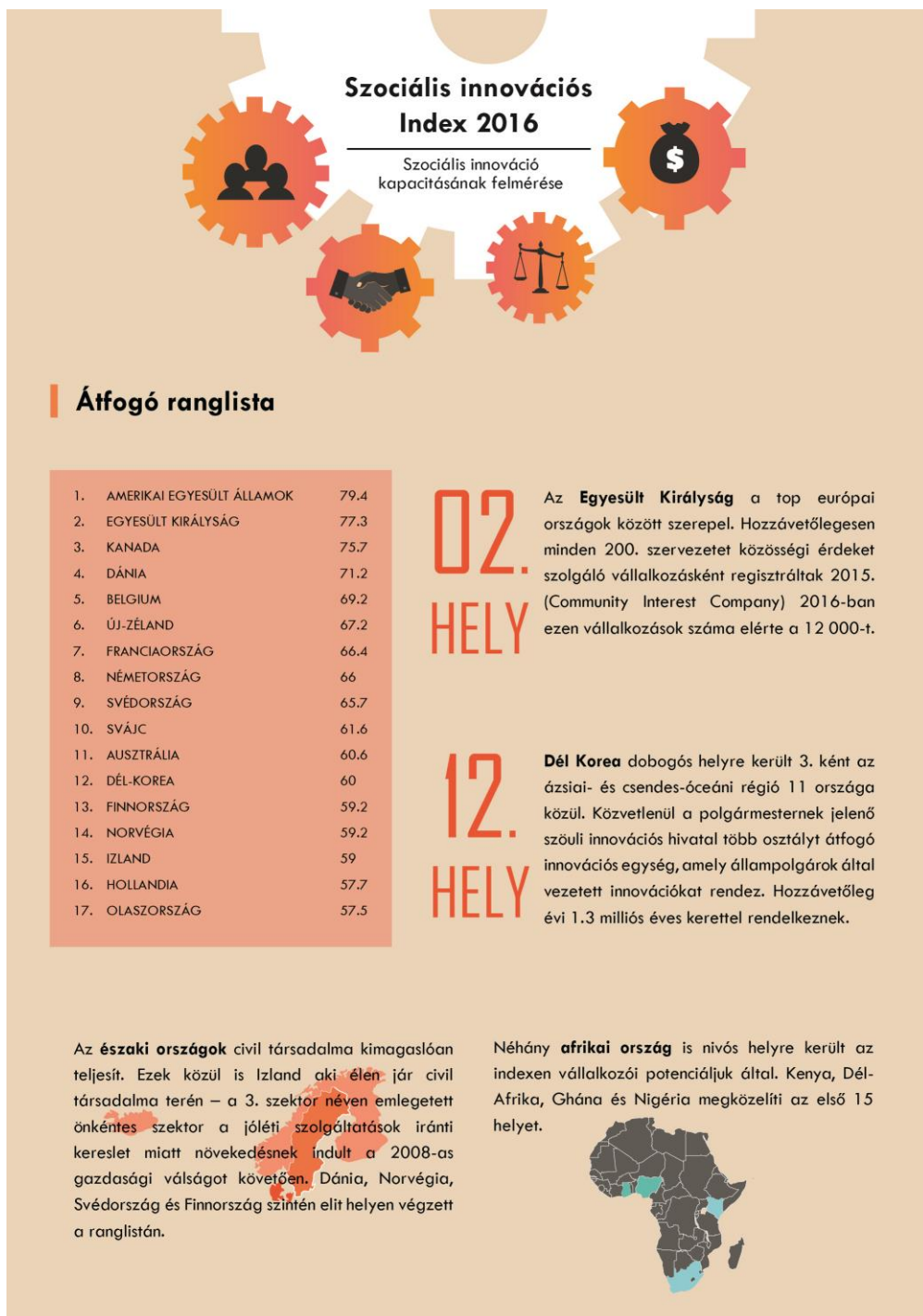
Vállalkozói szellem (15%)

- Kockázat vállaló gondolkodásmód
- Vállalkozások felé mutatott hozzáállás
- Kezdő vállalkozások segítése
- Csoportok fejlesztése

TOP ORSZÁGOK

1. KANADA
2. USA
3. BELGIUM
4. DÁNIA
5. EGYESÜLT KIRÁLYSÁG

33. ábra A Szociális Innovációs Index 4 pillére forrás: saját készítés a The Economist alapján.



34. ábra Szociális Innovációs Index forrás: saját készítés a The Economist alapján.

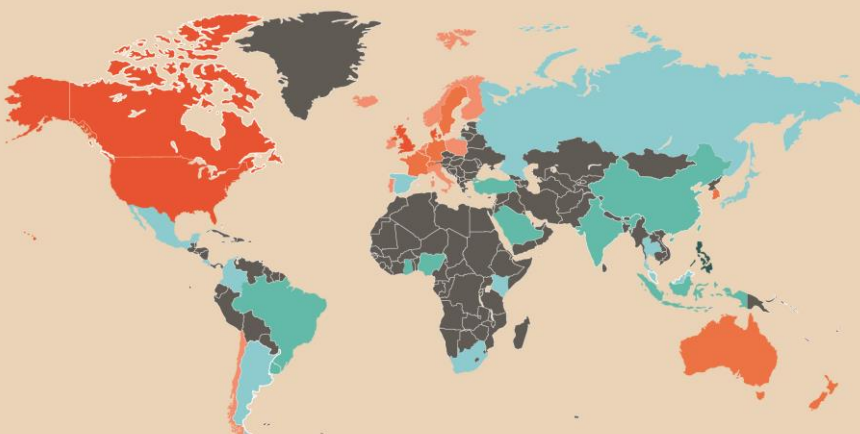
23. HELY

A jövedelmi szintet tekintve **Japán** alacsonyabb helyet foglal el, mint amire számítanánk. Legtöbb szociális kezdeményezés magán támogatottságú (azonban nonprofit vállalkozások, kérelmezhetnek állami támogatást) emellett a szociális tényezők megakadályozhatják a vállalkozói kockázat vállalást.

29. HELY

Costa Rica jobban teljesít, mint azt hinnénk figyelembe véve a jóléti szintet. Az alelnöki szinten mozgó szociális innovációs bizottság adatközpontú platformot üzemeltet, amely Costa Rica Propone néven ismert. A platform szociális vállalkozókat támogat, hogy tényadatokon alapuló döntéseket hozhassanak.

18.	CHILE	56.9
19.	ÍRORSZÁG	56.5
20.	IZRAEL	55.8
21.	LENGYELORSZÁG	52.6
22.	PORTUGÁLIA	52
23.	JAPÁN	48
24.	MALAJZIA	47.5
25.	KOLUMBIA	46.3
26.	DÉL-AFRIKA KÖZTÁRSASÁG	45.7
27.	KENYA	45.4
28.	SPANYOLORSZÁG	44.8
29.	COSTA RICA	44
30.	ORSZÁG	41.4
31.	ARGENTÍNA	40.3
32.	MEXIKÓ	40.2
33.	THAIFÖLD	40.1
34.	INDIA	39.5
35.	URUGUAY	39.2
36.	BRAZÍLIA	37.4
37.	INDONÉZIA	36.8
38.	TÖRÖKORSZÁG	36.2
39.	GHÁNA	34.9
40.	KÍNA	33.8
41.	NIGÉRIA	33
42.	BANGLADES	30.6
43.	SZAUD – ARÁBIA	30.2
44.	PARAGUAY	28.1
45.	FÜLÖP – SZIGETEK	27.6



35. ábra Szociális Innovációs Index forrás: saját készítés a The Economist alapján.

10.5. Hogyan változik a társadalmi innováció a szociális vállalkozók hatására?

Bár a szociális vállalkozóiség népszerű lett a világ javítására törekvők között, a társadalmi változás kívülről is megtörténhet. Valójában a megoldások történelmileg a nonprofit, a magán és a kormányzati szektorokból származnak. A társadalmi innováció koncepciója a társadalmi értéket teremtő ötletekre és megoldásokra összpontosít, azokon a folyamatokon keresztül, amelyeken keresztül keletkeznek, függetlenül attól, honnan származnak. A szociális vállalkozó jelentősen különbözik a tradicionális vállalkozótól.

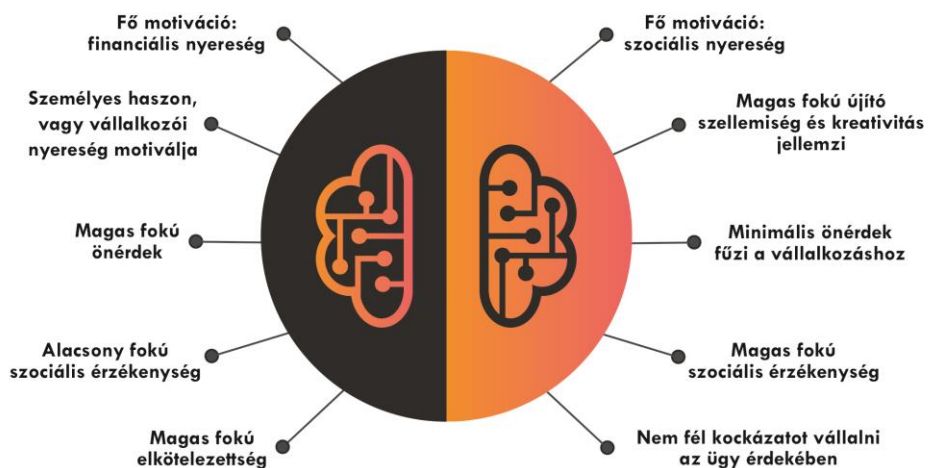
Tradicionális és Szociális vállalkozó jellemvonásai

Tradicionális vállalkozó

A tradicionális vállalkozó rendszeresen alkot és újít, hogy valaki elismert értéket építsen fel a felismert lehetőségek köré.

Szociális vállalkozó

A szociális vállalkozó társadalmi értékek vagy szociális tőke maximalizálását célozza meg a nonprofit tevékenységekből a társadalmi problémák megoldása érdekében.



36. ábra Mi a különbség a tradicionális és a szociális vállalkozó között? forrás: saját készítés

10.5.1. Szociális Innovációs Drivererek

Az ágazatközi együttműködés megalapozza azt a három kulcsfontosságú mechanizmust, amelyek a kortárs társadalmi innovációt irányítják. Ezek:

- ❖ az eszmék és értékek cseréje;
- ❖ a szerepek és a kapcsolatok változása;
- ❖ és a magántőke beillesztése állami és filantróp támogatással.

Ilyen együttműködések, hálózatokat mutatunk be a következő pontokban.

10.5.2. A „SIX”

A Social Innovation eXchange (SIX) egy több mint 1000 személy és szervezet globális közössége - köztük vannak a kisebb nem kormányzati szervezetek és a globális szervezetek is, továbbá az állami szervek és az akadémiai intézetek – akik mindannyian elkötelezettek a társadalmi innováció előmozdítása és a terület kapacitásának növelése iránt.

A SIX célja az olyan módszerek összefogása és támogatása, amelyekkel társadalmaink jobb megoldásokat találnak az olyan kihívásokra, mint pl. az öregedés, az éghajlatváltozás, az egyenlőtlenség és az egészségügyi ellátás.

A SIX tagjai szorosan részt vettek a politika kialakításában, beleértve az innovációs alapok, inkubátorok, felhasználói vezetésű design és a szociális vállalkozás létrehozását.



37. ábra SIX program logója forrás: <https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>

A SIX globális események ambiciózus programját tervezte és valósította meg - hangsúlyt fektetve a régiók specifikus kérdéseire, míg mások pl. a Cisco TelePresence technológiáját alkalmazzák új partnerek megtalálására a

világ minden tájáról, hogy megosszák egymással a fejlesztés módszertanát.

A SIX-et az Egyesült Királyságbeli Youth Foundation kezdeményezte, és itt található a hálózat titkársága is.

Link: www.socialinnovationexchange.org

www.youngfoundation.org

10.5.3. Az Euklid hálózat

Az Euclid Network olyan civil társadalmi szakemberek egyre növekvő közössége, akik szövetkeznek egymással egy erősebb, innovatívabb és fenntarthatóbb európai civil társadalom kialakítására. A hálózatnak 300 tagja van és további 3000 bevont civil szakemberrel működteti a szélesebb hálózatát, annak érdekében, hogy a civilek a társadalom átalakítói közé kerüljenek, megkérdőjelezve a status quo-t, új megoldásokat az asztalra téve, támogatva a határokon átnyúló együttműködések. Pan-európaiaknak tartják magukat, a hálózat az EU tagállamain belül és azon túl is működik. Teljesen magukévá tették a "Globális Európa" eszméjét, amely összekapcsolja az európaiakat az egész világ civil társadalmával.



38. ábra Euclid Network logo forrás: <http://www.socialenterprisebsr.net/2016/02/euclids-social-enterprise-network/>

Olyan kihívásokkal foglalkoznak, amelyek minden tagjukat érintik (például a fenntarthatóság, az hatéktívítás, az innováció és a politika). A hálózat erejét és a magán- és állami intézményekkel folytatott partnerségük erejét arra használja, hogy tartós változást hozzon létre az európai civil társadalom és a társadalom egésze számára.

Link: www.euclidnetwork.eu

10.5.4. A „Szociális Innovációs Park”

A Szociális Innovációs Park (SI Park) egy úttörő kezdeményezés.



39. ábra Social Innovation Park logó forrás: <https://www.linkedin.com/company/social-innovation-park>

A társadalmi és vállalati innováció központja, amelynek célja a társadalmi vezetők számára a legjobb környezet biztosítása ahhoz, hogy a magánvállalatok és a közintézmények együttműködjenek, tanuljanak egymástól és új nagy léptékű kezdeményezéseket indítsanak. Az SI Park befogadja a szociális vállalkozásokat és nemzetközi innovációs projekteket Észak-Spanyolország legnagyobb térségében, Bilbao környékén. Mindegyiküket előnyben

részesítik a 100.000 négyzetméter infrastruktúra használatbavételekor, melyek: a Szociális Innovációs Laboratórium (G-Lab), a Szociális Innováció Akadémia és a Szociális Vállalkozás Generátor.

Link: www.denokinn.eu/

10.6. Mi az az „Európai Társadalmi Innováció”?

A világ minden táján több millió ember hoz létre jobbnál jobb módszereket a legnehezebb társadalmi kihívások kezelésére. Európa sem kivétel ez alól.

"Az európai szociális innováció - felhívás inspiráló történetekre!"

Ennek demonstrálására több mint száz inspiráló társadalmi innovációs történetet gyűjtöttek össze, amelyek huszonnégy országot érintenek. Ebből a zsűri 10 projektet választott ki, amelyek a különböző területek legígéretesebb újításait képviselik egész Európából.

Az elmúlt pénzügyi és gazdasági válság még fontosabbá tette a társadalmi innovációt, mint valaha volt, hiszen ez az

olyan gazdasági stratégiák egyik eleme, amelyek Európát felhelyezik a világtérképre, olyan területeken, mint például az egészségügy és a környezetvédelmi szolgáltatások, valamint a nagyobb értékteremtés szempontjából kulcsfontosságú közszolgáltatások.

Meg kell vizsgálnunk a legújabb társadalmi innovációkat, hogy ösztönözzük a dinamikusabb, inkluzív és fenntartható szociális piacgazdaságot. Szerencsére Európában nincs hiány a társadalmi innovációk terén.

Sok közülük nagyon jól megalapozott, mint pl. a Mondragon szövetkezetcsoporth Baszkföldön, Spanyolországban, vagy a francia Emmaus közösségek, amelyek az olasz San Patrignano mellett már egész Európában megtalálhatóak, és így ma ez a legnagyobb drog rehabilitációs közösség a világon.

Egyesek kevésbé jól megalapozottak, egyének, közösségek, szervezetek és vállalatok egyaránt új utakat keresnek, de egyben a régieket is alkalmazzák, a modern társadalmi kihívások megoldásában.

Carte des convois solidaires Emmaüs pour Calais

30

convois Emmaüs
entre le 18 octobre 2014
et le 10 mars 2015

16

tonnes de matériel
Vêtements chauds,
couvertures, duvets,
tentes, bâches, chaussures
pratiques et chaudes,
nourriture et matériel de
petite cuisine

38

Groupes Emmaüs
impliqués

Communautés

- Alençon
- Angers
- Angoulême
- Berry au Bac
- Besançon
- Bourges
- Brest
- Cernay
- Châtelleraulx
- Dunkerque

- Elbeuf
- Etang-sur-Arroux
- Etoile-sur-Rhône
- Glageon
- Le Havre
- Liberté
- Longjumeau
- Mont sur Meurthe
- Nantes
- Neully Avenir
- Paris

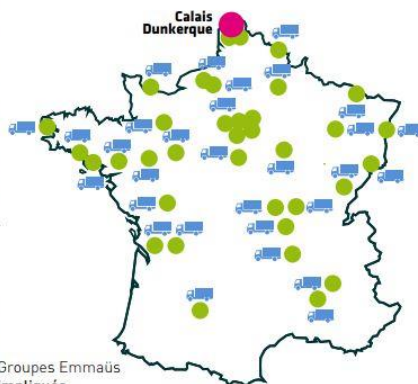
- Rénée
- Rouen
- Saint-Etienne
- Saint-Omer
- Saint-Paul les Romans
- Saintes
- Scherviller
- Troyes
- Vannes

Comités d'amis

- Châlon-sur-Saône
- Egletons
- Ormans
- Paray Le Monial
- Roanne

Structures d'insertion

- Emmaüs Défi
- Tri d'Emma
- Tri d'Union



40. ábra Emmaus Network központjai Franciaországban forrás: <http://emmaus-france.org/calais-emmaus-poursuit-sa-mobilisation/>

E tevékenység ellenére a társadalmi innováció területe még nem eléggé érett ahhoz, hogy megoldja a társadalom által létrehozott kihívások sokaságát. Számos innovatív projekt és program továbbra is kicsi, alulfinanszírozott, és nem fenntartható, ezért korlátozott hatásuk van. A kifejezetten a mezőgazdaságban működő társadalmi innovációk korlátozottan vannak jelen, és gyakran inkább jótékonyági szolgáltatóként működnek. Annak érdekében, hogy elmozduljon a jelenlegi állapotából a rendszer, a töredezett

jó ötleteket olyan helyszínen vagy rendszerben kellene kezelni, ahol a társadalmi innovációk következetesebb, hatékonyabb hatással vannak a szükségletek minden területén, és így Európában sikeres társadalmi innovációk keletkezzenek.



41. ábra Szociális farm [forrás: http://a-vf.hu/szocialis-farm/](http://a-vf.hu/szocialis-farm/)

Az Euclid és a SIX hálózatok együttműködésével, a Szociális Innovációs Park támogatásával Bilbaóban az Európai

Bizottság elindította "Ez az európai szociális innováció - felhívás inspiráló történetekre". c. projektjét.

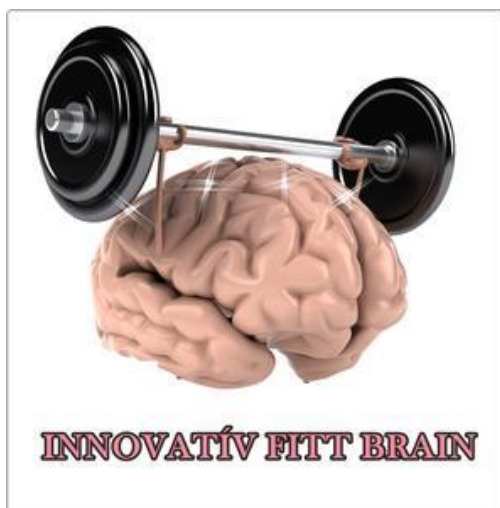
Célja az volt, hogy azonosítsa és kiemelje a legígéretesebb innovatív kezdeményezések egy részét, ezáltal a szociális innováció profi menedzselése történhessen meg Európában, és így ezeknek multiplikatív hatása legyen a társadalmi innovációs közösség számára. A 10 kiválasztott projekt potenciálja jól beazonosítható hatású és relevanciájú az Európát érintő legfontosabb kérdésekben.

Nem próbálták osztályozni a legfontosabb társadalmi problémákat és az arra adott innovatív kezdeményezéseket, hanem úgy döntöttek, hogy kiemelik a legígéretesebb újításokat, melyek jelenleg különböző országokban zajlanak.

10.7. Mit értünk meg a társadalmi innováció révén?

A "társadalmi innováció", mint fogalom viszonylag új, de maga a társadalmi innováció az nem az. Sok példa van társadalmi innovációkra az óvodákban, a hospice mozgalomban, a szövetkezeti mozgalomban, a mikrofinanszírozási rendszerekben.

A társadalmi innováció "életciklusa" azonban egy új ötlettel kezdődik. Pénzügyi alapok, kormányok vagy vállalkozások kezdenek befektetni, a lendület erre a koncepcióra összpontosul.



42. ábra Edzzük az agyunkat! *forrás:* <http://marketerstouchpoint.com/blog/what-is-the-difference-between-design-thinking-and-service-design-thinking/>

(A társadalmi innováció mikéntjét érintő megbeszélések gyakran a terminológiára összpontosítanak és szerte a világon számos szervezet különböző definíciókat használ arra, mit is csinál, ki csinálja, és hogyan csinálják.)

Európában a koncepció egyértelműsége hiányzik: különböző régiókban és különböző iparágak esetén nagyon különböző lehet. Az európai társadalmi innováció gyakran csak a szociális vállalkozásokra vagy csak egy-egy társadalmi területre korlátozódik. Ezért nem sokan veszik komolyan, különösen az újabb tagállamokban. A szociális gazdaság egy részeként tekintenek rá, mint pl. az iskolai szövetkezetek.

A társadalmi innováció új dologról szól, olyan új ötletek összessége, amelyek a kielégítetlen igények sürgető kezelésére szolgálnak. Egyszerűen leírhatjuk úgy, mint olyan innovációk, amelyek mind társadalmi hatásukat tekintve, mind eszközrendszerükben kifejezett társadalmi igénynek felelnek meg. A társadalmi innovációk új ötletek (termékek, szolgáltatások és modellek), amelyek egyidejűleg megfelelnek a társadalmi igényeknek (effektívebben, mint az alternatívák) és új társadalmi kapcsolatokat vagy együttműködések teremtnek.

{A társadalmi innováció könyve, 2010. március, Murray, Calulier-Grice és Mulgan}

10.8. Európa és a társadalmi kihívás

Az Európai Bizottság tisztában van azzal, hogy a társadalmi innováció félreérthető, és gyakran nem elég jól fogadott Európában.

Fő kihívásuk arra, hogy új társadalmi innovációkhoz jusson Európa, az erős, érett, európai központú társadalmi hálózat és az innovátorok hiánya, valamint az európai új technológiákhoz és információhoz való egyenlőtlen hozzáférés, így az Európai Unió ez irányú versenyét nem volt könnyű széles körben terjeszteni. Emellett a nagy projekteket futtató embereket a helyi közösség gyakran nem azonosítja társadalmi innovátorokként, és így kizárják őket mint lehetséges résztvevőket. A társadalmi innovációk kombinációja gyakran kisméretű vagy fiatal projekt, és a társadalmi innováció mérési eszközeinek hiánya, ami a látható hatás elmaradását eredményezi, a versenyt viszonylag elbizonytalanította.

Az Európai Bizottság pályázatára azonban huszonnégy országból több mint száz pályázat érkezett. Az alkalmazások lenyűgözőek, sokoldalúak voltak, és megmutatták a szociális innovációk életképességét Európában. A pályázatok egész

Európából érkeztek. Az EU alapító tagországaiból ugyanúgy, mint az új tagállamokból, mint például Románia, Magyarország vagy Bulgária. A kapott projektek mind újak voltak, például az ONE, az első társadalmi hatáskötvény, amellyel az Egyesült Királyságban kísérleteznek, hogy segítsen megállítani a jól megalapozott innovációk eltűnését.

Ilyen volt pl. az orvosi problémákkal kapcsolatos terápiás megközelítések, mint például a JERI projekt. Egy finnországi kórház a mentális egészségi problémákkal küzdő betegeknél működteti a projektet.

Egyes pályázatok már működő projekteken alapultak, mint például a portugál generációs zenekar megvalósítása a venezuelai gyermek- és ifjúsági zenekarok mintájára, valamint a Bilbao Bizkaia Kutxa, a társadalmilag tudatos bank Baszkföldön, amely mikrofinanszírozást nyújt (Bangladesből származó szolgáltatást véve mintaként).

A pályázatok azt mutatták be, hogy mennyire különböző vagy mennyire azonos módon kezelik az emberek a hasonló társadalmi problémákat a saját közösségükben és régióikban.

10.9. A foglalkoztatás és a társadalmi innováció (EaSI) program

A foglalkoztatás és a társadalmi innováció (EaSI) program uniós szintű finanszírozási eszköz a magas színvonalú és fenntartható foglalkoztatás előmozdítására, a megfelelő és tisztességes szociális védelem biztosítására, a társadalmi kirekesztés és a szegénység elleni küzdelemre és a munkakörülmények javítására.



43. ábra Az EaSI program forrás:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=2010&furtherNews=yes>

10.9.1. Struktúra és finanszírozás

Az EaSI-t közvetlenül az Európai Bizottság kezeli. Összesen három 2007 és 2013 között kezelt uniós programot hoz össze a PROGRESS, az EURES és a Progress mikrofinanszírozás összevonásával. 2014 januárjától ezek a programok alkotják az EaSI három tengelyét.

Támogatják:

- ❖ a foglalkoztatás és a szociálpolitika korszerűsítése a PROGRESS tengellyel (a teljes költségvetés 61% -a);
- ❖ a munkahelyi mobilitás az EURES-tengellyel (a teljes költségvetés 18% -a);
- ❖ a mikrofinanszírozáshoz és a szociális vállalkozói tevékenységhez való hozzáférés a Mikrofinanszírozási és Társadalmi Vállalkozói tengellyel (a teljes költségvetés 21% -a).

A 2014-2020 közötti teljes költségvetés 2013. évi áron 919.469 ezer euró.

Célok

- ❖ A foglalkoztatás, a szociális ügyek és a társadalmi befogadás terén erősíteni kell az EU célkitűzéseinek megvalósulását és a fellépés összehangolását uniós és nemzeti szinten.
- ❖ Támogatni kell a megfelelő szociális védelmi rendszereket és a munkaerő-piaci politikákat.
- ❖ Az uniós jogszabályok korszerűsítése és hatékony alkalmazása.
- ❖ A földrajzi mobilitás előmozdítása és a foglalkoztatási lehetőségek növelése a nyílt munkaerőpiac kialakításával.
- ❖ A mikrofinanszírozás elérhetőségének növelése a kiszolgáltatott csoportok és a mikrovállalkozások számára, valamint a szociális vállalkozások finanszírozási lehetőségeinek növelése.

E célkitűzések megvalósítása során az EaSI szerint különös figyelmet kell fordítani

- ❖ a veszélyeztetett csoportokra, például a fiatalokra;
- ❖ a nők és a férfiak közötti egyenlőség előmozdítására;
- ❖ megkülönböztetés elleni küzdelemre;

- ❖ magas színvonalú és fenntartható foglalkoztatás előmozdítására;
- ❖ arra, hogy biztosítsák a megfelelő és tisztességes szociális védelmet;
- ❖ a hosszú távú munkanélküliség elleni küzdelemre;
- ❖ a szegénység és a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemre.

10.9.2. Kritériumok a társadalmi innovációk támogatásához

Az alábbi kritériumokat vizsgálják a társadalmi innovációk támogatásának megítélésénél.

- ❖ Hasznos-e? Költséghatékony módon célozza-e meg a valóságos társadalmi vagy környezetvédelmi igényeket?
- ❖ Van-e értelme/haszna azok számára, akik részt vesznek benne (mind a szolgáltatást/a termékeket beszállítókat és az átvevőket - (a keresletet) tekintve?
- ❖ Teremt-e új és effektív kapcsolatokat a társadalomban?

10.10. A szociális innovációs folyamat aktorai

10.10.1. Az innovációs folyamat versengővé tétele



44. ábra Az alap a jó ötlet forrás: <http://kamaraonline.hu/cikk/felszaz-kutatocsoport-nyert-tamogatast-az-innovacios-hivatal-uj-kivalosagi-palyazatan>

Egyéni szerepeket hozhatunk létre, hogy felderítsük, kiemeljük és terjesszük az újítások. Ezek az egyének a szervezeten belül vagy különböző szervezetekben dolgozhatnak. Részt vehetnek a meglévő innovációk elfogadásában vagy adaptálásában, vagy az innováció virágzása érdekében felelősek lehetnek a szervezeten belüli folyamatok beágyazásáért. Ezek a szerepek egyre népszerűbbek az állami szektorban is. Tekintsük át ezeket:

10.10.2. A közvetítők

A közvetítők magánszemélyek, szervezetek, hálózatok vagy terek, amelyek összekapcsolják az embereket, ötleteket és forrásokat. Különböző formákat ölthetnek

- ❖ egyesek inkubálják az innovációkat azáltal, hogy "biztonságos" helyet biztosítanak az együttműködéshez és a kísérletezéshez;
- ❖ egyesek kapcsolódnak a vállalkozókhoz, a szükséges támogatásokkal növelik innovációikat;
- ❖ és mások segítenek az innovációk fejlesztésében hálózatok és együttműködések révén.

Az innováció egyik fontos tanulsága más területekhez képest az, hogy az ötletek kínálata, és a kereslet, nem kapcsolódnak automatikusan. A technológiai szektorban számos intézmény létezik arra, hogy jobban összekapcsolja ezeket. A folyamat részesei a technológiaátadás szakemberei, a kockázatitőke-társaságok, a konferenciák és az akadémiai folyóiratok - amelyek mellett tanácsadók ülnek, és átlátják a vállalatok termelési, illetve K + F folyamatait, a mozaikos mintázatokat és lehetőségeket, amelyek nem láthatók egyértelműen a vezetők és a tulajdonosok számára. A történelem folyamán a technológia fejlődése megerősítette, hogy ezek a "társadalmi

kapcsolatok" milyen fontosak. Ez az egyik oka annak, hogy a gazdasági innovációt nehéz megérteni anélkül, hogy jelentős szociológiai nézőpontot adtak volna hozzá.

A szociális területen általában hiányoznak az ilyen típusú szakemberek. Találunk néhány hatékony hálózatot az akadémiai területen. Továbbá néhány alapítvány megpróbálja összekötni a felmerülő ötleteket a potenciális vásárlókkal és felhasználókkal. De ezek általában kisméretűek és ad hoc jellegűek. Ez az egyik oka annak, hogy sokáig tarthat az ötletek fejlesztése és a társadalmi területen való hatás elérése. Ahogy a társadalmi innováció egyre szélesebb körben érthetővé válik, új intézmények jönnek létre, hogy kitöltsék ezt az űrt. Ezek az innovátorok az innovációs alapokban, vagy az innovációs ügynökségekben dolgoznak. Az épület alapú projektek növekedtek a leggyorsabban, mert az üzleti modell támaszkodik arra a tényre, hogy minden új vállalkozásnak valahol indulnia kell, és az emberek hajlamosak és szeretnek összegyűlni másokkal, akik olyanok, mint ők. Középtávon ugyanúgy, mint a magánvállalkozásoknál, társadalmi elvárásként várnánk, hogy a szociális gazdaság közvetítői egyértelműbben koncentráljanak tudásukra és a kapcsolatokra. Az egyik szerepük a területek és a piacok növekedésének

elősegítése: a szociális vállalkozások körének bővítése, hogy hatékonyabbá váljanak a társadalmi problémák leküzdésében.

Azt látjuk, hogy sok társadalmi innováció érkezik a különböző típusú szervezetek, területek, ötletek, lehetőségek, források összekapcsolásából. Így pl. a "Méhek" - az egyének és a kis szervezetek, amelyek buzgó ötletekkel és a képzeletükkel - és a "Fák", a nagyobb intézmények, amelyek hatalmukkal és forrásokkal rendelkeznek, de általában nem olyan jók a kreatív gondolkodásban, összekapcsolásából. Egyedül, a „Méhek” nem érhetik el a hatást. A „Fák” önmagukban nehezen alkalmazkodnak. A közvetítők segíthetnek összekapcsolni őket. Ahhoz, hogy hatékonyak legyenek, el kell érniük az ágazatok, a tudományágak és a területek közötti határokon átívelő együttműködést. Szükségük van arra, hogy vonzzák az innovatív, vállalkozó embereket - a közvetítő munkájának nagyon kreatívnak kell lennie. És sok "nyelv"-et folyékonyan kell beszélniük, képesnek kell lenni a "mindennapi igények" nyelvétől a nagyon nem mindennapiig lefordítani az igényeket és ötleteket. Például a politikai döntéshozók vagy a befektetők "nyelvének" ismerete fontos a források megszerzéséhez. A közvetítők szintén fontos szerepet játszanak a növekedés és a diffúzió szakaszában.

Gyakran részt vesznek projektek tervezésében, tesztelésében és értékelésében, a kormány, a vállalkozások és a nonprofit szervezetek elvárásait becsatornázza. Segítenek létrehozni az új szolgáltatások piacát és a projektek, valamint az innovációk terjesztését olyan hálózatok fejlesztésével, amelyek kiemelik, elősegítik és terjesztik a tanulást és a legjobb gyakorlatokat. Ezeket néha erősen támogatják a finanszírozók - például az Európai Bizottság a Fenntartható Városfejlesztési Hálózaton, vagyis az URBACT projekten és az EQUAL Programon keresztül.

10.10.3. Innovációs felfedezők

Az innovációs felfedezők felelősek az innovációk felfedezéséért, amelyek adaptálhatóak, elfogadhatóak vagy replikálhatóak a szervezeten belül. Jó példák erre azok az észak-olaszországi kis- és középvállalatok, mint például a ruházati termelő Carpi, Emilia Romagna, amelyek konzorciumokat hoznak létre ilyen típusú felfedezők finanszírozására. A felfedezők nemzetközi kereskedelmi vásárokra és konferenciákra utaznak, hogy azonosítsák a legújabb technológiákat, majd riportoljanak a valós szolgáltatást nyújtó régióközpontokba. A The Young Foundation egy tapasztalt nyomozó újságírórt kért fel, hogy hasonló szerepet játsszon az egészségügyi ellátásban, felhajtsa az ígéretes új projekteket, részletesen megvizsgálva, hogy mely elemeket lehetne adaptálni vagy replikálni.

10.10.4. Innovációs bajnokok

Az innovációs bajnokok egyéni tanácsadók, akik ötleteket állítanak elő, hálózatokat kutatnak fel, amelyeket felkeresnek

azért, hogy támogatási együttműködések építsenek ki velük.

A folyamatok és eljárások beágyazódnak a szervezetükbe, miáltal kreatívabb kultúrát fejlesztenek ki, amely így ösztönzi az új ötleteket és a kísérletezést. A kooperatív mozgalom jelentősen növelte az innovációs bajnokok számát.

10.10.5. Társadalmi vállalkozók

A társadalmi vállalkozók olyan személyek, akik nagy szervezeteken belül dolgoznak, fejlesztenek és előmozdítják a társadalmi vagy környezeti kihívásokra születendő gyakorlati megoldások innovációját. A szociális vállalkozók egy nagyobb szervezeten belül inkább a társadalmi elveket alkalmazzák, semmint a vállalkozói attitűdöt. Ők is lehetnek olyanok, akiket a "bennfentes-outsider" gondolkodásmód és megközelítés egyaránt jellemez. Például Win Sakdinan a Procter & Gamble-nél, aki kifejlesztette a cég jövőbeni barátságos kezdeményezését, amely segít a fogyasztóknak az energia és a víz a megtakarításban a saját márkás termékek csomagolásán keresztül. Egy másik példa az Oxfordi ápolónők szociális vállalkozói hálózata, a Sad'd Business School működtetése.

11. A szociális innováció folyamata

11.1. A szociális innováció hat állomása

Hat fázist azonosítottak, amelyek végigvitele alkalmassá teszi a fejlesztési folyamatot innováció létrehozására.

Ezek a szakaszok nem mindig egymás után következnek (egyes innovációk esetén egyenesen ugrálnak közöttük), és vannak köztük visszacsatolási hurkok.

Különböző kultúrákban és különböző készségekkel rendelkező csapatok esetében átfedések is lehetnek.

Ezek a lépések hasznos keretet biztosítanak a különböző típusú gondolkodáshoz, hiszen támogatni kell, hogy az innovátorok és az innovációk száma növekedjenek.

1. Kérdések, inspirációk és diagnózisok.

Ebben a szakaszban határozzuk meg az összes olyan tényezőt, amely kiemelten fontossá teszi az innováció szükségességét - mint például a válság, a nyilvánosság, a kiadások csökkentése, a gyenge teljesítmény, a stratégia - és az inspiráció, ami elindítja a kreatív képzeletet és új bizonyítékokat hoz létre. Ez a szakasz magában foglalja a probléma

diagnosztizálását, és a felmerülő kérdéseket olyan módon, hogy mik a probléma kiváltó okai, hiszen nem csak a tüneteit kívánják kezelni. A helyes kérdés feltevése már félút a megoldás megtalálásához. Ez azt jelenti, hogy a tünetek általában túlmutatnak egy bizonyos probléma, mint ok azonosításán.

2. Javaslatok és ötletek.

Ez az ötletgenerálás szakasza. Ez működhet formális módszerekkel - mint pl. a rendelkezésre álló lehetőségeken belül a tervezési vagy kreativitási módszerek szélesítése. Sok módszer segíti a tapasztalatok bevonását, a különböző forrásokba való betekintést és a kreativitás növelését.

3. Prototípusok és pilotok.

Ez az a szakasz, ahol az ötleteket a gyakorlatban tesztelik. Ennek során egyszerűen kipróbálhatják a prototípusokat, vagy formálisabb formában pilotolják a fejlesztéseket randomizált, ellenőrzött vizsgálatokon keresztül. Ez a folyamat, az ötletek finomítása és tesztelése különösen fontos a szociális gazdaságban, mert ez az iteráció, a próba folyamata és a hibák összegyűjtése és javítása növeli az együttműködések

erősségét (például összekapcsolja a felhasználókat a szakemberekkel) és segíti a konfliktusok megoldását (beleértve a megmerevedett frontvonalakat is). Ennek a résznek a végére érve megegyezés születik a felek között, milyen is lesz a sikeres fejlesztés.

4. Fenntartás.

Ez az a folyamatrész, amikor az ötlet mindennapi gyakorlattá válik. Ez magában foglalja az ötletek pontosítását (és gyakran azok egyszerűsítését), valamint a bevételi források biztosításának azonosítását a hosszú távú pénzügyi fenntarthatóság biztosítása érdekében, azért, hogy a szilárd alapokon álló szociális vállalkozás vagy jótékonyági szervezet képes legyen továbbvinni az innovációt. Az állami szektorban ez azt jelenti, hogy jogszabályokba fektetik a költségvetést, a végrehajtó szervezeteket és az elvárt eredményeket.

5. Méretezés és terjesztés.

Ebben a szakaszban számos stratégia létezik az innováció növelése és terjesztése érdekében - a szervezeti növekedéstől, az engedélyeztetés és franchise kialakításán át, a szövetségekhez való

csatlakozásig. Az emuláció és az inspiráció szintén fontos szerepet játszik egy ötlet terjesztésében. A kereslet épp annyira fontos, mint a kínálat: a piaci kereslet, a piaci és a politikai döntéshozók igénye növekszik a sikeres új modell iránt. Ezt a folyamatot gyakran "skálázásnak" nevezik. Egyes esetekben a szó helyénvaló, mivel az innováció általánossá válik egy szervezeten belül vagy a szervezet maga bővül. De a méretezés a tömegtermelési korból való koncepció, és éppen ezért a szociális innovációk gyakran más módon, inkább az inspiráció és emuláció által, vagy egy támogatási konstrukció és know-how nyújtása révén szervesen és adaptíven növekednek.

Az első 5 fázis:



45. ábra Az innovációs folyamat első 5 fázisa forrás: saját készítés

És ami az eredmény:

6. A rendszerek változása.

Ez a társadalmi innováció végső célja. A rendszerváltozás általában több elem kölcsönhatását jelenti: társadalmi mozgalmak, üzleti modellek, törvények és rendeletek, adatok és infrastruktúrák és teljesen új gondolkodási és cselekvési módok kialakulását, változását. A rendszerek változása általában új kereteket vagy architektúrákat foglal magában a sok kis újítás eredményeként. A társadalmi innovációk esetén a régi rend gyakran akadályozza a fejlődést és ellenségességet látnak a szereplők az újításban. Az „úttörők” elkerülhetik ezeket az akadályokat, de a növekedés mértéke gyakran függ az új feltételek teremtésétől és az innovációk gazdaságilag életképesé tételétől. Ezek a feltételek magukban foglalják az új technológiák, az ellátási láncok, az intézmények, formák, készségek, szabályozási és költségvetési keretek kialakítását. A szisztematikus innováció általában magában foglalja a hosszú idő alatt a közsférában, a magánszektorban, a támogatási rendszerekben bekövetkezett változásokat, melyek a gazdaságon kívüli szektorokra is hatással vannak.

11.1.1. Hogyan is lehet társadalmi innovációt előidézni?

Összefoglalásként az alábbi ábrán mutatjuk be, hogyan lehet társadalmi innovációt előidézni?



46. ábra Hogyan idézhető elő a társadalmi innováció forrás: saját készítés

11.2. Kérdések, inspirációk és diagnózisok

11.2.1. A kérdés

Minden újítás központi elképzeléssel kezdődik. De az ötlet gyakran születik egy olyan tapasztalat vagy esemény, vagy új bizonyíték révén, amelyet valamilyen szükség vagy igazságtalanság szülte társadalmi helyzet teremt. Gyakran egyes szervezetek kezdeményezik a kérdéseket – használják a visszacsatolási rendszereket a lehetséges problémák azonosítására. A kreatív vezetők használhatnak szimbólumokat és demonstrációkat is a társadalmi képzelőerő felkeltésére. Sok esetben a kutatás, az elemzés és az adatgyűjtés elsősorban a problémák feltárására szolgáló lépés a megoldások azonosításához.

Az egyik legfontosabb kihívás ebben a szakaszban a megfelelő probléma azonosítása. A "jó" probléma magában foglalja a megoldás magjait. A trükk a kérdés megfogalmazásában van. Az orvosláshoz hasonlóan a szociálpolitika kulcskérdése a „jó” diagnózis, túlmutatva a tünetek okain. Ezt jól példázza Jaime Lerner szerint

a parkolási probléma, amit pusztán a tömegközlekedési rendszer egy problémájaként is azonosíthatunk. Ha így teszünk, akkor a rossz problémára adott megoldás gyakran rosszabbá teheti a helyzetet.

A felszólítások cselekvésre ösztönöznek. Ezek lehetnek imperatív formák, mivel bizonyos cselekvésre van szükség anélkül, hogy megmondaná valaki, mi ez a cselekvés, ilyen például a költségvetési válság vagy a természeti katasztrófa esete. Az ilyen felszólítások szorosan kapcsolódnak egymáshoz, és amikor egy probléma felmerül, világos a parancs, és szükségszerűen felkelti a figyelmet. Amint a probléma felismerésre kerül, szükséges kontextusba helyezni. Ez a folyamat a probléma újrafogalmazását jelenti úgy, hogy az ösztönözze a működőképes megoldásokat. Ezek az ötletek - az innovációk legújabb színterei azt mutatják -, hogy egy jó kérdés megfogalmazása a verseny sikerének kulcsa. A követendő módszer nem csak útmutatóként szolgál, hanem lépéseket is kell tenni a kérdés finomítása és megoldás létrehozása érdekében.



47. ábra Inspiráció forrás: <http://www.pwa.hu/inspiracio-2/>

„Indítók” és inspirációk

A következőkben felvetjük azokat az „indítókat” és inspirációkat, amelyek ösztönzik az innovációt, mozgósítják azt a meggyőződést, hogy a cselekvés lehetséges.

11.2.2. A válság

A szükségesség gyakran az innováció atyja, de a válság képes összezúzni is a kreativitást. A jó vezetés egyik ismérve az a képesség, hogy hogyan használja a legkisebb válságot is a legnagyobb pozitív változás elérése érdekében. Sok esetben a nemzetek gazdasági és társadalmi válságokat alkalmaztak a reformok felgyorsítására, illetve az innováció igénye egyes esetekben szándékosan használta a válságot,

hogy felgyorsítsa a társadalmi innovációt. New Orleans a Katrina hurrikán után egy jó példa erre (LouisianaRebuilds.info).

Egy másik jó példa Kína sokkal hatékonyabb reagálása a szecsuáni földrengésre. Mindkettő, nagyon különböző módon, de intézményesített innovációt alkalmazott válaszként a válságra.



48. ábra A katasztrófa mint innovációs motiváció forrás:
<http://www.digitalhungary.hu/e-volution/Ugye-nem-jon-az-ujabb-penzugyi-valsag/4477/>

11.2.3. Hatékonysági megtakarítás

Az állami kiadások csökkentésének szükségessége gyakran megköveteli, hogy a szolgáltatásokat új módon tervezzék meg és biztosítsák. A legjelentősebb csökkentések ritkán valósíthatóak meg hagyományos hatékonysági intézkedések révén.

Ehelyett megkövetelik a rendszerek megváltoztatását - például a börtönbe kerülők számának csökkentésére, vagy a kórházakra nehezedő felesleges betegnyomás csökkentésére gondolhatunk. A megfelelő típusú rendszergondolkodás új lehetőségeket nyit meg a fejlődésre.

A gyenge teljesítmény kiemeli a szolgáltatásokon belüli változtatás szükségességét. Ez ösztönözheti a közszolgáltatások új tervezési és szolgáltatási módjainak kialakítását. A prioritás ezekben az esetekben általában az innovációk elfogadása lesz.

Az új technológiák jobban illeszkedhetnek a társadalmi igények kielégítéséhez, hiszen hatékonyabbá teszik a szolgáltatásokat. Példa erre a számítógépek használata az osztálytermekben, az időseket segítő eszközök, vagy az implantátumok a tinédzserkori terhességek számának csökkentése érdekében. A kísérletek során feltárják, hogy ezek hogyan segítik legjobban a munkát (például felfedezték, hogy egy számítógép megosztása két gyermek között hatékonyabb eszköze az oktatásnak, mintha mindketten kapnának egyet-egyet). Bármilyen is az új

technológia, az biztos, hogy gyorsabb lesz a folyamat. Például mesterséges intelligenciát használnak Ausztráliában a családjogban, vagy az Egyesült Államokban a számítógépek segítenek a házasság felbontásában a tárgyalások során.

Az új bizonyítékok rávilágítanak az új igényekre és az új megoldásokra, például ilyen eset az idegtudomány tanulságainak alkalmazása a gyermekgondozás és a korai évek beavatkozása területén vagy például a valós hatások ismerete az éghajlatváltozás vizsgálatának területén.

11.2.4. Városi akupunktúra

A szimbolikus mozgások energiát adnak egy-egy területnek és ezzel létrehoznak egy új kontextust a társadalmi innováció számára. Jaime Lerner, Curitiba (Brazília) egykori polgármestere, a "városi akupunktúra" kifejezést vezette be, vagyis, hogy egyes kis méretű szimbolikus projektek energia központokat hozhatnak létre, amelyek a várost nyitottabbá teszik az innováció számára. Például számos ilyen elemet tartalmaz a Cheonggyecheon projekt Szöulban. Lee

Myung-bak polgármester eltávolította a kétszintű autópályát, hogy visszavezesse a régi folyót, amely átszelte a városközpontot. A projekt, amely intenzív tervezési, konzultációs és építészeti egyeztetéseket követelt, a Velencei Biennálén építészeti díjat nyert. Ez szimbolizálja a város zöldebb, humánusabb fejlődési fázisát, valamint megerősíti Szöul szerepét a kreatív iparágak központjaként, beleértve a szoftvereket, a játékokat és a zenét. Vannak egyéb jellegzetes projektek, amelyek az emberek számára lehetővé tették, hogy más területeken kreatívak legyenek. Ilyenek pl. az „Angel of the North in Gateshead, the fourth plinth in Trafalgar Square”, „Tirana’s move to repaint houses in vivid colours”, és a „Waterfire in Rhode Island” c. projektek.

11.2.5. A problémák felismerése

Fel kell ismerni azokat a problémákat is, amelyek - túl gyakran - rejtettek vagy marginalizálódtak. Vagy azokat, amelyekről meggyőződése az embereknek, hogy semmit sem lehet tenni a megoldásukra. Sok kutatás folyik a problémák világosabbá tételére és sok

politika szól a problémák felismeréséről és meghallgatásáról is.

11.2.6. Kutatás és feltérképezés

Sok újítást új adatok és kutatások váltanak ki. Az elmúlt években, a rejtett igények feltárása érdekében feltérképezték az új technikákat és fel nem használt eszközöket találtak. A bizonyíték szó latin eredetijének jelentése (evidentia): világos és látható, és a láthatóság ötleteket generál.

A feltérképezés során meg kell becsülni az áruk és szolgáltatások iránti tényleges és potenciális igényeket, különösen azon esetekben, ahol társadalmi igény lép fel. Többféle megközelítés létezik: epidemiológiai tanulmányok, felmérések, társadalmi mutatók alkalmazása, szociodemográfiai vizsgálatok, adatkészletek elemzése és a "Szegények hangjai" projektek. A Youth Foundation Mapping Needs Project-je, és egy hasonló projekt Portugáliában, átfogó kvantitatív és minőségi módot dolgoztak ki erre. Ezek célja a mögöttes okok megértése – például figyelembe véve az "adaptív rugalmasság" fontosságát annak

magyarázatában, hogy egyes egyének, családok és közösségek miért vészelik át jobban a sokkot, míg mások nehezebben.

11.2.7. Különböző igények és kapacitások azonosítása a piacon a fogyasztói kategóriák kutatásával és a geodemográfiai szegmentáció technikájával

A szegmentáció egyre fontosabbá válik a társadalom számára azokon a területeken, mint például az egészség (néha a félreérthető módon "szociális marketing" címszó alatt hivatkoznak rá) - ahol a politika és a programok működnek, jól lehet, hogy az egyik csoport a másik rovására vesz igénybe szolgáltatásokat. A kormányok a múltban a tipikus vagy "átlagos" polgárokra összpontosítottak, ma a politikát sokkal jobban érdekli az adatok bontása. Van is egy sor, az adatok mélyebb elemzésére szolgáló eszköz, amely feltárja az új igényeket és mintákat.

11.2.8. A fizikai eszközök feltérképezése

A szociális gazdaságon belül, különösen a művészek, és a közösségi csoportok között régi az üres, elhagyott vagy elhanyagolt épületek és terek kihasználásának hagyománya.

Tervezési feladatnak lehet adni fiatal építészeknek, hogy felmérjék a helyi területeket, az üres helyeket és az újrafelhasználási lehetőségeket. Horvátországban például a Platforma 9.18 feltérképezte, hogy mi maradt a kilencvenes évek jugoszláv polgárháborúja után Zágráb környékén. Feltérképezték az elhagyott gyárakat, irodákat, átfogó képet alkottak a helyszínről, és javaslatokat tettek arra, hogy milyen kulturális eseményekhez lennének felhasználhatóak.

11.2.9. Tervezési rendszerek - a részvételen alapuló tervezés és az ágazati elemzés

Az emberek, az áruk és az üzenetek terjedésének tervezése gyakran láthatatlan mintákat és lehetőségeket tesz észrevehetővé. Néhány jelentős tervezési mozgalom Skandináviában az 1950-es és

1960-as években hangsúlyozta a „flow”-t, mint kulcsot a városok működésének megértéséhez. Újabban erre a „flow”-ra és a szolgáltatás terjedésére összpontosítanak, mint ahogy az központi szerepet játszott a folyamatos fejlesztési ötletek esetében olyan cégeknél is, mint a Toyota.

A közösségek arra törekednek, hogy saját szükségleteiket feltárják és a megoldások ezekre az igényekre reflektáljanak. Ez magában foglalja az ún. részvételi módszereket is, mint amelyeket a PRA-ban használnak. De más példák közé tartozik a „felhasználó által vezetett” és a párhuzamos kutatás, amely abból indul ki, hogy az emberek vannak a legjobb helyzetben saját szükségleteik azonosítására, és saját ötleteik vagy megoldásaik kifejtésére.

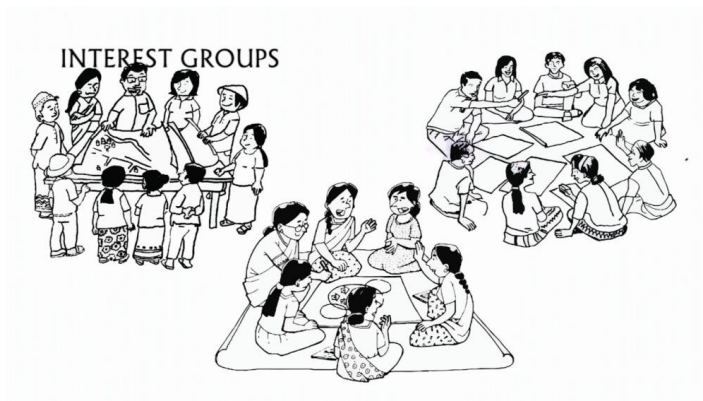
11.2.10. A „Felhasználó által vezetett” kutatás

különösen az egészségügyi és a szociális gondozási szolgáltatások hosszú távú felhasználóinak körében elterjedt. A szolgáltatás-felhasználók felelősek a kutatási folyamat minden szakaszáért – úgy mint a

tervezés, a toborzás, az adatok etikus gyűjtése és adatelemzése, a tervezés, az elemzés és a terjesztés. Egy példa a független, „felhasználó által vezérelt” kutatási és fejlesztési projektekre a "formáljuk a mi életünket" hálózat, amely kutatási és fejlesztési projektként kezdte, és most széles körű szolgáltatást nyújt a felhasználók számára az egész Egyesült Királyságban.

11.2.11. A részvételen alapuló egyszerű értékelés (PRA - Participatory Rural Appraisal)

számos technikát magában foglal az egyes kérdésekről való közösségi nézetek megértéséhez, mint például az interjúk, a feltérképezés, a fókuszcsoportok és események elemzése. A cél a helyi emberek bevonása mind a problémák azonosításába, mind a megoldások tervezésébe és megvalósításába. Ezt a megközelítést használta a Világbank, a Támogatási Akció, az Aga Khan Alapítvány, a Ford Alapítvány és mások.



49. ábra Innovatív módszerek
<https://www.youtube.com/watch?v=F2ZYBFCHb4s>

forrás:

A PRA a vizualizációs technikák széles skáláját is használja – ilyen például a szexuális egészségről és a reprodukcióról történő illusztráció, valamint a helyi területek fizikai feltérképezése. Ezek a térképek illusztrálják egy adott falu határát és a település társadalmi és gazdasági infrastruktúráját - utak, víz ellátottság, a mezőgazdasági földterületek, a megtermelt termények és az iskolák.

11.2.12. Etnográfiai kutatási technikák

A néprajz holisztikus, antropológusok által kidolgozott kutatási megközelítése az, hogy megértse az embereket saját társadalmi és kulturális

környezetükben. A néprajz elméleti alapja az, hogy az emberek cselekvései és a gondolatok a tényezők széles skálájától függenek, és amit egy kontextusban mondanak az nem feltétlenül az, amit valójában csinálnak. Annak érdekében, hogy teljes mértékben megértsék az emberek magatartását, véleményét és döntéshozatali folyamatát, a kutatóknak időt kell tölteniük velük különböző fizikai és társadalmi környezetben. Az elsődleges módszer az etnográfus számára a "résztevő megfigyelés". Ez magában foglalja a kutató belemerülését azoknak az életébe, akiket tanulmányoz. Az etnográfus nemcsak arra törekszik, hogy megfigyelje és feltárja a helyzeteket, amelyekkel az emberek szembesülnek, de részt is vesz benne. A részvételhez a kulturális és a gyakorlati érzékenység kiegyensúlyozottsága szükséges, a néprajzkutató saját különböző környezeteikben figyeli meg a résztvevőket, az otthonukban, az oktatási és a szociális környezetben.



50. ábra Etnográfiai kutatás *forrás:*
<https://www.youtube.com/watch?v=F2ZYBFCHb4s>

11.2.13. Az akciókutatás

Olyan módszer, melynek célja a reflektáló és kollektív probléma felvetés és problémamegoldás. Felcseréli a "kutató" és a "kutatott" szokásos kapcsolatát, egy együttműködő, iteratív kapcsolat alakul ki, ahol a hangsúly a "A" -val közös kutatáson van szemben az "A"-n történő kutatással. Ahelyett, hogy a környezetnek leíró jellegűen csak egy részletét tanulmányoznák, az akciókutatás normatív módon irányul a felhasznált

adatokból származó megoldások felé a jövőbeni fellépés javítása érdekében.

11.2.14. A felmérések és felülvizsgálatok összefoglalása

Összegzi a kutatási bizonyítékokat és meghatározza az ígéretes új megközelítéseket, beleértve a modelleket is, melyek más területre is átültethetők. Kiemelkedő újabb példa John Hattie akadémikus zöld iskolai munkája, a "Látható tanulás" elnevezésű projekt, amely 800 meta-elemzést tartalmaz arról, mi működik és mi nem, többek között sokról ellentétes intuitív eredményekkel.

11.2.15. Az információ köre

Az új igények a hatékony visszacsatolási rendszeren keresztül előtérbe helyezhetők. Az ilyen rendszerek segíthetnek a szakembereknek és a frontvonalban dolgozóknak megérteni a felhasználóknak legmegfelelőbb személyre szabott szolgáltatási igényeket. Az iparban és a kereskedelemben a nagy

menyiségű adatgyűjtési és elemzési kapacitás a figyelemre méltó változások alapja – például a rugalmas gyártásban, és a kiskereskedelem gyakorlatában. A japán gyárakban az adatokat először összegyűjtik a munkások, majd a minőségi körökben megtárgyalják, elemzik, amelyekben már a technikusokat is beveszik. A statisztikai termelési módszerek olyan mintákat tárnak fel, amelyek nem nyilvánvalóak közvetlenül az érintetteknek, a módszer figyelemreméltó eredményekkel került át például a betegek orvosi kezelésébe az USA-ban.

11.2.16. Visszacsatolási rendszerek

A frontvonalban lévő alkalmazottaktól és a felhasználóktól a felső vezetők felé működnek. A visszacsatolási hurkok megléte és folyamatos felülvizsgálata és javítása szükséges előfeltétele a szervezeti tanulásnak. Ez magában foglalhatja a fő szolgáltatásokat végző szakemberek szakértelmének felhasználását is, hogy kihasználják a frontvonal munkatársai szakértelmét olyan technikákkal, mint a mélyinterjúk és a néprajzi megfigyelés mód. A

szolgáltatás minőségéről, beleértve a webalapú modelleket, mint például a betegek véleménye és a nagy gondoskodást igénylő szolgáltatások vagy a Kafka Brigádok Hollandiában, szóló felhasználói visszajelzések is fontos részei a visszacsatolási rendszereknek. Egy ilyen például a „Fix My Street”, amely lehetővé teszi a helyi lakosok számára a helyi problémák jelentését (pl. graffiti, törött járólapok, utcai világítás stb.) közvetlenül a helyi hatóságoknak. Az USA-ban van egy új ingyenes alkalmazás, az úgynevezett iBurgh, amely lehetővé teszi a lakosok számára, hogy a helyi problémákról, mint a gödrök, graffitik és az elhagyott autók, az elkészített iPhone fényképeket elküldjék a városba, a 311 panaszos rendszerbe, GPS-adatokkal együtt, meghatározva a probléma helyzetét. Ezeket a panaszokat ezután továbbítják az illetékes városi osztály számára.

11.2.17. Integrált felhasználó-központú adatok

Például az Elektronikus Beteg Adatok az Egyesült Királyságban, amely hálózaton keresztül kapcsolódik a felhő-számítási modellekhez, képesek felismerni a

veszélyes mintákat. Az ilyen, kontrasztos integrált, a vesebetegek megfigyelésére szolgáló rendszer drámai javulást eredményezett a túlélési arányok és a költségek csökkentése területén az Egyesült Államokban.

11.2.18. Állampolgári ellenőrzés alatt álló adatok

Például a Seattle-i Egészségügyi csoport által kezelt egészségügyi nyilvántartások, a Mydex ötletei által a nagyvállalatok és az állami ügynökségek együttműködésében fejlesztett kapcsolattartás-kezelő szoftvereszközök által az állampolgárok ellenőrzése alatt állnak. Ez lehetővé teszi, hogy figyelemmel kísérjék a saját adataikat, körülményeiket és ezáltal saját magatartásukat maguk alakítsák ezek által.

11.2.19. Holisztikus szolgáltatások

A holisztikus szolgáltatások közé tartoznak a telefonos szolgáltatások, mint például a New York-i 311 szolgáltatás, amely egy olyan adatbázist hoz létre, amely a város ismétlődő problémáit és a lakossági kérélmeket kezeli.



51. ábra New York City 311 projekt forrás: <https://www1.nyc.gov/311/connect-with-us.page>

11.2.20. Eszközök a tudás kezeléséhez

Egy jó példa az információ megosztásra az Intellipedia, az amerikai hírszerző közösség wikije. Különösen hatásosnak bizonyult az osztályok közötti érzékeny információk megosztásában. Ez biztosítja a rések és átfedések felkutatásának alapját, valamint jelzi a szolgáltatási koordináció és a javulás lehetőségeit.

11.3. Ötletek és javaslatok

Az új ötleteket gyakran újfajta látásmódok támasztják alá, amelyek új fényben mutatják a dolgokat. Ezek lehetnek paradigmák vagy modellek, és ezeket ösztönözhetik a formális szerepek, amelyek arra szolgálnak, hogy segítsék a szervezetek újszerű gondolkodását.

11.3.1. A generatív paradigmák

Új gondolkodási és cselekvési módokat hoznak létre. Az ötletek új ötletekre vezetnek. A jó példák közé tartozik a fogyatékossgal kapcsolatos jogok fogalma,

a zártkörű gyártás, a nulla szén-dioxid-kibocsátású ház vagy az egész életen át tartó tanulás. A legtöbb termékeny paradigmaváltás sok hipotézist eredményez, melyekből újabb ötletek és politikák fogalmazódnak meg.

11.3.2. A generatív „szkriptek”

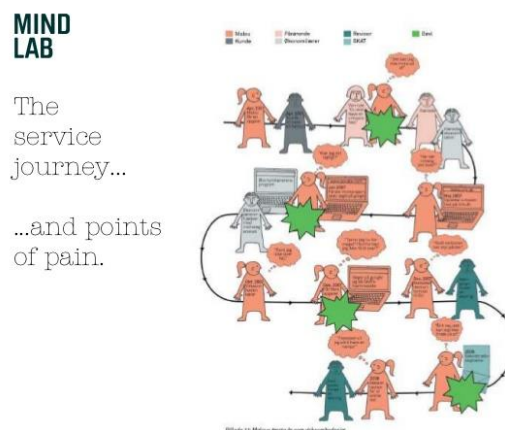
Bart Nooteboom megmutatta, hogy a legfontosabb innovációk létrehozása és beágyazása új viselkedési mintákat hoznak magukkal. Egy jó példa a magánszektorból: a kiskereskedelmi gyorsétterem, amely létrehozta az étkezés egy új "script"-jét. A hagyományos éttermi szkript ez volt: kiválasztani, kiszolgálni, enni, majd fizetni, az önkiszolgáló/fast food szkript pedig: választani, fizetni, szállítani az ételt az asztalhoz, enni és takarítani. Új "szkriptek" jönnek létre az állami szektorban is, olyan területeken, mint az újrahasznosítás, a személyre szabott tanulás az iskolákban és az öngazgató közszolgáltatások területe, amely valószínűleg kritikus fontosságú a jövőbeni termelékenység-növekedés szempontjából.

11.3.3. A szerepek megváltoztatása

Az innovációk akkor is jelentkezhettek, ha a szakemberek és a vezetők megváltoztatják szerepüket - egyes orvosok évente egy napot töltenek a betegek szerepében, és néhány helyi önkormányzat vezető tisztségviselője pl. a recepción. A börtönre vonatkozó reform történelmileg akkor haladt előre, amikor az elit tagjai maguk is börtönbe kerültek. Egyes innovatív vállalkozások forgatják az igazgatókat (Svájc pedig régóta évente váltogatja miniszterelnökét). A Művészek a Rezidenciában projekt, mint például a Mierle Laderman Ukeles, perfpomansz művész egy új koncepciót dolgozott ki, amit a "karbantartás művészetének" nevezett el. A New York-i Szennyvízkezelési Osztály sok éven át foglalkoztatta őt, mint helyben lakó művészt. Az első projektjét "Touch Sanitation"-nek hívták, és a szemétkeszelő munkások láthatatlansága provokálta ki. Elhatározta, hogy ellentétben azzal, amit a társadalomtudomány tesz, nevezetesen mintát vesz, absztrahál és kiválaszt, úgy döntött, hogy ő megrázza az Osztály mind a 8,500 alkalmazottját mind az 59 kerületben, gondosan megtervezett helyen és időben. Mindegyiküknek azt

mondta: "Köszönöm, hogy életben tartotta New York Cityt".

A dániai MindLab szintén felkérte a művészeket, hogy inspirálják a köztisztviselőket és új perspektívát nyújtsanak a szakpolitikai kérdésekben. Nemrégiben meghívta a MindLab Olafur Eliasson művészt, hogy vegyen részt egy, az éghajlatváltozással foglalkozó minisztériumközi munkacsoportban, hogy dolgozzon ki új politikai kezdeményezéseket a vállalkozások számára az éghajlatváltozással kapcsolatos stratégiában Dánia számára.



52. ábra Mind Lab forrás: <https://www1.nyc.gov/311/connect-with-us.page>

11.3.4. „Gondolkodó” a Központban

Dél-ausztráliában és Manitobában a „Gondolkodókat” a kormányok foglalkoztatják, hogy ösztönözzék a kreatív gondolkodást és a gyakorlati innovációt. A Gondolkodó a Központban program Dél-Ausztráliában 2003-ban kezdődött. Minden évben legfeljebb négy nemzetközileg híres szakértő két és hat hónap közötti időt tölt ott az éghajlatváltozástól kezdve a gyermekgondozásig terjedő problémák megoldására és az eredeti megoldások feltárására.

11.3.5. Az „A-csapatok”

Olyan fiatal köztisztviselők csoportjai, akiknek feladata a fejlesztés, az innovatív megoldások megtalálása. A modellt sok helyen használják. Dél-Ausztráliában az A-csapatok is megbíztak fiatal filmkészítőket és művészeket, hogy a szakpolitikai csapat mellett dolgozva szokatlan meglátásokkal járuljanak hozzá az innovatív megoldások megtalálásához. A problémák ugyan általában láthatóvá és kézzelfoghatóvá válnak, de a társadalmi jelenségek gyakran nem láthatók

automatikusan. Az egyik legfontosabb szerepe a társadalomtudománynak és a statisztikának, hogy a felszínre hozza azokat a mintákat, amelyek a bennük élő vagy irányító személyek számára egyébként láthatatlan problémákat megmutatják.

11.3.6. A láthatóság eszközei

Térképkészítés, vizualizációk, storyboardok, fényképek és a videointerjúk mind a design ügynökségek által használt eszközök. Dinamikusan fejlődik a komplexitás vizualizációjával foglalkozó terület. Az egyik példa erre a Design Tanács cukorbetegség számára fejlesztett projektje Boltonban. Projektje során a Design Tanács úgy találta, hogy sok olyan cukorbeteg van, aki nagyon nehezen tudja életmódját megváltoztatni, annak érdekében, hogy egészségesen élhessen. Ezért a tervezők új módszereket fejlesztettek ki, hogy segítsenek a cukorbetegséggel kapcsolatos nehézségekről beszélni az orvosokkal. Készítettek egy csomag kártyát, mindegyik saját egyedi üzenettel, ezeket a kártyákat használhatják a betegek a kommunikáció során, mely

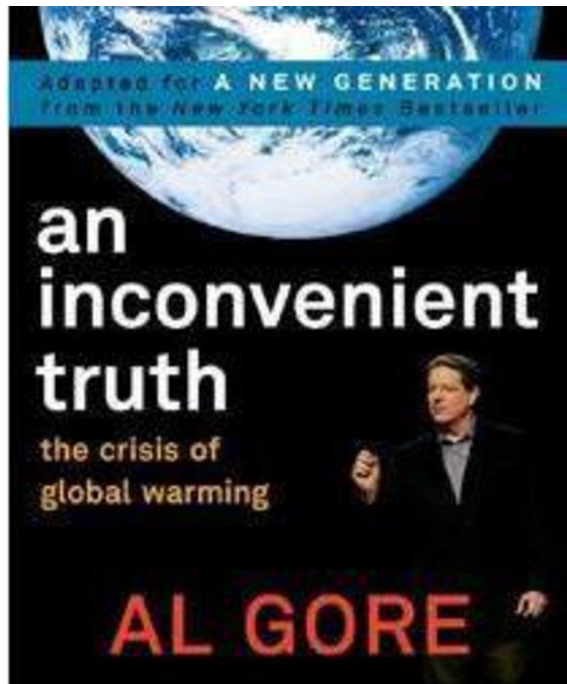
így sokkal egyszerűbb és hatékonyabb lett a betegek és az egészségügyi személyzet között.

A gyaloglás új problémákat vet fel, de ugyanakkor ötleteket is generál. Werner Herzog szerint „a világ feltárul azoknak, akik gyalog járnak”. Az ezáltal létrejött új technikák több modern módszert is alkalmaznak, mint például a Stalker Lab Rómában, amely sikeresen rávilágított pl. a romák ottani helyzetére. Indiában a Shodh Yatra nevű projekt, melyet a Honey Bee Network szervezett, az egyik legjobb példa a gyaloglás hatalmára. Egy hét alatt a sétáló gazdálkodók, tudósok és kutatók több száz kilométert jártak be a vidéki Indiában, hogy felfedezzék, megosszák és terjesszék a fenntartható megoldásokat a helyi problémákra, beleértve a következőket: a biogazdálkodás, a biológiai sokféleség, valamint az egészség, a táplálkozás és a környezetvédelem területe. A nap folyamán a sétálók átmennek a gazdálkodási területen – általában helyi gazdák és munkások kíséretében, akikkel megvitatják és ütköztetik a gazdálkodási gyakorlatukat. Este a sétálók a faluban megbeszéléseket tartanak a helyi lakosokkal tevékenységeik megvitatására, vagyis hogy a Séta célja, hogy alulról fedezzék fel az innovációkat.

A Honey Bee Network által szervezett Shodh Yatra projekt egyrészt új felfedezéseket is tett és egyben a felfedezés útját is fejlesztette. A kreatív falusiak számára díjakat is alapítottak – mint a biológiai sokféleség versenyei, a receptversenyek és a boldogság szertartás.

11.3.7. A média rávilágít a dolgokra

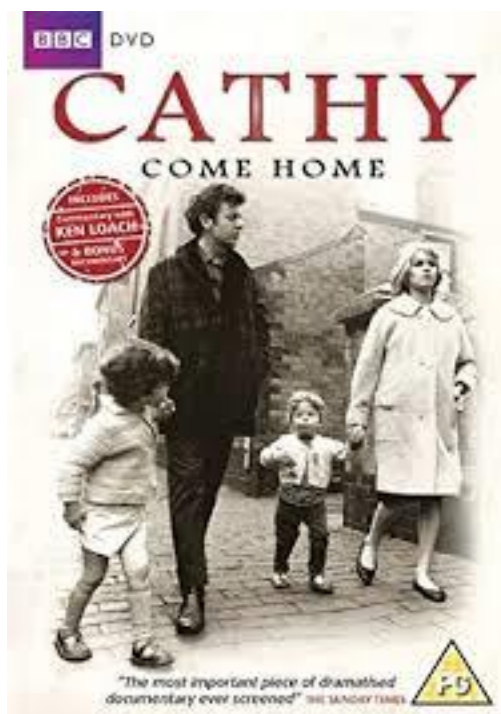
A média képes „oxigént” szolgáltatni a társadalmi problémák megoldására szolgáló újítások bevezetéséhez és a gyors cselekvéshez. Al Gore filmje, "A kényelmetlen igazság" sokat tett azért, hogy felhívja a figyelmet az éghajlatváltozás veszélyeire.



53. ábra An inconvenient truth c. könyv borítója forrás: <https://apilgriminnarnia.com/2018/04/22/why-do-evangelicals-really-reject-the-environmental-movement-earthday/al-gore-inconvenient-truth/>

A "Black Gold" c. film a kávéról és a "The End of the Line" c. film a halászatról is jó példák arra, hogy összekapcsolják a filmkészítést a társadalmi változásokkal, egyértelművé téve a tennivalókat az egyes néző számára. A jó példák alapján látszik, hogy a média az olyan felületek közé tartozik, amelyek nyomást gyakorolnak a nyilvánosságra, ezért csak bátorítani lehet a témában a szélesebb körű médiakampányokat. Az 1960-as években a BBC

"Cathy Come Home" c. drámája keltette fel a figyelmet a hajléktalanság problémájára,



54. ábra Cathy Come Home DVD címlap forrás:
<https://www.amazon.co.uk/Cathy-Come-Home-Carol-White/dp/B0055R639U>

az 1989-es "John's Not Mad" c. BBC dokumentumfilm a Tourette-szindrómával szenvedő fiatalember életét követte és sokat tett azért, hogy felfedje a betegség körüli téves felfogásokat. A figyelem felkeltése a mai médiaintenzív környezetben az egyik legértékesebb forrás. Enélkül sok esetben a társadalmi változás fájdalmasan lassú lenne. Az innovációs folyamatban manapság kulcsfontosságú lépés az emberek

figyelmének különösen a hatalommal rendelkezőknek – a felkeltése.

11.3.8. A Panaszkodó Kórusok

Polgári csoportok, amelyek összegyűjtik a panaszokat és a megvitatáshoz dalszövegekké fordítják át őket, amelyeket dalként el is énekelnek. Az ötlet először Finnországban született, majd Birminghamben, Angliában, és most már elterjedt a világon. Pl. Koreában 11 Panaszkodó Kórus van.

11.3.9. A felhasználók által megnyilvánuló nyilvános nyomás

Kényszerítheti a változást. A politika továbbra is a legerőteljesebb nyomáscsatorna, de a visszacsatolás sokféle útvonalon szervezhető, így például felméréseken és weboldalakon át az igazgatótanácsokban és a bizottságokban lévő felhasználói prezentációig.

11.3.10. Az elégedetlenség

Indukálja az elégedetlenség megoldását célzó innovációk keresését. Például a fogyatékkal kapcsolatos jogok fejlődése az épületek akadálymentesítését szolgáló technikák és a közpolitika újításait egyaránt sürgette. További példák közé tartozik a Greenpeace "Green My Apple" kampánya, ami arra készítette az Apple-t, hogy változtassa meg politikáját, és hagyja abba a termelésben a veszélyes anyagok használatát vagy pl. a túlhalásztást célzó kampány, melyet Kwanak Hanullim Panaszkodó Kórus a Hope Intézet által szervezett Szöuli Panaszfesztiválon Dél-Koreában 2008-ban artikulált.



55. ábra Panaszfesztivál: Zöldítsd az Apple-t forrás:
http://danburgess.typepad.com/tap_tap/2007/02/green_my_apple.html

Egy átlagos európai légijárat több mint 400 kg üvegházhatást okozó gázt termel utasonként, amely megközelítőleg egy felnőtt medvének a súlya. Rattling Stick producer és Daniel Kleinmann rendező a „Mother” kreatív ügynökséggel készítette el a „Plane Stupid” c. filmet, amely a repülés éghajlati hatását bemutatva a repülőtéri bővítés ellen agitált. Egyre inkább közvetlen cselekvést igényel a helyzet, az innovációs kampányokat a zöld környezetben való tudatosítás hatékony eszközeként használják a környezeti mozgalmak. A közvetlen cselekvés példái közé tartozik a Plane Stupid c. projekt, amely tiltakozó csoportok hálózata, amelyek nem értenek egyet a repülőtéri bővítéssel a repülés éghajlatra gyakorolt negatív hatásai miatt.

11.3.11. A tünetektől az okozatig

A problémák diagnosztizálása az első lépés a megoldások fejlesztéséhez. Kulcsfontosságú kihívás, hogy a probléma alapjául szolgáló okokat megfejtjük. Egy kalapács minden problémát szögnek néz. Mindig könnyebb kezelni a tüneteket, mint az okokat. Bizonyos

módszerek, amelyek a mélyebb áásra alkalmasak, magukban foglalják a rendszerek elemzését, mások inkább az emberek saját tapasztalataira és perspektíváinak kutatására alapoznak.

11.3.12. A diagnosztikai folyamat

Az adatok összegyűjtése és bemutatása értelmezési folyamatot indukál. Ideális esetben ezek közé kell tartoznia az érintettek megkérdezésének, a résztvevők ötletei összegyűjtésének is. Gyakran vannak olyan ellentmondó értelmezések is, amelyeket csak a gyakorlati alternatívák kipróbálásával sikerülhet megoldani.



56. ábra Diagnózis *forrás:* <https://hu.depositphotos.com/43579493/stock-photo-diagnostics-word-magnifying-glass-finding.html>

11.3.13. Diagnosztikai szakmák

Sok szakma - az orvostudománytól a mérnökiig - rendelkezik saját keretekkel a diagnózis felállítására, amely a tüneteken keresztül az okokat kutatja. A legérdekesebb betekintést az emberi viselkedés elemzőitől (antropológusok, pszichoanalitikusok és szociológusok) kaphatunk ebbe a folyamatba. Egy kérdéssor vagy egy adatsor elemzése során hasznos lehet a különböző szaktudományok módszereinek használata, azaz hogy milyen különböző „olvasási” módot és cselekvési ötletet javasolnak.

11.3.14. A rendszergondolkodási modellek

célja, hogy elemezzék az összes visszacsatoló mechanizmust, ami segíthet annak megmagyarázásában, hogy például miért szegény a közösség, vagy miért nem találnak munkát a fiatalok egyes csoportjai. Ezek a modellek általában több tudományág tudását használják, és magukban foglalják az adott tudomány gyakorlati tapasztalatait is.

Legjobb esetben betekintést nyújtanak a leghatékonyabb cselekvés megtalálásához.



57. ábra Rendszergondolkodás forrás:
<https://hu.depositphotos.com/43579493/stock-photo-diagnostics-word-magnifying-glass-finding.html>

11.3.15. Megtalálni a helyes választ

A helyes kérdés feltérképezése az első lépés a helyes válasz megtalálásához. De ha egyszer a helyes kérdést megfogalmazták, számos keresési mód létezik a megoldás megtalálására. Néhány ilyen módszer kifejezetten ösztönzi a kreativitást és az új ötleteket – ilyenek például a versenyek és díjak, online platformok és ötlet bankok. Mások adaptálhatóak más területekről, mint pl. a művészet és a termékdesign. Vannak olyan

intézmények, amelyek kulcsfontosságú szerepet játszanak az innováció ösztönzésében a külső perspektívák bevonásával, ezáltal ösztönzik az embereket és a szervezeteket arra, hogy különbözőképpen lássanak és gondolkodjanak. Az ötletek sok forrásból származnak, mint pl. a polgárok, a szolgáltatás felhasználói, a közösségek, az első vonalbeli alkalmazottak, egyéb ágazatok vagy más országok.

Mint már említettük, az innováció fejlesztésének módja ugyanolyan fontos, mint maga az innováció. A kettő összekapcsolódik: maga a folyamat lesz hatással az innováció eredményére. A legtöbb esetben az innováció az innováció felhasználóinak és kedvezményezettjeinek, valamint a gyártók és beszállítók széles körű részvételére és bevonására támaszkodik. A közszféra esetében a közvélemény a politika kialakításában még fontosabb, mert össze van kötve a bizalom, a legitimitás és a reprezentáció kérdéseivel. Ez sok kérdést vet fel a részvétel természetéről és formájáról, pl. mi a legjobb módja annak, hogy részt vegyenek a folyamatban és hogyan kell bevonni az embereket?

11.3.16. A megoldás elképzelése

Számos módszer létezik, különösen a tervezés területén, amely a megoldások kidolgozásához az emberek összefogásán alapszik. Ezt gyakran "co-design"-nek nevezik. Egyre többet alkalmaznak ezek közül a megközelítések közül a közszférában a szolgáltatások újratervezéséhez.

11.3.17. Felhasználó által vezetett formatervezés

A felhasználók gyakran a legjobban maguk azonosítják a saját igényeiket és ötleteket generálnak arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet őket legjobban kielégíteni. Gyakorlatban a "felhasználó által vezetett" design sokkal jobban alkalmazható, mint "felhasználói elkötelezettség a tervezésben", a tervezők és a szakemberek itt is kulcsszerepet játszanak facilitátorokként.

11.3.18. A közszolgáltatások újratervezése

során a felhasználókkal és a gyártókkal együttműködnek a tervezői tanácsadók, mint az IDEO, Thinkpublic, Participle, és a Live/Work vagy a Hope Institute. Az egyik legutóbbi példa az IDEO munkája a Mayo Clinic SPARC központja (see-plan-act-refine-communicate), amely magában foglalta a laboratóriumhoz vezető belső orvosi szárny átalakítását, melyet a páciensek szolgáltatási minőségének javítására terveztek. A csapat végig ment, mint ahogy a betegek is, az egyes folyamatlépéseken és ennek a tapasztalatnak az alapján alakították át az épületet négyzónásra. A szárny most állandó személyzettel működik, ahol az orvosok kialakíthatják az új folyamatokat a szolgáltatásnyújtás javítása érdekében. Egy másik projektben, Hilary Cottam egy multidiszciplináris csapatot vezetett, beleértve a foglyokat, a börtönöket, a börtönök vezetőit és az építészeket, hogy új együttműködési tervet dolgozzanak ki a börtönök számára. Az új dizájn a börtönt házakká alakítja – a biztonság megőrzése közben lehetővé teszi a mozgás szabadságát, valamint pénzügyi és személyzeti erőforrásokat szabadít fel. Az

ötlet az, hogy újraalakítsák a börtönműködés egy napját és a börtöntisztek intenzív tanulási programban vegyenek részt.

11.3.19. A korábbi felhasználók bevonása

Az Arizonai Korrekciós Minisztérium közreműködött a közelmúltban a volt fogvatartottakkal olyan programok megtervezésében, amelyek másokat segítenek visszailleszkedni a társadalomba.

11.3.20. A fórum-színház

egy olyan színházi forma, amelyet Augusto Boal Brazíliában fejlesztett ki, amelyben a színészek és a nézők az elnyomásról (visszaélésszerűségről) beszélnek, például a férj bántalmazza a feleségét/a munkavállalókat kihasználja a gyártulajdonos stb.). Boal ezt és más típusú részvételi színházat, az „Elnyomottak színháza”-nak nevezte el.

A fórum színházában a nézők megpróbálhatják átírni a történetet, a darab bármikori leállításával és az elnyomott egyént játszó színészek egyike

átformálásával. Ha a közönség másik tagja nem hiszi, hogy a javaslatok reálisak, "Mágia" szót kiált, és valaki más átveszi a rendezést. Az Elnyomottak Színházában egy másik technika az 'Image Színház'. A nézők "képekben" beszélnek; szobrokat használnak a résztvevők által átélt események és személyes tapasztalatok ábrázolására. Az ötlet az, hogy a résztvevők reflektáljanak az egyes kérdésekre, kifejtsék érzelmeiket és a tapasztalataikat, hogy új megoldásokat fejlesszenek ki. Ezek a szobrok képesek olyan eseteket ábrázolni, mint a hatalmi viszonyok – például a férfiak és a feleségek között, vagy a földtulajdonosok és a munkások között. A nézők úgy is dönthetnek, hogy egy helyi problémát ábrázolnak, mint például az édesvíz hiánya vagy a tömegközlekedés biztonságának kérdései. Ez a szobrászat (amelyet "tényleges képnek" neveznek) azután azonnal felhasználásra kerül, megmutatja, hogy hogyan tudják a nézők maguk változtatni a helyzetet. A résztvevők új megoldást tudnak készíteni az „ideális kép” ábrázolásával.

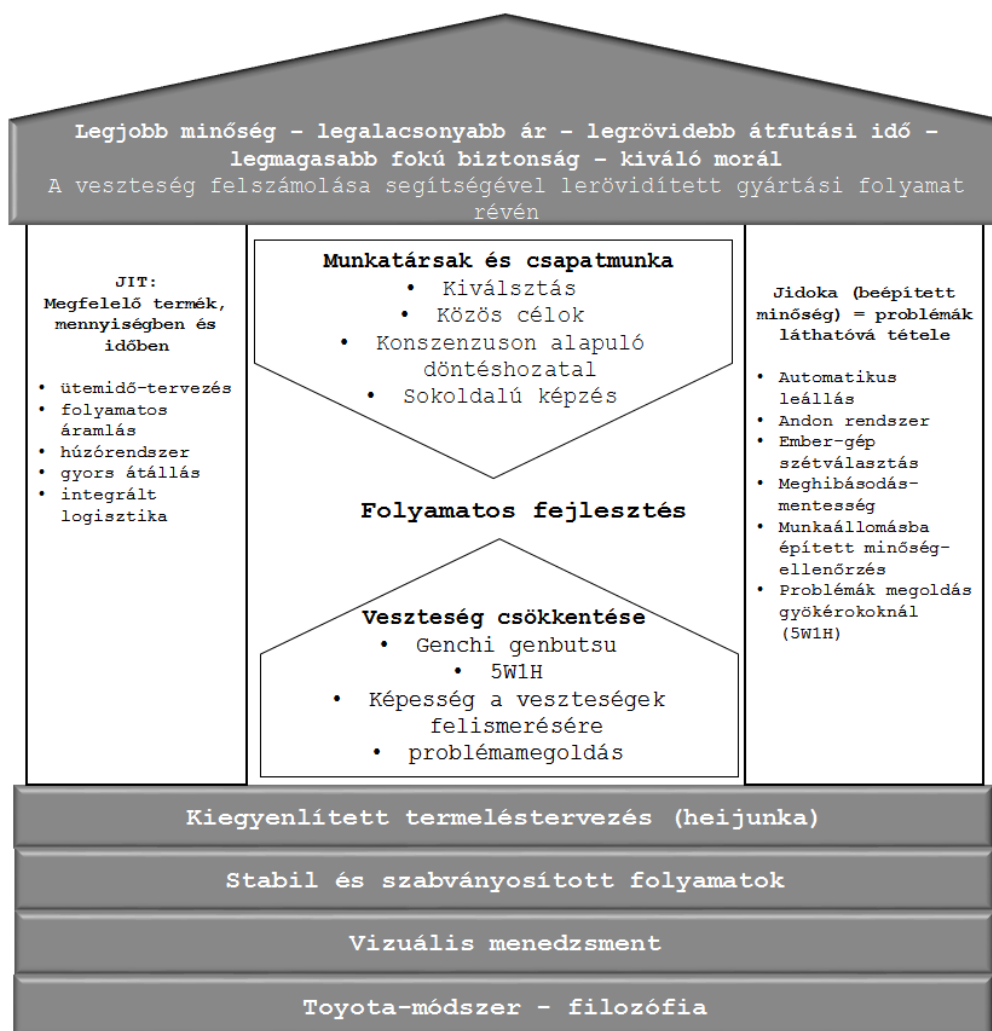
11.3.21. A folyamatos fejlesztési módszerek,

mint például a Toyota Teljesítmény Management Rendszere, amelynek célja új elképzelések generálása a frontvonalban dolgozó személyzet részéről a minőségi körökön keresztül. Ezek általában azon az ötleten alapulnak, hogy a frontvonal személyzete jobban ismeri a potenciális innovációkat, mint a vezetők vagy kívülállók. Edward W. Deming, a Toyota úttörő módszereinek (más néven statisztikai termelésvezérlés vagy statisztikai módszerek a folyamatirányításban), alapjául szolgáló irányítási rendszerben a vezetés és a személyzet közötti együttműködésre hívott fel, ahogy ő hívta, a "mély tudás" rendszerébe.

Ez a rendszer négy egymással összefüggő szempontot vesz figyelembe:

- ❖ egy rendszer felértékelődése (az átfogó folyamatok megértése beszállítókkal, gyártókkal és az áruk és szolgáltatások ügyfeleivel);
- ❖ a változatosság ismerete (a minőség változatossága és okai, és a statisztikai mintavétel alkalmazása a mérésekben);
- ❖ a tudás elmélete (a tudást megmagyarázó fogalmak és az ismert tudományok korlátai);

❖ és a pszichológia ismerete (az emberi természet fogalma).



58. ábra Toyota-módszer forrás: Liker, 2008

Deming "tizennégy pontja" szervezet átalakítási tervet tartalmaz. Ezek a pontok a következők: cél létrehozni a

termék és a szolgáltatás állandó javítását annak érdekében, hogy az üzleti életben és munkahelyteremtésben versenyképessé váljanak; felfüggeszti az utólagos minőség ellenőrzését; kiküszöböli az ellenőrzés szükségességét azáltal, hogy a termék előállítási folyamatába építi be a folyamatos minőségellenőrzést; és folyamatosan javítják a termelési és szolgáltatási rendszert, amely javítja a minőséget és a termelékenységet, és így folyamatosan csökkenti a költségeket.

11.3.22. A minőségi körök

olyan alkalmazottak csoportjai, akik önkéntesen találkoznak azonosítani, elemezni és megoldani a munkával kapcsolatos problémákat. Bemutatják a megoldásokat a vezetés számára, akik a végrehajtásért felelősöknek továbbadják ezeket az új ötleteket. A cél az, hogy azok oldják meg a problémákat, akiknek a legnagyobb a tapasztalata és betekintése a folyamatokba. Ezt a megközelítést a Toyota hajtotta először végre, és fontos lépést tett a

folyamatba épített fejlesztési folyamatok bevezetése érdekében.

11.3.23. Sajátos ismeretek alkalmazása a társadalmi kérdések megválaszolására

Ez a módszer Mohammad Yunus által kidolgozott, a szegénységgel kapcsolatos problémákra vonatkozó innovatív megoldások kifejlesztésére használja a magánvállalatoknál használt technológiai know-how-t. Az első példa a Grameen és a Danone partnersége volt, amelyben összefogott Yunus mikrohitelezési szervezete és egy vezető francia tejtermékgyártó cég, amely új joghurt terméket fejlesztett ki az alacsony jövedelmű fogyasztók számára.



59. ábra Grameen Danone projekt forrás:
<http://hotjobs.bdjobs.com/jobs/grameendanone/grameendanone51.htm>

11.3.24. A polgárok bevonása a médián keresztül

A társadalmi innováció folyamatában ritka a közvetlen média-elkötelezettség, de vannak erre is példák. Az Egyesült Királyság televíziós csatornája Castlefordban dolgozott helyi lakosokkal egy városi újratervezési kísérletben. Az állampolgárokat tervezők, építészek és mérnökök kérdezték arról, melyek a rehabilitációs prioritások Castlefordban. Kisebb munkacsoportokra osztották őket és mindegyikre egy kérdés vagy terület kezelésének feladata hárult. A projektek közé tartozott egy új gyaloghíd az Aire folyó felett; egy galéria a város központjában; egy játszó erdő Cutsykeban; egy új zöld falu; és egy új aluljáró a város bevásárló negyedében. A Castleford projekt kiváló példa a televízió erejére, amely fenntartható társadalmi változásokhoz vezetett.

11.3.25. Másképp gondolkodni

Az új megoldások sok forrásból származnak - pl. egy ötlet adaptálásából vagy a látszólag nem összetartozó elemek újszerű módon való összekapcsolásából. Nagyon ritka az, hogy az ötlet önmagában jön létre.

Gyakran előfordul, hogy más ötletek is elgondolkodtatnak, vagy a kreatív gondolkodás valamilyen tapasztalatból jön. Ami szükséges, az a dolgokról új vagy más módon való gondolkodás.

Egyik célravezető mód lehet a felhasználóktól és résztvevőktől indulva a megfigyelés, beleértve az etnográfiai megközelítéseket is, mint például az állampolgári naplók áttekintése, vagy például a közösségekkel és az egyénekkkel való együttélés életük megértése érdekében. A SILK nevű szervezet a Kent Megyei Tanácsban például használt néprajzi kutatásokat a területükön élő polgárok életmódjának áttekintésére, amikor saját projektjeit tervezte.

11.3.26. A „pozitív deviancia”

Egy eszköz a közösség számára a fejlődés érdekében. Ez magában foglalja azokat az embereket egy adott közösségen belül, akiknek nem átlagos a viselkedése és stratégiájuk lehetővé teszi számukra, hogy jobban megtalálják a megoldásokat a problémákra, mint társaik, ugyanakkor rendelkeznek erőforrásokhoz való hozzáféréssel is. A „Positive Deviance Initiative” már

figyelemre méltó egészségügyi és táplálkozási eredményeket eredményezett Egyiptomban, Argentínában, Maliban és Vietnamban is.

11.3.27. A szélsőségek vizsgálata

- például a távoli helyeken élő közösségekben az egészségügyi szolgáltatások vagy az energiatermelés vizsgálata is jó módszer lehet új ötletek gyűjtésére. A szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás vizsgálata betekintést nyújthat új ötletek kialakításába a szolgáltatások nyújtásához a mainstream felhasználók számára. Például, az épületek és tárgyak áttervezése annak érdekében, hogy a fogyatékossgal élők könnyebben használhassák őket, gyakran előnyt jelent az egész közösségnek, mert mindenki számára hasznos lehet.

A személyes látogatás továbbra is az egyik legerősebb eszköz az ötletek felderítésére, különös tekintettel arra, hogy az innovátor iránti bizalmat is erősíti. Ez a modell gyakori a mezőgazdaságban. Az egyik kiváló példa erre Reggio Emilia, a virágzó északolasz kisváros, amely a második világháború óta kreatív, holisztikus és

gyermekközpontú megközelítést alkalmaz a korai évek oktatásában, amely szerte a világon inspirálta a korai évek pedagógusait. A Reggio Children egy vegyes magán-állami vállalat, amely koordinálja a túrákat és látogatásokat az óvodákban a térségben.

11.3.28. A tér átgondolása

Sok társadalmi tér és épület, vagy a társadalom tulajdonában lévő anyag van, amelyet nem használnak, eldobnak vagy nemkívánatosnak minősítenek. Régi épületek és gyárak maradnak évekig a falusi közösségek nyakán, amelyek mind pénzügyileg mind érzelmileg negatív hatással vannak rájuk. A trükk az, hogy el kell érni, hogy ezeket a tereket és épületeket pozitív fényben lássák, mivelhogy azok a társadalmi innováció számára források, eszközök és lehetőségek lehetnek. Az eszközök újrahasznosíthatók és újrahasznosítandók, és a folyamat során a környezetek revitalizálhatóak, a társadalmi igények kielégíthetők, és a közösségek feltöltődhetnek. Az egyik példa az "aktivista építész", Teddy Cruz munkája. Cruz San Diego-i "hulladék" anyagokat használ

otthonok, egészségügyi klinikák és egyéb épületek építésére Tijuánban. A világon széles körben ismertté vált az alacsony költséggel az azelőtt kidobott anyagokból épített lakásdesignjáról.

Egy másik példa a Westergasfabriek regenerálása a ReUse által Amszterdamban, vagy egy felemelt, eddig nem használt vasút transzformációja New Yorkban városi parkká - a High Line.

11.3.29. Nyílt innováció

A nyitott innováció egy olyan folyamat, ahol a tömegek kollektív intelligenciáját hasznosítjuk. Számos elven alapul, többek között: együttműködés, megosztás, önszerveződés, decentralizáció, a folyamat átláthatósága és a résztvevők sokfélesége. A kifejezést először Henry Chesbrough használta egy új termékfejlesztési modell leírásakor, ahol az osztályok, részlegek között az információ és az ötletek szabad áramlása valósult meg. Manapság tágabb értelemben használjuk, amióta az internet számos alkalmazáson keresztül lehetővé tette nagyszámú ember számára a viszonylag alacsony költséggel működő interakciót.

Az elmúlt néhány évtizedben történt az olyan módszerek robbanása, amelyek célja a közönség elképzeléseinek becsatornázása, amelynek során nyugodtan felmerül a szakmák iránti túlzott tiszteletlenség és az, hogy az ötletet nem csak "a szakértő tudja a legjobban". Sok ilyen módszer elterjedésében nagymértékben az internet segített.

A nyílt pályázatok széles körben szólítanak meg embereket arra, hogy ötleteket javasoljanak a stratégiákhoz, projektekhez, kísérletekhez, kedvezményezésekhez vagy a problémák megoldásához. Számos olyan szervezet létezik, amelyek folyamatosan ötleteket kérnek: A Social Innovation Camp például ötleteket kér és javaslatokat kap a hétvégi eseményei előtt; az Innovation Exchange arra hív fel, hogy potenciális projek ötleteket küldjenek neki; és nem utolsósorban az Európai Bizottság is ötleteket kér a kultúrák közötti párbeszéd előmozdításáért az európai civil társadalomban a Kultúrák közötti párbeszéd európai évének előrehaladása érdekében.

11.3.30. Ötlet-piacterek

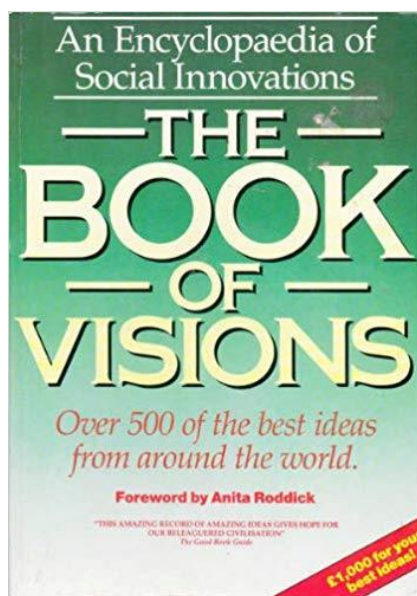
Sok szervezet működtet ilyeneket, például a World Bank's Development Marketplace is ilyen, amely ötleteket keres a fejlesztő szakemberektől és a saját dolgozóitól is, majd a legjobbaknak támogatást nyújt a megvalósításra.

11.3.31. A versenyek és kihívások

Hatékony eszközei lehetnek a társadalmi innováció új forrásai felfedezésének. Segíthetnek felgyorsítani a társadalmi problémákra adott új megoldások kidolgozását. A magánpiacon a verseny azonban nem mindig hajtóereje az új innovációk fejlesztésének. Ez azt jelenti, hogy a versenyeket oly módon kell kialakítani, hogy a résztvevőknek lehetősége legyen együttműködni, megosztani a tudást és tanulni egymástól. Például ilyenek a NESTA Big Green Challenge versenye és a különböző X-díjak.

11.3.32. Az Ötletbankok

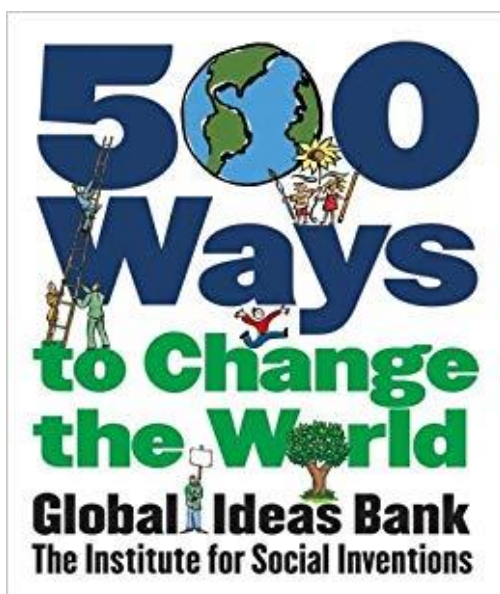
Kialakításában úttörő szerepet játszott az Egyesült Királyságban működő Institute of Social Invention. Igazgatója, Albery Nicholas 1985-ben alapította az intézetet. Albery a "Társadalmi találmányok" c. és a "The Book of Visions" c. könyvei alapján



60. ábra The Book of Visions *forrás:* <https://www.amazon.com/Book-Visions-Encyclopaedia-Social-Innovations/dp/0863696015>

1995-ben elindította a Global Ideas Bankot, ahol online ötleteket és tapasztalatokat gyűjt – ebben az adatbázisban 4000 ötletet találunk online, az oldalnak negyedmillió látogatója van évente, és ezek közül 160.000-en egy vagy több ötletre is szavaztak már. A

Global Ideas Bank (<https://www.ideabank.global/>) segített számos hasonló weboldal létrehozásában, beleértve a Norwegian Ideas Bankot is (amely elsősorban a környezeti fenntarthatóság kérdéseire összpontosít). Egy másik kezdeményezés a My Innovation Health (<https://my.innovation-health.com/>), egy olyan weboldal, amely lehetővé teszi az embereknek, hogy javaslatokat tegyenek az egészségügyi rendszerek javítására. Ezek a weboldalak széles körűek, a ragyogó ötletektől a teljesen abszurdig terjednek. De még akkor is, ha az ötletek nyilvánvalóan kiválóak, nincs módszertanuk arra, hogy az ötletekből cselekvés legyen.



61. ábra Globális Ötletek Bankja forrás: <https://www.amazon.ca/Ways-Change-World-Global-Ideas/dp/0060851767>

11.3.33. Gyermek bevonása az innovációk generálásába

Egyszerű és nagyon gyümölcsöző módszer, a várostervezés és az iskolavezetés együttműködésén alapszik. Egy jó példa erre a Children's Express munkája, ahol a gyermekeket bevonták a földterületek regenerálásával kapcsolatos ötletek megtervezésébe (és a közpolitika befolyásolására) - a Social Exclusion Unit megbízott gyermekeket, hogy interjúvolják meg a lakótelepen élő más gyermekeket, és készítsenek egy prezentációt, hogy bemutathassák azt a minisztereknek.



62. ábra Amikor gyerekek írják a főcímetek forrás:
<https://www.pbs.org/show/when-kids-wrote-headlines-childrens-express-y-press-story/>

11.3.34. "Wiki-kormány"

A wikik használhatóak annak érdekében, hogy a polgárok segítséget nyújthassanak a politika tervezésében. Például Új-Zéland wiki-t használt a rendőrségi jogszabálytervezet kidolgozásához. Ezek az eszközök lehetővé teszik a résztvevők számára, hogy valós időben szavazzanak és részt vegyenek a folyamatban. A wikire több ezer beadvány érkezett (néhány konstruktívabb, mint mások), és egy nap alatt akár 10.000 látogatást is kaptak. Előremutató javaslatok voltak például a rendőrséghez való belépés minimális életkorának meghatározása vagy az áldozatok jogainak nagyobb hangsúlyozása kérdésében. A felülvizsgálati csapat úgy ítélte meg, hogy a wiki nagyon sikeres volt a tudatosság növelésében, új ötleteket adott, illetve ötleteket finomítottak általa.

11.3.35. Állampolgári bírálóbizottság

A Jefferson Center által az USA-ban elindított polgári bírálóbizottságok rendszerében az állampolgárok

véletlenszerűen kerülnek kiválasztásra, hogy értékeljék a vitatott javaslatokat az előnyeik és hátrányaik alapján, sőt néha előfordul, hogy új ötleteket is hoznak. Az állampolgári bíráló bizottság az esküdtszékekhez hasonlóan jön létre, de formális alkotmányos jogkör nélkül.



63. ábra A Jefferson Center logója forrás: <https://www.facebook.com/jeffersoncenter/>

Ezeket átvették az Egyesült Királyságban is - főként a helyi önkormányzatokban, de többek között a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (jelenleg DBIS) és az Élelmiszer Szabványügyi Ügynökség is alkalmazza.

11.4. A részvétel facilitálása

Számos technika létezik, amelyet széles körben használnak a fejlett és a fejlődő világban, az innovációs folyamatokban résztvevők hatékonyabb és érthetőbb módon történő bevonására. Sok esetben ezek az értekezletek nem produktívak és nem kreatívak, de nem feltétlenül ezek azok a helyek, ahol az új ötletek először megszületnek, de kulcsfontosságú szerepűek az innovációban. Mindazonáltal meghatározóak az ötletek kialakításában és a támogatásépítésben. Nagyon sok figyelmet szentelnek a találkozókknak, néha sokkal nyitottabb folyamatok, néha sokkal formálisabb struktúrák működnek. A személyes találkozók továbbra is a legfontosabbak az innováció iránti elkötelezettség generálásában, de egyre több technológiafajtát használnak az értekezletek átalakításában, lehetővé téve az embereknek, hogy szóbeli, vizuális és szimulációs technikákon keresztül vonódjanak be.

11.4.1. Események és konferenciák a hálózatépítéshez és a tanuláshoz

Ilyen események például a Poptech, a TED (Technology, Entertainment, Design) és a Tällberg Fórum.



64. ábra A TED előadás sorozat forrás: <https://paysimple.com/blog/10-ted-talks-for-small-business-owners-and-entrepreneurs/>

A Tällberg Alapítvány által szervezett fórum példa az információk terjedésére és példát ad az innovatív gyakorlatra is. Az események többsége a hagyományos formátumokat használja, mint workshopok (például Tällberg) vagy rövid monológok (mint a TED-ben), az idő nagy részében azonban valójában az informális hálózatok működnek.

A **SEEDCAMP** egy héten át tartó esemény, amelyet szeptemberben tartanak Londonban 20 fiatal vállalkozói csoport támogatására. Az esemény összefogja a sokszínű mentorhálózatot, amelyben vállalkozók, vállalatok, terméktervezők, kockázatitőke-befektetők, toborzók, marketingszakemberek, ügyvédek és könyvelők vannak, akik segítenek a kiválasztott csapatoknak összeállítani az életképes üzletük alapjait.



65. ábra Seedcamp logó forrás: <https://seedcamp.com/>

11.4.2. Virtuális találkozók és konferenciák,

mint például a „One Worlds”, párhuzamosan a Bali Éghajlatváltozási Konferenciával, amelyet a Second Life-ban tartottak. A résztvevők maguk „virtuális” változatként (Avatarként) vesznek részt a cyberspace-ben megrendezésre kerülő eseményen.

A webinárok meglehetősen egyszerű eszközök, a szemináriumok szervezése a weben történik. Például

ilyen a migrációs városok által szervezett webinar hálózat, amely összekapcsolta a nem kormányzati szervezeteket, alapítványokat és akademikusokat a világ sokszínűségéhez kapcsolódó társadalmi cselekvésben.

A Dialogue Café a legkorszerűbb videokonferencia rendszert (TelePresence) használja, hogy összekapcsolja a polgárokat a világ minden tájáról. Egy személy elmegy egy párizsi kávézóba, egy másik Londonban iszik egy csésze teát, akinek a barátja egy Lisszaboni Dialogue Caféban és egy másik egy New York-iban van ugyanakkor és a rendszeren keresztül tudnak kommunikálni egymással.



66. ábra Dialogue Café hálózat logója forrás: <https://www.dialoguecafe.org/>

A kávézóknak ez a hálózata nyitott a non-profit szervezetek számára, hogy itt szervezzenek ilyen rendezvényeket és találkozókat. A koncepció első

kávézói Londonban, Isztambulban és New Yorkban nyíltak, az első öt valódi kávézó (Londonban, Dohában, Lisszabonban, Sanghajban és Sao Paulo-ban) működik 2010 óta.

11.4.3. Az Open Space események

(vagy "unconferences") a résztvevők által vezéreltek. Döntenek a programról, és csoportokba szervezik magukat. Bárki elindíthatja a beszélgetést, meghatározza a helyszínt, elmondja az ötleteit, és akit érdekel, az csatlakozik. A program flexibilis és változtatható; semmi sincs kőbe vésve, mivel a résztvevők mozognak egyik csoportból a másikba, vagy akár új csoportot indítanak. Az egyik arany szabály, hogy "nincsenek nézők, csak résztvevők".

Négy elve van az Open Space-ek:

- ❖ aki jön, az pont a megfelelő ember;
- ❖ mindegy mi történik, a lényeg, az az egyetlen dolog, ami történhetett;
- ❖ amikor elkezdődik az a megfelelő idő;
- ❖ és ha vége, akkor vége.

Az egyik kiváló példa a BarCamp, a résztvevők által vezérelt események hálózata. Kezdetben a BarCamps technológiai kérdésekre összpontosított, de most már olyan sokféle témát foglal magában, mint pl. a marketing és az egészségügyi ellátás is.



67. ábra Open Space esemény Németországban forrás:
<https://falkschmidt.com/2015/04/barcamp-und-open-space-der-unterschied/>

11.4.4. A részvételi műhelyek

A részvételi műhelyeket más néven is ismerik: Participatory Rural Appraisal (PRA) vagy Participatory Learning and Action (PLA). A kamarák és más szervezetek számos anyagot fejlesztettek ki a

szervezéshez és részvételi műhelymunkák elősegítéséhez. Ezek olyan találkozók, amelyek lehetővé teszik a helyi emberek számára, hogy elemezzék, megosszák és fokozzák ismereteiket a fejlesztési projektek és programok tervezése, kezelése és értékelése területén. Vizuális segédeszközök is segítik a munkát - például leképezés, videók, illusztrációk, idővonalak, kártyák, Venn diagramok, szezonális naptártervezés és a teszt térképeket is gyakran használják a résztvevők bevonására és a tudás megszerzésére. Gyakran hatékony eszköznek bizonyulnak a résztvevők által megfontolásra feltett kérdések és személyes tapasztalataik is. Ezek a műhelyek is különös figyelmet fordítanak a csoport dinamikájára; lebontva a különbségeket a „felsőrészek” között - a hatalommal, állással, befolyással stb. rendelkező és az „alsórészek” – a kisebb hatalommal, befolyással rendelkezők között egy közösségen belül. Az egyik ilyen érdekes tevékenység a Szabotőr alkalmazása. A csoport három részre oszlik, két beszélővel és a harmadik szereplő a szabotőr. A felszólalók megvitatják a választott témát. Akkor a szabotőr megzavarja és eltereli őket. A beszélők nem feltétlenül tudják, hogy a harmadik személy célja, hogy

szabotálja a vitát. A végén a csoportot felkérjük, hogy értékelje és beszélje meg a tapasztalatokat.

11.4.5. Az ülésrend

A csoport dinamikáját és a részvétel szintjét egyaránt befolyásolja az ülésrend. Vannak különösen hatékony módszerek az energiaellátás egyensúlyhiányának felszámolására és annak ösztönzésére, hogy a résztvevők teljes mértékben részt vegyenek az eljárásokban. Ezek közé tartoznak a körök, félkörök és a két egymásba fonódó kör (Fishbowl). Ez utóbbiban egy belső csoport van, akik beleállnak a vitába és van egy külső kör, akik a tevékenységben nem vesznek részt. A külső körön lévők megfigyelők és "tanúi" a tevékenységnek. A résztvevők egymás között válhatnak, vagy a külső körben vagy közepén ülve helyezkednek el. A külső körben lévők kérdezhetik a közepén levőket.

Egy másik technika a Margolis-kerék. Itt négy-hat pár szék néz szembe egymással, elrendezve egy körben, mint egy kerék. Ez a gyakorlat segít a résztvevőknek

abban, hogy felismerjék, mindenkinek megvan a tudása és tapasztalata, amit érdemes megosztani. Egy másik feladat az, hogy megkérik a résztvevőket, hogy üljenek a földön egy körben. Ez enyhén gyengítheti vagy visszafordíthatja a hatalmi viszonyokat. Ugyanis nehezebb egy uralkodó típusú ember számára, hogy anélkül, hogy felállna, használja hatalmát. És ha mégis megpróbálja, akkor hajlamos a csoport arra, hogy kizárja őt a feladatból. A hatalom továbbra is azoknál marad a földön, akik a kártyákat rendezik, rajzolják a térképeket, jegyzetek készítenek. Egészen szó szerint a földön ülés jó szintező módszer; beállít egy olyan hanglejtést és hangszínt, amely nyitott, együttműködő és egalitárius lesz.

11.5. Az intézmények

Számos szervezet és multidiszciplináris csapat vesz részt a megvalósítható ötletek generálásában. Mindazokat az intézményeket tekintjük át, akik minden ágazatban részt vesznek az innováció egyes fázisaiban, valamint megnézzük az innovációt animálókat, azokat, akik különböző perspektívákat

hozhatnak létre annak érdekében, hogy létre jönnék innovatív megoldások.

11.5.1. Gondolkodási központok

A „Think Tank”-ek hosszú ideje meghatározó szerepet töltenek be az innovációs ötletek létrehozásában. Az Egyesült Királyságban a Fabian Társaság az egyik legrégebbi ilyen. Híres amerikai példák közé tartozik a Brookings és az American Enterprise Institute. A leglátványosabb tendenciák azok, hogy ezek a szakpolitikai innovációra összpontosítanak. A múltban közvetítőként jártak el az egyetemeken végzett kutatások és a kormányzati szakemberek között.

A legjobb Think Tank-ek katalizátorként működhetnek, kombinálva a kutatás, a politikai ötletek és a gyakorlati innováció kérdéseit a politika változásával párhuzamosan. Jó új példa a Demos munkája; a jövőben a személyes költségvetések (egyéni számlák) létrehozása a kormányzati gondozást igénybe vevők számára.

11.5.2. Tervező laborok

A SITRA Laboratóriumot Finnországban a Nemzeti Innovációs Ügynökség hozta létre azért, hogy felmérje, a design tervezése mennyire fontos eszköz a finn társadalmi problémák megoldásában, mekkora ennek a stratégiai jelentősége. A Laboratórium jelenleg egy eseményt rendez, ahol összehozza a vezető tervezőket a döntéshozókkal.

11.6. Prototípusok és pilotok

Ha ígéretes ötlet keletkezik az innovációs folyamatban, akkor tesztelni kell azt a gyakorlatban. Az ötletek, a próbák és a hibák folyamatos finomítása révén alakulnak ki. Ez nagyon fontos az ötlet fejlesztéséhez. Számos módszer alkalmazható az ötletek tesztelésére és finomítására, a formális megtervezett tesztekől kezdve a randomizált, kontroll-kísérletekig. Szociális vállalkozók gyakran kezdenek bele egyből a gyakorlati alkalmazásba, és remélik, hogy hamar elvégzik formális próba nélkül az értékeléseket vagy teszteket. A mai társadalom egyik közös problémája az innováció

területén az, hogy gyakran óriási a nyomás arra, hogy gyorsan működésbe lépjen a fejlesztés, és nincs túl hosszú kipróbálási folyamat és stratégiai tervezés. Mialatt egy ötletet a gyors prototípus készítés több lépcsőjén keresztül vezetik, sok kihívással kell szembenézni: a termék megvalósítható-e, a szolgáltatás nyújtása lehetséges-e, hogyan kell kezelni az egyes kérdéseket, milyen a közgazdasági megtérülése, és hogyan lehet olcsóbb. A vezetési elvek ebben a szakaszban: a sebesség, a költségek alacsonyan tartása, kipróbálás és visszacsatolás a felhasználók és szakemberek részéről.

11.6.1. Mi a prototípus?

A prototípus egy termék vagy szolgáltatás működési modelljének megtervezése, amely felhasználható a potenciális ügyfelek és szolgáltatók reakcióinak tesztelésére.

Gyors prototípus készítés először a szoftverfejlesztés területén jelent meg, az ötlet az volt, hogy a gyorsabb végrehajtás felgyorsítaná a fejlesztést.

Ez a megközelítés most a szociális terület szolgáltatási prototípusainál is működik - és a szervezetek, amelyeknek célja, hogy gyorsan átkerülhessenek az új ötletek a gyakorlatba, hogy gyorsan kiderüljön, mi működhet, előszeretettel használják a gyors prototípusfejlesztést és kipróbálást.

Lassú prototípuskészítés csak akkor kezdődik, ha kifejezetten olyan helyzet van, ahol új kapacitások szükségesek egy új modell sikerrel járásához. A gyors prototípus-módszerek kudarcot vallanak ilyen körülmények között.

11.6.2. A koncepcióvizsgálat,

- vagyis egyáltalán az elképzelés életképességének bizonyítása a prototípus-készítés előtt történik. Ez a szakasz az ötlet tesztelésének módja - nem pedig a terméké vagy a szolgáltatásé. Általában arra törekszenek, hogy a célközönség tagjai felmérjék, értékeljék és/vagy finomítsák a lehetséges termék vagy szolgáltatás koncepcióját.

A béta tesztelés általában a prototípus és a koncepció tesztelését követi, a felhasználók tényleges

környezetében történik a teszt, ez az ún. „való világ” teszt. A szolgáltatás/termék bevezetését egy kis számú ember teszteli, akik feladata, hogy kipróbálják, és minden problémát jelentsenek a tervezőknek és a gyártóknak.

A partnerségi pilotok összefogják az állami szektort, a filantrópokat és a nem kormányzati szervezeteket, hogy teszteljék az alternatív ellátási modelleket. Az írországi Atlanti Philanthropies óvóhelyi munkája jó példa erre.

A nyilvános pilotok és kísérletek formális értékelési módszereket használnak, és egyes esetekben formális ellenőrzéseket is. A pilotok általában befagyasztják a modell fejlesztését egy ideig, amíg mérik annak hatását. A pilotokat széles körben használják - de túl lassúak lehetnek ahhoz, hogy megbirkózzanak a politikai és egyéb nyomásokkal, hiszen lehet, hogy korlátozzák az evolúciót és a tanulást, mert szükség van a modell befagyasztására, hogy lehetővé tegye a formális értékelést.

A randomizált ellenőrzött próbák (RCT) egy eljárást a nyilvánosságból véletlenszerűen kiválasztott mintán vizsgálnak. Az orvostudományban az RCT-k a "dupla vak" próbát használják, így a kutatók nem tudják, mely felhasználók kapják a kezelést, és kik kapnak placebót. RCT-eket használnak egyre inkább a jóléti területeken is. Gyakran eléggé megbízható az értékelés, de lehet időnként megbízhatatlan is, ezért leginkább más kutatási módszerekkel együtt használják.

Az egész rendszer demonstrációs pilotjai megpróbálnak összekapcsolt elemeket tesztelni, nem pedig a különálló szolgáltatásokat vagy tevékenységeket. Jó példa erre az integrált egészségügyi és szociális ellátás jelenlegi kísérlete a távfelügyelet, a teleegészségügy és más segéd technológiák összekapcsolásával Kentben, Cornwallban és Newhamban, az Egyesült Királyságban.

A nyílt tesztelés átláthatóságot biztosít a tesztelési szakaszok alatt. Erre példa a különböző hibrid autók plug-in teljesítményének követése a Google-lal. A Google kezdeményezése szerint reméli, hogy ezzel a

teszttel oktatják a fogyasztókat, bemutatva a hibrid technológia költséghatékonyságát és környezetbarátságát. A Google tesztautói hibrid dugattyús járművek, alkalmasak az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére. Az eredményeket online közzéteszik, azok nyilvánosan megtekinthetők.

Sok, a fenntartható és szisztematikus innováció ösztönzésére irányuló alkalmazás használja a társas tanulás és a nyílt tesztelés kombinációját.

11.7. Új ötletek finanszírozása

A korai szakaszban számos pénzügyi eszköz alkalmazható: kis összegű támogatások, átváltható kölcsönök, kvázi részvények, díjak, közvetlen jutalékok és pályázatok. A fejlődéshez szükséges leghasznosabb újítások közül néhány magához a pénzhez kapcsolódik.

11.7.1. A korai elképzelések támogatása

Az ígéretes ötletek finanszírozására adott „small grant” (kis összegű támogatás) általában kisvállalkozások vagy csoportok frontembereinek, szakembereknek és állampolgároknak nyújt kisegítő támogatást. Sok egyetemen belül egy belső pályázat alapján kapható egy olyan támogatás, amely gyakran kevés feltétel mellett lehetővé teszi egy kutatócsoport létrehozását egy ötlet kidolgozására anélkül, hogy előre meghatároznák az eredményeket.

Külső szervezetek számára adott finanszírozás esetén jellemzően ötvözik a finanszírozást és a szerény mértékű „inkind” támogatást (például a szolgáltatás

tervezőinek készségeihez való hozzáférést). Az Egyesült Királyságban az UnLtd által biztosított finanszírozás jó példa erre.

Kisebb támogatás közösségi szervezetek és helyi csoportok számára szerezhető az önkéntesség és a közösségi finanszírozás által.

A közszférában az ún. „Kihívás alapok” biztosítják a pénzeszközöket, mint például a „Singapore Prime Minister’s Enterprise Fund”, vagy a „UK’s Invest to Save Budget”. Ezek nyitva állnak az állami ügynökségek számára, néha az ajánlatok több különböző szervezetet érintenek, így „összefogott” problémák vagy igények finanszírozását preferálják. Az egészségügyi ellátás egyéb példái közé tartozik a „The Innovation Challenge”-díj, amely 100 millió fontot ad ki az innovatív technológiák, eszközök és eljárások klinikai fejlesztéseinek felgyorsításához.

A díjak és a versenyek hatékony terjesztési eszközök lehetnek az alapok számára. Az egyik hagyományos érv a díjak és a versenyek előnye mellett, hogy a kockázatot nem kell a finanszírozónak felvállalnia. Sőt, a versenyeken azok vesznek részt, akik várhatóan elviselik a pénzügyi kockázatot. A szociális innovációs folyamatokban azonban több érv szól a kockázat

megosztása, sőt áthárítása mellett. Ezt úgy lehet megoldani, hogy szakaszolják a folyamatot, ahogy egy-egy fejlesztés átjut az egyes szakaszokon, úgy nő a finanszírozása. Így került megrendezésre a NESTA Big Green Challenge c. versenye is 2007-ben, amely egy 1 millió font nagyságú kihívás-díjas alap volt, amely ösztönözte és jutalmazta a közösség által vezetett innovációkat az éghajlatváltozás miatt felmerült veszélyek elhárítására. A Big Green Challenge a non-profit ágazat első ilyen jellegű versenye volt. A három szakaszból álló folyamat során, a versenytársakat támogatják az ötletek artikulációjában, majd a fejlesztésben és, ha finalisták lesznek, az ötletek megvalósításában. A díjat egy vagy több fejlesztésnek ítélik oda a tervezett és a kihívás teljes időtartamán keresztül mutatott tényleges teljesítmény alapján. 2010-ben az egyik döntős a Walesi Brecon Beacons-be való „Zöld Völgyek” formáció volt, amely egy közösségi érdekű cég és projektjében reméli, hogy csökkenti a széndioxid kibocsátást, és megújuló olcsó energiával látja el a helyi lakosokat. A hálózatok finanszírozására jó példa az Európai Bizottság EQUAL-programja is.

11.7.2. Az inkubáció finanszírozása

A finanszírozók specialistává válnak az ígéretes ötletek működőképes formákba való öntésében. Az inkubálás folyamata több elemet tartalmaz: a meglévő modell elemeinek összeállítása, tervezés, fejlesztés, kísérletezés és üzleti tervezés. Az inkubált koncepció értékesíthető a létező szervezetek számára, vagy új szervezetet hoznak létre a fejlesztésre. Fontos kérdés, hogy hogyan kombinálják a befektetési döntést és az üzleti támogatást. 2.000 – 250.000 font között van az egyes projektek tipikus mérete, a legkisebb inkubációs csapat méret körülbelül 10 fő és általában 10 projektet támogatnak a megfelelő terjeszkedés érdekében.

Az in-house inkubációt általában az óriási non-profit szervezetek vagy szolgáltató szervezetek alkalmazzák. Ezek lehetnek „skunk works” egységek illetve olyan vállalati befektetési egységek, amelyek elsődleges célja a spin-off vállalkozások számának növelése.

11.7.3. Az időt kell megfizetni

Az innovatív frontális fejlesztők inkubátorba helyezése időigényes és költséges dolog, ezért ezt külön időalapon finanszírozzák az inkubációs folyamatokban.

11.7.4. Kollektív hang és kredit

A szociális innovációs folyamatokban gyakran lehetővé teszik a szervezetben dolgozó személyzet szavazását, hogy kiválasszák, melyek azok az ötletek és projektek, amelyek a korai szakaszban finanszírozást kapjanak. Ez egy hasznos módja a kollektív intelligencia felhasználásának és a munkaerő bevonásának az innováció folyamatába, ezáltal nő a szervezeten belül az elfogadottság is.

A köz- és magán szektor társadalmi partnerségen alapuló közös projektjei esetén (mint például a gyermekszegénység csökkentése) - a támogatások egyesítés történik meg. Az ilyen projektek esetén sokszor rekord mértékű a befektetett tőke és ezzel együtt a siker is.

11.7.5. Új piacok létrehozása közbeszerzés útján

Azokban az esetekben, ahol nincs meghatározott piac egy adott szolgáltatás vagy technológia számára, a közbeszerzések elégséges igényt teremthetnek új innovációs piacok teljes körű létrehozásához. Az egyik példa maga az internet kifejlesztése volt, amelyet a DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) fejlesztett ki és sok évet vállalt a kereskedelmi forgalomban tartására.

11.8. Fenntarthatóság

Általában az ötletek kisebb része éli túl a tesztelést és a pilotot. Még ígéretes projektek esetén is gyakran előfordul, hogy egyszerűen nem elég hatékonyak vagy nem elég költséghatékonyak. Ha egy ötlet új, valószínűleg sok versengő alternatíva lesz. Általában csak néhány lesz működőképes. Gondoljunk például a kerékpárra vagy az autóra, amelyek mindegyike rendkívül sokféle formában létezett az első évtizedekben (pl. a penny-farthings a háromkerekű) mielőtt néhány változat domináns lett. A nyilvános

visszajelzések kulcsfontosságúak lehetnek, de az értékelési módszereknek is létfontosságú szerepük, mivel mindig van egy szubjektív elem is annak meghatározásában, hogy mi számít sikernek vagy kudarcnak. Az újítások megítélésének képessége, és a magas színvonalú megjelenítési arány, kritikus fontosságú az innovációs rendszer sikeréhez. Ha túl sok ötletet akarnak életben tartani, nem lesz elég tartós erőforrás a valóban legjobb ötletekhez. Skálázásnak hívjuk azt a módszert, amely alapján megállapítható, hogy meg kell-e tartani vagy csökkenteni kell az ötletek számát. Amely ötletekből sikeres prototípusok készültek és a tesztelések alapján megtarthatóak, a szolgáltatás vagy termék fenntartható alapon történő elindítása magában foglalja az olyan gazdasági modell fejlesztését is, amely biztosítja a modell pénzügyi jövőjét is. Ez gyakran megköveteli magának az ötlet megváltoztatását: ésszerűsítését, egyszerűsítését, és/vagy több moduláris elemre osztását, úgy, hogy még a lényeg elvesztése nélkül működhessenek. Az állami szektorban az ötlet fenntarthatóságához az innovációnak be kell illeszkedni a költségvetési folyamatokba. Ez egy speciális módszertant jelent az állami szektorban. A szolgáltatás néha új

finanszírozással finanszírozható csak. Máskor a meglévő szolgáltatásokat át kell alakítani vagy kicserélni. De a pilotok és/vagy a prototípusok kialakítása után a biztonságos, megalapozott nyilvános innovációig gyakran ajánlott különálló vállalkozást létrehozni, közfinanszírozással, és megkötött szolgáltatási szerződéssel. Ez döntő fontosságú lehet, ha az új ötlet megfelelő kultúrával és ethosszal működik. Az állami szektoron kívül az innováció fenntartása hat kulcsfontosságú lépést fog tartalmazni:

- ❖ Egy üzleti modell, amely párhuzamosan születik a vállalkozás alapötletével, és amely meghatározza, hogyan lehet fenntarthatóvá válni.
- ❖ Egy irányítási modell, amely egyértelmű irányítási térképet biztosít az elszámoltathatóság, valamint a védelmi biztosítékok követésére (nem utolsósorban a köz védelme érdekében), ha a projekt sikeres.
- ❖ A finanszírozási források rövidtávon megfelelő indulókapacitással és hosszabb távon elégséges jövedelmet biztosítva.
- ❖ Egy hálózati és kommunikációs modell, amellyel a vállalkozás "relációs tőke"-je meghatározható.

- ❖ Az önkéntesek szerepét magában foglaló személyzeti modell.
- ❖ A működési rendszerek fejlesztési terve - beleértve a menedzsmentet is, az információs, jelentéstételi és pénzügyi rendszereket, IT szükségletet, ellátási lánc rendszereit és a kockázatkezelési rendszereket.

A fejlesztési terveket egy gazdasági vagy üzleti tervre fordítják, amely részletezi a szolgáltatásra vagy kezdeményezésre vonatkozóan, hogyan nyújtják, kinek, milyen inputokkal, mennyi a költsége, és hogyan fog jövedelmet generálni. Ebben a szakaszban a feszültségek kibuknak. Minden olyan fejlesztés esetében, amelyet egy szociális vállalkozás vezet, a misszió az, hogy maximalizálja az innováció elterjedését, amelyet a vállalkozás saját pénzügyi érdekeivel összhangba kell hozni. Ez feszültséget kelthet egyfelől az ötletek közös megosztásának igénye, másfelől a megosztott információk korlátozására és a szervezet pénzügyi túlélése között. A legtöbb szociális vállalkozásnak mindkettőt meg kell tennie - nyitottnak és együttműködőnek kell lennie pénzügyileg túlélve. Ez a nagy nyitottság és készség az

információk megosztására és a know-how, amely gyakran bevételeket generál, valahogy meg kell férjen egymás mellett. Ez a nyitottság az, a vállalkozás társadalmi küldetésével együtt, amely vonzza az önkéntes hozzájárulásokat, az önkéntes idő, források és adományok tekintetében. A szociális vállalkozásoknak sokkal nyitottabbnak kell maradniuk, mint más vállalkozásoknak, mégis könnyebb ezt mondani, mint megcsinálni.

11.8.1. Az üzlet létrehozása

A közszférán kívül egy ötlet megvalósítását fenntarthatónak tartjuk akkor, ha az üzleti modell világos, és megfelelően elegendő lesz a jövedelemáram a költségek finanszírozására. A hatékony ellátást és a hatékony keresletet össze kell vonni. A hatékony ellátás azt jelenti, hogy a projekt működését és költséghatékonyságát bizonyították. Hatékony kereslet arra utal, hogy valaki hajlandó fizetni a kínálatért, amelyek lehetnek állami szervek vagy maga a társadalom.

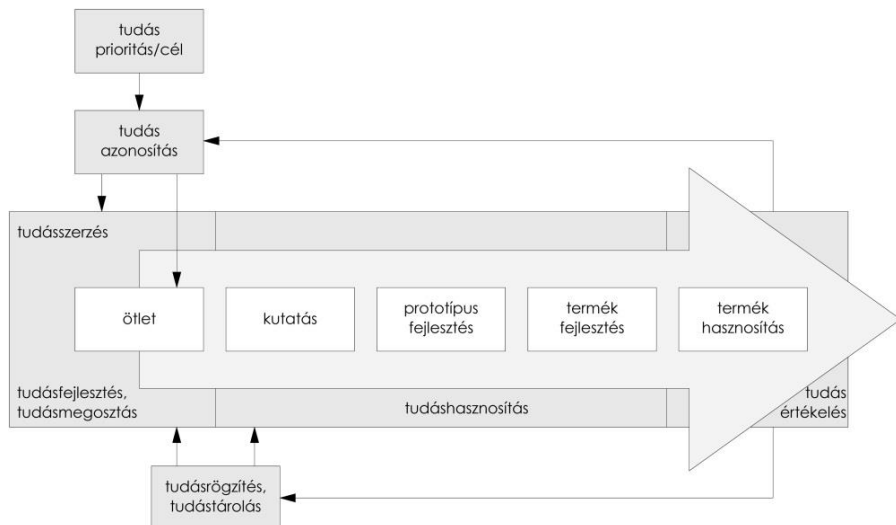
11.8.2. Innovatív üzleti modellek

A társadalmi koncepciók kellő gondosságot és kreativitást igényelnek, éppúgy, mint a társadalmi ötletek. A kettő együttesen fejlődik, hogy fenntartsa és újrateremtse egymás erejét. A szociális vállalkozások számára az üzleti modell jelenti a fenntarthatóság stratégiáját. Egyszerűnek, de feltűnően meggyőzőnek kell lennie, hiszen a szociális ötlet kulcsfontosságú része maga a vállalkozás vonzereje is. A működő üzleti modellek a társadalmi innováció legfontosabb területei. Olyan sokszínűek, mint a kereskedelmi modellek a piacokon. Olyan modellek révén, amelyek értéket teremtenek az ügyfelek számára, hasonlóan azon modellekhez, amelyek az interneten megosztják a tudást és a szellemi tulajdont.

11.8.3. Üzleti stratégiák

Az üzleti stratégia arról szól, hogy a javasolt vállalkozás hogyan helyezkedik el a gazdasági életben, milyen és mekkora a „játéktere”. Minden irányítási területen kulcsfontosságú pontokat kell meghatározni.

Néhányban kulcsfontosságú a kiskereskedelem és a forgalmazás; másokban a feldolgozás színvonala; vagy a tudásmenedzsment rendszer; illetve a kontroll, vagy kulcsfontosságú inputok vannak, például egy kritikus helyszín vagy személyzet (mint a sportban).



68. ábra A tudásmenedzsment és az innováció kapcsolata forrás: <http://kmexpert.hu/tudasmenedzsment-es-innovacio-kapcsolatrendszer/>

Fel kell térképezni, hogy az ágazatban mely területeken legjobbak az új társadalmi vállalkozás esélyei a sikerre, és mennyiben fogja befolyásolni az egész ágazat működését.

11.8.4. Eredmények és kockázat

Számos szociális üzleti modell létezik, amelyek magukban foglalják a kockázati eszközök potenciális értékének felismerését. Különösen tanulságos a szociális vállalkozások számára a bejáratott webes cégek működésének tanulmányozása, amelyek, mint a szociális vállalkozások, érdekeltek a szabad hozzáférés fenntartásában, ugyanakkor közvetett bevételeket is generál ez a működés, válaszképpen a szabad szolgáltatásra, mely vonzza a célcsoportot.

11.8.5. Üzleti tervek

Üzleti modelleknek és üzleti stratégiáknak végül üzleti tervekké kell formálódniuk. Bár ritka a társadalmi vállalkozások esetén a terv egyszerű megvalósítása (ez sokkal inkább egy felfedezési és kibontakozási folyamat náluk), a tervek segítenek tisztázni a feladatokat, megállapítják a mérföldköveket és a szekvenciát - például a beruházás, az emberek, a berendezések beszerzésének és a piaci növekedés ütemezését. Az üzleti terveket a jövőnek tervezzük, de

valójában kevesen élik túl az első „találkozásaikat” a valósággal.

11.8.6. Az üzleti terv értékelési módszerei

Sok módszer létezik, amelyek segítenek értékelni az üzleti modelleket és az üzleti terveket. A Bell-Mason módszer például a kockázati tőke területén alkalmazott módszereket veszi alapul, szigorú keretet ad, amely figyelembe veszi azt a sok elemet, amelyek együttesen tesznek egy üzleti tervet hitelessé. Ilyenek például a készségek, a marketing és a finanszírozás.

Jön egy pont, amikor minden vállalkozásnak el kell döntenie, hogy milyen szervezeti formában, milyen döntéshozatali és elszámolási folyamatokkal és milyen típusú információs és pénzgazdálkodási rendszerekkel működik. Ezek a döntések költségesek és időigényesek lehetnek. De vannak olyan struktúrák és rendszerek, amelyek csontvázként működnek, segítenek a szervezet összefogásában. A tulajdonosi forma meghatározza a szervezet küldetését, irányítási

struktúráit és annak hozamelosztására vonatkozó szabályait.

A szociális gazdaságban a tulajdonlás nem egyértelmű fogalom. A célok és érdekek a szervezeti struktúrára komoly nyomást fejtenek ki. A szervezetnek társadalmi célja lehet, hogy mások javát szolgálja, de megteheti, hogy magában foglalja azokat, akik bizonyos mértékig magánérdekeket akarnak megvalósítani - pénzügyesek, személyzet, beszállítók és vevők. Egyesek karrierjük során gyakorolhatják érdekeiket - és a piaci vagy pénzügyi erejük olyan lehet, hogy csökkenti a projekt társadalmi haszosságát.

Sok esetben inkább az informális struktúrákat helyezik előtérbe, mint például az Un Techo para Chile esetében, amelyet 1997-ben hoztak létre, hogy tisztességes lakhatást biztosítson a legszegényebb chilei állampolgárok számára. A program keretében a friss diplomások és a fiatal szakemberek két évet töltenek különböző projekteken dolgozva, házakat építenek, és a slum-lakóházakat biztonságos és tisztességes otthonokká alakítják. A szervezet már egész Dél-Amerikában elterjedt, több száz csoportja van. Több ezer önkéntes több mint 40.000 otthont

épített. Reménykednek, hogy pár éven belül további 10.000 otthont építenek a kontinensen. Egészen a közelmúltig, az Un Techo para Chile-nek nem volt jogi státusza - egyszerűen egy laza hálózat volt, diákok, fiatal szakemberek és lakosok alkották. Felipe Berríos, aki elindította a kezdeményezést, úgy vélte, hogy ez volt a legjobb megoldás - lehetővé tette az önkéntesek számára a tulajdonjog megszerzését, a projekten túl ez azt jelentette, hogy pl. a földtulajdonosok nem perelhetik be az Un Techo para Chile-t.

11.8.7. Magánvállalatok

Néhány társadalmi vállalkozás számára, egyszerű magánvállalkozás a legmegfelelőbb modell: segíthetnek a méltányosság növelésében és formálhatják az alapítók egy kis csoportjának hozzájárulását. A korlátozás az, hogy az alapító hatása az idő múlásával csökken (új tőke bevonásával). A legtöbb társadalmi vállalkozás önkorlátozásokat tartalmaz, ezekben az esetekben az osztalékokat és/vagy a kilépési feltételeket kulcsfontosságú tervezési jellemzőkként kell tekinteni, hiszen a

befektetők a pénzügyi megtérülés maximalizálását a kockázatok minimalizálása elé helyezik.

A szövetkezetek és az egyesületek általában rugalmasabbak, mint a magánszférák vállalatai. Meghatározásuk szerint céljuk a tagok, fogyasztók vagy munkavállalók, vagy a résztvevők érdekeinek megfelelő működés, elkötelezettek a közösség iránt, ahol működnek, munkát, szolgáltatásokat nyújtanak. Ilyenek például a japán élelmiszer-fogyasztói szövetkezetek, és a Mondragon Coop spanyolországi hálózata.

11.8.8. Kölcsönös befektetési alapok - kockázatközösségek

A kölcsönös befektetési alapok a múltban a pénzügyi szektor fontos részei voltak. Több alap a közelmúltban jelentős szerepet játszott pl. a közművek megújításában. A walesi vízhálózat megújítása egy nagy és sikeres példa erre, valamint a sport ágazat, ahol most is működnek ilyen alapok. Például 15 labdarúgó- vagy rögbi klubban 95 szurkolói klubnak

vannak részesedései. Az „új kölcsönösség” növekedése is az államok által támogatott, a közvélemény számára így demokratizálva a szolgáltatásokat. Jelenleg 125 NHS Foundation Trust létezik, amelyet több érdekelt fél közösen alapított. A háziorvosok közösen szerveztek kölcsönös finanszírozást az alapellátás érdekében, amely láthatóan fejlődött. A szabadidős klubok és a szociális vállalkozások nyilvános szabadidős létesítmények üzemeltetésére csinálnak hasonló finanszírozási rendszert. Jelenleg 109 ilyen szabadidős kölcsönös alap van, amelynek együttes forgalma eléri a 640 millió EUR. Az oktatásban ott vannak a kooperatív alapítványi iskolák. Már 25 iskolai kölcsönös alapot hoztak létre, és további 60 iskolával folynak tárgyalások. 2009-ben az Egyesült Királyságban 23 millió tag volt kölcsönös finanszírozási alap tagja, ilyenek a hosszú ideje létrehozott kiskereskedelmi és pénzügyi együttműködések, biztosítók, a lakásszövetkezetek, az új kölcsönös egészségpénztárak, amelyek az elmúlt évtizedben olyan jelentősen nőttek.

11.8.9. Partnerségek

Az egyetértési nyilatkozatokban hivatalosan is kifejeződhet a két fél közötti egyező akarat abban az esetben, ha lehetetlen lenne jogilag kötelező erejű megállapodást létrehozni.

A jótékonyági szervezetek a szervezet küldetését helyezik előtérbe, azzal a feltétellel, hogy közhasznú ellátást végeznek, ezért a jótékonyági státusz különböző előnyeit élvezik, beleértve az adókedvezményeket is.

11.8.10. Közösségi érdekeltségek

A szociális vállalkozás egy új társadalmi helyzetben született és így új jogi státuszt adott a vállalkozások számára, amely leginkább a közhasznú, jótékonyági státuszhoz hasonlít. A CIC státusz lehetővé teszi, hogy hozzáférjenek a tőkebefektetésekhez, miközben fenntartják a vállalkozás számára kiemelkedő fontosságú társadalmi célokat. Ezt úgy hajtják végre, hogy zárolják az eszközöket és osztalékot nem vehetnek ki, amely részben elválasztja a vállalkozást a

magánpiac legfontosabb céljától, a nyereség maximalizálástól és a tőkenövekedéstől. Az egyik példa erre a Work-Rite, amely a munkahelyi alapokon nyugvó mentori projekt. Az az alapgondolata, hogy „mindenki emlékezik az első főnökre”. A munkanélküliség csökkentése a cél, ahol egy munkanélküli fiatalemberrel megegyezik a szakképzett szakember, és hat hónapon keresztül támogatja a fiatal személyt, aki gyakornokként dolgozik mellette.



69. ábra Work-Rite Mentor Program forrás: <http://youthpassageways.org/blog/2015/05/15/featured-partner-the-rite-journey/>

11.8.11. A jó kormányzás

A tulajdonosi struktúrák fontos dinamikát hoznak a vállalatok életébe, amely segítheti vagy akadályozhatja a szervezetet küldetésének megvalósítását. A tulajdonjog legjobb formái és a jó kormányzás erősíti a tőke beáramlást, és ezáltal rugalmas forrást hoz létre, amikor a vállalkozás nehéz időket él meg.

11.8.12. A fórumok

A szociális vállalkozások működésének egyik legfontosabb jellemzője, hogy működtetik a belső fórumokat. Ezek az értelmiségi, vezetői szintű és a kézi munkaerő közötti megosztottságot próbálják megszüntetni. A Fórum a tulajdonosok, a vezető testületek és a szervezet dolgozói együttműködésével értelmezi a szervezet társadalmi céljait. A társadalmi vállalkozás sikere a három szint (az irányítók, a tulajdonosok és a dolgozók) integrációjától függ. A megosztottság leküzdésének eszköze az aktív formálódási folyamatban való részvétel, és részben az aktív tagok bevonása a vállalkozás munkájába. A

fórumok kötelesek őrködni az értékek és a küldetés felett.

11.8.13. Az innovációs táblák

Az innovációt előmozdítandó gyakran alkalmaznak a szervezetek a legjobb innovátorokat kiemelő rendszert, amely alapján egy mindenki számára elérhető innovációs táblán teszik közzé a legjobbak neveit és tevékenységét. Továbbá ezeken a táblákon új ötleteket is fel lehet tüntetni, amelyek a tervezési folyamat részeként aktívan működhetnek az innováció előmozdítása érdekében.

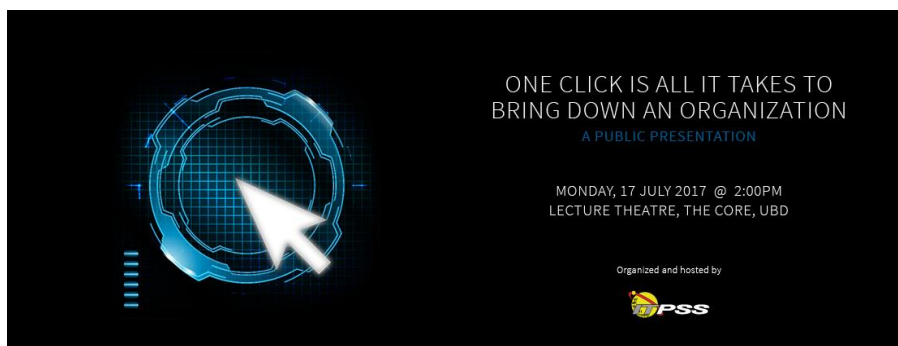
11.8.14. Az érdekelték részvétele az irányításban

Számos mód van arra, hogy az érdekelték érdeke beilleszthető legyen a szervezet struktúrájába és annak folyamataiba. Ezek közé tartozik az alapító okirat, a részvényesi megállapodás, vagy a betéti társaság működési feltételeit leíró dokumentum.

11.8.15. Ingyenesen, bárki által hozzáférhető útmutatók

A szociális szektor gyorsabb fejlődését tette lehetővé az átfogó útmutatók hozzáférhetővé válása, amelyek segítenek a vállalkozásoknak a döntések meghozatalához fontos irányítási modellek és szervezeti formák kialakításában, kiválasztásában. Ezek felhasználhatók akár egy korai szakaszban az érdekeltek közötti tárgyalások irányításához, akár később a szervezeti forma véglegesítéséhez és a dokumentumok, szabályzatok elkészítéséhez. Az internetalapú innovációk ezen a területen nagyot lendítettek a szociális vállalkozások létrejöttén, a weboldalak szabad biztosítása révén hozzáférhettek a dokumentum mintákhoz.

Egy érdekes példa erre a szolgáltatásra a One Click Organizations, egy rendkívül egyszerű web alapú eszköz új szervezetek létrehozására, ahol az alapító dokumentumok létrehozására és a tagok és az érdekeltek közötti együttműködésre is találunk példákat.



70. ábra Az "Egy klikk" projekt forrás: <http://www.itpss.com/sanstalk2017/>

11.8.16. A fogyasztói részesedés növelése

felhasználható a fogyasztók bevonására közvetlenül egy vállalkozás munkájába. Ez volt az egyik fő oka, hogy a Cafédirect úgy döntött, hogy a nagyobb részvénytulajdon hányad a kis részvénytulajdonosokhoz kerül, és ez lesz a finanszírozás növelésének eszköze.

11.8.17. Arany Részvények

A szociális vállalkozások, mint a Cafédirect is, az alapszabályban elfogadtak egy részletes szabályozást az aranyrészvényre vonatkozóan. Előfordul, hogy a Kormányok alkalmazzák az aranyrészvényt egy

privatizált vállalat esetében a közérdek védelme érdekében. Az aranyrészvény biztosítja, hogy az egyes befektetők által kibocsátott részvények száma korlátozott legyen, vagy az eszközök elidegenítésére korlátozásokat vezethessenek be. Több esetben aranyrészvénnyel lehet csak a társaság igazgatótanácsát változtatni, kinevezni.

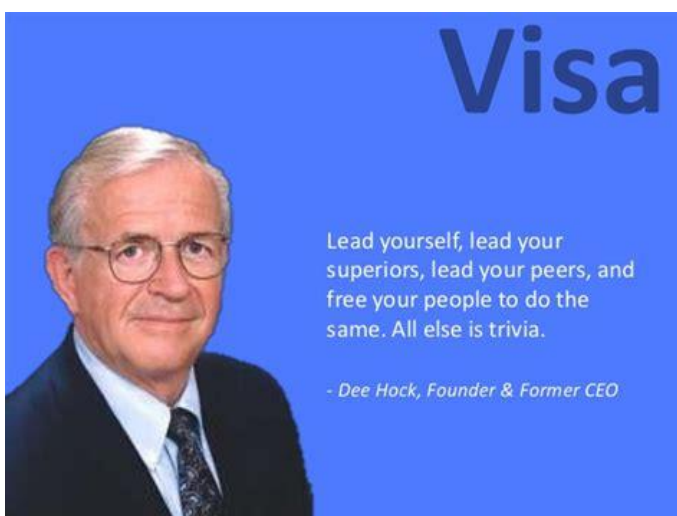
11.9. Szervezeti és irányítási modellek

A társadalmi célokat szolgáló szervezetek is hierarchikusak. A szociális gazdaság nagy része olyan szervezetekből áll, amelyek nem különböznek az állami vagy a magánvállalkozásoktól, vagyis piramisszerkezetük van, az irányítási hatáskörök lefelé és az elszámoltathatóság felfelé áramlik. Jótékonyági szervezeteknél a kurátorok a szervezet tetején, a végrehajtásért felelős vezető fölött ülnek. A hierarchiák azért maradtak fenn, mert hatékonyak és jól értik a szereplők a modelleket. Vannak azonban rugalmasságot előnyben részesítő, szervezeti működésükben is innovátor vállalkozások is szép számmal.

11.9.1. A felhasználói orientáció és autonóm munkacsoportok

A nagy kereskedelmi szervezetek eltolódtak a hierarchikus szervezetektől olyan modellek felé, amelyekben viszonylag önálló végrehajtó csoportok vannak, a technikai személyzet és a menedzsment támogatja ezek működését. Az ellenőrzést a felhasználók/fogyasztók gyakorolják és az információs és operatív rendszerek folyamatosan követik, hogy milyen mértékben teljesült sikeresen a fogyasztók keresleti igényeinek kielégítése. A termelési rendszerben ilyenkor a korábban a hierarchikus vezetők által biztosított fegyelmet maga a rendszer biztosítja a frontvonalban dolgozó munkatársak között. Ebben az esetben a menedzser feladata, hogy értékelje a teljesítményt és a teljesítmény eltéréseket, ezzel biztosítja a rendszer hatékony integrációját. Ez a hierarchia ritkaság és a felelősséget az elülső csapatok csoportjaira fókuszálja, azaz "Heterarchikus", ahol a legtöbb hatalom és felelősség az egyes csoportokon van. Egy másik verziót a Visa működteti (a tagok közös tulajdonában álló bank), amit Dee Hock a Visa alapítója fejlesztett ki: ez az ún. "chaordic" szervezet, ahol a

szervezett működést és a káoszt egyesítették. A társadalmi innováció területén az ilyen modellek különösen a nagy jótékonyági szervezetek és a nyilvánosság előtt működő szolgáltatásokat nyújtó szervezetek esetében fordulnak elő.



71. ábra Dee Hock a VISA alapítója forrás: <http://loosetrolis.gq/1356432-famous-dee-hock-quotes.asp>

11.9.2. A felosztott szervezetek

Számos társadalmi vállalkozás megpróbálja elkerülni a szigorú hierarchikus struktúrákat avval, hogy kisebb és nagyobb csoportokat hoznak létre, vagyis felosztják a szervezetet (ún. sejteket hoznak létre) és együttműködnek más hasonló vállalkozásokkal.



72. ábra Gay Watson forrás:
<https://www.telegraph.co.uk/lifestyle/11484925/Guy-Watson-interview-Veg-nerd-who-thinks-outside-the-box.html>

Egyesek egy olyan franchise modellt hoztak létre, amely lehetővé teszi, hogy minden egyes egység viszonylag kicsi legyen, miközben az együttes méretgazdaságosság előnyeit kihasználva a vállalatcsoport egésze megfelelően tud működni. Ez az

alapja pl. a Riverford Organic Vegetables Ltd. működésének is, amely az ökológiai termékeinek forgalmazóit szervezte franchise rendszerbe, 12 „testvér” gazdaság van a regionális termelők szövetkezetében. Ez a szerkezet volt az, amelyet Gay Watson, a Riverford farm alapítója dolgozott ki a kisvállalkozások számára, a helyi termelés támogatására. A létrejött hálózat most 47.000 szállítmányt szállít ki egy héten.

11.9.3. A menedzsment funkciói

Az innováció különböző fejlesztési szakaszainak kezelése különböző vezetési formákat és stílusokat kíván meg. A kezdeti szakaszban a vezetés úttörő szerepet tölt be. A szervezet fejlődik, a vezetésnek meg kell felelnie a adaptálás, megfigyelés és tanulás elvárásainak. A vezetőség feladata nem csak a feladatok kitalálása, hanem pl. ha több tevékenységet folytató központokról van szó, a fórumok építése, és olyan mechanizmusok kialakítása, amelyek lehetővé teszik a kölcsönhatást, elősegítik a kreativitás

fejlődését - a vitát és a feszültséget pedig további innovációvá alakítják.

11.9.4. Az innováció fenntartására szolgáló rendszerek és struktúrák irányítása

Általában feszültség keletkezik az innováció működtetése és az innováció fenntartására során a kezdeti irányítási rendszerek és az új igények között. A pénzügyi igények és a vezetői igények nyomást gyakorolhatnak a meglévő üzleti tevékenységre. Különböző kezelési stílusok alkalmasak az innováció működtetésére. Pl. a spin-off az egyik módja a feszültség kezelésének a működtetés során. Óvatos, a szorosan egymást követő tervezés egy másik mód, amely lehetővé teszi az új innovátorok új feladatokra való átterelését.

11.10. Működtetés

A társadalmi vállalkozások megkülönböztető értékrendje nemcsak a struktúrákban jelenik meg, hanem a működésben is – azaz, hogy hogyan működik

önmagában, milyen technológiákat alkalmaz vagy kikkel működik együtt.

11.10.1. Társadalomorientált ellátási láncok

Az átlátható ellátási láncok, amelyek tükrözik a vállalkozás értékeit, gyakran a fenntartás kulcsfontosságú elemei és a társadalmi vállalkozás bővítésének kulcsai. Bio élelmiszer előállítása és kiszállítása például a tanúsított ellátási lánctól függ. Egy tisztességes kereskedelmi vállalat a mezőgazdasági termelők számára előnyös lehet, de meg kell akadályoznia pl. a hibás nyilvántartások miatti problémákat. Gyakran időbe telik robusztus ellátási láncok kialakítása, de egyszer létre kell hozni őket, nagy gondot kell fordítani erre.

11.10.2. Társadalomorientált keresleti láncok

Egyes vállalkozások számára a kihívás az, hogyan kell fejleszteni a keresleti láncot, amely feldolgozza vagy terjeszti a javakat vagy szolgáltatásokat, amelyeket létrehoznak. A közösség a helyi és regionális

önkormányzatokkal együtt általában támogatja a helyben összegyűjtött anyagokat feldolgozó újrahasznosító üzemeket - és egyes esetekben az iparágakat. Új felhasználási módokat fedeztek fel olyan anyagok esetén, mint az üveg, vagy pl. többféle komposztot fejlesztettek ki a megnövekvő kereslet miatt. Néha a láncok szorosan összekapcsolhatóak. A gazdálkodók együttműködése például Olaszországban, a szövetkezeti bankok által finanszírozott kooperatív feldolgozó gyárak láncolatát hozta létre, akik szövetkezeti üzletek révén értékesítik a termékeket, de az ellátási láncokhoz hasonlóan a cél az, hogy a keresleti lánc is tükrözze a vállalkozás társadalmi küldetését.

11.10.3. Megosztott szolgáltatások

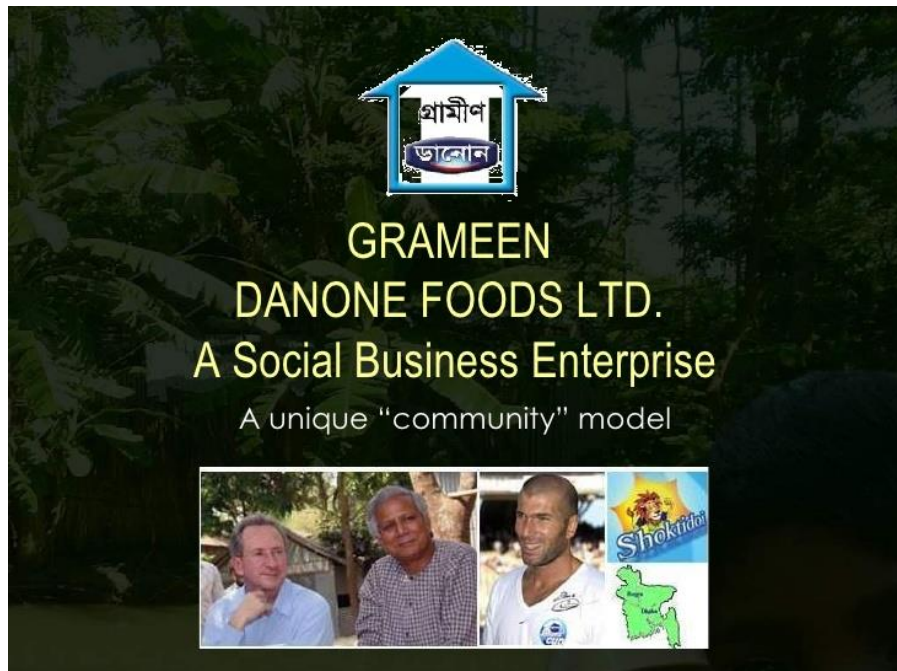
Sok új vállalkozás kis létszámú, ezért nem finanszíroznak meg olyan működtetési rendszereket, amelyek fontosak lennének a hatékony munkavégzéshez. Fontos, hogy a vállalatok megtalálják az ilyen általános költségek megosztásának módjait, hozzáférést a részmunkaidős

szakemberekhez, vagy pl. a szabadon hozzáférhető technológiák letöltési rendszereihez. Az egyik modell erre a kis olasz cégek által a "harmadik Olaszországban" létrehozott konzorciumok. A CNA, a kézműves termelők ernyőszervezete olyan szolgáltatásokat végez kollektíven, mint a foglалás, számvitel, jogi tanácsadás, sőt politikai képviseletet is ad a szövetségben résztvevők számára.

11.10.4. Együttműködési technológiák

Gyakran fontos, hogy a vállalkozások elfogadjanak olyan technológiákat, amelyek rugalmasak, alkalmazkodók és alkalmasak a tevékenységek elosztására. A Grameen-Danone partnerség mikro-joghurt gyárakat hozott létre (a géptervezők kezdeti szkepticizmusa ellenére) lehetővé tette a joghurtot árusító falusi nők számára a könnyű hozzáférést, és így elkerülték a magas hűtési költségeket. Roshonara, egy „Grameen Lady”, aki Shokti Doi joghurtot árusít. Naponta körülbelül 70-100 csésze joghurtot értékesít. Így képes háztartási jövedelmét havi 17 dollárral

kiegészíteni. A férje ricksa vezető, aki havonta kevesebb, mint 100 dollárt keres.



73. ábra Grameen Danon Projekt forrás:
<https://www.slideshare.net/danonecommunities/grameen-danone-july07-nx-power-lite-143219>

11.10.5. A kapcsolati tőke

Az új vállalkozások sok energiát fektetnek a pénzügyi tőke biztosítására – egyrészt eszközökbe, másrészt forgótőkébe kell fektetni. De a kapcsolati tőke megszerzése is ugyanolyan fontos. Ezek például a tudás és a bizalom a vállalkozás és a beszállítók között,

valamint a kapcsolatok a vállalkozás és az önkéntesek között. A hagyományos elszámolás kevésbé veszi figyelembe ezt az immateriális tőkét, de minden társadalmi vállalkozásban ez az erősségük megalapozását és megkülönböztető képességüket jelzi. A kapcsolati tőke fogalmát használjuk azon kapcsolatok minőségének megragadására is, amelyeken belül a gazdasági cserék zajlanak. Ez a legfontosabb releváns kérdés egy társadalmi vállalkozás számára, mivel a siker a kapcsolatok tartományától és a mélységétől függ. Ezek a kapcsolatok sokrétűek. Magukban foglalják a természetes kapcsolatokat: a felhasználók és a befektetők között; a beszállítók és a forgalmazók között; és a saját munkatársak, az igazgatótanács és az önkéntesek között. Ez egyike a legnagyobb potenciális eszköznek, amellyel a szociális vállalkozás támogatást és erőforrásokat vonzhat kívülről, valamint belső motivációt, és a megvalósítás módjára ötleteket is generálhat.

11.10.6. Nyitottnak maradni...

Az emberi erőforrásokba való befektetés egyik célja, hogy biztosítsák a vállalkozás nyitottságát a társadalom felé. Ez ugyanolyan fontos, mint egy épületbe vagy gépbe történő befektetés. Ez vonatkozik egy vállalkozás identitásának megfogalmazására és bemutatására egyaránt. Külső szakértők látogatása lehet egyfajta képzési támogatás, hogy meg tudják őrizni olyannak a szervezetet, amely új ötleteket és modelleket valósít meg.

11.10.7. A minőség és a mérték

A projekt külső kapcsolatainak kulturális jellegűnek kell lennie, hiszen egy nyitott és befogadó kultúra egy társadalmi vállalkozás erejét nagyobb mértékben tudja kihasználni.

11.10.8. A felhasználói visszajelzések rendszerei, amelyek a felhasználókat a középpontban tartják

A társadalmi vállalatok hajlamosak csak az ötletükre támaszkodni, magukhoz kötni a finanszírozókat és a felhasználókat. Működési fókuszukat inkább a kínálatra, mint a keresletre helyezik. De annak biztosítása érdekében, hogy a vállalkozás továbbra is generatív és ne statikus legyen, a felhasználóknak továbbra is központban kell lenniük - a szolgáltatónak tudni kell, ki és mit igényel, hogyan használják és értékelik a szolgáltatást, és hogyan lehet javítani és kiegészíteni azt. Csakúgy, minthogy egyetlen vállalkozás sem működhet finanszírozás és számviteli rendszer nélkül, úgy igényli a felhasználói kapcsolatok és a visszacsatolás rendszerét is.

11.10.9. Webes jelenlét

Minden társadalmi vállalkozásnak kell legyen honlapja. Sok vállalkozásé természetesen információintenzív - a minőség és a kézzelfoghatóság tekintetében munkájukról, a benne résztvevők történeteiről és az

emberek köréről szól, akikkel együttműködnek. Ez utóbbi miatt válik létfontosságúvá a vállalkozások számára a különböző eszközökhöz - wikik, csevegőszobák, fórumok, kommentárok és blogok – való hozzáférés. Nagy igénybevételre kell számítani a használhatóság és a szörfözhetőség, az egyes weboldalak másokhoz való kapcsolódásának módja (linkek és RSS-hírcsatornák révén) tekintetében, valamint létre kell hozni jelenlétet más közösségi oldalakon is, mint például a YouTube és a Facebook. Mindenekelőtt a vállalkozásnak erőforrásokat kell fordítania az állandó frissítésre és aktív web hosting oldalak működtetésére. Jó példa erre az Ebbsfleet United labdarúgócsapat weboldala (My Football Club), amelyen egy hattagú csapat dolgozik, hogy bevonja a tagokat, működtetve azt a modellt, amely sok látogatói felajánlást fogad el. (Minden látogató finanszírozhat egy-egy labdarúgót és ez a honlapon meg is jelenik.)



74. ábra Az Ebbsfleet United Football Klub lelátója forrás: <https://ebbsfleetunited.co.uk/>

11.10.10. Marketing és branding

Szociális vállalkozások esetén, különösen azoknál, amelyek adókedvezményben vagy támogatásban részesülnek, sajnos kívülről nézve gyanús lehet a márkaépítés. A kormányok kritizálják, hogy pénzeket költenek a márkázásra. Az adományozók nem szívesen támogatják a márkákra kiterjedő kiadásokat. De minden vállalkozásnak van egy megjelenése és egy stílusa. Ez része annak, ahogy kommunikál. A szociális vállalkozásoknak is kell a márkajelzés, azt mintegy fáklyaként lobogtatja, hiszen ez jelzi a jelenlétet és vonzza az embereket. Ez az első lépés a kapcsolatok kiszélesítésében. Vagyis meg kell győzni a finanszírozókat arról, hogy ezt is támogassák.

11.10.11. Egy működő múzeum

A munkahelynek világosnak és vonzónak kell lennie, a szociális vállalkozások esetében sokszor betekintést kell engednie a szervezeti kultúrába, és az ott folyó munkába. Egyes vállalkozások tovább mennek, és a munkahelyüket működő galériaként vagy múzeumként

működtetik. Sok munkájukat bizonyítják így vizuálisan, fotókon és grafikonokon keresztül. Néhányan túrákat rendeznek és ebből is jövedelmet generálnak. Például az alacsony szén-dioxid-kibocsátású közösségek lehetővé teszik a látogatók számára, hogy megérinthessék, felhasználhassák és láthassák az eredményeket, valamint megtekinthessék az alkalmazottak és a személyzet munkáját. Mindig hasznos gyakorlat egy vállalkozás számára, ha megfontolja, hogyan lehet legjobban bemutatni kézzel foghatóan a munkáját és a társadalmi célját úgy, mintha az egy galéria lenne.

11.10.12. Az események nyitottá tétele

Ezzel lehetőséget nyújthatnak az emberek sokasága számára, hogy betekintsenek a szervezet munkájába, megtapasztalhassák a szervezeti kultúrát.

Az ilyen események sokkal fontosabbak a szociális vállalkozásoknál, mint a kereskedelmi vállalkozásoknál, hiszen ezáltal lehetővé teszik egy szélesebb csoport számára a vállalkozás szellemének megismerését.

11.10.13. A szellemi tulajdon nyílt formái a terjedés maximalizálása érdekében

Ez különösen az ötlet vagy szolgáltatás terjesztése esetén fontos. A szociális vállalkozások érdekeltek a szellemi tulajdon nyílt formáinak elfogadásában. Nekik előnyösek mind a közös tudás közegéből meríteni, mind a visszacsatolásból, hiszen így az információ kölcsönösen gazdaságosan kinyerhető, és a tudás megosztható. Jó példa erre a Bioregionális Farm Vauban-ban, Freiburgban, Németországban. Ez a világ egyik vezető "öko-városa". Az 1990-es évek elején a helyi önkormányzat döntést hozott arról, hogy minden új konstrukciónak fenntarthatónak kell lennie. Itt a napenergiát az otthonok melegítésére és az áramellátás biztosítására használják. A város a kis energiaigényű, fenntartható házak bemutató helye, amely vonzza a látogatókat és a befektetőket egyaránt. A legértékesebb technikai információkat a weben osztják meg. A nyílt hozzáférés vagy a nyílt engedélyezés lehetővé teszi az emberek számára, hogy a vállalkozás tudásán alapuljanak az eszközök, és ezeket az eszközöket másokkal összekapcsolják. Néhány vállalkozásnál ez magában foglalhatja az

eladásból származó lehetséges jövedelemforrásokat is, de sok alternatív eszköz létezik a jövedelmek növelésére, a nyílt információs politika révén.

11.10.14. Képesség a készségek és kultúrák fejlesztésére

A képzés iránti elkötelezettség vagy a közös képzési irányultság a résztvevők számára létfontosságú szerepet játszik a társadalmi vállalkozások kohéziójának biztosításában. Tájékoztatja a résztvevőket a vállalkozás központi céljáról. A képzési rendszer biztosítja a vállalkozóknak, a befektetőknek és az önkéntes dolgozóknak, hogy egy élő rendszerként tekintsenek a vállalkozásra, amely nem korlátozódik a szervezetben konkrét egyénekre vagy szintekre, hanem minden érintett számára lehetőséget nyújt a fejlődésre. Ez különösen fontos például az állami innováció területén.

11.10.15. Az emberek és a fizetésekre vonatkozó értékalapú politikák

A szociális vállalkozások esetében is kiemelten fontos a személyzet fejlesztése. A belső politikáknak, a fizetési struktúráknak és a működési gyakorlatnak figyelembe kell venni a vállalkozás küldetését, hogy elkerüljék a piaci fizetési ráták és a nonprofit szektor közötti feszültségeket a fizetési különbségek miatt. Mindenki számára méltányosnak tekintett fizetésre van szükség, azon túl, hogy ezen vállalkozások esetében a társadalmi hasznosság érzése hozzáadódik a fizetés értékéhez.

11.10.16. Az önkéntesek értékelése

Az önkéntesek gazdaságban betöltött szerepét, a kapcsolatokat és az ösztönzőket másképp kell átgondolni, mint ahogyan a szerződéses bérkapcsolatokban ezek működnek. Ha az önkéntes nem kap fizetést, akkor a munka tapasztalata és a társadalmi célok elérése önmagában is elég erős ahhoz, hogy meggyőzze őt a folytatásról. Ez azonban

különös vezetői és szervezési készségeket követel meg a felsővezetőtől, de ha ez sikerül, az nagy potenciális érték egy új vállalkozásnak, széleskörű vonzerő lesz és hatékonyan foglalkoztatja az önkéntesek körét. Sok szervezet, mint például a szociális lakhatási vállalkozás, a Habitat for Humanity, elsősorban önkéntes szervezet, egyszerű célokkal és erős ethosszal.

11.10.17. Kockázati finanszírozás

Minden innovációs folyamat bizonyos finanszírozást igényel. A szociális vállalkozások számára az kulcsfontosságú, hogy a finanszírozó forrásoknak osztaniuk kell a vállalkozás szociális céljait. Ez nem mindig működőképes. A tőkeemelés bizonyos kompromisszumot vonhat maga után a tőkeellátókkal, de a cél mindig az lenne, hogy azokkal találja meg a vállalkozás az alapfinanszírozás módját, akik osztják a vállalkozás küldetését. Általában a korábbi szakaszok kevesebb pénzt igényelnek, de akkor is a legnehezebb pont az, amikor pénzt gyűjtenek. Az új vállalkozások finanszírozására számos etikus bank és szociális

finanszírozás létezik. A finanszírozás minden formája magával hozhat hatalmi kapcsolatokat, amelyek néha fenyegethetik a vállalkozás alapját képező értékeket és kapcsolatokat.

11.10.18. Közpolitika

Az egyik stratégia az, hogy az innovációkat integrálják a közpolitikákba mind nemzeti, mind helyi önkormányzati szinten. Erre példa az Egyesült Királyságban a 2000-es évek végén az iskolákra kiterjesztett innováció - amely ezután a finanszírozás, a célok és egyéb eszközök gyakorlatba való átültetéséhez a teljes körű politikai eszköztárat felhasználta.

11.10.19. Közprogramok

Az innováció fenntartható azáltal, hogy részt vesz olyan közcélú programokban, amelyekhez eleve hozzá tartozik a finanszírozás. Így az első évek innovációi, például a Headstart és a SureStart, finanszírozottak voltak.

11.11. Jó gyakorlatok Európai Társadalmi Innovációkra

11.11.1. Connected Care, Egyesült Királyság

"A társadalmi tőke, a hajlandóság és a bizalom megteremtése a hátrányos helyzetű közösségekben"

Link: <http://www.turning-point.co.uk>

Az Egyesült Királyságban „Az inverz gondozásról” szóló törvény kimondja, hogy a leginkább a szociális gondozást igénylő embereknek van a legtöbb problémája a szolgáltatáshoz való hozzáférésben.



75. ábra Connected Care forrás: <http://www.connectwithcare.org/>

Ez a társadalmi kihívás nagymértékű negatív hatásokkal jár. Ha a szolgáltatások ilyen módon nem működnek, a leginkább

marginalizálódtak, az elmaradott közösségek egyre rosszabb helyzetbe kerülnek. A Peer-led kutatás, Connected Care, Turning Point modellje a közösség által adott megbízás keretei között keményen dolgozik azon, hogy az egészségügyi és szociális gondozási problémákra adott új megoldások kidolgozása eljusson a fragmentált közösségek szívébe a társadalmi tőke megteremtése érdekében. A gondozási rendszer lehetővé teszi a közösség számára, hogy kezelje a szolgáltatásokhoz való hozzáférés hiányosságait.

Szociális innovációs hősök

A Connected Care felkutatja és felkészíti a helyi embereket, hogy „közösségi felfedezők”-ként működjenek. Hozzáférésük van a leginkább rászoruló marginalizált csoportokhoz, a komplex szükségletekkel rendelkezőkhöz és azokhoz, akik valamiért nem férnek hozzá a szolgáltatásokhoz. A „közösségi felfedezők” az általuk kutatott területen élnek. Ők is gyakran veszik igénybe a helyi egészségügyi és szociális gondozási szolgáltatásokat. Ez egyedi hozzáférést biztosít számukra a szociális szolgáltatások által leggyakrabban kihagyott emberekhez. A Connected Care-hez való csatlakozás gyakran új irányt ad az emberek életének és

növeli a bizalmukat abban, hogy valami újat kezdjenek. Viszonzásul a „közösségi felfedezők” a saját idejüket, energiájukat, szenvedélyüket adják bele a projektbe és a legfontosabb, hogy elérjék a legelmaradottabb közösség tagjait. A Connected Care is együttműködik a frontvonalba dolgozó személyzettel és a megbízókkal, akik elkötelezettek a közösségek igényeihez igazodó szolgáltatások újratervezése mellett.

Az innováció útja

A Connected Care adatai a Turning Point által végzett kutatásból származnak. A Meeting Complex Needs jelentés kimutatta, hogy több embernek szüksége van a meglévő egészségügyi és szociális gondozási szolgáltatásokon túl másra is. Kiemelte a jelenlegi egészségügyi és a szociális gondozói szolgáltatások hiányosságait és azt, hogy nem nyújtanak összehangolt, költséghatékony szolgáltatásokat; nem foglalkoznak az egész emberrel; és nem felelnek meg a komplex szükségleteknek. A jelentés sokkal inkább egy összekapcsolt megközelítést preferált a városokban élő valamennyi hátrányos helyzetű személy számára. Felszólította a közösség vezetőit, hogy központi szerepet játsszanak az összes kapcsolódó szolgáltatás tervezésében és eljuttatásában. Ez a Connected Carehez vezetett.

A csata

A valódi változás megteremtéséhez a hatóságokat meg kell győzniük arról, hogy a közösségi szerepvállalásnak központi szerepe kell legyen a szolgáltatások tervezésében. A szükséges társadalmi tőke, készség és bizalom kiépítéséhez a rászoruló közösségek esetében hosszú út vezet. A Connected Care foglalkozik annak biztosításával, hogy a szolgáltatások megtervezése a közösségen belül kezdődjön, és a polgárok igényeire összpontosítson; kidolgozott olyan mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik, hogy az ügynökségek figyelembe vegyék ezt és a projekt magába foglalja a radikális változást a szolgáltatási megközelítésben, beleértve a közösségi vezetés ösztönzését és fenntartását.

A továbblépés

A Connected Care programokat tíz területen végezték el az egész Egyesült Királyságban. A kutatók 164 közösséget toboroztak és képeztek ki, elérve 130.000 fős népességet. A gondozás segített különböző ügynökségeknek, hogy együttműködjenek a közösségekkel. A lényeg az volt, hogy létrehozza a közösségi vezetők mozgalmát, akik összefognak a társadalmi problémák kezelésében és így a közösségi elkötelezettség szerves része lett a szolgáltatások tervezésének és a helyi szolgáltatások nyújtásának.

11.11.2. Eltern-AG, Németország

"Minden gyermeknek egyenlő lehetőségre van szüksége először a szülei támogatásával" ... Az ELTERN-AG segít a gyermekeknek kedvező körülményeket biztosítani a korai életükben.

www.eltern-ag.de/

A társadalmi kihívás

Az OECD PISA (International Student Assessment) 2000-ben oktatási felmérést végzett világszerte 43 országból származó gyermekek körében. A felmérés kimutatta, hogy még Németországban is a szegényebb családok gyermekeinek nagyon kevés esélyük volt elérni a középiskolai végzettséget, nem beszélve az egyetemi diplomáról. Általában ezeknek a gyerekeknek kevesebb esélye volt az életben sikereket elérni az alapvetően létező hátrányaik miatt.

Szociális innovációs hősök

2001-ben, a kis Magdeburg-Stendal Egyetemén a fiatal hallgatókat és oktatójukat arra ösztönözték, hogy tegyenek valamit az elszenvedett oktatási egyenlőtlenségek csökkentésére az alacsonyabb jövedelmű családokból származó gyermekek esetében. Megragadták az alkalmat,

hogy megvizsgálják az egyes, az állami és a különböző jóléti szervezetek által működtetett programokat, és megállapították, hogy a programok többsége a középosztályt segítette. Nem sikerült sikeresen részt venniük azoknak a szülőknek és a gyerekeknek, akiknek igazán szükségük lett volna rájuk. Miután megalapították az ELTERN-AG csoportot, elhagyták az osztálytermet, hogy felfedezzék a sikertelenség okait, közvetlenül a szülőkkel beszélve. Amit megtudtak, az volt, hogy a szegényebb szülők gyakrabban érezték, hogy inkább megfélemlítik őket az állami intézmények, semmint segítik.



76. ábra Az Eltern-AG csoport plakátja forrás: <https://www.wueins.de/werbeagentur-muenster/kunden-elter-n-ag.htm>

Az innováció útja

Az ELTERN-AG-csoport úgy döntött, hogy a felhatalmazás révén megoldja a problémát; nem hittek benne, hogy a felnőtteknek szóló előadás segít, de azt akarták, hogy figyelmüket lekössék, és hogy segítsenek maguknak. A csoport elment a város szegényebb negyedébe, és küszködő bevándorló családokat keresett, akik nem tudtak németül beszélni, fiatal egyedülálló anyákat, apákat, akik soha nem tanultak meg megbirkózni egy zaklatott gyermek kezelésével. Ezekkel az emberekkel kezdték megépíteni az ELTERN-AG csoportok hálózatának alapját.

A csata

2004-ben alakította meg az ELTERN-AG az első csoportját. 10 szülő jött össze a "Daisy" óvodában Magdeburgban. Ideje volt megosztani a történeteket, és megbeszélni a mindennapi életük megpróbáltatásait. Megbeszélték azokat a dolgokat, amelyek számukra fontosak voltak, például egy gyermek születésnapja megünneplésének legjobb példáit, mely belefér a költségvetésükbe. A csoport 20 alkalommal találkozott, és az eredmények jöttek. Minden szülő megmaradt a csoportban; barátokká váltak, nemcsak ismerőssökké, egy közösségi hálózatot hoztak létre és a

csoport úgy döntött, hogy folytatják az üléseket több éven keresztül. Az ELTERN-AG csapata is sokat tanult ebből. Megtanulták, hogy tanárok, idegenvezetők helyett oktatók és mentorok legyenek. A program finanszírozása azonban még mindig problémát jelentett. 2004-ben a diákok és a professzorok mindent megfogalmaztak, amit megtanultak, és sikeres finanszírozási kérelmet adtak be a német Szász-Anhalt Tartomány Szociális Ügyek Minisztériumához.

A továbblépés

A mai napig körülbelül 800 szülő vett részt az ELTERN-AG-ban, ami körülbelül 2000 gyermek elérésének felel meg. 100 ELTERN-AG mentort képeztek ki, amely maga is profi csapattá fejlődött. Az ELTERN-AG csoportokat 5 német államban hozták létre, és a program hamarosan Ausztriába és Svájcba terjeszkedik. A felhatalmazás koncepciója olyan sikeres, hogy az ELTERN-AG felkérést kapott, hogy új célcsoportokra, például hosszú távú munkanélküliekre vagy idősekre összpontosítson, avval a céllal, hogy ezek az emberek új perspektívákat keressenek karrierjükben.

11.11.3. La Petite Reine, Franciaország

"Meggyőződésünk, hogy gazdasági, társadalmi és a környezetbarát fenntartható fejlődés a kulcsfontosságú megoldás, hogy jobb legyen az igazságtalan társadalom, amelyben élünk."

www.lapetitereine.com/fr

A társadalmi kihívás

A La Petite Reine-et 2001-ben hozta létre Gilles Manuelle. Megállapította, hogy a városban az áruszállítási központok sem nem elég hatékonyak, sem nem ökológiai működésűek. A túlterhelt teherautók gyakran túlzsúfolt útvonalakon közlekednek naponta többször is, ezáltal további forgalmi dugót és szennyezést okoznak. A La Petite Reine eredeti célja, hogy megfelelőbb közlekedési alternatívát biztosítsanak a városközpontok számára. 2009-ben a La Petite Reine kibővítette a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettséget a hátrányos helyzetű emberek társadalmi beilleszkedése érdekében.

Szociális innovációs hősök

A La Petite Reine-t elkötelezett és képzett emberek irányítják, akik ösztönözni kívánják a működést egy ökológiai szemléletű társadalmi fejlődés felé. A La Petite Reine 2009-ben az Ares-csoport (Association pour la Reinsertion Economique et Sociale) része lett, amely egy 1991-ben létrehozott non-profit szervezet, mely az emberek reintegrációs társulását tűzte zászlajára. Az elmúlt 2 évtizedben az Ares továbbfejlődött a szociális nehézségekkel, mint például a hajléktalanság, a fogyatékos, és akadémiai alulteljesítés, küzdő emberek foglalkoztatásában. Ezek a szervezetek, köztük a La Petite Reine, erős társadalmi és szakmai életet élnek, létrehoztak egy támogatási módszertant, hogy meghatározzák azt a karrierlehetőséget, amely megfelel minden egyes alkalmazott vágyainak és képességeinek. A résztvevők 60%-a meg tud szerezni és hosszán meg tud tartani egy munkát az Ares-ben való részvétel után.

Az innováció útja

Amikor a La Petite Reine 10 évvel ezelőtt létrejött, ambiciózus célja volt a belvárosi logisztika átalakítása a szállítási fluktuációk egyszerűsítésével, a logisztikai

központok felhasználásával a csúcsidő előtt, majd optimalizálva a szervezést, a szállítási útvonalak egyszerűsítésével, csökkentve a forgalmat és a szennyezést. A La Petite Reine második újítása volt a szállítási mód. Egy új elektromos járművet terveztek, ez a "Cargocycle": háromkerekű kerékpár villanymotorral felszerelve, nagyméretű törzzsel (1,5 m³), amely képes volt a kerékpárutakat és parkokat olyan könnyedén használni, mint az utakat. Harmadik újításuk 2009-ben történt, amikor csatlakoztak az Ares-hez, a növekvő munkaerő iránti igényt kezelve. Céljuk volt a szakmai fejlődés és a foglalkoztatás biztosítása a társadalmilag kirekesztett csoportok számára. Hosszú távú biztosítása előnyöket nyújt a munkaerő számára is, minden munkavállaló személyes heti szociális és szakmai felügyeletet kap.



77. ábra Le Petite Reime plakátja forrás: <https://upsocial.org/en/sic/soluciones/la-petite-reine>

A csata

A La Petite Reine által felvetett számos probléma mind a szervezet fejlesztését szolgálta, erősségeit növelte, és elmélyítette az általa kezelt kérdésekkel kapcsolatos megértést és megoldásának jelentőségét. A legjelentősebb kérdés az volt, hogy a szakértők felismerték a "cargocycle" logisztikai potenciálját, amelynek felhasználása nagy meggyőződést, technikai szakértelmet követel. Ennek elérése érdekében a La Petite Reine-nek szüksége volt a járművek optimalizálására. Ezzel elérte a logisztikai szektor által megkövetelt normákat, és ezenkívül új és gazdaságilag, ökológiailag és társadalmilag fenntartható logisztikát tervezett.

A továbblépés

A La Petite Reine jelentős változásokat ért el, de sokat kell még tenni ezen a téren. A lehetőség a növekedésre hatalmas, és a La Petite Reine sok ambícióval rendelkezik. A "cargocycles" már 5 nagy francia városban működik: Párizsban, Rouenban, Bordeaux-ban, Dijonban, Lyonban és Genfben. A modellt az ország egész területén és Európában szerte terjesztik.

11.11.4. Vitaever, Olaszország

„A Vitaever Európa legnagyobb „kórháza” a rák gyógyításában, 3.300+ beteg, 300+ szakember és 1300+ önkéntes Olaszország 10 régiójában.”

www.vitaever.com



The poster features the Vitaever logo at the top, with the tagline 'The Home Care Journal'. Below this, a blue banner reads 'Focus del mese sul mondo Vitaever®'. The central image shows a hand holding a smartphone displaying the Vitaever app interface, with the text 'vitæver Soluzioni cloud per il Sociale' overlaid. Below the image, the text 'Il modello di costi alla base del nostro servizio' is followed by a paragraph in Italian explaining their cost model. At the bottom, a red button contains the text 'APPROFONDISCI'.

Vitaever® | Team | Demo | Referenze | Blog | Contatti

vitæver
The Home Care Journal

Focus del mese sul mondo Vitaever®

vitæver
Soluzioni cloud per il Sociale

Il modello di costi alla base del nostro servizio

Inoltre, lavoriamo sempre insieme ai nostri Clienti in modo da valutare la tariffa più conveniente, in funzione del relativo contesto operativo.

In generale, il nostro obiettivo è quello di mettere ogni cliente nelle condizioni economiche di poter usufruire del nostro servizio cloud. Per questo motivo, abbiamo adottato un modello di costi proporzionale ai volumi di attività di ogni nostro cliente.

E' solo grazie ad un modello come questo che abbiamo Clienti di tutte le dimensioni in tutta Italia, da 5 fino a 4.000 Assistenti.

APPROFONDISCI

78. ábra A Vitaever projekt plakátja forrás: <https://www.vitaever.com/en/>

A társadalmi kihívás

Európa egyik legnagyobb problémája jelenleg a gyorsan előregedő népessége. Következésképpen a betegeknek nő az otthoni egészségügyi ellátás iránti igény, és a nemzeti kormányoknak be kell fektetniük az új egészségügyi ellátás fejlesztésébe különösen azoknak, amelyek csökkentik a krónikus betegségek kórházi kezelésének szükségességét.

Az ANT (hangya) Alapítvány

Az alapítvány sikeresen kifejlesztette a legnagyobb hazai székhelyű daganatos kórházat, amelyet 21 regionális klaszterbe szerveztek Olaszországban, több mint 3300 beteggel, akiknek otthonukban segítettek. Az ANT Kórház 224 orvosi szakemberből és 1300 önkéntes támogatóból áll. Ez elég komplexnek számít a kommunikációs korlátok legyőzése, az adatok és a tudás megosztása, a személyzet és az erőforrások ütemezése és az eszközkövetés nehézségeinek megoldása szempontjából. A Nethical ezeket a kérdéseket információs és mobil technológiával kezeli, ezáltal segítve az ANT-t a hagyományos egyhelyes kórház gondozásának, előnyeinek és hatékonyságának megszüntetésében.

Szociális innovációs hősök

A Nethical, székhelye Bologna, Olaszország, a SaaS (software-as-a-service) technológiák fejlesztésére összpontosít távoli egészségügyi szolgáltatók számára. A vállalat mind az egészségügyi ellátás hatékonyabbá tételére összpontosít a nyugati országokban, valamint a kevésbé fejlett országok - például Szerbia vagy Bangladesh - számára hatékony eszközöket nyújt. Az ANT Alapítvány olasz nonprofit szervezet, amely segített 78.000 betegnek és családtagjaiknak a rák előrehaladott stádiumában 1985 óta. Az ANT továbbfejlesztette tevékenységét, a szakmai orvosi segítség, a kábítószer-, élelmiszer- és pszichológiai tanácsadás, valamint a betegségmegelőző és szűrő programok területén. Az ANT most több kísérleti programot indított az egész EU-ban.

Az innováció útja

A Nethical széleskörű műszaki háttere és az ANT Alapítvány szilárd orvosi szakértelme kombinálódott a Vitaever fejlesztésében. A 2000-es évek közepén indított Vitaever élvonalbeli intelligenciát kínál a technológia, a személyzet, az eszközök és az árukereskedelem nyomon követésére, kezelésére és optimalizálására mind a mobil egészségügyi

szolgáltatások és a hagyományos egyszékhelyű kórházak számára. A Vitaever a Nethical SaaS-on keresztül kerül forgalmazásra.

A csata

Számos technikai kérdés merült fel a Vitaever projekt során. Nyílt forráskódú technológiák és egyedi készítésű blokkok keveredtek a magas teljesítmény és biztonság érdekében. A technológiafejlesztés több vizsgálati fordulót és egy multidiszciplináris csapatot igényelt, amely az ANT orvosaiból és a Nethical technikusaiából állt, hogy átvezessék az ANT legjobb gyakorlatait a Vitaever eljárásokba. Ez volt a helyes megközelítés, mivel ma ez a munkacsoport továbbra is visszajelzést ad a Vitaever végleges beállításához.

A továbblépés

A Vitaever legújabb verziójának bevezetése 2010 nyarán fejeződött be, és ma a Vitaever sikeresen tesztelt az ANT alkalmazottai által. A technológia teljes körű elfogadása 2010 végére történt meg, az ANT hozzáféréssel rendelkezik a legmodernebb technológiához, piaci ár alatt. A Nethikus befejezte befektetéseit a Vitaever kereskedelmi forgalomba hozásával, és ezt a technológiát építőelemként használja fel

a jövőbeli újításokhoz. A Nethical azt tervezi, hogy bevezeti a Vitaever költségmegtakarítási modellt a fejlődő országokban, először Bangladesben, eszközként az egészségügyi technológiákhoz való hozzáférés gazdasági akadályainak leküzdésére.

11.11.5. Az Ön személyazonossága - a törvényes jogok változása, Románia

„Az a tény, hogy a megkérdezett válaszadók 96,4% -a értékelte ezeket a dokumentumokat fontosnak, és ezek hiánya akadályozná őket a polgári jogok gyakorlása során mint például: a szavazati jog, az egészségügyi ellátáshoz való jog és a törvényes munkahelyhez való jog, megállapíthatjuk, hogy a projekt megvalósította a célját.”

A társadalmi kihívás

„Az Ön identitása - esély a törvényes jogokra” egy 2005-ben elindított sikeres projekt volt az Európai Bizottság előretekintő pénzügyi támogatási programja, a „Phare” keretében.

A projekt célja, hogy foglalkozzon avval, hogy a Vrancea megyében élő romák társadalmi kirekesztésnek vannak kitéve, mert születési vagy családi állapotukat bizonyító

okiratok, illetve személyazonosító okmányaik hiányoznak. E hivatalos dokumentumok hiánya lehetetlenné teszi a román állammal való együttműködést és kizárja a romákat az állampolgárságból eredő jogok gyakorlásából, úgy, mint szociális segély, társadalombiztosítás, politikai jogok és jogi foglalkoztatás. Lényegében egy személy, akit nem regisztráltak születéskor, nem létezik a román állam közigazgatásában. Ez magyarázza, hogy a román népességben 2002-es népszámlálás adatai szerint 535.140 fő roma élt a megkérdezettek bevallása szerint, míg a nemzeti reprezentatív mintákon végzett kutatások becslése szerint a Romániában élő romák száma 1,5 millió. Ennek néhány következménye többek között az emberkereskedelem, az illegális örökbefogadások és a politikai, társadalmi és gazdasági jogokból való kirekesztés.

Szociális innovációs hősök

A projekt elindítása előtt ezek a kérdések nem voltak nyilvánosak. A sikeres megkezdéshez foglalkozni kellett néhány olyan kérdéssel, amely a roma jogok hiányát illeti, ebben szerencsére sok párt vett részt.

A Vrancea Megyei Tanács, mint projektvezető, helyi hatóságok, szakosodott szolgáltatások és nem kormányzati

szervezetek ("Rom for Rom" társulás a Panciu IBO Italy támogatásával). A romák vezetői, a roma közösségek jelentős szerepet játszottak a projekt tevékenységeinek sikerességében.

Az innováció útja

Három fő lépést tettek a Vrancea megyében élő roma lakosság jogszerűségének növelése érdekében. Az első lépésként tájékoztatást nyújtottak a közösségnek és tudatosították annak jogi jelentőségét. Ezután segítséget kellett nyújtani a roma népességnek abban, hogy megértse saját törvényi jogait. Ez mobil kampányállomásokat használva a roma közösségekben történt, közvetlenül kommunikálva a célcsoport tagjaival. A végső lépés az volt, hogy ingyenes jogi segítséget nyújtottak azoknak, akiknek soha nem volt születési bizonyítványa, és így nem léteztek a román közigazgatásban. A csoport tagjait ebben a helyzetben segítették és nyomon követték a folyamatot, az azonosításuktól a születési bizonyítványok kiadásáig. Ily módon, amelyek a rendszer bürokráciája miatt több évig is tarthattak volna, a projekt keretében 10 hónap alatt végigmentek a jogi procedúrák. Ezen kívül szociológiai kutatásokat folytattak és tudatosították a roma közösségek

által tapasztalt problémákat mind a nagyközönségben, mind pedig az illetékes hatóságokban. A projekt segítette 1.113 roma személy azonosításában és polgári státuszaira vonatkozó dokumentumok megkapásában, lehetővé téve számukra a román állampolgársághoz való jogokkal való élést. A helyi hatóságok további pénzeszközöket nyújtottak új projektek kidolgozására a roma közösségek problémáinak megoldására. Az együttműködési kapcsolatok a nem kormányzati szervezetek és a közsféra között, amely eddig lényegében nem létezett, a projekt eredményeként jelentősen megerősödtek és a roma közösségek a személyazonosító okmányok hiánya miatti társadalmi kirekesztődése a politika napirendjére került.

A csata

A projekt fő problémái a román állam bürokráciája, a születési nyilvántartásba vétel folyamán felmerült nehézségek és néhány közösség intézményekkel szembeni bizalmatlansága voltak. Mindkét projektpartner és a helyi média erőteljes támogatása segítette leküzdeni ezeket a problémákat.

A továbblépés

A roma közösségekben a jogi identitás hiánya ma már a politikai döntéshozók szintjén problémaként jelentkezik, akik helyi projekteket dolgoztak ki a Vrancea Megyei Tanács munkájának folytatására. Más, a roma közösségek által tapasztalt problémák alapján, mint például az iskolai beiskolázási szintek alacsony volta, a közművek hiánya, a román állami intézmények elismerik a szegénység és a munkanélküliség magas szintjét a roma közösségben.

A Vrancea Megyei Tanács fenntartotta a projekt során létrejött partnerségeket és együttesen folytatják tevékenységüket a romák társadalmi és jogi befogadásának biztosításában.



79. ábra Roma falu *forrás:* <http://www.ludenet.org/projects-files/1/outputs/overarching-report-i-am-roma-romani-criss1-897.pdf>

11.11.6. Koppenhága Honey Cooperative projektje, Dánia

„A projektünk titka hogy a fenntartható méhészetben találkoztak a dinamikus társadalmi projektek és az elkötelezett helyi vállalkozások. Megtalálva az elegáns módot, hogy bevonja a mézipart, a társadalmat, a város különböző rétegeit a fenntartható városi élet megteremtésébe. Célunk egy olyan város létrehozása volt, amely szó szerint zümmög az élet fenntartásától.”

www.bybi.dk

A társadalmi kihívás

A koppenhágai 2009-es klímakonferencia után Oliver Maxwell találkozott egy kivándorló méhésszel és kezdte megismerni a méz iparágat. Olivert meglepte, hogy a hanyatlás mértéke jelentős, csökkent a méhészeti ágazat volumene egész Európában. A méhek többé nem élhetnek túl a méhészek nélkül. Új mezőgazdasági módszerek, egzotikus méhbetegségek és az éghajlatváltozás, valamint a kórokozók számának növekedése és a hagyományos méhészek számának csökkenése együttesen azt jelenti,

hogy a dán mézipar veszélyben van. Az importált méz növekvő mennyisége egyre nagyobb nyomást fejt ki a fennmaradó helyben termelt méz termelésének további csökkenésére, így Oliver Maxwell úgy döntött, hogy kidolgoz egy új generációs városi méhészeti projektet.



80. ábra Méhészek Londonban forrás: http://www.cicopa.coop/cicopa_old/Bybi-Social-Cooperative.html

Szociális innovációs hősök

A globális válság Olivernek megadta a lendületet. Az éghajlatválság és a növekvő munkanélküliség és gazdasági válság Dániában lehetőséget teremtett Maxwell számára, hogy létrehozza a Mézes szövetkezetet. A kihívás az volt, hogy megtalálja a megfelelő embereket, akik együtt tudnak vele dolgozni. Oliver elkezdte a téli estéket a méhészekkel és biológusokkal tölteni, hogy megtanulja a méhészetet.

Összeszedte a lakásszövetkezetek és a foglalkoztatási projektek fejlesztőinek csoportjait, a vállalkozásokat és az önkormányzatokat, akik tanácsot adhatnak a szakértők és az erőforrások eléréséről. Mindannyian elkezdtek megérteni az együttműködés pozitívumait, hogy együttműködjenek és fejlesszék a Dániai mézipart.

Az innováció útja

2009 tavaszán megállapodtak a szövetkezet struktúrájáról. Már öt új méhgazdaságot indítottak, mindegyik 12 új méhészetet képzett, és 15 új méhészeti telepet hozott a városba - ez három millió új méhet és 60 új méhészetet jelentett évente. Ezenkívül egy olyan mézgyárat is megteremtettek, amely védett munkahelyeket biztosított a mézfeldolgozásban, valamint városi méztermékeket forgalmaznak és értékesítenek a koppenhágaiaknak.

A csata

Ahhoz, hogy sikeres legyen, a szövetkezetet támogatnia kell a már megállapodott méhészeknek. A projekt társadalmi céljainak egyensúlyba kell kerülniük a pénzügyi fenntarthatósággal is. A méhészek kezdtek érdeklődni, és a projektet a helyi és a nemzeti méhészegyesület is támogatta. A pro bono jogi és üzleti támogatás segítségével sikeresnek bizonyult az üzleti modell, amely más dán szociális

vállalkozások sablonjává vált. 2010 augusztusában a projekt hivatalosan elindult. 30 méhészt és fejlesztő munkást csatlakozott az egyesülethez. Az öt fő társulási partner - Szydhavns Compagniet, Kofoeds Skole, Aktivitetscenter Sundholm, Koppenhága önkormányzata, Omradesekretariatet Tingbjerg és az Omradefornyelse Husum - erősen elkötelezettek és lelkesek voltak, pénzügyi és politikai támogatást, valamint erőforrásokat és know-how-t adtak.

A továbblépés

„A koppenhágai városi méz szövetséget” 2011 januárjában elindította a projekteket, hogy képzést és foglalkoztatást nyújtson 60 olyan személynek, akik Dánia első új méhésztgenerációjává válnak. A résztvevőket olyan kulcsfontosságú partnerek azonosítják, akik már működnek szociális projekteket. A pályázatok és az üzleti tervek finanszírozása megtörtént és jóváhagyásra került. Megújítva a hagyományos minőségi dán mézipart, Oliver Maxwell érdeklődőket segített a dán mézipar megmentésében, hozzájárult a tágabb dán gazdasághoz, munkahelyeket teremtve a Dániába érkező bevándorlók számára, akik küzdenek a munkához való hozzáféréssel és ösztönözött egy új módot a dánok számára, hogy egy zöldebb városban

éljenek, tele növényekkel, rovarokkal, zöldségekkel, javítva a lakosság életminőségét.

11.11.7. A Dreams Akadémia, Törökország

„Azt kérdezik, hogy a vak álmodik-e. Igen ők is álmodnak. Azok azonban, akik álmok nélkül élnek, vakok lesznek. Ebben a gyors világban a kollektív vakságunk, nem pedig az egyéni látáshiány az, amit ne habozzunk elveszíteni.”

www.duslerakademisi.org

A társadalmi kihívás

Törökországban a fogyatékkal élők a láthatatlan kisebbség. Ez 8,5 millió fogyatékkal élő embert jelent.



81. ábra Dreams Akadémia
<http://designforall.org/morecandidate.php?id=137>

Törökország

forrás:

Törökországban vannak olyan társadalmi, kulturális és építészeti akadályok, amelyek megakadályozzák a fogyatékkal élőket a társadalomban való részvételben - ez a népesség 15%-át kizárja a javak egy részéből. Törökországban a fogyatékkal élők számára megszabadulni az akadályoktól, azoktól a társadalmi konstrukcióktól, amelyek fenntartják a "fogyatékosági problémát", jelenleg is nehézséget okoz.

Szociális innovációs hősök

Ercan Tural, egy bűvár oktató, német nyelvet tanult. Tanulmányai során a németországi szociális szolgáltatásokról tanult. Láta a fogyatékosággal élő emberek hozzáféréseinek lehetőségei közötti különbséget Németországban és hazájában. Élesen tudatában volt annak a szakadéknak, amely a részvétel és a befogadás szintje között létezett a fogyatékkal élők német társadalmában és hazájában, Törökországban. Ha fogyatékkal élő emberek is szerepet játszhatnak a társadalomban, Németországban, miért ne tehetnék meg ezt Törökországban?

Az innováció útja

Ercan a tenger iránti szeretetét használta annak bizonyítására, hogy egy alternatív világ, amely akadálytalan az emberek számára, lehetséges. 1998 óta Ercan és diákjai körülbelül 2000 fogyatékkal élő embert vettek rá, hogy felfedezzék a búvárkodást a "Búvárkodás a szabadság" projekten keresztül. Az általában a fogyatékkal élők számára megszokott akadályok nem voltak meg a víz alatt.

A csata

Sajnos nem mindenki osztotta azt a hitet, hogy egy Alternatív Világ, amely akadályoktól mentes a fogyatékkal élők számára, lehetséges. Az Ercan előtt álló kihívások strukturálisak voltak, amelyek akadályozták és ellenálltak az innovációnak Törökországban. Mások vitatták az ötleteit. Tehát, Ercan megpróbált valami újat. „Alternatív” elképzelése arra készítette, hogy 2002-ben felállítsa az „Alternatív Tábor” - a sportolási lehetőségek szélesítését a fogyatékkal élő emberek számára a búvárkodáson túl is. Az Alternatív Tábor megvalósítja a „sport” lehetőségét mindenki számára - megszünteti a különbségtételt képességek, korok, nemek, kultúrák és nyelvek között a sport közegén keresztül. Több mint 7.000 fogyatékkal élő 250 helyi és regionális

önkormányzat, globális szervezetek és 1000 önkéntes a világ minden részéről vettek részt a Táborban. Az Alternatív Tábor megsokszorozódott egész Törökországban, és önfenntartóvá vált, így a társadalmi változás innovatív ügynöke lett. Az Alternatív Tábor víziója volt az Alternatív Élet Szövetség (Ayder) létrehozása. Az AYDER alternatív, innovatív és önfenntartó projekteket hozott létre. A Dreams Akadémia a legújabb az olyan projektek sorozatában, amelyek „alternatív” megoldásokat kínálnak a fogyatékkal élő emberek aktív bevonására a társadalomba. A legújabb Dreams Akadémia projekt - a társadalmi befogadás zenekar – ösztönzi a „Művészet és zene mindenkinek” elv terjedését.

A továbblépés

A Dreams Academia támogatta a multidiszciplináris tevékenységek elterjedését (sport, festészet, művészet stb.) a fogyatékkal élők számára Törökországban. A fogyatékkal élők 70%-a Törökországban a Dreams Academia támogatásával jutott hozzá ehhez a lehetőséghez. Ráadásul a Dreams Akadémia politikai tevékenységet is folytat, hatást gyakorol a foglalkoztatásra, az oktatásra, a sportra és a turizmusra vonatkozó jogszabályok átalakítására.

A Dreams Akadémia jelenleg egy nyilatkozatot készül aláírni „10 alapelve az akadálymentes élethez Törökországban” címmel - köz- és magánszektorbeli szervezetekkel együtt, deklarálni a fogyatékkal élők integrációja iránti elkötelezettséget.

Az út folytatódik. Az alternatív világ álma folytatódik, amíg vannak álmodozók.

11.11.8. Aconchego program, Portugália

„Társaság azok számára, akiknek szükségük van társaságra, miközben szállást adnak azok számára, akiknek a tudáshoz való hozzáféréshez szállásra van szükségük, ezáltal olyan társadalmi kohéziót hoznak létre, amely a generációkat közelebb hozza egymáshoz, az élet ünneplésére.”



82. ábra Aconchego Program Portugália
<http://www.innowacjespoleczne.org.pl/blog/program-aconchego>

forrás:

A társadalmi kihívás

Porto Portugália északi részén fekvő kisváros lakossága egyszerre nagyon fiatal és nagyon idős. Az egyetemek és a felsőoktatási intézmények évente mintegy 70.000 diákot vonzanak - ennek jelentős része a város környékéről vagy külföldről származik. Minden évben sok diák van, akiknek szüksége van ideiglenes szállásra a tanév alatt. Másrészt

Oportónak van a legnagyobb létszámú idősödő népessége Portugáliában. Sok ilyen idős ember szenved a magánytól különös tekintettel a város belvárosában.

Szociális innovációs hősök

E kihívások kezelése érdekében két intézmény - a Porto Szociális Alapítvány és az Akadémia Porto Szövetsége 2004-ben összefogott, hogy létrehozza az Aconchego programot, egy „Adj házat” programot, amely megfelel azoknak az időseknek, akik önállóan élnek, hogy megosszák a házukat olyan diákokkal, akiknek szüksége van szállásra. A Porto Szociális Alapítvány támogatja a városi tanácsot az életminőség javítását célzó kezdeményezések kidolgozásában és a polgárok részvételében is. A Porto Tanulmányi Szövetsége egész évben támogatja a diákokat az egyetem élet számos területén, beleértve, hogy szálláshelyeket, rendezvényeket szerveznek és megosztják a releváns információkat.

Az innováció útja

Az Aconchego program egy intergenerációs perspektíván alapul. Az egyetemi hallgatók lakhatnak az idősek otthonában. Miközben megosztják otthonukat az idősekkel,

segítenek nekik, hogy legyőzzék a magányt és az elszigeteltséget, javítva ezáltal az idősek és családjaik jóllétét.

A diákok és az idősebb emberek mindkét szervezetét megkérdezték a folyamat kezdetén a sikerkritériumokról, mint például az elvárások, az érdekek és a múlt, amely mindkét fél számára fontos volt. A helyszín és a ház méretének felmérése is megtörtént, hiszen ezt is figyelembe kell venni az illesztési folyamatban. A partnerség fontos része a megfigyelés - egy technikailag is tapasztalt csapat végez rendszeresen otthoni látogatásokat és telefonhívásokkal kérdezi meg az elégedettséget.

A csata

Az integráció kezdeti fázisa döntő fontosságú a partnerség és a megfelelő folyamat sikeréhez. Az Aconchego program fejlesztésének egyik fő kihívása az, hogy jobb összhangot érjen el az idős és a diák között. A legtöbb integráció sikeres, és a kudarc gyakran csak az első pillanatban fordul elő inkompatibilitás esetén. A megféleltetési folyamat ezért elengedhetetlen a program sikeréhez és megerősítéséhez, ez volt a folyamat legnehezebb része.

Nagyszerű médiavisszhangja van a programnak, az iránta való kereslet növekedése mind a nyugdíjasok, mind a diákok részéről is ezt mutatja. A kereslet kiegyensúlyozása egyre nehezebbé válik, mivel a szállást igénylő diákok száma meghaladja a rendelkezésre álló otthonok mennyiségét.

A továbblépés

A szokatlan ötlet a kezdetek óta mára már kialakította saját dinamikáját. Mivel egyre több ország hasonló modelleket használ a városokban a világ minden táján, egyre elfogadottabb módja lesz ez a diákok és az idős emberek együttműködésének az elöregedő lakosság elszigeteltségének leküzdésére és a diákok hiányzó szálláslehetőségének pótlására. 2004 és 2008 között a kereslet stagnált, de 2008 óta az idősek iránti kereslet jelentősen nőtt. A csoport igényének növekedése összefügghet a program relációs jellegével, ahol a bizalom és a biztonság kulcselemek. A program most már egyre több közép- és felső osztálybeli időset vonz, és egyre több alacsonyabb osztályú diákot is, akik számára a szoros kapcsolatok lehetnek fontosak. Az Aconchego programot már megismételték Lisszabonban és Coimbra-ban is.

11.11.9. A digitális úttörők - Alapítvány és Akadémia, Hollandia

„A Digital Pioneers Alap célja, hogy segítsen kihasználni az internet adta lehetőségeket, a semmiből jövő nonprofit szervezetek számára. ”

www.digitalepioniers.nl



83. ábra Digitális úttörők forrás: <https://www.slideshare.net/gregverdino/greg-verdino-digital-transformation-keynote-telia-c2b>

A társadalmi kihívás

A fenntarthatóság, a társadalmi kohézió, az oktatás, az egészségügy, a kultúra és a művészetek átalakultak a

digitális forradalom kezdete óta - a közösségi média segítségével mindannyian új módokon közelíthetjük meg ezeket. Az internet hatalmas potenciált jelent a civil társadalom számára, hogy felhatalmazást szerezzenek, együtt dolgozzanak az érdekképviselői szervezetek és ad-hoc csoportok a társadalom alakításában, a kapcsolódó problémák megoldása érdekében. Azonban a társadalmi változások beindítása a semmiből jövő nonprofit szervezetek számára jelenthet nehézséget.

Szociális innovációs hősök

Az együttműködés másokkal, hogy elkezdje működését egy nonprofit szervezetet, amely képes kezelni a társadalom legnagyobb problémáinak egyikét, kihívást jelenthetnek azon kívül is, hogy pénzre lenne szükségük. Így a független Knowledgeland az Oktatási, Kulturális és Tudományos Minisztériumokkal dolgozott együtt, hogy kis léptekkel ugyan, de hozzá tudjon járulni a civil társadalom internetes projektjeihez. Annak érdekében, hogy az embereket, mint más alapok, ne tegye ki A Digital Pioneers Alap pályázati eljárási nehézségeinek, megkísérlik, hogy a lehető legegyszerűbben hozzáférhessenek a forrásokhoz, a támogatási összeg első 80% -ának benyújtására vonatkozó

javaslat beadási ideje csak hat hét. A Digital Pioneers Alapból való támogatás megszerzéséhez nagyon kevés hivatalos előfeltétel van. A formális követelmények hiányát kompenzálja a digitális, szoros és intenzív kapcsolat, az úttörőcsapatok között a Knowledgeland-nál és a pályázóknál.

Az innováció útja

Az elmúlt 8 évben a Digital Pioneers Alap több mint 175 projektet támogatott (sokan közülük olyanok, amelyeket olyan személyek vagy szervezetek működtetnek, akik korábban soha nem nyújtottak be finanszírozási kérelmet). A projektek, amelyeket 5.000 és 32.000 euró közötti összeggel támogatnak, számos témát lefednek (a zajszennyezés mérési hálózataitól, a súlyos gyermekek online könyvtárain át, bevándorlók tanulási nehézségeinek online kezeléséig,). Közös bennük, hogy mindenhol digitális együttműködési megközelítés volt (egyesek szoftvereket fejlesztettek ki mások számára az újrafelhasználás érdekében, mások olyan tartalmakat állítottak elő, amelyek kiemelik a specifikus társadalmi igényeket, miközben mások platformokat szerveztek a társadalmi részvétel és befogadás megszervezésére). Ezeknek a projekteknek több mint a 80%

-a sikeres volt, és együttesen több mint 2 millió havi látogatást generálnak.

A csata

Számos ilyen projekt esetében a Digital Pioneers Alap ösztönzést nyújt olyan ötletek megvalósítására és átalakítására, amelyek egyébként megmaradtak volna az ötlet szintjén. Az évek során felismerték, hogy a fenntarthatóság a legfontosabb kihívás ezeknek a projekteknek. Tehát a kezdeményezések támogatása érdekében Kennislandnak fenntartható projektekkel kellett fejlesztenie a támogatott ötleteket, ezért létrehozta a Digital Pioneers Akadémia intenzív négy hónapos kurzusát, amely segít ezeknek a kezdeményezéseknek az üzleti terv fejlesztésében, amely így projektfinanszírozás nélkül fenntarthatóvá teszi őket. 2007 óta több mint 50 projekt végzett sikeresen a Digital Pioneers Akadémián. A legtöbb ilyen projekt még mindig létezik és független szervezetekként működnek. Az út 2010 decemberében véget ért, a Digital Pioneers Alap (18 forduló után) megszűnt. Míg az internet még mindig a civil társadalommal kapcsolatos kezdeményezések óriási potenciálját nyújtja, Kennisland is elismeri, hogy itt az ideje, hogy nagyobb figyelmet

fordítsanak arra, hogy milyen támogató és nevelő kezdeményezéseket támogatnak. Az utolsó két évben kidolgozták az e-részvétel és a nyitottság területén dolgozó kezdeményezéseket és jelenleg vizsgálják, hogyan kell a digitális úttörők megközelítését erősíteni a polgári újságírás megjelenése során.

11.11.10. Siel Bleu, Franciaország

„Javult a technológia és a megváltozott körülmények éveket adtak az életünkhöz. A SIEL Bleu elképzelése annak biztosítása, hogy ezekben az években teljes életet élhessünk.”

www.sielbleu.org



84. ábra Siel Bleu Franciaország forrás: <http://www.capgeris.com/sante-1731/creation-de-la-fondation-siel-bleu-a27246.htm>

A társadalmi kihívás

2025-re a 65 év feletti népesség majdnem megduplázódik. Ez a soha nem látott elmozdulás az öregedés felé kiemelte az egészségügyi rendszer rendszerszintű kudarcát és a megelőzési programok és az idősgondozás kritikus hiányát. Annak ellenére, hogy rengeteg bizonyíték van arra, hogy a fizikai aktivitás segíthet csökkenteni a betegségek és sérülések kockázatát, és költséghatékonyabb, mint a gyógyító kezelés, az egészség és a megelőző intézkedések előnyeinek költségét alábecsülik. Mégis, az idősek által

elszenvedett sérüléseket vagy betegségeket még balesetek esetében is gyakran mutatják be elkerülhetetlennek. Kutatásokon keresztül és tevékenységének hatását bemutattva, a Siel Bleu igyekszik megismertetni az érdekeltekkel és a társadalommal, hogy a sérülések és más betegségek kiszámíthatóak és megelőzhetőek. Az idősebb embereket a testmozgás csoportos foglalkozásaiba integrálva a Siel Bleu arra biztatja őket, hogy a társadalom aktív résztvevői legyenek, a társadalmi kapcsolatokat újra generálják, a fizikai autonómiát, az én fontosságát és az aktív viselkedést ösztönözve.

Szociális innovációs hősök

Jean Michel Ricard találkozott a Siel Bleu társalapítójával, Jean-Daniel Mullerrel az egyetemen. Együtt folytattak gyakornoki tevékenységet egy otthoni ápolói szolgáltatást nyújtó szövetségben, amely testnevelési szolgáltatásokat is adott az időseknek. Amikor látták az örömet és a jótéteményt, hogy mennyi köszönetet mondtak nekik a fizikai aktivitás miatt, ihletet nyertek a Siel Bleu létrehozásához, amelyet nonprofit-alapon alapítottak. Azóta a Siel Bleu működteti az eredeti programot az idősek számára Franciaországban, segítve őket abban, hogy fenntartsák a független működést,

az állóképességet, az ellenállóképességet, a rugalmasságot és az egyensúlyi képességek javítását és a társadalmi kapcsolatok megőrzését.

Az innováció útja

Az idős embereknek szánt fizikai aktivitási programok kialakítása és működtetése mellett, a Siel Bleu az idősebb embereket gyógyítja is az edzéssel erős partnerségben a francia kormányhatóságokkal és minisztériumokkal. A Siel Bleu kutatásokat végez a fizikai aktivitás hatásairól is a betegségek megelőzésében és az európai kutatóintézetekkel (INSERM), a Bizottsággal és más európai kormányokkal, például az ír és a katalán kormányokkal együttműködve.

A csata

A Siel Blue már létrejött Írországból és Belgiumban is, de legfőbb kihívása most az, hogy bővüljön tovább Európa szerte, hálózatot építve a fizikai aktivitás szereplőivel, akik képesek átadni a Siel Bleu megelőző programjait és megfelelnek a magas minőségi szabványoknak. A minőség biztosítása a terjeszkedés során a folyamat legnagyobb kihívása. Ennek érdekében a Siel Bleu képzést és kutatóintézetet indít, hogy támogassa a program tartalmának létrehozását és terjesztését. A továbblépés során 2009-ben

a Siel Bleu több mint 105.000 fizikai aktivitást eredményezett, és több mint 60.000 embert segített hetente. Az 1997-es bevezetése óta a Siel Bleu 250 alkalmazottat foglalkoztat (160 főállású alkalmazott). Ahogy az idősödő népesség a világ minden táján növekszik, és az ambíciók megteremtésével a Siel Bleu globális szinten elérhető szolgáltatásai bővülnek, a társalapítók, Jean Michel Ricard és Jean-Daniel Muller éppen még csak az út elején vannak.

11.11.11. Mi a következő lépés? Mi következik Európában a társadalmi innováció terén?

Ezek a kezdeményezések azt mutatják, hogy Európa gazdag társadalmi innovációban – a Németországi oktatási színvonal emelésétől a hátrányos helyzetű közösségekben élő szülők felfelkészítésén át, a jogi védelem biztosításában több ezer roma közösségben. Az is világos, hogy Európa gazdag alkotóelmével rendelkező emberekben, akik társadalmi innovációkat vezetnek - egy olyan törökországi bűvárképzőtől, aki a fogyatékossgot felveszi a politikai napirendre, a Siel Bleu társalapítóiin át, akiknek az egyetemi szakmai gyakorlata ihlette programjuk jelenleg 3 európai országban működik. Annak ellenére azonban, hogy a

társadalmi innováció lehetőséget biztosított Európa számára a társadalmi kihívások kezelésére, mint az éghajlatváltozás, az energia és az élelmiszerbiztonság, az egészségügy és az öregedő népesség, a társadalmi innovációt tovább kell táplálni és támogatni annak érdekében, hogy egy új társadalmi innovációs közösséget hozzon létre. Ezért jó, hogy a közelmúltban közzétett az Európai Unió egy új innovációs stratégiát, az "Innovációs Unió"-t, mely egy erős elkötelezettség a társadalmi innováció előmozdítására az elkövetkező években. Ez a kötelezettségvállalás 3 szinten támogatja az innovátorokat:

❖ Az egyes innovációk és innovátorok támogatása

Először is az egyedi projektek és innovátorok támogatására van szükség. A változás bajnokai, akik projektjeiket "Ez az európai szociális innováció" program elé terjesztették, csak kevesen vannak Európában és társaikat is nehéz elérni. Erősebb társadalmi innovációs hálózatok nem csak segítenek a társadalmi újtóknak, hogy azonosítsák magukat, hanem lehetővé teszik az újtók számára, hogy kölcsönösen kapcsolódjanak egymáshoz, támogató közösséget létrehozva, ahol tanulhatnak és megoszthatják társaikkal ötleteiket. Az európai szociális innovációs közösség nemcsak a jelenleg

eltérő személyek számára tudná lehetővé tenni a közös nyelv létrehozását, hanem képes megosztani és terjeszteni a legjobb gyakorlatokat és az új modelleket. Ez kapacitásépítést is jelent. Gyakran vázolják a szociális innovátorok képzésének és kapacitásának hiányát, mint a társadalmi innovációk növekedésének gátját. Erős közösség segítene a társadalmi életben résztvevőknek, innovációs készségek és források növekedése átalakítaná a jelenleg gyenge és töredezett kapacitást, amely korlátozza az effektív innovációkat, megteremtve a társadalmi innováció környezetét.

- ❖ Másodszor, létre kell hoznunk a szociális innovációkat elősegítő feltételeket.

Sokan a kezdeményezéshez benyújtott beadványok alapján a társadalmi innovációhoz jobban illeszkedő finanszírozás szükségességét húzzák alá. Ez azt jelenti, hogy bürokratikusan könnyű finanszírozási forrásoknak kellene rendelkezésre állniuk, és az innovációs folyamat minden szakaszában rendelkezésre kellene állniuk - a konceptualizálástól, a teszteléstől és az értékeléstől kezdve a potenciális megoldások skálázásán át a végső megvalósításig. Az európai finanszírozás jelenleg a bevétel egyik

legnagyobb forrása a projektek korai szakaszában, ezért a nagy intézményeknek is biztonságos helyet kell teremteniük az innováció számára. Ezenkívül a politikai légkörnek támogatnia kell minden szinten, nemcsak politikákon keresztül, az üzembe helyezést. Tény, hogy eddig is széles politikai támogatást nyújtottak az egyének és az intézmények számára, és ez kiemelten fontos tényező sok projekt sikere mögött. Fontos a legjobb gyakorlatok megjelenítése, a történetek és gazdag esettanulmányok alapján a társadalmi innováció széles körű elfogadása, amely nem történhet meg a kormányzat, az üzleti élet, a civil társadalom szervezeteinek és az európai polgárok támogatása nélkül. És ez nem fog megtörténni látható társadalmi innovációk nélkül. A társadalmi innováció jobb megértése minden európai szereplő számára a legjobban a társadalmi innovációs projektek konkrét példáinak bemutatásával valósítható meg, különböző formákban és fórumokon. Fel kell hívni a különböző ágazatok szereplői figyelmét a társadalmi innovációs megközelítésre, vegyenek részt egymással produktív módon, szkepticizmus nélkül, és nem félve a versenytől. Fel kell emelni a szociális innovációt profi szintre Európában remélve, hogy „Ez az európai

társadalmi innováció” már elkezdődött, ahol arra ösztönözzük az embereket, hogy a társadalmi innováció értékét hasznosítsák, hogy jobb Európát hozzanak létre.

11.12. Nyertes Európai Uniós projektek Magyarországon

Hálózat a társadalmi vállalkozások sikerességéért

2017 őszétől újabb, egész éves testvérvárosi projektet valósíthat meg Gyula Város Önkormányzata. Ez nem az első sikeres pályázatuk, a korábbi években több fontos kérdéskört – mint például az aktív időskor, a munka és család, a helyi demokrácia – jártak körbe partnereikkel, testvértelepüléseikkel, mindannyian bemutatták jó gyakorlatainkat, ezzel is segítve a többieket.

A 2017–2018-as projekt a helyi gazdaságra, azon belül is a társadalmi vállalkozásokra fókuszál. De mi is az a társadalmi vállalkozás? Egy ilyen szervezet – hasonlóan egy profitorientált vállalkozáshoz – termékeket értékesít vagy szolgáltatásokat nyújt, de a hasznot nem kizárólag

anyagiakban méri, hanem abban is, hogy egy-egy társadalmi problémára megoldást tud-e nyújtani.

A társadalmi vállalkozások fő üzleti céljai között megtalálható például a fenntarthatóság, a környezetvédelem, a foglalkoztatás bővítése vagy a szociális ellátások minőségének javítása, fő bevételeik pedig az adományok és a pályázatok útján elnyert támogatások, melyekért igen komoly tevékenységet kell folytatniuk.

Ha a lehető legrövidebben szeretnénk megfogalmazni a dolgot, azt mondhatnánk, a lényeg, hogy ezeknek a szervezeteknek küldetése van, és innovatív módon érik el céljaikat. Vannak közgazdászok, akik egyenesen bennük látják a piacgazdaság új hőseit, de az biztos, hogy a társadalmi vállalkozások egyre nagyobb szerepet játszanak a fenntartható európai gazdaság kialakításában, a társadalmi és gazdasági kohézió motorjaiként, valamint az európai gazdasági és szociális modell megújulásának fontos eszközeként kell tekintenünk rájuk. A társadalmi vállalkozások sikeressége hozzájárulhat a társadalom perifériájára szorult rétegek felemeléséhez, modellt és adaptálható jó gyakorlatokat szolgálva és erősítve a társadalmi szolidaritást a krízis időszakában.

A projekt fő célja, hogy felhívja a figyelmet a társadalmi vállalkozások szerepére, működésére és lehetőségeire helyi

és európai szinten. Egyfelől fontosnak tartják, hogy a már működő vállalkozások képviselői megismerhessék más országok/települések jó gyakorlatait és modelljeit, közvetlen partneri és üzleti kapcsolatokat alakítsanak ki a testvértelepülések hálózatán belül. Másfelől a helyi társadalom aktív szereplői konkrét ismereteket szerezhessenek a társadalmi vállalkozások szerepéről, mibenlétéről és ezt a saját közösségeiben bemutassák, egyfajta multiplikátor szerepet töltve be.

Rövidtávon azt szeretnék elérni, hogy aktív párbeszéd induljon meg a helyi társadalmi vállalkozások, civil szervezetek és a helyi kormányzatok között a szociális gazdaságfejlesztést érintő témakörökben, a helyi polgárok kapjanak kedvet a megismert jó gyakorlatok révén társadalmi vállalkozások, új projektek indítására, a helyi vállalkozók, pedig új ismereteket szerezhessenek a társadalmi vállalkozások működéséről, nemzetközi modelleket, jó gyakorlatokat megismerve.

Hosszú távon pedig azt várják, hogy a projektnek köszönhetően tovább erősödjenek a településközi, testvérvárosi kapcsolataik, aktív kultúrák közötti párbeszéd alakuljon ki a találkozók révén, erősödjön a civil szervezetek és vállalkozások kapcsolati hálója, bővüljenek a projekt programjaiban résztvevő polgárok ismeretei, erősödjön az

EU-s döntéshozatali folyamatok és az EU-s szakpolitikák iránti bizalom, erősödjön a helyi demokrácia, csökkenjen a polgárok távolságtartása a politikával a döntéshozókkal szemben.

Projektpartnerek:

Budrio, Kovászna, Arad testvérvárosok és Komárom.

Ezen kívül Gyula város összes aktív testvér- és partnertelepülése – úgy mint Ditzingen, Wagrowiec, Nagybecskerek, Palics, Budrio, Arad, Kovászna, Csíkszereda és Komárom – részt vesz a záró konferencián.

Eseményhelyszínek és időpontok:

Rendezvények a nyilvánosság bevonásával kerülnek megrendezésre.

Budrio, 2017. szeptember 15–16–17.

A konferencia témái: a társadalmi vállalkozások szerepe a fenntartható és befogadó közösségek megteremtésében – „Fenntartható közösségek”

Arad, 2017. december 7–8.

A konferencia témái: helyi közösségek és a szociális gazdaság – „Oktatás és a szociális gazdaság”

Komárom, 2018. március 2-3-4.

A konferencia témái: lokális társadalmi vállalkozások, befogadó helyi társadalom, helyi modellek és minták,

fenntarthatóság a mindennapokban – „Miként működik a PR és a marketing a szociális gazdaságban?”

Kovászna, 2018. április 13-15.

A konferencia témája: szociális gazdaság, törvényi szabályozások, lehetőségek és keretek – „A szociális gazdaság: törvényi szabályozások lehetőségek és keretek”

Gyula, 2018. május 11-13.

Projektzáró konferencia

A projekt vállalásai:

- ❖ Nemzetközi események megszervezése és lebonyolítása.
- ❖ Sajtónyilvánosság biztosítása, sajtóesemények szervezése.
- ❖ Facebook-kampány.
- ❖ Youtube csatorna létrehozása.
- ❖ Mobilapplikáció.

A projekt legfontosabb adatai:

Európa a polgárokért program – Hálózat a társadalmi vállalkozások sikerességéért

Projekt szám: 582706-CITIZ-1-2016-2-HU-CITIZ-NT

Kiíró szervezet: Európai Oktatási, Kulturális Audiovizuális Végrehajtó Ügynöksége (EACEA)

Támogatási forma: vissza nem térítendő

Az új pályázat teljesítésének ideje: 2017. 01. 01 – 2018. 12. 31.

Kedvezményezett (Projektgazda): Gyula Város Önkormányzata

A pályázaton elnyert összeg: 132.500 €

Országok: Magyarország, Románia, Németország, Szlovákia, Szerbia, Olaszország és Lengyelország

Facebook oldal: <https://www.facebook.com/SEECNET/>

Mobilapplikáció: SEECNET

Youtube: gyula seecnet

11.13. A társadalmi vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció összefüggései

A vállalati társadalmi felelősséget olyan új üzleti modellként értelmezzük, amely elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a környezeti igények és a társadalmi elvárások közötti egyensúlyt azzal, hogy a vállalat üzleti stratégiájába integrálja a környezeti és társadalmi hatások figyelembe vételét, a stakeholder szemléletet, és az etikus magatartást. Napjainkban a vállalatokkal szemben alapvető

elvárás, hogy az üzleti életben szaktudásukat fejlesztve, innovatívabbak és környezettudatosak is legyenek. Az CSR mint új üzleti modell felfogása egyben társadalmi innovációnak tekinthető, hiszen egy új üzleti koncepciót alkalmaz, amelynek eredménye a társadalom fejlődése lesz. Új üzleti modellként természetes, hogy a CSR szemlélet integrálódik a vállalati stratégiába, a stakeholder szemlélet stratégiai együttműködéseket eredményez a vállalati érintettekkel. A folyamat eredménye, hogy nemcsak gazdaságilag, hanem társadalmilag is pozitív hatás érhető el. Ebben a vonatkozásban a CSR szemléletet integráló vállalkozás olyan társadalmi vállalkozásként értelmezhető, amelynél egyenlő hangsúlyt kap a pénzügyi fenntarthatóság és az innovatív megoldásokra alapozott, pozitív társadalmi hatás.

A társadalmi innováció egyidőben elégíti ki a társadalmi szükségleteket, és hoz létre új kapcsolatokat vagy együttműködéseket. A társadalmi innováció azokra a jelentős hatású, kiterjedt és tartós kezdeményezésekre utal, amelyek gyökeresen megváltoztatják a hiteket, a viselkedést, a kultúrákat, a hatalom dinamikáját, az alapvető gyakorlatokat, és/vagy valamilyen társadalmi rendszer erőforrásaihoz való hozzáférést a nagyobb egyenlőség, termelékenység és

ellenállóképesség irányába. Elfogadjuk azt a definíciót, amely szerint „a társadalmi innovációk új megoldások (termékek, szolgáltatások, modellek, piacok, folyamatok stb.) amelyek egyidőben társadalmi szükségletet elégítenek ki (jobban, mint a már létező megoldások) és új vagy továbbfejlesztett képességeket hoznak létre és a kapcsolatok, eszközök és a források jobb kihasználásához vezetnek. Más szóval jók a társadalomnak, és fokozzák a társadalom cselekvőképességét”

Az elmúlt évtizedek környezeti változásait olyan kulcsszavak jellemzik, mint a globalizáció, az energiaválság, a technológiai forradalom és a társadalmi átalakulás. A globalizáció pozitív hatásai mellett számos ellentmondásos, sőt negatív következménnyel járt. Az anyagi egyenlőtlenség növekedése, a környezetszennyezés, az emberi jogi problémák, a létbizonytalanság, a munkanélküliség növekedése olyan következmények, amelyek a globális üzleti modell újragondolását vetették fel. Az üzleti szféra magatartása manapság sokkal inkább a figyelem fókuszában van, egyre kevésbé hagyhatók figyelmen kívül a különböző nyomásgyakorló csoportok (fogyasztók, környezetvédők, munkavállalók, politikai aktivisták, NGO-k) elvárásai és fokozódó érzékenysége a környezeti és társadalmi kérdések iránt. Megnövekedett az igény a vállalatok üzleti

tevékenységének, és ezek következményeinek átláthatóságára. A vállalati hírnév romlása bármilyen vállalati mulasztás, hiba esetén óriási presztízsveszteséget és pénzügyi veszteséget okozhat. Mindezek egyenes következménye a szervezeti versenyképesség visszaesése, amely a cég jövőképét és küldetését is veszélybe sodorhatja. A globalizáció következményeként az államokon átívelő multinacionális vállalatok jelentős gazdasági befolyásra tettek szert, tevékenységük szabályozására az egyes államok jogi eszközei már nem képesek maradéktalanul, a hangsúly a vállalati önszabályozásra tevődött át. A legutóbbi világgazdasági válság és annak társadalmi következményeként kialakult bizalmi válság feltételei között még fontosabbá vált a felelős üzleti magatartás iránti igény. Másoldalról a környezeti és társadalmi fenntarthatósági követelmények, illetve a harmadik szektor hatékonyságnövekedési kényszere elvezetett az üzleti alapú gondolkodás és az eddig háttérbe szorult társadalmi rétegek igényeinek közvetlenebb, a nagyvállalatoktól és az államtól függetlenebb, önfenntartó kielégítésének modelljéig.

11.14. Szociális innováció a vízügyi területen – ajánlott tudományos cikkek, könyvek

A vízellátás fenntarthatósága felé - Az emberi tényezők
fontossága és a társadalmi tanulás folyamata

Forrás: Aquatic Sciences

2002. december, 64. kötet, 4. szám, pp 394-411

Szerzők: Claudia Pahl-Wostl

Absztrakt

Az erőforrás-gazdálkodás jelenlegi rendszerei gyakran nem fenntarthatók, ökológiai, gazdasági és társadalmi kritériumok alapján megítélve. Számos technológiai erőforrás-gazdálkodási rendszer rugalmatlan, és nem ér fel a környezeti, gazdasági vagy társadalmi körülmények megváltozásához. Ez a rugalmatlanság problémákat jelent a gyorsan változó világban. A vízügyi szektor jelenleg nagy átalakítási folyamatokon esik át helyi, regionális és globális szinten. A mai helyzet kihívást jelent a bizonytalanságok miatt, például a vízigényben (az iparosodott országokban csökken, a fejlődő országokban növekszik), a vízminőség romlásában, a költséghatékony megoldások iránti nyomás és

a gyorsan változó társadalmi-gazdasági határfeltételek miatt. Az éghajlatváltozás miatt további bizonytalanságokat várnak, például a szélsőséges események alakulását. Ezért új stratégiákra és intézményi intézkedésekre van szükség a kockázatok és a változások általános kezeléséhez. Ha figyelembe vesszük az átalakulás és a változás folyamatát, az emberi dimenzió különösen fontos. Az intézmények és szabályrendszerek ellenállhatnak a változásnak, de lehetővé tehetik és megkönnyítik a szükséges átalakítási folyamatokat is. Ez a tanulmány a szociális tanulás és az adaptív irányítás fogalmi megközelítéseit vizsgálja. Bevezeti az ügynöki alapú modellezést, valamint az analitikus modellezés és a részvételi megközelítések közötti kapcsolatot, mint ígéretes új fejlesztéseket a fenntarthatóság és a szükséges átalakítások feltárása és előmozdítása érdekében a technológiai rendszerekben intézményi környezetekben.

Társadalmi innováció és klímaváltozás: Helyi kollektív fellépés Tanzániában

Forrás: Applied Geography

33. szám, April 2012, pp 128-134

Szerző: DaiviRodima-Taylor

Link: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2011.10.005>

Absztrakt

Az afrikai közösségekben az informális egyesületek egyre fontosabbá válnak a helyi alkalmazkodási gyakorlatok kialakításában és közvetítésében. A tanulmány azt sugallja, hogy a társadalmi innováció koncepciója hasznos az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás elemzéséhez a sokrétű intézményi környezetben, összetett sebezhetőségi kontextusokban. A kisléptékű helyi társulásoknak lehetőségük van a kollektív kísérletek és a kockázatkezelés megkönnyítésére, hozzájárulva a társadalmi-ökológiai rendszer rugalmasságához és fenntarthatóságához. Észak-nyugat-tanzánia középpontjában a Kúriák az emberek gazdasági együttműködésének és vitarendezésének informális egyesületei, ezek az intézményi működnek arra, hogy megkönnyítsék az erőforrás-gazdálkodást és a jövedelem-diverzifikációval kapcsolatos különbségek

megtárgyalását. Megvizsgálják a csoportok szervezeti jellemzőit, amelyek megkönnyítik a társadalmi innovációt és a kommunikáció alternatív mintáit, rugalmas és kapcsolati kapcsolatokat eredményeznek. A tanulmány megvizsgálja azokat a helyi intézményeket, amelyek képesek a helyi adaptációs kapacitást erősíteni, és megvitatja a fenntartható klímaváltozás lehetséges kihívásait.

Főbb megállapítások:

- ❖ Az afrikai informális intézmények hatással vannak az éghajlatváltozás helyi adaptációs képességére.
- ❖ A kuriai kölcsönös segítségnyújtási csoportok Tanzániában segítenek javítani az elmaradottság miatti éghajlati ellenállóképesség hiányát.
- ❖ Elősegítik az erőforrás-gazdálkodást és a vitás tárgyalásokat a folyamatos jövedelem-diverzifikáció keretében.
- ❖ A társadalmi innováció fontos eleme a helyi adaptációs kapacitás növelésének. A sokoldalú intézményi részvétel lehetővé teszi a fenntartható alkalmazkodás kihívásainak kezelését.

Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union

Forrás: Brussels, 6.10.2010 COM(2010) 546 final

Szerző: European Commission

Típus: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS

Link: <http://www.w.xploit-eu.com/pdfs/Europe%202020%20Flagship%20Initiative%20INNOVATION.pdf>

Vízigény-irányítási politika szociális innovációs
keretrendszere: a szakemberek képességei, kapacitás,
együttműködés és kötelezettségvállalás

Szerző: S. E. Wolfe Department of Environment and Resource Studies , University of Waterloo , Waterloo, Ontario, Canada E-mail: sewolfe@fes.uwaterloo.ca

Forrás: Society and Natural Resources, 2009 pp 474-483.

Absztrakt

A vízigény-gazdálkodást (WDM) a társadalmi innovációs keretben újratervezik. Ez a társadalmi innovációs keret ösztönzi az új lehetőségeket és vizsgálatokat a sikeres WDM-hez szükséges társadalmi tőke kapcsán. A befolyásos elemek magukban foglalják a WDM szakembereinek és a beágyazott szociális hálózatoknak az ismereteit. Ezt a két elemet elhanyagolták a hagyományos WDM politikában és kutatásban. A WDM újrafogalmazása megváltoztatja a döntéshozók hallgatólagos tudásának használatát, és átformálja, miképpen támogatjuk a közösségi hálózatokat az információcseréhez. Ezenkívül új megoldásokat javasol a végrehajtási akadályok leküzdésére az erőforrás-gazdálkodás területén és a program fenntarthatóságának javítása érdekében.

A tudomány és a társadalom kihívásai a víz fenntartható
kezelésében és használatában: a társadalmi tanulás
szerepének vizsgálata

Forrás: Environmental Sciences and Policy

10. kötet, 6. kiadás, 2007. október, 499-511. Oldal

Szerző: Ray Ison, Niels Röling, Drennan Watson

Link: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2007.02.008>

Absztrakt

A vízgyűjtő területeket a kapcsolatok komplexitása, a bizonytalanság, a konfliktusok, a több érdekelt fél és így több perspektíva jellemzik. A fejlesztések befogadásának lehetősége objektív módon megismerhetetlen, bár ez a megértés jelenleg nem a domináns paradigmát jelenti a környezetgazdálkodás és politikafejlesztés szempontjából. Ilyen típusú helyzetekben már nem lehet csak a tudományos ismeretekre támaszkodni a vezetés és a politikai előírások tekintetében. A "paradigmatikus és episztemológiai feltevéseken alapuló" társadalmi tanulás alternatív és kiegészítő lehetőségeket kínál a vezetőknek és a politikai döntéshozóknak. A társadalmi tanulásban központi szerepet játszik a „nem kényszerítés”. Elismertként kezeli a potenciális irányítási vagy koordinációs mechanizmust komplex

természeti erőforrás-helyzetekben, például az európai vízügyi keretirányelv teljesítésében, de az alapjául szolgáló feltevéseket és a sikeres magatartást sokkal jobban meg kell érteni. A SLIM (az integrált menedzsment és a fenntartható vízgyűjtés szociális tanulása a vízgyűjtőterületen), az Európai Unió ötödik keretprogramja keretében multidiszciplináris kutatócsoportot állított össze a különböző típusú, skálázható és társadalmi-gazdasági helyzetű vízgyűjtő területeken folytatott társadalmi tanulás kutatására. E kutatásból olyan eszközöket és módszereket fejlesztettek ki, amelyek a projektmenedzsment újszerű megközelítését is alkalmazták. Ebben a bevezetőben leírják a projekt indoklását, a projekttervezési szándékokat és megvalósításokat, valamint a szociális tanulás tanulmányozását olyan környezetekben, mint a vízgyűjtők. Felmerülnek olyan kihívások, amelyeket a tudomány (a gyakorlat egyik formájaként) és a társadalom a fenntartható vízgazdálkodás és -használat során szociális tanulási megközelítéssel terjeszt elő.

Szerzők: Pahl-Wostl, C., M. Craps, A. Dewulf, E. Mostert, D. Tabara és T. Taillieu.

Forrás: Ecology and Society 12 (2): 5. 2007.

Link: <http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss2/art5/>

Absztrakt

A természeti erőforrásokkal való gazdálkodásban általában, és különösen a vízgazdálkodás terén jelenleg is jelentős paradigmaváltás folyik. A gazdálkodási gyakorlatokat nagyrészt a szakértők fejlesztették ki és hajtották végre, amelyek olyan technikai eszközöket használnak, amelyek előre megjósolható és ellenőrzött rendszerek tervezésén alapulnak. Az elmúlt években az érdekeltek bevonása egyre nagyobb jelentőségre tett szert. Az együttműködő kormányzás megfelelőbbnek tekintheti a társadalmi-ökológiai rendszerek összetettségének kezeléséhez szükséges integrált és adaptív irányítási rendszereket. A tanulmány bemutatja a szociális tanulás és az együttműködő irányítás koncepcióját a HarmoniCOP európai projektben (Harmonizing COllaborative Planning). A keretek és a határ szerepét a különböző szinteken és időskálákban folyó tanulási folyamatokban vizsgálják. A HarmoniCOP

projektben vizsgált társadalmi tanulás alapja a többoldalú együttműködési folyamat, amely a tanulási folyamatok magvának tekinthető. Az ilyen folyamatok hálózatokban vagy "gyakorlati közösségekben" zajlanak, és azokat az az irányítási struktúra befolyásolja, amelybe beágyazódtak. A társadalmi tanulás követelményei közé tartoznak az olyan intézményi környezetek, amelyek bizonyos fokú stabilitást és biztonságot garantálnak anélkül, hogy merevek és rugalmatlanok lennének. A konceptuális és empirikus megfontolásokon alapuló elemzésünk arra utal, hogy az ilyen intézményi beállítottság fejlesztése a társadalmi tanulás folytatódó folyamatait foglalja magában. Ezekben a folyamatokban a különböző mértékű érdekelték rugalmas hálózatokhoz kapcsolódnak, amelyek lehetővé teszik számukra a formális és informális kapcsolatok széles körében való együttműködéshez szükséges kapacitás és bizalom kialakítását, a formális jogi struktúráktól és szerződésektől az informális, önkéntes megállapodásokig.

Versenyelőny létrehozása a vállalati társadalmi innováció intézményesítése révén

Forrás: A Journal of Business Research 68.szám, 7 fejezet,
2015 július, pp 1468-1474

Szerzők: Maria Elena, Baltazar Herrera

Absztrakt

Ez a tanulmány a vállalati innovációra, a társadalmi innovációra és a vállalati társadalmi innovációs irodalom elemzésére épül. A tanulmány esettanulmányokat használ fel egy olyan keretrendszer kialakítására, amely leírja a sikeres vállalati társadalmi innovációhoz (CSI) vezető tényezőket. A tanulmány a társadalmi értékeket és a versenyelőnyt teremtő társadalmi innovációkra koncentrál. A keretrendszerben három szervezeti összetevő erősíti a CSI-t: a stratégiai összehangolás, az intézményi elemek és a szándék egyértelműsége. A három intézményi elem lehetővé teszi a CSI folyamatokat: az érintettek bevonását, a működési struktúrákat és folyamatokat, valamint a szervezeti kultúrát. A CSI stratégiába és műveletekbe való integrálása lehetőséget teremt a közös alkotás létrehozására, ezáltal közös értéket teremt és növeli a versenyelőnyt. Ez a

tanulmány a vezetői követelmények és a jövőbeli kutatási lehetőségek kiemelésével zárul.

**Az úttörők: fenntartható sikeres üzlet a szociális innováción
és a szociális vállalkozóiságon keresztül**

Szerző: Tania Ellis

Kiadó: John Wiley and Sohns

Absztrakt

Az új idők új szükségletei – az új igények új megoldásokat generálnak és szolgáltatnak. A „The New Pioneers” egy gyakorlati kézikönyv a vállalkozóknak és az idealistáknak, hogyan igazodjanak el az új gazdasági világrendben. A kötet az új társadalmi megatrendről szól, amely elindítja az életünket az új úton, a kapitalizmus új arcát létrehozva.

12. Szervezetfejlesztési stratégia

12.1. A szervezetek működési típusai

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar szervezeti működése az alábbi besorolások szerint? Melyek a rá legjellemzőbb viselkedési minták? Szükség van-e ezeknek módosítására?

12.1.1. A szervezet, mint gép

Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy a szervezet bizonyos célok elérése érdekében ésszerűen strukturált munkatevékenységek és munkakörök összessége, amelyben az emberek feladata a gépek kezelése, és amelyben mindenkitől elvárható, hogy előre meghatározott módon viselkedjen. Az emberek mindig is lázadoztak „embertelen”, „mechanikus” szemléletre ellen, s újabban egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a merevségével megakadályozza, hogy a szervezet alkalmazkodjon a változásokhoz.

A bürokratikus modell (mely szerint a szervezet egy jól működő gépezet) főbb vonásai a következők:

- ❖ Centralizált irányítás.
- ❖ A munkák pontos és szigorú felosztása.
- ❖ A legapróbb részletekig kidolgozott szabályok.
- ❖ A vezetők és beosztottak éles különválasztása.
- ❖ A vezetők és beosztottak személytelen viszonya.

A bürokratikus modell hátrányai:

- ❖ A megfelelő szakmai ismeretekkel nem rendelkező főnökök és szakmai ismereteiket a főnökeik értetlensége miatt kihasználni nem tudó beosztottak.
- ❖ Önkényes és értelmetlen szabályok.
- ❖ A szürke, semmi iránt sem érdeklődő, csupán minimális teljesítményre törekvő, konformista embertípus kifejlődése.
- ❖ Az érett, fejlett, döntésre kész személyiség kialakulásának akadályozása.
- ❖ Az információk és az újító ötletek áramlásának gátlása és eltorzítása a személyek közötti hierarchikus válaszfalak által.
- ❖ A bürokratikus struktúrák merevsége.

- ❖ Az egyes részlegek célja ellentétbe kerülhet a szervezet céljával.
- ❖ Hatalmi harcok.
- ❖ Az aktaszerűség miatti nehézkesség és lassúság.
- ❖ Az állásszaporítás.
- ❖ Az előírások túlzott gyarapításának tendenciája.

A szervezetek reformjainak, átalakításainak célja gyakran ezeknek a diszfunkcióknak a leküzdése.

12.1.2. A szervezet, mint élőlény

Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket. Ez a metafora segít abban, hogy

- ❖ a szervezetet egymással kapcsolatban álló emberek, üzleti lehetőségek, technikai szükségletek egységének lássuk;
- ❖ figyeljünk a „túlélés művészetére”;
- ❖ olyan szervezetet alakítsuk ki, amely nyitott az új kihívásokra.

Ez az elmélet a környezet jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra:

nem a „legjobb”, hanem a „legjobban alkalmazkodó” fajok lettek a törzsfejlődés nyertesei. Az emberek szociális szükségletei rendkívüli módon befolyásolják munkahelyi viselkedésüket, és így természetesen meghatározó jelentőségűek munkahelyi hatékonyságuk szempontjából is. Az élőlények nyílt rendszerek, melyek a környezetükkel való állandó kölcsönhatásban léteznek. Ez a három olyan következtetéshez vezetett, melynek segítettek elszakadni a bürokratikus modelltől:

- ❖ a szervezet létét alapvetően befolyásolja a környezete;
- ❖ a szervezet egymással szoros kapcsolatban álló alrendszerekből áll;
- ❖ a változatok kialakulása, a kiválasztás, a kiválasztódott rendszerek fennmaradása ciklikus folyamatain keresztül fejlődnek ki az egyre komplexebben differenciálódó és integrálódó rendszerek, melyek képesek megbirkózni a környezeti kihívásokkal.

12.1.3. A szervezet, mint agy

Ha a szervezetre, mint emberi agyra tekintünk, akkor

- ❖ a tanulóképességet, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki;
- ❖ a modern agykutatás eredményeit igyekszünk hasznosítani a tanuló szervezet kialakításához;
- ❖ úgy igyekszünk szétszórni az értelmi kapacitást a szervezetben, hogy önszervezővé váljon, képes legyen a váratlan kihívások megoldására;
- ❖ felismerjük, hogyan használhatjuk fel az információtechnológia eredményeit a legmegfelelőbb szervezeti formák kialakításához.

Néhány következtetés, melyet a szervezet, mint agy metaforából vonhatunk le:

- ❖ a szervezetek gyakran saját maguk kiterjesztéseként élik meg a környezetet;
- ❖ számos problémájuk éppen abból származik, hogy igyekeznek fenntartani azonosságukat a változó környezetben;
- ❖ érdemes figyelniük a szervezetet és a környezetben egyaránt változtató erőkre.

12.1.4. A szervezet, mint kultúra

Amikor a szervezeteket „kultúráknak” tekintjük, akkor mintegy „minitársadalomként” fogjuk fel őket, melynek sajátos értékei, ideológiája, hitrendszere, rituáléi vannak.

12.1.5. A szervezet, mint politikai rendszer

Ennek a szemléletmódnak lényeges része az érdekek, a konfliktusok és a hatalmi viszonyok feltárása. Az emberek különféleképpen gondolkodnak, eltérőek az érdekeik, másképp reagálnak a lehetőségekre. Az így kialakult feszültség feloldható:

- ❖ autokratikusan („Így csináljuk és kész!”);
- ❖ bürokratikusan („Így kell csinálnunk, mert ez a szabály.”);
- ❖ technokrata módon („Így a legjobb.”);
- ❖ demokratikusan („Hogyan csináljuk?”).

12.1.6. A szervezet, mint lelki börtön

A „lelki börtön” fogalom, amelyben az emberek a barlang nyílásának háttal leláncolva nézik a barlang falán a kinti világban mozgók árnyait, s azt hiszik, hogy ez a valóság.

A metafora lényege:

- ❖ A szervezetben dolgozó embereket „csapdába csalhatja” a szervezetben uralkodó gondolkodás, szemléletmód.
- ❖ Aok minden, ami a „felszínen” történik, mélyebb lelki folyamatok, rejtett struktúrák, dinamikák tükröződése.

12.1.7. A szervezet, mint örök változás

Minden változik, semmi sem marad állandó. Olyan, mint az örvény a folyóban – bár viszonylag állandó formája van. Létezésének lényege a mozgás. A szervezetek változása nem a környezetből indul ki, az ellentétek dinamikus egysége okozza a változást, az állandó mozgást. Az élő szervezeteket három dolog jellemzi:

- ❖ Autonómia.
- ❖ Cirkularitás.

❖ Önmegújítás.

12.1.8. A szervezet, mint az elnyomás eszköze

Ezt a megközelítést a szervezet „utálatos arcának” is szokták nevezni. A szervezetek sok szempontból kizsákmányolják a dolgozókat, a természetet. Az egyén szintjén olyan jelenségekben mutatkozik ez meg, mint a „munkamánia”, a balesetek és az egészség károsodása, a stressz. A szervezetek ilyen jellegű szemlélete arra mutat rá, hogy nagyon is viszonylagos, hogy mi „ésszerű”: Attól függ, kinek a szempontjából nézzük. Egyben rámutat arra is, hogy figyelni kell a szervezetek etikai problémáira és nem szabad megengedni, hogy az elnyomás extrém formákat öltsön.

12.2. Szervezeti kultúra

Ebben a megközelítésben a kultúra úgy fogható fel, mint egy adott társadalom egészének életmódja, ami magában foglalja a stílusjegyeket, öltözködést, nyelvet, rítusokat, viselkedési normákat és hiedelemrendszereket.

Lényegében ez a fajta megközelítés volt a kiindulási alap a szervezeti kultúráról való gondolkodás számára is.

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar szervezeti kultúrája az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására?

12.2.1. Szervezeti kultúra - nemzeti (befogadó) kultúra

A multinacionális szervezet kultúrája érvényesül-e a lokális nemzeti-etnikai kultúrák befolyása ellenében helyi szinten is, vagy a befogadó környezet sajátosságainak dominanciája miatt nem alakulhat ki egységes kultúra a multinacionális szervezet egészében sem?

A több lépcsőben és több éven át zajló vizsgálat terep az amerikai IBM vállalatcsoport több mint 40 országában működő leányvállalata, egysége, kirendeltsége volt. A kutatás során összességében mintegy, 120 000 személy kérdőíves vizsgálatára került sor. A vizsgálat sorozatból származó megállapítások a szervezeti kultúra szakirodalmának egyik legtöbbet idézett dimenziórendszerét eredményezték. Ezek a dimenziók a következők:

Hatalmi távolság: Ez az emberek közötti egyenlőtlenség olyan foka, mértéke, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tekint. A skála a viszonylagos egyenlőségtől, az extrém egyenlőtlenségig terjedhet.

Individualizmus-kollektivizmus: Ebben a dimenzióban az fejeződik ki, hogy egy adott ország népességében mit részesítenek inkább előnyben az emberek: a különálló egyénként, vagy pedig egy csoport tagjaiként folytatott tevékenységet. Arról van szó, hogy a kollektivista társadalmakban a gyerek megtanulja becsülni, tisztelni azt a csoportot, amelyhez tartozik, és megtanul különbséget tenni a csoporthoz tartozók és kívülállók között. Az individualista társadalmakban egy gyerek korán megtanulja, hogy önmagára, mint „én”-re gondoljon, ahelyett, hogy a „mi” részének tekintse magát. Az e társadalmakra jellemző elvárás szerint egy napon a saját lábára kell állnia, le kell mondania a csoport adta védetségéről.

Férfiasság-nőiesség: Ebben a dimenzióban fejeződik ki annak a mértéke, hogy a szívósság, kemény kitartás értékei mennyire uralkodóak a lágyság, gyengédség értékeivel szemben. A férfi és a női szerepek minden társadalomban

különböznek, de a „kemény” társadalmakban ezek az eltérések nagyobbak, mint a „lágyakban”.

A bizonytalanság kerülése: Ez annak a kifejeződése, hogy milyen mértékben részesítik előnyben, illetve igénylik egy társadalom tagjai a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Strukturáltak azok a helyzetek, melyekben tiszta szabályok vannak arra nézve, hogyan kell valakinek viselkednie.

Ezek lehetnek írott szabályok, de lehetnek íratlan, a hagyomány által életben tartottak is. Azokban az országokban, ahol magas a bizonytalanság kerülésének mértéke, az emberek hajlamosak az aggodalomra, a szorongásra, míg ott, ahol ez az érték alacsony, az emberek sokkal lazábbak, könnyebben veszik a dolgokat.

12.2.2. A szervezeti kultúra típusai

A kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti, ami érvénybe jut a szervezetek életében, működésében is. Az egyes területeken, munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok

nagymértékben befolyásolják a szervezetben dolgozóknak, illetve magának a szervezetnek a viselkedését is.

12.2.3. Hatalomkultúra

Pókhálószerű szervezet jellemzi, középpontjában a vezetővel, akinek hatalma a szervezeti erőforrások birtoklásán alapul. Ebben a szervezettípust is kialakul szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás, és vannak erre épülő horizontális kapcsolatok, de a tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a koncentrált hatalom rendezőelve szerint szerveződik meg. Az ilyen kultúrával rendelkező szervezetekben kevés a formális szabály és ügyrendi előírás. A szervezet hatékonysága részben attól függ, hogy a tagok mennyire hisznek és bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében, mennyire érznek és gondolkodnak úgy, mint ő, és mennyire vetik alá magukat a kommunikáció monopolizálásából fakadó befolyásolásnak. A hatalomkultúra sikeres szervezeteiből árad az erő és a büszkeség. Rugalmasak, rendkívül jól alkalmazkodnak a változó környezethez, jól reagálnak a kihívásokra, vészhelyzetekre. A vezető szaktudásán, képességein

nagyon sok múlik, éppen ezért a hatalomkultúra kritikus pontja az utódlás kérdése, hogy találunk-e megfelelő személyt a vezető szerepére. A hatalomkultúra jó példája a kis családi vállalkozás, vagy a maffia.

12.2.4. Szerepkultúra

A logika és ésszerűség alapján működik, a bürokratikus szervezetekre jellemző, alapja a funkciók, feladatok, szerepek racionális megosztása és formális szabályozása. A szerepkultúra lényegéhez tartozik, hogy a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, és írásos formában. A szerepkultúrával rendelkező szervezetek irányítását, az egységek munkájának felülről történő összehangolását a csúcsvezetés tagjaiból álló, szűk körű testület végzi. A hatalom fő forrása a betöltött pozíció. A személyiségből eredő hatalmat, befolyást gyanakvás övezi, és a szaktudáson alapuló hatalom is erősen korlátozott. Ebben a kultúrában a szerep azt jelenti, hogy a munkaköri leírás követelményei fontosabbak, mint egyének individuális jellemzői. A munkaköri leírás szabályainak meg kell felelni, ennél többre azonban nincs is szükség. Ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják

a kiosztott szerepeket, és az adott szinten jól ellátják feladatukat. Nem való viszont a szerepkultúra a szuverén, hatalomorientált és teljesítménymotivált emberek számára.

A szerepkultúrájú szervezetek mindaddig sikeresen képesek működni, amíg viszonylag stabil környezet veszi őket körül. Ha a szervezet képes meghatározni, befolyásolni, irányítása vagy legalábbis ellenőrzése alatt tartani környezetét, ha a környezet stabil, illetve változásai előre jelezhetőek, kiszámíthatók vagy manipulálhatók, ha a szervezet hosszú életciklusú termékeket állít elő, vagy ilyen szolgáltatást nyújt, akkor előre programozható a tevékenység, és sikeresek lehetnek a merevebb szabályok, előírások. A szervezetkultúra jó példái a nagy, bürokratikus szervezetek, mint például a minisztériumok, vagy más közigazgatási szervezetek.

12.2.5. Feladatcultúra

Projekt-irányultságú kultúra, a feladatok megoldására koncentrálnak, szerveződési elvét a mátrix fejezi ki.

A feladatcultúra megkülönböztető sajátossága kifejezetten a feladat- és teljesítményorientáció.

A hatalom és a befolyásolás jórészt a négyzetháló szálainak kereszteződési pontjaiban alakul ki, de kevésbé hajlamos a koncentrációra, mint más kultúratípusok esetében. A befolyás alapvetően a szaktudásból, nem a betöltött pozícióból, vagy a személyiség karizmatikus erejéből fakad. A feladatkultúra olyan csoportokra jellemző, amelyekben az eredmény, az együtt dolgozók munkájának végterméke elhalványítja az egyéni célokat. A mátrix szervezetben kialakult feladatkultúrára a rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemző. A csoport összetétele feladatról feladatra változhat, újraszerveződhet, és amennyiben a csoportok optimális módon rendelkeznek a szükséges döntési jogkörrel és erőforrásokkal, rendkívül gyorsan és hatékonyan tudják végrehajtani az előttük álló feladatokat. A feladatkultúra esetében a központi irányítás akarata, szervezőbefolyásoló ereje a projektek indításában nyilvánul meg. Az ilyen szervezet akkor működik, ha elegendőek az erőforrások, a teamekben jó a légkör, a csoportok együttműködnek, az értékrendben első helyen áll a termék és/vagy az ügyfél-orientáció. A feladatkultúrára jó példa, amikor egy vállalatban belül egy adott feladat elvégzéséhez felállítanak egy csapatot, például egy reklámkampány kidolgozásához létrejön egy kreatív-team.

12.2.6. Személykultúra

Középpontjában a kiemelkedő szaktudású személyek, markáns személyiségekkel, vagy karizmatikus tulajdonságokkal rendelkező személyek állnak. Ennek a kultúrának az egyén, az egyes ember áll a középpontjában, s ha egyáltalán van kialakult struktúrája, az csak azért van, hogy az individuumokat kiszolgálja.

A szervezeti felépítés a lehető legegyszerűbb, ábrázolására leginkább egy halmaz, vagy számtalan apró csillagból álló galaxis alkalmas. Ez a szervezet teljes egészében az egyénnek van alárendelve, és fennmaradása is tőlük függ. A befolyás megoszlik az egymással társulók között, a hatalom pedig, leginkább a szaktudásból, szakértelemből fakad. Az emberek azt csinálják, amihez a legjobban értenek, és jószérivel csak szakmai téren adnak egymás véleményére. A teljes egészében személykultúrát megtestesítő szervezet ritka, de sok olyan eset van, amikor személykultúrával jellemezhető egyének dolgoznak másfajta domináns kultúra keretei között. A személykultúrára jó példa egy ügyvédi munkaközösség, amelynek tagjai közösen bérelik az irodát, de ezen túlmenően mindenki a maga módján boldogul, nem

alakítanak ki egymást közt formalizált munkamegosztást és alá-fölérendeltségi viszonyokat.

12.3. A vezetői hatalom

A vezetők hatalmának 5 fontos típusa van, amelyek lehetővé teszik, hogy befolyásolják mások gondolkodásmódját, viselkedését. A hatalom forrásai tehát a következők:

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víztudományi Kar vezetői kultúrája az alábbi besorolások szerint? Melyekkel élnek leggyakrabban a vezetők? Szükség van-e ennek módosítására?

12.3.1. Jutalmazó hatalom

A beosztott lehetővé teszi a vezető számára, hogy befolyásolja tevékenységét, mindaddig, amíg úgy érzi, hogy ennek eredménye a kívánt jutalom. A jóváhagyott viselkedést követő ismételt jutalmak elfogadása a vezető

– beosztott kapcsolat erősödését eredményezi. Vagyis a beosztott engedelmességre kondicionálódik azáltal, hogy a jóváhagyott viselkedés és szükségletei kielégítése között

megerősített összefüggést észlel. A vezetőnek a hatalma tehát abból adódik, hogy jutalmaz, olyat ad, amire a beosztottnak szüksége van.

12.3.2. Kényszerítő hatalom

A kényszerítő hatalom a jutalmazó hatalom ellentettje. A vezető megpróbálja büntetéssel vagy fenyegetéssel motiválni a beosztottat. Ennek rövidtávon van csak hatása, hosszabb távon mindenképpen káros. A beosztott talál más alternatívát, például új munkahelyet keres.

12.3.3. Törvényes hatalom

Ez az a hatalom, amelyet egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak. A törvényes hatalom tehát arra a kényszerítő érzésre épül, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni kell. Az ilyen hatalom alapja hogy a működési szabályzatot mind a vezető, mind pedig a beosztott elfogadja. A vezetőnek azért van hatalma, mert a szervezeti hierarchiában a beosztott felett áll.

12.3.4. Kapcsolatokból származó hatalom

Ez abból származik, hogy a beosztottak úgy érzékelik, hogy a vezetőnek befolyásos, illetve fontos személyekkel van kapcsolata a szervezeten belül és kívül. A beosztottak engedelmségének forrása ebben az esetben az, hogy meg akarják szerezni azokat a vélt előnyöket, vagy el akarják kerülni azokat a szankciókat, amelyek a fontos személyhez kötnek.

12.3.5. Szakmai (szakértői) hatalom

Egy hierarchián belül a hivatalos vezető rendszerint rendelkezik bizonyos sajátos tudásanyaggal, amely pozíciójának eredménye. Őlyen például a célok, a vállalatpolitika. Ha beosztott látja, hogy a vezető ilyen ismeretekkel rendelkezik, az növeli a vezető befolyását. Ha ráadásul a vezetőről azt tartják, hogy az osztály belső ügyeit tekintve is szaktekintély, akkor jelentős szakértői hatalommal fog rendelkezni. A vezetőnek tehát attól van hatalma, hogy szakértő az adott területen, jobban ért hozzá, mint a beosztottak.

12.3.6. Információs hatalom

Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van azokra az információkra, amelyeket csak a vezető tud („benne akarnak lenni a dolgokban”).

12.3.7. Referens hatalom

Azt a képességünket, hogy rávegyünk másokat, hogy hozzánk hasonlítsanak és minket utánozzanak, referens hatalomnak nevezzük. A beosztottak gyakran nemcsak a vezető pozíciójára vágynak, hanem olyanok akarnak lenni, mint ő: tanulmányozzák a vezető nézeteit, modorát, szaktudását és környezetét. A vezető hatalma tehát abból ered, hogy karizmatikus személyiség, előnyös és kíváncsós tulajdonságokkal rendelkezik, követendő példát nyújt.

12.4. Vezetői szerepek

Minden vezető természetesen más és más személy, személyiség, mégis ha az ember elég sok vezetővel találkozott, megfigyelhette őket munkájuk során,

elkerülhetetlenül fel kell, hogy tűnjenek azok a tipikus szerepek, amelyeket nap mint nap eljátszanak.

VIZSGÁLANDÓ: Egyes vezetői szinteken milyen az NKE Víz tudományi Kar vezetői szerepei az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására? Melyekre lehet támaszkodni a szociális innovációs tevékenység fejlesztésére?

12.4.1. Interperszonális szerepek:

- ❖ A szervezet feje: ez a legegyszerűbb és legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy szimbolizálja.
- ❖ Képviseli a szervezetet; ő tartja a beszédeket, írja alá a leveleket, fogadja azokat akik a főnökkel akarnak beszélni.
- ❖ Vezető: ez a legfontosabb szerep: felelősség a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért.

- ❖ Kapcsolatteremtő: a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása, a szervezet és környezet harmonikus együttműködésének megteremtése.

12.4.2. Információs szerepek:

- ❖ Figyelő: a vezető fontos feladata a formális és informális információk figyelemmel kísérése, mind a szervezeten belüli és kívüli forrásokból; ez teszi lehetővé, hogy jó döntéseket tudjon hozni.
- ❖ Elterjesztő: a vezető feladata a kívülről jövő információk eljuttatása a szervezeten belül minden érdekelt részére, valamint a belső információk közzététele.
- ❖ Szóvivő: a vezető feladata hogy szükség esetén emberei véleményét, problémáit eljuttassa a legfelső vezetéshez, a közvéleményhez, a kliensekhez, a sajtóhoz.

12.4.3. Döntési szerepek:

- ❖ Kezdeményező: a vezetőnek kezdeményező szerepet kell vállalnia a szükséges változtatások tervezésében és végrehajtásában.
- ❖ A zavarok elhárítója: a váratlan események azt igénylik, hogy a vezető megfelelő lépéseket tegyen a normális működés helyreállítása érdekében.
- ❖ Az erőforrások elosztója: a vezető formális hatalmánál fogva legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésre álló erőforrásokat.
- ❖ Tárgyaló: ő az, aki az egyénnel vagy más szervezet vezetőivel vitás kérdésekben tárgyal és megegyezik.

12.5. Vezetői tevékenységek

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar vezetőinek tevékenysége az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására? Szükséges-e új vezető szintek beillesztése, vagy létrehozása, esetleg megszüntetése?

- ❖ tervezés: célkitűzés, a célhoz vezető utak meghatározása;
- ❖ szervezés: a működés kialakítása és folyamatos javítása;
- ❖ igazgatás: a vezetés folyamatainak megszervezése, irányítása;
- ❖ döntés;
- ❖ koordinálás: különálló személyek, csoportok tevékenységének összehangolása;
- ❖ ellenőrzés;
- ❖ teljesítményértékelés;
- ❖ tájékozódás és tájékoztatás: információkezelés;
- ❖ toborzás és kiválasztás: a lehető legjobb munkatársak megtalálása;
- ❖ létszámcsökkentés: outplacement.

12.5.1. A vezető időbeosztásának lépései:

A túlterheltség és az idő szorítása hibákhoz, fontos teendők kihagyásához, stresszhez és az eredménytelenség érzéséhez vezet.

Az időbeosztásnak 4 alapvető lépése van:

- ❖ Fontossági sorrend kialakítása.
- ❖ A legfontosabb feladatok teljesítése.
- ❖ A megszerzett információkra támaszkodva új rangsorolás.
- ❖ Időpazarló tényezők kizárása.

A halogatás: vannak feladatok melyeknek nincs közelgő határidejük, még halogathatók, elodázhatók. A halogatás 3 leggyakoribb oka:

- ❖ Nem akarom elkezdni.
- ❖ Nem tudom, hogyan kezdjem el.
- ❖ Nem tudom, hogyan kezdjem el, még ha akarnám is, de nem is akarom.

12.6. A vezetői munka gyakorlata

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar vezetőinek munkája az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására?

12.6.1. Vezetői szerepek

„Valószínűleg nem csupán történelmi véletlen, hogy a személy szó első jelentését tekintve álarc. Annak a ténynek az elismerése, hogy valaki mindig és mindenütt, többé vagy kevésbé tudatosan, szerepet játszik...”

Minden vezető más és más személy, személyiség, mégis ha az ember elég sok vezetővel találkozott, megfigyelte őket munkájuk során, fel kell, hogy tűnjenek azok a tipikus szerepek, amelyeket nap, mint nap eljátszanak. A legtöbb vezető valóban hisz abban a szerepben, amit eljátszik. Carl Rogers (2001) arra figyelmeztetett bennünket, hogy tanárként szülőként, terapeutaként, vezetőként akkor vagyunk a leghatékonyabbak, amikor kongruensek vagyunk: azaz amikor azonosak vagyunk önmagunkkal.

A vezetői szerepek három csoportba oszthatók:

Interperszonális szerepek

1. A szervezet feje. Ez a legegyszerűbb és legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy szimbolizálja, képviseli a szervezetet – ő tartja a beszédeket, írja alá a leveleket, fogadja azokat, akik a „főnökkel” akarnak beszélni.

2. Vezető. Ez a legfontosabb szerep – felelősség a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért.

3. Kapcsolatteremtő. A szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása, a szervezet és a környezet harmonikus együttműködésének megteremtése.

Információs szerepek

4. Figyelő. A vezető fontos feladata a formális és informális információk figyelemmel kísérése mind a szervezeten belüli, mind pedig a szervezeten kívüli forrásokból. Ez teszi lehetővé, hogy megfelelő döntéseket tudjon hozni.

5. Elterjesztő. A vezető feladata a kívülről jövő információk eljuttatása a szervezeten belül minden érintett részére, valamint a belső információk közzététele.

A szervezet idegrendszere.

6. Szóvivő. A vezető feladata, hogy szükség esetén emberei véleményét, problémáit eljuttassa legfelső vezetéshez, a közvéleményhez, a kliensekhez, a sajtóhoz.

Döntési szerepek

7. Kezdeményező. A vezetőnek kezdeményező szerepet kell vállalnia a szükséges változások tervezésében és végrehajtásában.

8. A zavarok elhárítója. A váratlan események azt igénylik, hogy a vezető megfelelő lépéseket tegyen a normális működés helyreállítása érdekében.

9. Az erőforrások elosztója. A vezető formális hatalmánál fogva legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésre álló erőforrásokat (pénzt, anyagot, időt, embereket)

10. Tárgyaló. az, aki az egyénnel vagy más szervezetekkel vitás kérdésekben tárgyal és megegyezik.

12.6.2. Vezetői tevékenységek

Angyal Ádám (1999) könyve alapján soroljuk fel és tekintjük át röviden a legfontosabb vezetői tevékenységeket.

Ezek:

- ❖ tervezés;
- ❖ szervezés;
- ❖ igazgatás;
- ❖ döntés;
- ❖ koordinálás;
- ❖ ellenőrzés;
- ❖ teljesítményértékelés;

- ❖ tájékozódás és tájékoztatás;
- ❖ toborzás és kiválasztás.

Tervezés

A vezetés céltudatos tevékenység, ezért elengedhetetlen része a tervezés. Főbb elemei:

- ❖ célkitűzés;
- ❖ célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása;
- ❖ az elérendő eredmények rögzítése.

A tervezés időtartamát tekintve lehet

- ❖ hosszú távú (legalább 5 évre előre);
- ❖ középtávú (2-4 év);
- ❖ rövid távú (1 hónap).

A tervezés jellege szerint megkülönböztetünk

- ❖ stratégiai (a vállalat egészére vonatkozó);
- ❖ taktikai (egy adott eredmény eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazó);
- ❖ operatív (a végrehajtó egységek feladatait tartalmazó) tervet.

A tervezés összetett témájából négy részterületet emelünk ki:

- ❖ stratégia tervezés;
- ❖ emberi erőforrás-tervezés;
- ❖ vezetői küldetéstudat;
- ❖ jó célkitűzés.

12.7. Stratégia tervezés

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Karon a stratégiai tervezés kultúrája az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására? Milyen lépéseket tennének ezért?

A „stratégia” szó a görög „sztratégosz” szóból ered, amelynek jelentése „fővezér”, és a sztratosz (hadsereg) és az agein (vezetni) szavakból állt össze. A mai vezetési irodalom elsősorban a „hosszú távú tervezés” fogalmával kapcsolja össze, amely a szervezeti célok kialakítására és megvalósítására irányuló döntésekből és egyéb tevékenységekből áll.

Kik a stratégiai vezetők? A szervezet felső vezetői – az elnök, a vezérigazgató, az igazgatók – az ő munkájuk jelentős részét teszi ki a stratégiai tervezés, a stratégiai tervek megvalósítása.

A modern vezetési irodalom nagyobb súlyt helyez arra, hogy rámutasson a többi vezető szerepére a stratégia kialakításában és megvalósításában. A vezetőnek nincs lehetőségük arra, hogy „rajta hagyják a kezük nyomát” a stratégiai terveken. Sokkal kevésbé lelkesen látnak a

végrehajtásukhoz. A stratégiai tervek azoknak a vezetőknek kell elkészíteniük, akiknek a részlege a stratégiai eredményt produkálni fogja. Így várható el, hogy a vezető felelősséget érezzen a stratégiai feladatok teljesítéséért.

12.7.1. A stratégiai vezetés folyamata.

A stratégiai vezetés általában három pólus egymásra hatásából jön létre, ezek:

- ❖ felsővezetők értékrendje;
- ❖ szervezet működését lehetővé és behatároló környezet;
- ❖ rendelkezésre álló források.

A stratégiai vezetés egyaránt figyelembe veszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket, továbbá a szervezet erősségeit és gyengeségeit. A célokat rugalmasan változtatja a külső és belső feltételek változásának megfelelően. Pszichológiailag a stratégia tervezés, hosszú távú tervezést, de a változtatás képességét (flexibilitást) és a változtatások szükségére való odafigyelést (a nyitottságot) is jelenti. Az eredményes stratégiai vezetés éppen e nehezen összeegyeztethető tulajdonságok (beállítottságok) kiegyensúlyozottságától függ. Az emberi erőforrás tervezés

(humán stratégia) és a vállalati stratégia természetesen szorosan összefügg.

12.7.2. Emberi erőforrás-tervezés

A szervezetek felső vezetésének egyik kulcsfontosságú feladata a stratégiai tervezés: ezen belül a gazdasági-, marketing-, és termelési tervek mellett egyre nagyobb jelentőségűvé válik az emberi erőforrás tervezése.

Megfelelő tervek nélkül sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy „a szervezet cél nélkül lebegő hajója zátonyra fut valahol”. A számítógépes szakértői rendszerek elterjedése óta a személyügyi munka integrálása az üzleti stratégiával egyre több helyen valósággá válik.

Az emberi erőforrás tervezése valójában három dolgot jelent:

- ❖ igények felmérését, elemzését, a várható szükségletek előrejelzését;
- ❖ lehetőségek feltárását, azoknak a lépéseknek a kidolgozását, amelyekkel elérhető, hogy a szükséges emberi erőforrás a megfelelő időben rendelkezésre álljon;
- ❖ igények és lehetőségek közötti interakció megteremtését: összeegyeztetni a vállalati célok

elérését azzal, hogy a dolgozók képességei a lehető legjobban hasznosuljanak, legitim törekvéseik teljesüljenek.

12.7.3. A vezető küldetéstudata

A vezetőnek világos jövőképpel, küldetéstudattal kell rendelkeznie. Arra kell koncentrálnia, amit el akar érni. Sok vezető, ha megkérdezzük, hogy hová szeretne eljutni, azt kezdi felsorolni, hogy mit akar elkerülni.

Az elkerülendő dolgokra való koncentrálás két dolgot eredményez, melyek egyike sem lehet előnyös számodra:

1. Pontosan az történik, amit el akarsz kerülni.
2. Hasonló lesz a hatás, mint amikor a visszapillantó tükörbe nézve vezeted a kocsit, tudod, hogy mi az, amitől elfelé mozdulsz, de nem tudod, hogy merre mész.

Minél magasabb szintre kerül valaki a vezetői hierarchiában, minél nagyobb súly és felelősség helyezkedik a vállára, annál szélesebb időhorizonttal kell rendelkeznie. Az emberek „kognitív erejét” lényegében az határozza meg, hogy mennyi időre tudnak előre tervezni. Gillian Stamp (1981, 1986) olyan hatékony vizsgálati eljárást dolgozott ki, amellyel

megjósolható az emberek karrierje a hierarchikus rendszerekben belül. Ugyanez a modell használható a munka által megkövetelt komplexitás becslésére, illetve a dolgozó és a munka megfelelésének vizsgálatára is.

A sikeres emberek és a sikeres szervezetek többsége egyaránt világos célokkal indul neki az „életnek” és az út során nem veszi szem elől az esetleg a körülményeknek megfelelően változó-módosuló céljait. Fontos feladat tehát, hogy a célkitűzés mikéntjét még gyerekkorban megtanuljuk és felnőttkorban is gyakoroljuk.

12.7.4. Jó célkitűzés

A célok a szervezet szélesebb értelemben vett szándékát jelentik: meghatározzák, hogy mit kell egy bizonyos – viszonylag hosszú – idő alatt elérni. Az egyértelmű célkitűzések segítenek mindenkinek a megfelelő irányba terelni, és mérföldkövekként szolgálnak, amelyekkel a haladás lemérhető.

A jó célkitűzés:

- ❖ határozott és konkrét;
- ❖ vívmányokat, mérhető eredményeket fogalmaz meg (nem tevékenységeket vagy viselkedésmódokat);
- ❖ megjelöli határidejét;
- ❖ kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni.

12.7.5. Szervezés

A szervezés a vezetőknek az az általános törekvése, hogy a dolgok rendben menjenek, áttekinthetők és értelmezhetőek legyenek. A szervezés a működés kialakítása és folyamatos javítása.

A szervezés főbb területei:

Munkaszervezés. Annak meghatározása, hogy a dolgozók mit és hogyan csináljanak, milyen eszközökkel, milyen körülmények között, milyen anyagot (vagy információt) kell átalakítaniuk. A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, áruk, információk mozgása.

Szervezetépítés. Az emberek hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak, a hatalmi viszonyoknak a kialakítása.

Folyamat- és működésszervezés. A résztvevőkenységek működésének összehangolása (a termelés, az anyagellátás fejlesztése, az adminisztráció kialakítása, ésszerűsítése). Jellegzetes dokumentuma a működési szabályzat.

Rendszerszervezés. A folyamatszervezés eredményképp kialakult szervezeti folyamatok jól működő egységes rendszerre formálása.

Önszervezés. A szervezet egyes részei saját maguk is képesek azokat a szervezési célokat megvalósítani, amit a vezetők el akarnak érni.

Igazgatás. Az igazgatás a vezetés folyamatának megszervezése illetve maga a vezetés. Az igazgatási munkát befolyásoló három legfontosabb tényező a vezetési stílus, a szervezeti kultúra és a vezetők társadalmi szerepvállalása.

12.7.6. A vezetési stílus

Hogyan tart kapcsolatot a vezető a beosztottakkal. A vezetési stílusoknak sokféle osztályozása létezik.

Direktív. Fenntartja magának a tervezés és irányítás felelősségét. Utasításait saját meggyőződésének megfelelően adja ki.

Delegáló. Minimális személyes részvétel. Igyekszik megosztani a feladatokat és a felelősséget.

Együttműködő. A konszenzusos döntéshozatalt kedveli. Sok időt szán a döntésekre. Ügyel arra, hogy mindenki hozzászólhasson a problémákhoz.

Konzultatív. Odafigyel beosztottainak érzéseire és véleményére, és egyúttal szem előtt tartja a feladatot is, maga hozza meg a végső döntést.

Egyezkedő. Alkut köt beosztottaival. Felismeri beosztottainak igényeit és ezt használja tárgyalási alapként.

12.7.7. Beosztotti stílusok

Receptív. Betartja az utasításokat és határidőket. Szeret egyértelmű utasítások szerint dolgozni.

Magabiztos Önállóan szeret dolgozni. Megvannak a saját elképzelései és szereti, ha minél kevesebb beavatkozással valósíthatja meg azokat.

Együttműködő. Sok ötlete van. Szereti a közös döntéseket és jobban kedveli az újszerű megoldásokat, mint a hagyományosokat.

Informáló. Szereti, ha bevonják a döntéshozatalba, de akkor is elfogadja a végső döntést, ha az ellentétes személyes véleményével.

Viszonzó. Nyíltan kimondja véleményét és nem ijed meg a tekintélytől. Inkább meggyőzéssel, mint utasításokkal irányítható. Időnként makacsnak tűnhet, de a feladatot tartja szem előtt.

12.8. A döntés

A döntés lényege az, hogy nem döntünk olyan ügyekben, amelyeket az adott pillanatban nem kell eldönteni, nem döntünk a döntésre még nem érett ügyekben, nem hozunk olyan döntéseket, amelyek nem járnak eredménnyel, és nem döntünk arról, amiről másvalaki is dönthet.

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar döntési rendszere az alábbi besorolások szerint? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására? Különös tekintettel a szociális innovációs tevékenység előmozdítása és működtetése érdekében?

12.8.1. A döntés előfeltételei

Az, hogy milyen döntési helyzet adatik meg az emberek többségének, avagy milyen döntési szituációba kényszerülnek, nagymértékben összefügg a társadalmi rendszerrel is, amelyben élnek. Igen keveseknek adatott meg az, amit úgy nevezünk: a vállalkozói döntés. A döntés előfeltételei:

1. Érzékeljük a különbséget a között, ami van, és a között, amit szeretnénk.

2. Motiválva legyünk a döntésre. Sok emberben, miután tudatosodott benne, hogy nem azt csinálja, amit akar, tettvágy helyett lehangoltság vesz erőt. Egyesek azt mondják, hogy ez a pesszimizmus magyar betegség. Pedig a döntéshez erő, energia kell.

3. Képesség a probléma megoldására. A vállalkozáshoz bizonyos kezdeti tudás, személyiségjegyek kellenek.

A döntések lehetnek egyéniek vagy csoportosak. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai.

Erősségek

- ❖ Az egyéni döntések gyakran gyorsabban megszületnek.
- ❖ Az egyéni döntések gyakran egyértelmőbbek, határozottabbak.
- ❖ Az egyén jobban magáénak érzi az általa meghozott döntést.

Gyengeségek

- ❖ Az egyéni döntések néha elsietettek.
- ❖ Az egyén gyakran nem rendelkezik a körültekintő döntéshez szükséges minden információval.
- ❖ Az egyéni döntések gyakran szubjektívek.

12.8.2. A munkacsoport

A kiscsoport, olyan személyekből áll, akik ismerik egymást, alkalmuk van egymással találkozni, hatnak egymásra és egy bizonyos fokig függenek egymástól. A függés lehet funkcionális vagy az érdekközösségből származó.

Ha szervezeti intézkedések következtében jön létre, formális csoportnak nevezzük. A spontán kialakuló csoportot informális (nem formális) csoportnak hívjuk. A csoport jellege hatással van a tagok tevékenységére, és viszont: a tagok tevékenysége visszahat a csoport szerkezetére.

A kiscsoportok legjellemzőbb tulajdonsága a kohézió: az együttlétre, illetve az együttes tevékenységre irányuló akarat, szolidaritás, közösségi érzés. A kohézió a csoportban maradásra, illetve a csoport elhagyására irányuló erők eredője. A csoportnak életútja, sajátos fejlődési menete van. A dolgozók általában tudatában vannak annak, milyen nagy jelentősége van a munkacsoportnak, a csoporttagok egymással való kapcsolatának.

12.8.3. A munkacsoport kialakítása

A szabad partnerválasztás általában fokozza a teljesítményt. Ez a tény nem feltétlenül abból fakad, hogy a dolgozók valóban meg tudják találni azokat a munkatársakat, akiknek képességei leginkább kiegészítik egymást, mint inkább abból, hogy az így összeállt csoport tagjai szívesebben dolgoznak együtt.

Homogenitás. Ha a csoportokat az egymáshoz – érdeklődés, képesség, személyiség tekintetében – leginkább hasonló dolgozókból állítjuk össze, ezzel elősegítjük a csoporton belüli interakciót, megkönnyítjük a csoporttagok egymással való kommunikációját, kevesebb lesz a konfliktus. A homogén munkacsoportok tagjai általában inkább elfogadják egymást. Ez a fajta csoportkialakítás kedvező az egyszerű, rutinszerű tevékenységek elvégzéséhez.

Ismertség. Ha ismerjük csoporttársainkat, könnyebb valamilyen probléma esetén kapcsolatot kezdeményezni velük. Másrészt viszont a kapcsolatteremtés tovább erősítheti az ismeretséget.

Csoportkohézió. Az összetartó erős csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye az alacsony kohéziójú csoportokétól eltérő képet mutat: magas kohéziójú csoportok általában jó teljesítményt nyújtanak. Az erősen összetartó

csoportok hangulata, munkakedve jobb, mint a kevésbé összetartó csoportoké.

A team – avagy az együttműködő csoport

A heterogén csoportok sajátos fajtája a team. A team a különböző szakterületek képviselőinek önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére. Többnyire nem felülről szervezett csoport. Tagjai között általában nincs hivatalos kapcsolat. A team alkotó munkája annál eredményesebb, minél heterogénebb ez összetétele: ha a tagjai többféle szakmához tartoznak, van köztük fiatal és idős, elméleti és gyakorlati beállítottságú, férfi és nő, kutató és kutatási személyzet.

Versengés és együttműködés. A versengés kétségkívül a hatékonyság fokozásának egyik eszköze. Ezt bizonyítják legkülönbélebb sportesemények éppúgy, mint a szabad versenyen alapuló gazdasági rendszer sikerei.

A munka világában igazi kihívást jelent az a feladat, hogy hogyan tudjuk kiaknázni a versengésben és az együttműködésben rejlő erőket.

A team-építés folyamata

- ❖ orientáció,
- ❖ a bizalom kiépítése,
- ❖ az információk cseréje,
- ❖ a döntés,

- ❖ szervezés és megvalósítás,
- ❖ csúcsteljesítmény,
- ❖ megújulás.

Tuckermann – a vezető szempontjából – a csapat fejlődésének négy szakaszát különbözteti meg:

1. szakasz: Megismerkedés (forming)

Ez a kezdeti szakasz, amelynek során új kapcsolatok szövődnek a team tagjai között.

2. szakasz: Viharzóna (storming)

Ezt a szakaszt a csapattagok között támadó személyes konfliktusok, viták, veszekedések, esetleg nyílt ellenségeskedések jellemzik, miközben tisztázzák feladataikat, szerepeiket, felelősségüket, elvárásaikat és a szervezeti kérdéseket.

3. szakasz: Igazodás (norming)

A 3. szakaszt a csapattagok egymásra találása jellemzi. Az összetartozás tanújelei közé tartozik a vélemények egészséges áramlása, a személyes élmények és az adatok egymással való megosztása, az együttműködés és az általánosságban vett jó munka.

4. szakasz: Teljesítés (performing)

Ez a szakasz a jutalom! A team tagjai beteljesítik szerepüket. A munkát az együttműködés és az egymás keze alá dolgozás jellemzi, és a team célkitűzéseit sikerül elérni. A teamek

ebben a szakaszban érettek, önmagukat irányítják, és a szerepek, valamint a felelősség természetes megosztásáról tesznek tanúbizonyságot. Eredményeket érnek el.

12.8.4. Szerepek a csoportban

Az emberek a csoportokban sajátos szerepeket töltenek be. A szerepviselkedés folyamata nyomot hagy a személyiség arculatán. A szerepelemek jellemvonásokká merevedhetnek, szereppel kapcsolatos attitűdök sztereotípiává, szerves én részé válhatnak, szerepek részmotívumai önállósulhatnak. Sematikus felosztás szerint a szerepek lehetnek a csoportműködést előmozdító és hátramoszdító szerepek. E kétfajta csapattag konfliktusa sok esetben pozitív, hiszen hozzásegítheti a csoportot a demokratikusan kialakított közmegegyezéshez, nyilvános vitában tisztázott értékelésekhez.

Előmozdító szerepek:

- ❖ Kezdeményező.
- ❖ Véleménynyilvánító.
- ❖ Kérdező.
- ❖ Informátor.

- ❖ Szabályalkotó.
- ❖ Általánosító.
- ❖ Engedelmeskedő.

Hátramosztó szerepek:

- ❖ Akadékoskodó.
- ❖ Vetélkedő.
- ❖ Mindentudó.
- ❖ Hírharag.

Kutatók rámutattak, hogy a beosztottak is jelentősen befolyásolják a csoport eredményességét, 27 szerepet azonosítottak, melyet 3 kategóriába osztottak:

- ❖ A csoport előtt álló problémák megoldására irányuló törekvések.
- ❖ A csoport építése és fenntartása.
- ❖ Az egyéni szerepek.

Mudrack és Farell 20 szerepet különített el: kezdeményező, harmonizáló, agresszor, információt adó, kommunikáló, akadályozó, információt kereső, buzdító, domináns, orientáló, kompromisszum-kereső, irányító, eljárásokban segítő, megfigyelő, érzelmes, követő, elismerést kereső, kritikus, értékelő, serkentő.

Kulcsszerepek az együttműködő vezetői csoportokban:

- ❖ A vállalat építő: kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív.
- ❖ Az elnök: nyugodt, nagy önbizalma van;
- ❖ A serkentő: túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus.
- ❖ Az ötletgyártó: egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű.
- ❖ Forrásfeltáró: extrovertált, lelkes, kíváncsi.
- ❖ A helyzetértékelő: józan, nehezen befolyásolható, megfontolt.
- ❖ Csapatjátékos: társasági, barátságos, érzékeny.
- ❖ A megvalósító: pontos, rendes, lelkiismeretes.

Sikertelen csoportok:

Kritikus tényezők:

1. értelmi képesség: Ha minden csoporttag gyenge értelmi képességű, a siker szinte kizárható. A magas intelligenciájú vezetőkől összeállított „Apolló-csoportok” kudarcra vannak ítélve.

2. személyiség

A győztes csoportok tipikus képe:

- ❖ Az elnök: legfontosabb a jó elnök.
- ❖ Egy erős ötletgyártó: a sikeres csapat nem nélkülözhet egy igen kreatív okos tagot.
- ❖ Az értelmi képességek megfelelő elosztása: a legjobb eredmény akkor várható, ha az intelligens ötletgyártó mellett van még egy okos tagja a csoportnak, és az elnök is okosabb, míg a többi tag az átlagosnál kicsit gyengébb képességű.
- ❖ Eltérő személyiségű csoporttagok.
- ❖ A személyiség és a vállalt felelősség megfelelése: az emberek nem mindig érik el azt a szerepet, amelyik jár nekik.
- ❖ A hiányosságok ellensúlyozása: a legtöbb hiányosság ellensúlyozható, ha felismerjük, ha nincs a csoportban igazi megvalósító, erre a pozícióra azt segítsük, aki legközelebb áll ehhez a szerephez.

Összefoglalva: a győztes csoportokban lehetőleg minden csoport szerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, s ha valami vagy valaki

mégis hiányzik, idejében fel kell ismerni, és rugalmasan alkalmazkodni kell a lehetőségekhez.

12.8.5. Konformitás és normaképzés a csoportban

Általában a konformitás (a társas befolyásolásra való reagálás) három fajtáját különböztetik meg:

- ❖ Behódolás: ez akkor következik be, ha valaki jutalom reményében vagy valamilyen büntetéstől félve másként viselkedik (enged a csoportnyomásnak), mint ahogy egyébként tenné.
- ❖ Azonosulás: ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mert szeretne hasonló lenni valakihez (vagy a csoporthoz tartozni).
- ❖ Internalizáció: ez a társas befolyásolás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja: a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítéljük és ezért nézeteit, véleményét szilárdan beépítjük saját értékrendszerünkbe (hiszünk a csoport kialakult véleményében és magunkévá tesszük azt).

A függetlenek három típusba sorolhatók:

- ❖ Magabiztos: energikusan szembeszáll a többség véleményével és volt ereje megküzdeni a konfliktussal úgy, hogy sose engedett a maga igazából.
- ❖ Individualista: ő elvből ügyet sem vetett a többség véleményére, mert úgy vélte, hogy neki mindig igaza van.
- ❖ Lelkiismeret-furdalásos: számára a konfliktus jelentős volt, és kételkedett ítélete helyességében, de nem engedett.

Az engedelkeny vagy konform kísérleti személyek típusai (lásd Asch kísérletét):

- ❖ Viaszember: önbizalma annyira alacsony, hogy ténylegesen helyesnek látta a többség ítéletét.
- ❖ Önmagában bizonytalan: nem bízott meg a maga ítéletében, és ezért csatlakozott a többséghez.
- ❖ Kisebbrendűségi érzéstől gyötört: teljes tudatában van annak, hogy mit tesz, megszavazta a többség álláspontját, mert nem tudta volna elviselni, hogy a csoport szemében fogyatékosnak mutatkozzék.

A csoportnormák típusai:

A teljesítménnyel kapcsolatos csoportnormák.

E csoportnormák azt fejezik ki, hogy a csoport, mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesítményt vár el a tagjaitól.

A munkahelyi magatartással kapcsolatos csoportnormák.

Olyan íratlan követelmények, amelyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mintegy átmenetet képeznek a normák és a szokások között. Ezek a normatív szokások határozzák meg:

- ❖ a csoportnak az új dolgozóval szembeni magatartását (pl. milyen próbáknak vetik alá az új dolgozót, mielőtt elfogadják a csoport teljes értékő tagjaként);
- ❖ a csoporton belüli hangnemet, stílust;
- ❖ csoport nem munkajellegű társas tevékenységeit (pl. az étkezési szokásokat, közös sporttevékenységeket, stb.);
- ❖ a csoporttagok külsődleges megnyilvánulásait (pl. az öltözködést).

12.9. A szociális attitűd

Az attitűd szó viszonyulást jelent (tárgyakhoz, emberek egy csoportjához, valamely eszméhez), az egy dologra vonatkozó gondolatok, meggyőződések összessége.

VIZSGÁLANDÓ: Milyen az NKE Víz tudományi Kar szervezeti kultúrája a szociális attitűd szempontjából? Megfelelő-e ez így? Szükség van-e ennek módosítására, fejlesztésére?

Az attitűdnek három összetevője van.

Az első a kognitív komponens, amely az adott tárgyról való ismereteink összességét jelenti (pl. mit tudok az adott termékről, mennyire ismerem az adott politikai irányzatot, vagy mennyi információm van egy népcsoportról).

A második az érzelmi komponens, az adott tárgyhöz való pozitív vagy negatív érzelmi viszonyulás (pl. szeretem a focit, rajongok egy együttesért, utálok a politikát, közömbös vagyok a klasszikus zene iránt).

A harmadik a viselkedés komponens, amely az adott tárggyal kapcsolatos tevékenységeinket jelenti (pl. mindig megnézem a kedvenc csapatom meccsét, elmegyek-e a pártom gyűléseire, magam is aktívan őzöm kedvenc sportomat, vagy csak nézem a tévében).

Az attitűdnek öt fontos funkciója van. Vagyis több oka lehet annak, hogy egy attitűdhez miért ragaszkodunk, vagy miért nehéz megváltoztatni kialakult nézeteinket.

Az első az énvédő funkció, mikor egy attitűd megvéd minket a szorongástól, az önértékelésünket fenyegető veszélyektől. Pl. saját elfogadhatatlan vágyaim miatt negatív attitűdöt fejezek ki azok iránt, akiknek hasonló vágyaik vannak (szabados életfelfogás, önkárosító életmód, homoszexualitás...), vagy a kisebbségi csoportokat elítélik, bűnbaknak tartják.

A második az érték kifejező funkció, amikor egy attitűddel kifejezem saját értékrendemet, azt, ami számomra fontos, értékes (pl. konzervatív vagy liberális világnézet, vallásosság).

A harmadik az instrumentális vagy más néven haszonelvű funkció, amikor azért hangoztat valaki egy attitűdöt, mert ezzel elnyerheti mások elismerését, vagy elkerülheti a büntetést (pl. tanárnak dicsérni saját tantárgyát, fradidrukkernek a foci iránti rajongásomról beszélni).

A negyedik az ismereti, vagy más néven gazdaságossági funkció. Ez azt jelenti, hogy az attitűd egyfajta séma, segítségével könnyen és gyorsan véleményt tudunk formálni a világ dolgairól, és nem kell sok időt fordítani a megismerésükre (pl. a németek precízek, a katolikusok túlságosan konzervatívok).

Az attitűdök ötödik funkciója a szociális igazodási funkció, amikor az attitűddel egy adott csoporthoz, társadalmi réteghez való tartozásunkat fejezzük ki, a társadalmilag elfogadott szabályokhoz, normákhoz igazodunk (pl. a dohányzás káros az egészségre, a katolikusok elítélik az abortuszt).

Az attitűdöt három módon lehet befolyásolni (az egyes összetevőin keresztül, azokra hatva próbálunk változást okozni az egész attitűdben). A reklámok célja hogy meggyőzzön arról, hogy változtassam meg az attitűdömet.

A befolyásolás egyik módja a lényeges, új információk közlése, melyek hatására megváltozik az attitűdtárgyról való tudásom (kognitív komponensre hatás) (Pl. sok C-vitamint tartalmaz adott gyümölcsle, tehát egészséges.)

A második befolyásolási lehetőség az attitűd tárgyával kapcsolatos, vagy vele egy időben megjelenő kellemes vagy kellemetlen érzelem (érzelmi komponensre hatás). Ha pozitív érzelmet vált ki egy reklám (pl. zenével, szép tájakkal, humorral, csinos nőkkel, aranyos állatokkal, stb.), majd bemutatják a terméket, akkor a klasszikus kondicionálás elve alapján összekapcsolom a kettőt, és az attitűdtárgy iránt is pozitívabb lesz az érzelmem (pl. kedvenc színészem által használt parfümöt én is kipróbálok). Negatív érzelem hatására pedig kedvezőtlen irányban változik meg az attitűdöm (pl. túl füstös volt egy étterem, így oda többet nem megyek).

A harmadik befolyásolási lehetőség, ha a személyt ráveszem arra, hogy közvetlen tapasztalatra tegyen szert az attitűdtárggyal, próbálja ki (viselkedéses komponensre hatás). A végrehajtott cselekvés hatására megtapasztalom adott dolog előnyeit (vagy hátrányait) és megváltoztatom az attitűdömet (pl. ingyenes termékminta kipróbálása után

veszek a termékből, elmegyek síelni, és megszeretem ezt a sportot).

A meggyőző kommunikáció (pl. egy reklámkampány) első lépése a figyelem felkeltése (pl. djuse). A meggyőző szövegnek érthetőnek kell lennie, annak a célcsoportnak a nyelvén kell megírni, akinek szól a hirdetés (pl. bee, különböző sörmárkák reklámjai). Fontos, hogy a reklámot néző személy elfogadja, amit mondunk neki (meggyőző érvelés, kognitív komponensre hatás). A következő lépés a meggyőzésben, hogy az információ elhangzása után is megtartsa, megjegyezze a személy a termék nevét (szlogenek, zene, rím). A meggyőző kommunikáció utolsó lépése, hogy a személy a boltban meg is vegye a reklámozott terméket (akciós ár, hozzácsomagolt ajándék, nyereményjáték).

13. Szervezetfejlesztés

13.1. A szervezetfejlesztés alapelvei

A szervezeteknél négy szintet lehet megkülönböztetni, ahol a változások történhetnek.

1. Egyéni szintű változások: ha egyéni, résztvevői szinten történik változás, az egyrészt motiválhatja is a munkatársakat, másrészt feszültséget és stresszt is okozhatnak.
2. Csoport szintű változások: a csoport szintű változások hatással vannak mind a csoport tagjainak, mint a csoporton kívüli tagokkal kapcsolatos teljesítményekre.
3. Szervezeti szintű változások: az NKE kara esetében is szervezeti szintű változásról beszélhetünk, hiszen a szervezet strukturális átalakítása kihathat az egész egyetem működésére, valamint a további egységek tevékenységére is. A vezetőnek a sikeres változáshoz meg kell győznie a vezető társakat és az egyetem vezetését is arról, hogy a változás előnyös, valamint informálnia is kell őket a folyamatról.

4. Környezet szintjén zajló változások: a változásnak akár regionális, országos hatása is lehet, amihez a szervezetnek minél előbb és minél jobban alkalmazkodnia kell.

A szervezet-átalakítás egy olyan átfogó tevékenység, amely a szervezet struktúrájának és az abban uralkodó magatartásszabályoknak tartós megváltoztatására irányul. A szervezet struktúráját tudatosan kell formálni, alakítani kell a környezet változásaihoz igazítottan. Fontos azonban, hogy különbséget tegyünk a szervezet strukturális átalakítása, és a szervezeten belül dolgozók magatartása, a szervezeti kultúra között. Az utóbbi egy, elsősorban pszichológusok és szociálpszichológusok által képviselt irányzat, amely abból indul ki, hogy a szervezetben az emberek magatartását döntően a feladathoz és a közösséghez való tartozásuk, szerepelvárásaik, társadalmi normáik és szükségleteik határozzák meg (Bilanics 2010). Ők azt vallják, hogy a szervezetben hagyni kell a dolgozók személyiségét kibontakozni, valamint úgy kell fokozni a szervezet teljesítőképességét, hogy az emberek közötti kapcsolatokat, interakciókat vizsgáljuk meg és tesszük minél hatékonyabbá. Az NKE Vízügyi Kara esetében javaslatunk szerint mind a kettő, tehát a szervezeti struktúra átalakítása és a belső működés és kommunikáció fejlesztése is érvényes. A

szervezet strukturális átalakításának lényege, hogy a kar felépítése minél inkább stabil legyen, emellett minél jobban tudjon alkalmazkodni a szervezet környezetének változásaihoz. Ez főleg akkor fontos, ha a szervezet egy olyan iparágban, szakterületen tevékenykedik, ami dinamikusan fejlődik, és a kar esetében erről beszélhetünk. Ilyen környezetben csak az a szervezet lesz képes fennmaradni, amelyik magába hordozza a megújulás lehetőségét. Azonban ez folytonos kihívással jár, ugyanis ha eredményes a szervezet, akkor a vezetés hajlamos stabilizálni azt a struktúrát annak érdekében, hogy továbbra is eredményes legyen. Azonban ez dinamikusan változó környezetben a visszájára is fordulhat. Tehát a **szervezet-átalakítás fő célja a szervezet stabilitásának és rugalmasságának együttes megteremtése, egyensúlyba hozatala.**

A szervezeti stabilitásának és flexibilitásának kifejezésére különböző mutatók állnak rendelkezésünkre (Bencsik 2005).

A szervezeti stabilitást kifejező mutatók:

1. A szervezet egyértelmű célmeghatározó- és megvalósító képessége

- ❖ egyértelmű részcélok;
- ❖ részcélok összehangolásának lehetősége;

- ❖ a feladatok, a hatáskörök és a felelősségi rendszer összhangja.
2. A döntési folyamatok gyorsasága és minősége
 - ❖ az idő- és információszükséglet összehangoltsága;
 - ❖ a prioritások egyértelműsége, a konfliktust feloldó mechanizmusok kiépítettsége.
 3. Egyértelmű koordinációs mechanizmusok, stabil koordinációs költségek.

A szervezet flexibilitását, rugalmasságát kifejező mutatók:

1. Képesség a környezetmennyiségi és minőségi változásainak megfelelő válaszadásra: operatív és/vagy stratégiai és/vagy strukturális válaszadás képességei.
2. Az alkalmazkodáshoz szükséges döntések meghozatalakor a centralizáció-decentralizáció megfelelő aránya.

Ezekén kívül fontos még a szervezeti redundancia minimalizálása, a szinergia-hatások minél erősebb érvényesítése, valamint a szervezeti hatékonyság miatt létrejövő általános teljesítményjavulás (kutatás-fejlesztési projektek száma, nagyságrendje, egyéb szolgáltatási, tanácsadási bevételek növelése).

A szervezetek strukturális átalakítására a változó külső és belső feltételek miatt van szükség. Bencsik (2005) szerint ez egy állandó tanulási folyamat a szervezetben dolgozók számára, hiszen a struktúraváltozás sok más változást is hoz magával, és ehhez az embereknek mindig alkalmazkodniuk kell. Ez egy nagyon nehezen formalizálható átalakítás, így nem igazán lehet általános eljárásokat megfogalmazni. Minden szervezet más, mások a dolgozók, mások a környezeti elemek és a működés, így általánosítás helyett a logikáját érdemes csak leírni a szervezet átalakításának:

1. Probléma felismerése: Ez az egyik legfontosabb rész, hiszen a vezetőknek fel kell ismerniük, hogy ha a szervezetnek szüksége van az átalakulásra, és ez nehezen szokott menni, hiszen senki sem szereti, ha kizökkentik a jól megszokott munkamenetéből és valami újat szeretnének bevezetni. Sokszor lehet probléma, hogy a vezetők nem akarják időben meglátni, hogy a szervezetnek változnia kell, és már csak akkor kezdenek el cselekedni, amikor már késő. Az NKE Vízügyi Kar esetében egyértelműen elmondható, hogy a vezetés felismerte a változtatás szükségességét, annál is inkább, mert a közelmúltbeli „anyaintézmény” váltás már önmagában is igényli az átalakítást.

2. A szervezet-átalakítás szükségességének megfogalmazása: ez abban több az első pontnál, hogy

miután felismertük a problémát, különböző megoldási lehetőségeket keresünk, és ennek egyik formája lehet a szervezet strukturális átalakítása, hiszen a külföldi kutatási-fejlesztési projektekhez csatlakozás, egyre nagyobb mértékű kutatás-fejlesztési tevékenység előkészítése és megvalósítása számos változtatást igényelhet a jelen szervezeti struktúrában, valamint munkaerő állományban.

3. A problématerületek meghatározása, rögzítése, és elemzése: Ebben a részben megpróbáljuk megkeresni azokat a területeket, amelyeken változtatni kell a további eredményes működés végett.

4. A problémák diagnosztizálása, a szervezet-átalakítási célok megfogalmazása: ekkor határozzuk meg pontosan azokat a dolgokat, amiken változtatni kell, és megfogalmazzuk az átalakítás céljait.

5. Szervezetalakítási és belső szervezetfejlesztési lehetőségek kidolgozása: Ebben a részben a szervezet-átalakítás céljainak megfelelő lehetőségeket dolgozunk ki, ezek lesznek a különböző scenáriók, amiket ebben a tervben fogunk kidolgozni.

6. A szervezet-átalakítási és belső szervezetfejlesztési változatok értékelése: Miután meghatároztuk a lehetséges scenáriókat, ki kell választania a szervezetnek azt, amelyik szerinte a legeredményesebb lehet.

7. A kiválasztott szervezet-átalakítási és szervezetfejlesztési megoldás bevezetése, megvalósítása: Ha kiválasztottuk a bevezetendő scenáriót, akkor következik maga a változtatás, amelyet már korábban is említettünk.

8. Az új szervezeti megoldás állandó ellenőrzése és továbbfejlesztése: Mint arról már korábban is írtunk, semmilyen változtatás nem lehet általános érvényűen jó minden környezetben. Ha változnak a feltételek, akkor azokhoz kell alkalmazkodnia a szervezetnek is.

Ez a nyolc lépés tehát inkább logikailag rendezi sorba a szervezet átalakításának lépéseit, és olyan szempontból általánosnak tekinthető, hogy közel áll az emberi problémamegoldás logikájához. Egy másik előnye még, hogy egyáltalán nem kötött, inkább nyitott jellegűnek mondható. Éppen ezért a továbbiakban ezen logika mentén vizsgáljuk meg a Kar szervezetét – megkeresve a kritikus pontokat, illetve azonosítva a beavatkozási lehetőségeket.

13.2. Javasolt szervezeti modell – a tanulószervezet

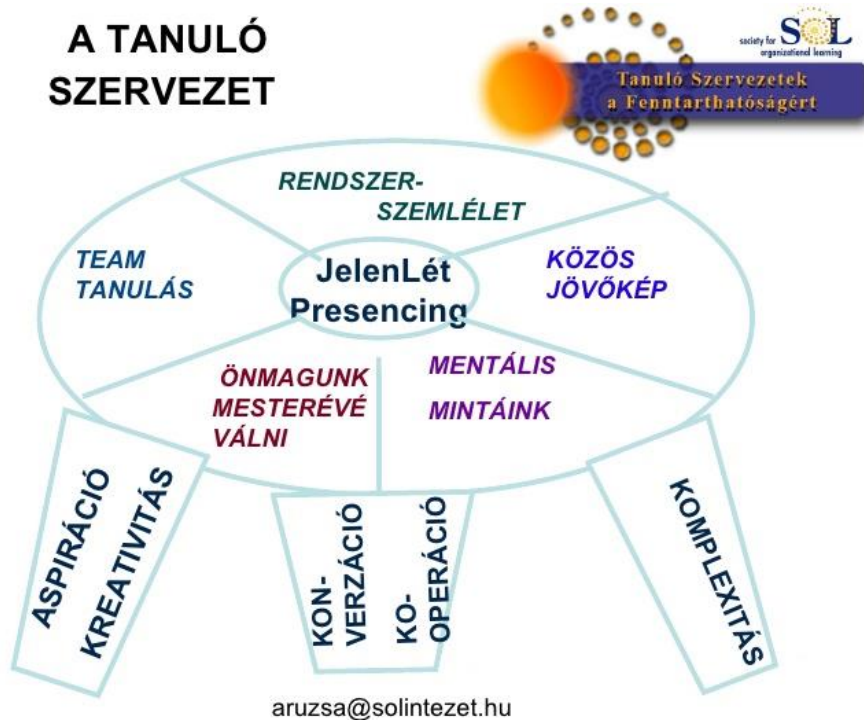
13.2.1. A tanuló szervezet 5 alapelve

Peter Senge hazánkban is egyre népszerűbbé váló munkájában a tanuló szervezet koncepcióról azt vallja, hogy általa

„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az új, még terjedőfélben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. (...) A »tanuló szervezet« lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét.”

Látható, hogy a tanuló szervezet egy nagyon határozott jövőkép és szemlélet, amelynek befolyásolnia kell gondolkodásunkat, de eközben folyamatosan emlékeztetnünk kell magunkat arra, hogy ez egy olyan ideális helyzetet mutató jövőkép, amelynek irányába ugyan

állandóan haladnunk kell, de ahova – Senge felfogásában – soha nem érkezhünk meg. A tanuló szervezet kialakításakor „utazóvá kell válnunk”: utazó az, aki megleli az apró örömeit magában az útban és az utazásban is, és aki képes mindig érdekesebbé és jobbá tenni a haladást, szemben a „klasszikus turistával”, aki csak azt várja az egész út során, hogy valahová végre megérkezessen (és ott fényképeket készíthessen), majd elinduljon a következő végcél felé.



85. ábra A tanuló szervezet forrás: <https://www.slideshare.net/RuzsaAgota/a-vltozs-tanuls-s-szervezeti-kultra>

A tanuló szervezetek öt alapelv szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a fokozott szervezeti célélérést és a növekvő emberi önmegvalósítást.

A TANULÓ SZERVEZETEK ÖT ALAPELVE

- **Rendszergondolkodás**
- **Gondolati minták**
- **Csoportos tanulás**
- **Személyes kiválóság**
- **Közös jövőkép kialakítása**

Rendszerszemlélet, rendszergondolkodás (systems thinking)

Mindannyian, így a nagyvállalatok vezetői is gyakran gondolkodunk rövid távon, és hozunk döntéseket a felszínen tapasztalható, látható jelenségek alapján. A rendszerszemlélet olyan szemléleti-fogalmi keret és eszközrendszer, amelynek lényege, hogy gondolkodásunkban a nagyobb összefüggésekre figyeljünk, döntéseinknél a hosszabb távú és továbbgyűrűző hatásokra koncentráljunk, és cselekedeteink ne a felszíni, adott pillanatban észlelhető jelenségekre reagáljanak, hanem a

mélyben húzódó lényeges – a felületes szemlélő számára viszont láthatatlan – tendenciák, minták és összefüggések elemzésével döntsünk és cselekedjünk. Erre azért van különösen szükség, mert a szervezeti valóságban az ok és az okozat időben szétválik, ezért döntéseinket sokszor nem a valódi ok-okozati kapcsolatokra építjük. A rendszerszemlélet lényege, hogy felismerjük az ok és az okozat elkülönülését, és rendszerszemléletű elemzéseket végezzünk döntéseink megalapozásához. A rendszer-gondolkodás révén például képessé válunk arra, hogy ne másokat hibáztassunk, hanem felismerjük, hogy a problémákat sokszor nem egyes személyek, hanem a rendszer maga okozza. Egyes termelőüzemekben például a három műszak mindegyike a gépek több óráig tartó karbantartásával indítja saját nyolcórás műszakját, majd ezután mindegyik műszak a végletekig felpörgeti a gépet, mert be kell hoznia a lemaradást – ezzel megalapozva a következő műszak lemaradását is. Mindaddig, amíg csak egymást hibáztatják, s senki – a vezetés sem – ismeri fel, hogy a problémát saját magatartásukban, a berendezésben, s még inkább a termelésprogramozásban és a tágabb feltételrendszerben kell keresni, nincs esélye a probléma tartós megoldásának, miközben a belső hangulat egyre romlik (tovább fokozva a problémát).

Személyes irányítás (personal mastery):

A személyes irányításnak nevezett alapelv a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő munkatársak jelentik a tanuló szervezet egyéni alapját. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletről. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek azok, akik leginkább képesek tanulni saját és mások tapasztalataiból. Mivel ők belülről irányítottak, ezért döntéseiket és cselekedeteiket értékek vezérlik, és a tanuló szervezet megfelelő keretet jelent ahhoz, hogy a számukra megfelelő célokért és módon dolgozhassanak. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felsővezetés privilégiuma, hanem a munkavállalók lehető legszélesebb körének sajátja is. Látnunk kell azonban, hogy itt többről van szó, mint pusztán a munkavállalók fejlesztéséről. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait,

saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát. A tanuló szervezet ugyanis egy „egészséges szervezet”, amelyben boldog, egészséges emberek dolgoznak azokért a célokért, amelyek valóban fontosak számukra.

Gondolkodási modellek (mental models):

A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz, az uralkodó szemlélethez. A gondolkodási modellek – mint arról a szervezeti memória és felejtés kapcsán már szó volt – befolyásolják, hogy miként észleljük a környező világ eseményeit, és hogyan reagálunk azokra. Ahogy viszont egy ember sincs tisztában azzal, milyen gondolkodási modellek és észlelési szűrők alapján alkot képet a valóságról, a szervezetekre jellemző modellek sem tudatosultak. A gondolkodási modellek a szervezeti kultúra mélyebb, nem megragadható rétegéhez tartoznak. A Royal Dutch/Shell-nél felismerték a gondolkodási minták erejét: a stratégiai tervezési folyamatban például különös hangsúlyt fektettek a vezetés uralkodó észlelési és gondolkodási mintáinak tudatosítására és felülvizsgálatára, így születnek valóban megalapozott, a múlt gyakorlatával radikálisan szakító döntések. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy

egyenileg és közösen ismerjük fel saját gondolkodási modelljeinket, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy adekvát válaszokat adjunk a környezet kihívásaira.

Közös jövőkép kialakítása (building shared vision):

Az önmegvalósító munkatársak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanuló szervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, amely tehát a személyes jövőképekre épül. A vezetők által megfogalmazott és a munkavállalók számára „kihirdetett” jövőképek nem ilyenek, senkitől sem várhatjuk el, hogy másvalaki jövőképeért lelkesedjen. A tanuló szervezetek jövőképének éppen ezért magába kell foglalnia a munkavállalók személyes céljait, és elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. Ez esetben számíthatunk arra, hogy a szervezet tagjai a jövőkép megvalósításáért együtt fognak működni egymással, és közösen vállalnak majd felelősséget a célok eléréséért. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat: egyrészt újabb és újabb

kihívásokat kell tudnunk megfogalmazni magunknak, másrészt folyamatosan kell törekednünk az egyéni jövőképek minél jobb integrálására. A közös jövőképkötés visszahat a személyes jövőképekre, segíti azok kristályosodását.

Csoportos tanulás (team learning):

A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A kérdés mindezek után az, miként fejleszthető egy csoport tanulási képessége: egyes teamek ugyanis sokkal jobb kollektív tanulási képességekkel rendelkeznek, mint tagjaik külön-külön, míg más csoportok lerontják tagjaik egyéni tudását és készségeit. A tanuló szervezetekben viszont tanuló teamekre van szükség, olyanokra, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és amelyek biztosítják a közös jövőkép elérését. A jól tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a *dialógus* képessége, amely egy olyan közös gondolkodást, közös „építkezést” jelent, ahol az egyéni gondolatok és vélemények – megtermékenyítve egymást – szinergikusan összeadódnak. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem

vesztesnek, hiszen gondolatai biztosan beépültek a csoport véleményébe. Sőt, a dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti.

Természetesen az öt alapelv csak együtt fejtheti ki a hatását, és csak akkor, ha a koncepciót le tudjuk fordítani a gyakorlatba is. Mint arról az Emberierőforrás-menedzsment című tárgyból lesz szó, a stratégiai emberierőforrás-menedzsment teljes szemlélete és az egyes alrendszerei önmagukban is hozzájárulhatnak az alapelvek napi gyakorlatba történő átültetéséhez.

A Senge-féle alapelvekhez azonban szeretnénk egy megjegyzést fűzni. Ha a magyar szervezetek tanuló szervezetté fejlesztését tűzzük ki célul, tapasztalataink szerint mind az öt alapelvben számottevő rés (gap) mutatkozik a jelenlegi gyakorlat és a tanuló szervezet által minimálisan megkövetelt szint között. Természetesen hazánkban is léteznek olyan korszerű felfogásban vezetett és működtetett vállalatok, ahol a felvázolt jövőkép már elérhető közelségbe került, de a szervezetek nagy átlagára nem ez a jellemző. Éppen ezért azt gondoljuk, hogy a

stratégiai emberierőforrás-menedzsment szemléletére és teljes támogatására szükség van az előrelépéshez, mind az öt területen. Meglehet, észlelésünk szubjektív, de megkockáztatjuk, a legnagyobb áthidalandó réseket a parciális érdekek által „elhomályosuló” rendszergondolkodásban, illetve a társadalmi fejlettségi szint és életminőség által korlátozott személyes irányításban láthatjuk.

13.3. A tanuló szervezet építésének Garvin-féle modellje

Garvin ötelemű modellje – amely szorosan kapcsolódik a szervezeti tanulás korábban bemutatott felfogásához – a sikeres vállalatok példái alapján konkrét útmutatással szolgál arra nézve, miként javíthatjuk a szervezet tanulási képességét. **Garvin felfogásában a tanuló szervezet**

„képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes a tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján”.

A tanuló szervezetekre ennek alapján jellemző a szisztematikus problémamegoldás, a saját tapasztalatokból

való tanulás, a mások tapasztalataiból való tanulás, a kísérletezés, valamint a tudás elterjesztése.



86. [ábra](https://www.slideshare.net/TndeZakupszki/tudsmenedzsment-s-tudstpusok) [Tudás spirál](https://www.slideshare.net/TndeZakupszki/tudsmenedzsment-s-tudstpusok) [forrás:](https://www.slideshare.net/TndeZakupszki/tudsmenedzsment-s-tudstpusok)

Szisztematikus problémamegoldás.

A szervezet tanulási képességének növelése érdekében fontos, hogy a problémákat szisztematikusan kezeljük. A szisztematikus problémamegoldás annyit jelent, hogy a tanuló szervezetben rendszeresen gyűjtik és elemzik a

teljesítményre vonatkozó adatokat, és a döntéseket igyekeznek hipotézisek helyett tényekre alapozni. Ennek része, hogy a felszíni jelenségek mögött a mélyebb okokat és magyarázatokat keresik, nem elégednek meg a logikusnak tűnő, de nem megalapozott érvekkel – ez rokonságot mutat a Senge-féle rendszerszemlélettel. A szisztematikus problémamegoldás a TQM filozófiához köthető, amiből az következik, hogy a tanuló szervezet dolgozóinak ismerniük kell különféle helyzetfeltáró, konszenzuskereső és problémamegoldó módszereket. Mindez azonban nem elég: a tanuló szervezet építéskor el kell érünk, hogy ezeket a módszereket a dolgozók a mindennapi működésben folyamatosan alkalmazzák.

Tanulás a saját tapasztalatokból.

A tanuló szervezetek időt és energiát szánnak arra, hogy elemezzék a sikereket és a kudarokat. Ennek érdekében például rendszeres tapasztalatfeldolgozó műhelyeket működtetnek, ahol az eltérő nézőpontok és helyzetértékelések megismerésével és ütköztetésével tárják fel a problémák és sikerek mélyebb okait, vonják le a tanulságokat. Ez egy könnyen megvalósítható

megoldás, a legtöbb szervezetben – az állandó teljesítménykényszer érzése miatt – mégsem szokták rászánni az időt a múlt elemzésére. A saját tapasztalatokból való tanulásnak azonban különböző szintjei vannak, értelemszerűen a kéthurkos tanulás és a tanulás tanulása mélyebb, de nehezebb, mint a – csak a magatartást érintő – egyhurkos tanulás. A tanuló szervezetekben mégis rendszeresen vannak olyan tréningek, ahol a tapasztalatok mélyebb feldolgozása és az ezekből való tanulás a cél, ezért a tanuló szervezet megteremtése érdekében törekednünk kell arra, hogy munkatársaink – és mi magunk is – bátran szembe merjünk nézni hibáinkkal. Ehhez viszont az kell, hogy a hibákat tanulási lehetőségként fogjuk fel, aminek alapvetően ellentmondana egy olyan gyakorlat, amely bünteti a hibázást.

Tanulás mások tapasztalatából.

A külső forrásból való tanulásról, például a „benchmarking”-ról vagy a know-how átvételről a korábbiakban már volt szó. A hagyományos lehetőségek mellett a tanuló szervezetek kreatív megoldásokban is gondolkodnak. Egyes vállalatok például nemcsak a szakmabeliek tapasztalatai iránt

érdeklődnek, hanem az egészen más területen dolgozó „szakértő laikusokat” is fontos információ és tudásforrásnak tartják. Például a vevőket is bevonják az új termékek fejlesztésébe, vagy ami továbbmegy ennél, történészeket alkalmaznak a piaci trendek elemzésére és a fogyasztói szokások vizsgálatára, a legújabb termékötletek tesztelésére pedig egyes vállalatoknál antropológusokat kértek fel (pl. a Xerox-nál). Ezek és a hasonlóan kreatív megoldások most talán távolinak tűnhetnek, de ezeket a módszereket bevető vállalatoknál a befektetés messzemenően megtérült. Ami a mások tapasztalatából való tanulásnál viszont mindenképp lényeges, hogy a tanulás ne pusztán az eredményekre (egyes termékekre, szolgáltatásokra), koncentráljon, hanem a „hogyan”-ra, (a termék/szolgáltatás/innováció létrehozásának folyamatára), mert így képesek lehetünk a reprodukálásra, a máshol bevált megoldás adaptálására és annak továbbfejlesztésére is.

Kísérletezés.

Abból kell kiindulnunk, hogy ha mindig ugyanazt csináljuk, mindig ugyanazt kapjuk. Valódi felismerésekre és új tudás létrehozására nincs esélyünk akkor, ha nem kísérletezünk új dolgokkal. A

tanuló szervezetben ezért nem elég, hogy pusztán lehetővé tegyék a kísérletezést, hanem kifejezetten ösztönözni kell azt. A legsikeresebb szervezetekben például gyakoriak a kísérleti projektek és programok, s ezekben eltérő szakterületek képviselői működnek együtt; létre szoktak hozni olyan, az anyacég struktúrájáról leválasztott önálló szervezeti egységeket, ahol minden a kísérletezésnek van alárendelve; nagyszabású kísérleti egységeket is életre hívhatnak (pl. a munkavégzési rendszerek terén ilyen kísérlet volt a General Foods topekai vagy a Volvo uddevallai üzeme, de idesorolhatjuk a Ford székesfehérvári üzemét is). A kísérletezést támogató szervezetekre az is jellemző, hogy a legalsó szintekig terjedően tanulmányutakra küldik a munkatársakat; külön pénzügyi keretet biztosítanak a kísérletezés számára; és vonzó ösztönzőkkel támogatják az innovációkat.

A tudás elterjesztése.

A tudás szervezeti elterjesztésének fontosságáról és lehetőségeiről a szervezeti tanulás bemutatásakor már volt szó. A formális megoldások (számítógépes rendszerek, dokumentáció, szabályozók és előírások)

mellett gondolnunk kell a mindennapokban működő megoldásokra is: például nem kerül sok pénzbe és erőfeszítésbe az olyan fórumok (találkozók) szervezése, ahol a munkatársak a tapasztalataikat megoszthatják egymással. A tanuló szervezetek emellett fokozottan ügyelnek a szervezeti memória gazdagítására, és itt nem csak a megragadható tudásra kell gondolnunk. A személyes-kulturális tudás átadása és rögzítése szempontjából kiemelt szerep jut az EEM rendszereknek (pl. szocializáció, mentori rendszer, rotáció, csoportmunka, teljesítményfejlesztés, kompetenciák). Ugyanakkor nem feledkezhetünk el a külső szakértők alkalmazásáról sem, hiszen a tanuló szerevezetté válást tanácsadók és kutatók is hatékonyan tudják támogatni.

Hagyományos és tanuló szervezet összehasonlítása

HAGYOMÁNYOS SZERVEZET	TANULÓ SZERVEZET
Összpontosítás a múltra és a jelenre.	Összpontosítás a jövő felé vezető útra.
Irányítás konkrét célokkal.	Stratégiai, intuícióra építő irányítás.
Vezetés hatalmi pozíció alapján.	Vezetés a hitelesség alapján.
Tűzoltás	Megelőzés.
Bürokratikus. A szabályok tiszteletben tartása.	Ember és ötletközpontú. Új szabályok alkotása a problémamegoldás érdekében.
Döntés tanácskozás alapján.	Döntés a csoport széles körű bevonásával.
A főnök felügyel.	A csoport felügyel.
A munka a megélhetés forrása.	A munka értelmes önkifejezés.
Középpontban az önérték.	Középpontban a minőség, az ügyfél, a szervezet érdeke.
A profit mindenekelőtt.	Mindenfelett az alkotó szellemű munkatárs
Javadalmazás a szervezetben elfoglalt	Javadalmazás hozzájárulás szerint.

87. ábra A hagyományos és tanuló szervezete összehasonlítása forrás: <https://www.slideserve.com/kateb/szervezetfejleszt-s>

14. Források

1. K. Szegedi – Á. Bereczk (2017): A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe
2. NKE VTK Szervezeti és Működési Szabályzat
3. NKE VTK honlap
4. European Comission: Europa 2020, Flegship Initiative Innovation Union, Research and Innovation Strategy (2010)
5. EaSI Project Document
6. 2018 Social Innovation Summit Agenda
7. T. Ellis (2017): The New Pioneers (John Wiley & Sons)

8. The Economist (2016): Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world
9. Ch. Leadbeater (2007) Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years (Cabinet Office)
10. R. Murray, J. Caulier-Grice, G. Mulgan (2010): The Open Book of Social Innovation (The Young Foundation)
11. G. Mulgan, S. Tucker, R. Ali, B. Sanders (2007): Social Innovation (University of Oxford)
12. Expanzió Kft. (2005): Fenntartható Felsőoktatás – Felsőoktatás a fenntartható fejlődésért – stratégia (KÖNKOMP)

13. Gy. Noémi: Vezetéslélektan – jegyzet - A SZERVEZETEK ELMÉLETE
14. AON: A jövő A jövő munkahelye A jövő munkavállalója – prezentáció
15. A tanuló szervezetek öt alapelve – WIKIPEDIA
16. Social Innovation - WIKIPEDIA
17. Csoba J., Frey M., G. Fekete É., Lévai M., Soltész A. (2007): Szociális gazdaság Kézikönyv (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány)
18. Petheő A. (2009) A vállalati társadalmi felelősségen túl: a szociális vállalkozás (Budapesti Corvinus Egyetem, PhD dolgozat)
19. Czippán K., Drahos P., Gilly Gy., Koós T., Székely M.: Egészségfejlesztő Egyetem:

Alapelvek, célok, koncepciók (TÁMOP-6.1.1-12/1-2013-0001)

15. Ábrajegyzék

1. ábra Fogd a kezem alapítvány – szociális gazdaság logója <i>forrás:</i> http://fogdakezemalapitvany.hu/uzleti-szolgáltatások/szocialis-gazdasag/	25
2. ábra A keresztény szemléletű szociális vállalkozások <i>forrás:</i> saját készítés	30
3. ábra A szociális szövetkezet működése <i>forrás:</i> http://lepeselony.com/szocialis-szovetkezet-megalapitasa/	31
4. ábra A közösségi vállalkozás lényege <i>forrás:</i> http://inspiracio.blogspot.com/2013/04/a-kozossegi-vallalkozas-lenyege.html	33
5. ábra A szociális innováció területei összefoglaló ábra <i>forrás:</i> saját készítés	36
6. ábra Társadalmi problémák leggyakoribb területei, amelyekre az innováció irányul. <i>forrás:</i> saját készítés	37
7. ábra A szervezetfejlesztés hatásai a szervezetre <i>forrás:</i> http://www.drsimonlenke.hu/szervezetfejlesztes-vezetesi-rendszerek-kialakitasa.html	38
8. ábra A tanuló szervezet működési területei <i>forrás:</i> http://www.jollyjokerdiamonds.com/5445/index.html	42

9. ábra Döntéshozás önmenedzselő szervezeteknél <i>forrás:</i> https://vezetofejlesztes.hu/donteshozas-onmenedzselo-szervezeteknel/	43
10. ábra Az organikus szemlélet <i>forrás:</i> https://www.slideshare.net/emichsz/az-organikus-szervezet-es-a-teal	46
11. ábra A célok hierarchiája <i>forrás:</i> https://seedcamp.com/	61
12. ábra Innovációs "labda" <i>forrás:</i> http://sportsmarketing.hu/2013/11/08/innovacio-a-sportban/	63
13. ábra Az innováció tevékenységei <i>forrás:</i> http://www.digitalhungary.hu/e-volution/Kutatas-innovacio-18-milliardos-tortenet-indul/3907/	64
14. ábra Kutatás-fejlesztés és innováció <i>forrás:</i> http://kornyezetblog.weebly.com/andras/a-magyar-kornyezetvedelem-kutatas-fejlesztes	65
15. ábra Felsőoktatás regionális beágyazottsága <i>forrás:</i> https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/methodology-world-university-rankings-2018	68
16. ábra Egyetemek Globális Partnerhálózata logó <i>forrás:</i> https://en.wikipedia.org/wiki/University_Global_Partnership_Network	72

17. ábra Az Európai Unió források <i>forrás:</i> http://logisztika.com/ujra-bizakodok-a-vallalkozasok-az-unios-palyazatokkal-kapcsolatban/	72
18. ábra Egy szociális vállalkozás forrás: Réthy Fashion, Kolozsvár	75
19. ábra Szociális vállalkozások rendszere forrás: http://www.inclusivebusinesshub.org/	77
20. ábra Vízió <i>forrás:</i> http://www.structenprefab.com/vision-mission/vision/	78
21. ábra A második lépés a sikerhez <i>forrás:</i> http://smartcommerce.blog.hu/2017/11/21/az_elso_lepes_a_siker_iranyaba_vizio	79
22. ábra Egy szociális vállalkozás - Ízlelő családbarát étterem <i>forrás:</i> http://kek-madar.hu/wp-content/uploads/2015/12/izlelo-1700x600.jpg	81
23. ábra Egy szociális vállalkozás - Alko soft szoftver <i>forrás:</i> http://www.nesst.org/hungary/wp-content/uploads/sites/11/nggallery/cache/4__x_alkos-soft-hu.jpg	81
24. ábra Összefogás forrás: RPE Nonprofit Kft.	82
25. ábra Hogyan csináljunk nagy üzletet? <i>forrás:</i> http://marketerstouchpoint.com/blog/what-is-the-difference-between-design-thinking-and-service-design-thinking/	91

26.	ábra	Érték	teremtése	forrás:	
					http://www.structenprefab.com/vision-mission/vision/ 93
27.	ábra	A NESsT plakátja	forrás:		https://www.nesst.org .. 95
28.	ábra	Munka a Badur Alapítványnál	forrás:		https://www.nesst.org/badur 98
29.	ábra	Lépj velünk	projekt	forrás:	https://www.nesst.org/lepj-velunk 99
30.	ábra	Marion P. Thomas iskola logója	forrás:		https://www.facebook.com/pg/mptcs/posts/ 104
31.	ábra	Kibocsátás	kereskedelem	forrás:	https://www.youtube.com/watch?v=PnYuXiqZkYM 105
32.	ábra	Fair Trade	kereskedelem	forrás:	https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade 106
33.	ábra	A Szociális Innovációs Index 4 pillére	forrás:	saját készítés a The Economist alapján.	 108
34.	ábra	Szociális Innovációs Index	forrás:	saját készítés a The Economist alapján.	 109
35.	ábra	Szociális Innovációs Index	forrás:	saját készítés a The Economist alapján.	 110
36.	ábra	Mi a különbség a tradicionális és a szociális vállalkozó között?	forrás:	saját készítés	 112
37.	ábra	SIX program logója	forrás:	https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade	 114

38. ábra Euclid Network logo	<i>forrás:</i>
http://www.socialenterprisebsr.net/2016/02/euclids-social-enterprise-network/	
	116
39. ábra Social Innovation Park logó	<i>forrás:</i>
https://www.linkedin.com/company/social-innovation-park	
	117
40. ábra Emmaus Network központjai Franciaországban	<i>forrás:</i>
http://emmaus-france.org/calais-emmaus-poursuit-sa-mobilisation/	
	120
41. ábra Szociális farm	<i>forrás:</i>
http://a-vf.hu/szocialis-farm/	
	121
42. ábra Edzzük az agyunkat!	<i>forrás:</i>
http://marketerstouchpoint.com/blog/what-is-the-difference-between-design-thinking-and-service-design-thinking/	
	123
43. ábra Az EaSI program	<i>forrás:</i>
http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=2010&furtherNews=yes	
	127
44. ábra Az alap a jó ötlet	<i>forrás:</i>
http://kamaraonline.hu/cikk/felszaz-kutatocsoport-nyert-tamogatast-az-innovacios-hivatal-uj-kivalosagi-palyazatan	
	131
45. ábra Az innovációs folyamat első 5 fázisa	<i>forrás:</i> saját készítés.....
	141

46. ábra	Hogyan időzhető elő a társadalmi innováció <i>forrás:</i> saját készítés	143
47. ábra	Inspiráció <i>forrás:</i> http://www.pwa.hu/inspiracio-2/	146
48. ábra	A katasztrófa mint innovációs motiváció <i>forrás:</i> http://www.digitalhungary.hu/e-volution/Ugye-nem-jon-az-ujabb-penzugyi-valsag/4477/	147
49. ábra	Innovatív módszerek <i>forrás:</i> https://www.youtube.com/watch?v=F2ZYBFCHb4s	156
50. ábra	Etnográfiai kutatás <i>forrás:</i> https://www.youtube.com/watch?v=F2ZYBFCHb4s	158
51. ábra	New York City 311 projekt <i>forrás:</i> https://www1.nyc.gov/311/connect-with-us.page	163
52. ábra	MInd Lab <i>forrás:</i> https://www1.nyc.gov/311/connect-with-us.page	167
53. ábra	An inconvenient truth c. könyv borítója <i>forrás:</i> https://apilgriminnarnia.com/2018/04/22/why-do-evangelicals-really-reject-the-environmental-movement-earthday/al-gore-inconvenient-truth/	172
54. ábra	Cathy Come Home DVD címlap <i>forrás:</i> https://www.amazon.co.uk/Cathy-Come-Home-Carol-White/dp/B0055R639U	173

55. ábra	Panaszfesztivál: Zöldítsd az Apple-t	forrás:	
	http://danburgess.typepad.com/tap_tap/2007/02/green_my_apple.html		175
56.	ábra	Diagnózis	forrás:
	https://hu.depositphotos.com/43579493/stock-photo-diagnostics-word-magnifying-glass-finding.html		177
57.	ábra	Rendszergondolkodás	forrás:
	https://hu.depositphotos.com/43579493/stock-photo-diagnostics-word-magnifying-glass-finding.html		179
58. ábra	Toyota-módszer	forrás: Liker, 2008.	186
59.	ábra	Grameen Danone projekt	forrás:
	http://hotjobs.bdjobs.com/jobs/grameendanone/grameendanone51.htm		188
60.	ábra	The Book of Visions	forrás:
	https://www.amazon.com/Book-Visions-Encyclopaedia-Social-Innovations/dp/0863696015		196
61.	ábra	Globális Ötletek Bankja	forrás:
	https://www.amazon.ca/Ways-Change-World-Global-Ideas/dp/0060851767		197
62. ábra	Amikor gyerekek írják a főcímet	forrás:	
	https://www.pbs.org/show/when-kids-wrote-headlines-childrens-expressy-press-story/		198
63.	ábra	A Jefferson Center logója	forrás:
	https://www.facebook.com/jeffersoncenter/		200

64. ábra A TED előadás sorozat	forrás: https://paysimple.com/blog/10-ted-talks-for-small-business-owners-and-entrepreneurs/	202
65. ábra Seedcamp logó	forrás: https://seedcamp.com/	203
66. ábra Dialogue Café hálózat logója	forrás: https://www.dialoguecafe.org/	204
67. ábra Open Space esemény Németországban	forrás: https://falkschmidt.com/2015/04/barcamp-und-open-space-der-unterschied/	206
68. ábra A tudásmenedzsment és az innováció kapcsolata	forrás: http://kmexpert.hu/tudasmenedzsment-es-innovacio-kapcsolatrendszer/	228
69. ábra Work- Rite Mentor Program	forrás: http://youthpassageways.org/blog/2015/05/15/featured-partner-the-rite-journey/	236
70. ábra Az "Egy klikk" projekt	forrás: http://www.itpss.com/sanstalk2017/	240
71. ábra Dee Hock a VISA alapítója	forrás: http://loosetrolis.gq/1356432-famous-dee-hock-quotes.asp	243
72. ábra Gay Watson	forrás: https://www.telegraph.co.uk/lifestyle/11484925/Guy-Watson-interview-Veg-nerd-who-thinks-outside-the-box.html	244

73.	ábra	Grameen Danon Projekt	forrás:	
		https://www.slideshare.net/danonecommunities/grameen-danone-july07-nx-power-lite-143219		250
74.	ábra	Az Ebbsfleet United Football Klub lelátója	forrás:	
		https://ebbsfleetunited.co.uk/		255
75.	ábra	Connected Care	forrás:	
		http://www.connectwithcare.org/		263
76.	ábra	Az Eltern-AG csoport plakátja	forrás:	
		https://www.wueins.de/werbeagentur-muenster/kunden-eltern-ag.htm		268
77.	ábra	Le Petite Reime	plakátja forrás:	
		https://upsocial.org/en/sic/soluciones/la-petite-reine		273
78.	ábra	A Vitaever projekt	plakátja forrás:	
		https://www.vitaever.com/en/		275
79.	ábra	Roma falu	forrás: http://www.ludenet.org/projects-files/1/outputs/overaching-report-i-am-roma-romani-criss1-897.pdf	283
80.	ábra	Méhészek	Londonban forrás:	
		http://www.cicopa.coop/cicopa_old/Bybi-Social-Cooperative.html		285
81.	ábra	Dreams Akadémia	Törökország forrás:	
		http://designforall.org/morecandidate.php?id=137		288

82.	ábra	Aconchego	Program	Portugália	forrás:	
					http://www.innowacjespoleczne.org.pl/blog/program-aconchego	293
83.	ábra	Digitális	úttörők	forrás:		
				https://www.slideshare.net/gregverdino/greg-verdino-digital-transformation-keynote-telia-c2b		297
84.	ábra	Siel	Bleu	Franciaország	forrás:	
				http://www.capgeris.com/sante-1731/creation-de-la-fondation-siel-bleu-a27246.htm		302
85.	ábra	A	tanuló	szervezet	forrás:	
				https://www.slideshare.net/RuzsaAgota/a-vltozs-tanuls-s-szervezeti-kultra		395
86.	ábra	Tudás	spirál	forrás:		
				https://www.slideshare.net/TndeZakupszki/tudsmenedzsment-s-tudstpusok		404
87.	ábra	A	hagyományos és	tanuló	szervezete	
			összehasonlítása	forrás:		
				https://www.slideserve.com/kateb/szervezetfejleszt-s		410