

Varga Károly¹

Szent István Terv - Batthyány Projekt²

Implicit nemzetstratégiából explicit nemzetpolitika

„A konszolidálódás feladata teljességgel független mindenféle fennkölt igazságosságtól éppúgy, mint minden hervadhatatlan érdemtől. Objektív feladatról van itt szó, objektív társadalmi és politikai tények felismeréséről és konzekvenciák levonásáról.” (Bibó István)

„A kaotikus rendszerek predikciójának lehetetlenségéből nem következik ellenőrizhetetlenségük. A nem-egyensúlyi rendszerek viselkedése mindig ellenőrizhető akkor, ha a megfigyelő (modellező, előrejelző) a rendszer része.” (László Ervin)

Politikatudományi problémakör interdiszciplináris megközelítése

Jelen tanulmányunk³ alcímében két újszerű jelzős szerkezet szerepel. Ezeket és jelesül az „*implicit stratégia*” nagy heurisztikus értékűnek érzett konstruktumát (illetve a használatához modell-környezetet biztosító „*nomológikus hálózatot*”) egy fiatal, feltörő diszciplína, a *menedzsment-tudomány* fogalmi eszköztárából kölcsönözzük⁴. Innen próbáljuk átültetni a politikai szociológia, közelebbről a *politikai akciókutatás* területére. Mivel ugyanis az „*implicit stratégia*” – akár valamely pár évtizedes történetre visszatekintő vállalaté, akár (sőt nyilván még inkább) egy ezernél több esztendő országé és nemzeté – valamiképp már a „*természettől adott*” (*naturgewachsen*) jelenségek körébe tartozik, ezért egy másik fiatal tudományág, a *káosz-kutatás*⁵ és ezen belül a *fraktál-geometria* alapján már megalapozottnak

¹ A szerző a Professzorok Batthyány Körének tagja.

² A *Professzorok Batthyány Köre* 2002. szeptember 21-ei összejövetelén Orbán Viktor, a polgári kormány miniszterelnöke azzal a javaslattal fordult a Körhöz, hogy *Szent István-Terv* címen fogalmazzon meg egy átfogó nemzeti jövőképet, amely összefoglalja álláspontunkat a magyar nemzet előtt álló feladatokról. A vállalat a PBK november 9-i közgyűlése elfogadta és 2003. tavaszára kilátásba helyezett egy tudományos (multidiszciplináris) konferenciát a Terv koncepciójának kialakítására. Másfelől a szociál-liberális kormányzat politikai államtitkára felkérésére a PBK véleményezte a *"Magyarország Nemzeti Fejlesztési Terve 2004-2006"* című anyagot is. Mivel a stratégiakészítést vezérlő számos eszközérték (pl. a realizmus, hatékonyság, kreativitás) elvonatkozatható a célértékektől, amiknek szolgálatában a Professzorok Batthyány Köre gyakorolja, ezért az említett konferencián megszülető néhány eredmény termékenyítően hathat a kormányzati fejlesztési tervekre is.

³ Az alábbi tanulmány alapjául a szerző „*ÉRTÉKEK FÉNYKÖRÉBEN: 40 év értékutatás és új országos értékvizsgálat eredményei egy nemzetstratégia megalapozásához*” című, a T30564. számú OTKA-támogatással készült, kiadás előtt álló monográfiájának egyik fejezete szolgált.

⁴ Vö. Michael Porter: *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec 1996. (Idézi: F. Nickols: *Strategy: Definitions and Meaning*. Internet Encyclopedia, 2001.), továbbá: H. Mintzberg, J.B. Quinn, R.M. James: *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988., H. Mintzberg and Alexandra McHugh: *Strategy Formation in an Adhocracy*. The June 1985 Issue of ASQ, Cornell University. – Erre a két befolyásos szerzőre (s mellettük még további fél-tucat modern sztrategológusra) támaszkodva ad még hasznos összefoglalót Szintay István: *Stratégiai menedzsment*. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2001.

⁵ Vö. James Gleick: *Káosz: Egy új tudomány születése*. Göncöl kiadó, 1999. 127. o. - Különbség van azonban a szociológiából a két említett diszciplínára való kitekintés között. Míg a menedzsmenttudományt évtizedek óta magunk is műveljük (sok egyéb közlemény helyett vö.: Varga Károly: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése: Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai. /Akadémiai doktori disszertáció/ Akadémiai Kiadó, 2. kiadás 1988.*), addig a káosz-kutatás tekintetében más szakértőkre vagyunk utalva. Ez utóbbiban tehát egyszerűbb felvetéseinken túl az ide szakosodott Batthyány-s kollegáinknak, illetve a feladatkörre meghívott külsőknek adjuk át az érdemi vizsgáldást, mivel a jövőkutatásban ezt a közelítést nem nélkülözhetjük. – „A

tűnik - és kiemelkedően heurisztikus értékűnek - ígérkezik az effajta „természeti dolgok” esetében ilyen „*mérettartományokon átívelő önhasonlóságok*” elvéhez folyamodni.⁶ A káosz tudomány amúgy is kikerülhetetlen eleme a *korszerű jövőkutatásnak*. Teorémái sűrű bevetésével ugyancsak a fraktálmintázatra jellemző léptékfüggetlenséget használjuk ki majd az ellenkező irányban is. Miután ugyanis a nemzet reálszférában bontakozó (vagyis implicit-objektív létéből explicit-tudatos programmá alakuló) makro-stratégiájáról kiderítettünk néhány „sztrategológiai” alapjellemezőt – amely stratégiai folyamat a sok történelmi sorscsapás ellenére a túlélés sikerélményével tölthet el bennünket, és amelynek új, tudatosabb, és reményeink szerint emelkedőbb szakaszára felírhatjuk a SZENT ISTVÁN TERV elnevezést – ezek tudatában térhetünk vissza egy ehhez adekvát mikro-léptékű *projekt-stratégiába*. Ezt az Orbán Viktor felkérése nyomán induló vállalkozást nevezhetjük *Batthyány Projektnek*, amely korszerű, fejlett (tehát pl. az említett káoszelmélet vívmányait is ötvöző) jövőkutatási metodológiával alkalmasnak ígérkezik arra, hogy „*a fokozódó bizonytalanság feltételei között előre nem látható, de modellezhető és tanulmányozható jövőkép-variánsokat (forgatókönyveket) hozzon létre*”. A Szent István Terv születésénél bábáskodó Batthyány Projekt stratégiáját úgy kell kialakítanunk, hogy legjobban teljesítse feladatát: az implicit nemzetstratégiából társadalmi összefogással kihívó nemzetpolitikai célok kinyerését és reális társadalomfejlesztési tervek kovácsolását.

A káoszelmélet vívmányaival felfegyverkezett jövőkutatás megóv bennünket bizonyos naivságoktól (például az olyan tartós állapotokra még adekvátnak érzett predikciós modellek kritikátlan átvételétől, mint amilyeneket a közel fél évszázados szocialista érában meg használni tudtak). De másfelől a káosz kutatás néhány eredményét is csak úgy célszerű felhasználnunk, hogy beépítjük őket egy átfogóbb „*jövőkutatási komplex dinamikába*”. Ez azt jelenti, hogy a társadalom fejlődésében egyaránt számot kell vetnünk (különösen az előttünk álló turbulens szakaszban) a rendszer kaotikus viselkedésével, ám a rendszer viszonylagos stabilitásával, egyensúlyával és kiszámítható replikációjával is. Csak ettől a komplex közelítéstől várhatjuk, hogy jelentős belátásokhoz juttasson bennünket a mai magyar társadalom *fejlődőképességéről*.⁷ Mielőtt azonban a dolgozatunk címében szereplő két jelzős

káosz ott kezdődik, ahol a klasszikus tudomány véget ér.” – írja Gleick – „Amióta a fizikusok a természet törvényeit kutatják, mindig valami különös tudatlanság lengte körül a légkörben, a viharos tengerben, az állati populációkban, a szív- és az agyműködés ingadozásaiban felbukkanó rendezetlenséget. A hetvenes években azonban néhányan kezdtek közelebb férközni ehhez a bizonyos rendezetlenséghez. Ezek a kutatók – matematikusok, fizikusok, biológusok, vegyészek – mindannyian a szabálytalanság különböző fajtái között kerestek kapcsolatokat. Fiziológusok meglepő rendet tapasztaltak abban a káoszban, amely az emberi szívben fejlődik ki, és legfőbb oka a látszólag ok nélküli, hirtelen szívhalál. Ökológusok felfedezték a gyapjaslepke-populációk egyedszámának növekedését és csökkenését. Közgazdászok előásták régi részvények árfolyamlistáit és újfajta módszerrel elemezték őket. Felismeréseik közvetlen összefüggéseket tártak fel az árfolyam-ingadozások és a természet világa – a felhők alakja, a villámlás nyomvonalai, a vérerek mikroszkopikus összefonódása vagy a csillagok galaktikus összetömörülése között.” Gleick i.m. 13-14. old.

⁶ Ellentétben az ember gyártotta tárgyakra kialakított eukleidészi rendszer megszorításaival. A természeti dolgok léptéktartományokon átívelő önhasonlóságára példa a szervezet véredényei. „Az erek a főütőértől a hajszálerekig folytonos sorozatot képeznek. Elágaznak és szétosztódnak, majd megint elágaznak, míg csak olyan szűkké nem válnak, hogy a véresek kénytelenek libasorban haladni bennük. A fraktálszerkezet olyan hatékony, hogy a testszövetek többségében nincs olyan sejt, amely három-négy sejtnyinél távolabbra esne valamilyen értől. Pedig az erek és a vér kevés helyet foglalnak el: a testtérfogatnak alig öt százalékát.” Gleick i.m. 127. old.

⁷ Vö. Nováky Erzsébet: *A káoszelmélet és a jövőkutatás változása. Jövöelméletek 3. sz.* BKE Jövőkutatás tanszék, Budapest, 1998., Nováky Erzsébet (szerk): *Káosz és jövőkutatás.* BKE Jövőkutatás tanszék, Budapest, 1995. – benne pl.: Hideg Éva: *Káosz, evolúció és komplex dinamika a jövőkutatásban*, Vicsek Mária: *Fraktálok a különböző tudományágakban*, Kappéter István: *A káosz és az ember*, Nováky Erzsébet – Gáspárné Vér Katalin – Hideg Éva: *Hazai makro-mutatók kaotikus viselkedéséről*, stb.

(Itt azonban be kell iktatnunk egy kis kollegiális kötözködést. Az idézett könyven ui. két szerző is etimologizálja a *káosz* szót (nyilván egymástól vették ellenőrzés nélkül), azt állítva, hogy „a görög kaineln = kinyitni igéből származik, jelentése : kinyitottság”. - Itt több pontosítandó mozzanat adódik. Kappával semmi hasonló ige vagy főnév nem kezdődik a görögben. A *χάος, χάος* főnév jelentése pedig nem nyitottság, hanem: 1. chaos a

szerkezetet értelmeznénk és mondanivalónk gerincébe állítanánk, szükséges, hogy maga a két jelzett szó, a *stratégia* és a *politika*, nyerjen egymáshoz viszonyító fogalmi elemzést.⁸

A politika és stratégia viszonya

Vegyük egy történelmi példa megvilágító erejét. Azt a belátást, amit a német császárság porosz-alapon történt létrehozásánál („kis-német út”) a közismert történelmi figurák között megfigyelt „munkamegosztásból” nyerhettünk. Itt a stratégia nyilván a vezértábornok, vezérkari főnök Helmut von Moltke gróf volt, míg a par excellence politikus vitathatatlanul Otto von Bismarck herceg. Ám ez az evidencia azt is implikálja, hogy e szerepelosztásnál (főleg, ha még a gazdasági erőforrásokat mozgósító és biztosító gróf Albrecht Theodor Emil von Roon-t is ide vesszük)⁹ nyilvánvalóan a bismarck-i politika volt a történelmileg és rendszertanilag mindegyiknek fölébe rendelt: a célt meghatározó, és ehhez a célhoz eszközöket - stratégiát és erőforrásokat – hozzárendelő kategória.

Mielőtt azonban arra a bonyolultabb – de épp ezért tisztázása után fontosabb belátásokat ígérő – kérdéskörre rátérnénk (amitől az „implicit stratégia” fogalmának megvilágítását is reméljük), hogy milyen szerepet szánhatunk ebben a szcenárióban I. (Hohenzollern) Vilmos porosz királynak és német császárnak, illetve magának a *német nemzetnek*, próbáljuk meg szociológiai modellben is megragadni – mintegy kodifikálni - ezt a történelmi példában felvillantott (és a nem reflektált közkeletű vélekedés számára *irányában* szokatlan, sőt talán megütközést is keltő) alá-fölérendeltségi viszonyt a stratégia és a politika között.

A szociológiai belátást az immár (neo)klasszikusnak számító Talcott Parsons-féle társadalmi cselekvéseméletből nyerhetjük. A Parsons-féle cselekvéseméletben definiált „*funkcionális imperatívuszok*”

- *Adaptation*
- *Goal Gratification*
- *Integration*
- *Latent Pattern Maintenance*)

rendszerére (= **AGIL**) alapozott „*társadalmi alrendszerek*”:

világegyetem ősi állapota; 2. űr, végtelen tér/idő; 3. végtelen sötétség; 4. szakadék, feneketlen mélység. A „*kaineln*” ige nyilván elírás. Ilyen infinitivus alak nem létezik. A chaos igéje: $\chi\acute{\alpha}\sigma\kappa\omega$ = 1. (föld) megnyílik, tátong; 2 (seb) szétnyílik; 3. tátogat, száját kitátja; 4. tátott szájjal bámul; 5. ásít; 6. teli szájjal/nagyhangon beszél. A $\chi\acute{\alpha}\sigma\kappa\omega$ igének egyik kései dialektus változata $\chi\alpha\acute{\iota}\nu\omega$, ennek infinitivus-a (elírástól mentesen): $\chi\alpha\acute{\iota}\nu\epsilon\upsilon$. – Nem értünk egyet egyébként a Györkösy-Kapitánffy-Tegyey-féle Ógörög-Magyar Nagyszótárt felrúgó Deme-Fábián-féle új átírási szabállyal sem, hogy ti. a görög chi (χ) mássalhangzót elnyelelték a kappával. Ilyen alapon a „*mechanikus*” szavunkat is *mekanikus*-nak kellene írni, nem is beszélve a chi-négyzet próba χ -jéről. Ez az elnyeletés is hozzájárult ahhoz, hogy az etimológizáló visszakeresők a „*kaineln*”-hez hasonló nyelvi szörnyszülötteket produkáltak.)

⁸ Ilyen elő-tisztázást igényelhetne még a témakörrel közelebről foglalkozó néhány hazai próbálkozás ismertetése is. Így például a magyar millenium tiszteletére rendezett „Magyarország nemzeti stratégiája 2020-ig” című konferencia ill. a belőle kialakított tanulmánykötet, MTA-VEAB és VE Európai Tanulmányok Központja, Veszprém, 2001 (olyan adalékokkal, mint pl. Besenyei Lajos: „A stratégiai előrelátás szükségessége és jelentősége”, Nováky Erzsébet: „Magyarország 'holnap után' –komplex jövőképvizsgálat”, vagy Varga Csaba: „Az új globális világszerkezet és Magyarország alternatívái”), illetve Gergő Zsuzsanna és Szilágyi István (szerk): *Gazdasági-szociális kohézió és strukturális politika az Európai Unióban (Elmélet és Gyakorlat)*. VE Társadalomtudományok és Európai Tanulmányok Központja, Veszprém, 2002. – Ám ezekre terjedelmi korlátok miatt csak mentkőzben tudunk röviden reflektálni.

⁹ Nem lévén történész, az itt szereplő történelmi triáoszt egy több, mint 50 évvel ezelőtti olvasmányélményemből érzem a téma meggyőző illusztrálójának. Egy, az 1940-es években még megvolt családi hagyaték, a Zászlónk című ifjúsági folyóiratnak a század első évtizedéből való számaiban olvastam a Bismarck-Moltke-Roon szereposztásról. Azóta „paradigma” számomra (nem a Kuhn-féle előkelő tudományelméleti, csupán a latin deklinációk és konjugációk példaszavai értelmében) a politika és a stratégia viszonyára ez a munkamegosztás.

- Gazdaság
- Politika
- Szervezés-adminisztráció- közigazgatás
- Kulturális-azonosság őrzés, család, oktatás

szerves együttesében ugyan mindegyik funkcionális alrendszer egyenrangú, ám a cél-eszköz reláció szemszögéből nézve a *célkitűzési funkciót betöltő politika* valamiképp mégis előbbre való, mint a célok eléréséhez eszközt szolgáltató gazdaság vagy logisztikai szervezés.¹⁰

E fogalmi tisztázásban (és a korszerű stratégiátan néhány alapvonásának fölvázolásában) több mérvadó szerző közül kettőnek a koncepcióját vesszük alapul: a legátfogóbb modellt felrajzoló Fred Nickolsét és a saját gondolati kontextusunkba legjobban illeszkedő Henry Mintzbergét. Itt tehát első feladatunknak tekintjük, hogy tisztázzuk a *politika és a stratégia* közkeletűen kissé összezavart viszonyát. A közfelfogásban ugyanis mintha az volna a képlet, hogy a stratégia valami hosszú távú perspektíva (aminél magasabb, átfogóbb szempontot legfeljebb csak a *vízió* vagy *misszió*¹¹ nyújthat), és ehhez képest a politika csupán valami „rövidebb röptű” cselekvési program, ami így fogalmilag meglehetősen közel kerülne a taktikához. Nos, a felvillantott történelmi példa és szociológiai-rendszerelméleti modellezés célirányába állva, a stratégia és a politika egymáshoz való viszonya tekintetében *perspektíva-fordítás* tanúi lehettünk. Ezt erősíti meg és mélyíti el a menedzsmenttudományok területéről az említett Fred Nickols:

- „A stratégia az *eszközökről* szól. Tehát a célok eléréséről, nem pedig specifikálásukról.”
- „A stratégia arra a kérdésre szorítkozik csupán, hogy hogyan teljesítsük céljainkat, vagyis *azzal már nem törődik, hogy milyenek ezek a célok vagy milyeneknek kellene lenniük.*”

Vagyis összefoglalóan:

- „Ha a stratégiának egyáltalán van valami értelme, ez csak valamilyen *már meglátott cél* vonatkozásában létezhet.”

Ezzel szemben maguknak a céloknak a meghatározása a politika funkciója. A kissé bonyolult mintázatban mégis didaktikus egyszerűségű áttekintést nyerünk:

- „A stratégia egy négyrészes struktúra egyik eleme. Először vannak az elérendő célok. Másodszor a stratégiák ezek elérésére, vagyis azok az utak-módok, ahogyan be fogjuk vetni az erőforrásokat. Harmadszor a taktikák, vagyis azok a módok, ahogyan a már bevetett erőforrásokat ténylegesen használjuk és alkalmazzuk¹². És negyedszerre végül maguk az erőforrások, vagyis a rendelkezésre álló eszközök. Így voltaképp a stratégia és a taktika hidalja át a *célok és eszközök közötti szakadékot.*”

Vagyis lényegre tömörítve:

- „A célok föllállítása (*establishing*) a politika ügye...”

szögezi le Nickols (menedzsmenttudományi alkalmazásban mindjárt a *vállalat* céljaira és célkitűzéseire is konkretizálva). Ha azonban közelebről megnézzük Nickols rendszerét, valójában csak félfordulatról beszélhetünk az általa cáfolt közkeletű hiedelmekhez képest

¹⁰Vö. T. Parsons and N. J. Smelser: *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. The Free Press, New York, 1956.

¹¹ Ami igaz és helyes is a vállalati stratégia kidolgozott tanában és bevált gyakorlatában, tehát egy kompetitív közegből kiemelkedő *overbounded* (vagyis itt sem „zárt”, de „túlkötött”) rendszertípusban, ahol azok a kérdések, hogy „kik is vagyunk?”, „mit is csinálunk?” (vagyis a misszió illetve vízió témái), megelőzik a „vállalati stratégia” és a „kompetitív stratégia” kérdéseit („milyen elképzeléseink vannak szociális, gazdasági, edukációs környezetünkről?” illetve „versenypozíciónk alakulásáról?”). Vö. Kenneth Andrews: *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones Irwin, 1980.

¹² Itt a stratégiai „bevetés” és a taktikai „alkalmazás” szembeállítását az angolban (*deployment* versus *employment*) akár találó szójátéknak is minősülhet.

(amely körülmény fontos lesz számunkra a Mintzberg-i kulcsfogalom, a „*stratégiai folyamat*” bevezetéséhez). Ezt a lényegre törő megállapítását ui. így folytatja:

„... azé a politikáé, melynek mindkét gyökérszava görög: *politeia* és *polites* – az állam és a nép. A vállalati célok *meghatározása* (*determining* a fenti *establishing*-gel szemben!) főleg a kormányzat és nem a menedzsment ügye, míg fordítva: a célok megvalósítása a menedzsment és nem a kormányzat (uralom) dolga. Azok tehát, akik kormányoznak (uralkodnak \approx *govern*), azért felelősek, hogy e célok a szóban forgó rendszert (itt: a vállalatot, de érthetjük az országot is) benépesítő emberek számára világosak legyenek, továbbá: *legitimek*, *etikusak* és szolgálják a vállalatnak és tagjainak a javát.

A legfontosabb modell-elem tehát így hangzik:

„A *stratégia közös tartománya azoknak, akik kormányoznak és azoknak, akik vezetnek (menedzselnek)*. Mert jóllehet a taktika a menedzselők kompetenciájába tartozik, az eszközöket és erőforrásokat mégis *közösen* kontrollálják. A kormányzók és a vezetők *együttesen* felelősek az erőforrások bevetéséért. A bevetett erőforrások felhasználásáért ugyan a vezetők felelősek, ámde eleve abban a kontextusban, amit a keresett célok és a megvalósításukra fölállított stratégia hoz létre számunkra.”

Itt tehát, mint látjuk, már mégsem olyan éles a határvonal az átfogóbb, célkitűző politika és a részlegesebb, alárendelt stratégia között. Elbizonytalanodik az alá-fölérendeltségi viszony iránya is: mintegy „oszcillálóvá” válik. És megjelenik a háttérben *az állam és a nép* is, mint amik bizonyos értelemben (még alapvetőbben) „*gazdái*” a céloknak illetve a stratégiának. Hogy pedig ez a „gazda” funkció valóban egy egész országé, sőt nemzeté is lehet, nem csupán ennek kormányzati funkcióban lévő politikai elitjéé, ezt annak analógiából is valószínűsíthetjük, aminek eredetijét egyes szerzők (pl. Michael Porter) a *vállalat vagy tőkés társaság* vonatkozásában életszerűen kimutatták. Amikor ui. a stratégiát „*kompetitív pozícióként*” értelmezik, ami a konkurens szervezetektől való eltérést, különbözőséget jelöli, hangsúlyozzák, hogy itt *az illető egészet átjáró, tartós jellemvonásról*, „*implicit stratégiáról*” van szó, amely megelőzi az egy-egy tulajdonosi grémium illetve menedzsment tudatos, intendált fejlesztési céljait.¹³

Az „*implicit stratégia*” kategóriájának bevezetésével (a menedzsment-tudományban definiált fogalom politikai-szociológiai transzferévvél), úgy érezzük, fontos lépést tettünk egy komplexebb látás és egyben egy realistább, életszerűbb politikai vezérlés megalapozása felé. Ennek a realizmusnak egyik első, „rugalmasító” hatása az, hogy a Nickols-i sarkosabb bevezető tétellel szemben (miszerint „nincs értelme stratégiáról beszélni *előzetes* célok nélkül, amiket a *politika* tűzött ki”) ebben az összefüggésben már elfogadhatjuk, hogy „*bizonyos értelemben a célok is a stratégiai folyamatban szülehetnek*”.¹⁴

¹³ Tanulmányosak ebből a szempontból Michael E. Porter: *Competitive Advantage Of Nations* című művének (Free Press 1998) egyes kitételei. Például, amikor fölveti, hogy a filigrán Svájc miért hazája annyi nemzetközi vezető cégnek a gyógyszeriparban, édességiparban vagy a kereskedelmi vállalkozásokban vagy Svédország a nehéz teherautók vagy a bányagépek gyártásában. Tíz ország több, mint 100 vállalatának megvizsgálásából a siker titkainak olyan elemeihez jut el, mint „a nemzeti környezetük realista megértése és annak a kulcsnak fellelése, hogy hogyan lehet ezt javítani”. Mert – hangsúlyozza -: „Az a hiedelem, hogy a globalizáció el fogja halványítani a honi bázis jelentőségét, hamis premisszákon nyugszik.” „Éppúgy – teszi hozzá -, mint a kompetíció elkerülésének csábító stratégiája.” – amely kiemelés közvetlenül átvihető a kárpát-medencei magyarság *versus* az azonos történelmi-földrajzi koordinátákban élő többi nép egymást objektíve, elkerülhetetlenül sakkban-tartó implicit stratégiáira (SimonSays.Com Excepts 34. old.)

¹⁴ Itt még szerephez juthat az a Nickols-i megkülönböztetés is, hogy a politika (menedzsment, vezetés) csak meghatározó (*determining*) – talán úgy is mondhatnánk: „megfogalmazó” – ágense azoknak a céloknak, amiknek létrehozója, fölállítója (*establisher*) az a bizonyos kormányzat, uralom (*governance*), amely *átfogóbban* képviseli a vállalatot illetve országot.

A stratégiai folyamat. Ki az implicit stratégia „gazdája”?

...És itt kell végre visszautalnunk fentebb nyitva hagyott kérdésünkre, hogy ebben az átfogóbb modellben milyen szerep juthatott a rávezető történelmi példánkban megidézett *Vilmos császárnak* illetve magának a *német nemzetnek*. Ebben ui. a Nickols-i összegzésnek ama pontja igazíthat el bennünket, hogy a menedzseléstől (vezetéstől, irányítástól) ténylegesen el kell választanunk és súlyos implikációi miatt hangsúlyosan meg kell különböztetnünk a „*governance*” (\approx uralkodás) funkcióját, amely a vállalatok esetében a tulajdonost képviselő *board*-nál, testületnél maradt. A császár tehát a történelmi példában természetesen ezt az utóbbi funkciót tölti be, mint aki valamiképpen megjeleníti a nemzetet, amely viszont kétségtől elvári „gazdája” az implicit stratégiának. Mintegy léténél, sorsánál, *túlélési céljánál* (egyetlen biztos, erre irányuló oszthatatlan alaptörekvésénél) fogva. Általában és – eleddig mára is érvényesen – az implicit nemzetstratégia felelősének még leginkább a végrehajtó hatalmat legitimáló, ennek megbízást adó törvényhozói illetve ezt is képviselő elnöki szerepkört tarthattuk, amely az ország (illetve Antall József történelmi deklarációja óta: „*lélekben*” a nemzet) megjelenítőjének számít. A nagyobb felbontó erejű vizsgálatok viszont itt még újabb, korszerűbb strukturálódást érlelhet.

A szervezetek – és pedig mind a profitorientált vállalatok, mind a nonprofit célközösségek – *túlélési alaptörekvésére* teoretizáló és ebből az „implicit stratégia” kategóriáját deriváló menedzsment-tudomány analógiájára beszélhetünk „a magyarok” *versus* „a románok”, „a szlovákok”, vagy „a kisantant államok” történelmi léptékű „implicit nemzeti stratégiájáról”. És pedig akár „*explikálódott*” ez élénken tudatos (bár a nemzetközi közösség felé nem szükségképp deklarált, sőt tendenciában inkább el-álcázott) magatartás-vezérlésben, mint amit az „*utód*”, sőt „*utód-utód*” államok politikájának tényeiből hüvelykezhünk ki¹⁵, akár tartósan implicit állapotban maradt (vagy oda visszasüllyedt a túlélési energia és/vagy tisztánlátás fogyatkozása-gyengülése, netán ellenérdekelt tényezők manipulatív gyengítése nyomán), mint amit a magyarság sorsában a kommunista és részben a posztkommunista rendszerben megéltünk.

A Nickols-i modellt továbbfejlesztő tisztázásban tehát annyit máris bizvást leszögezhetünk, hogy az így értett implicit-explicit distinkció fényében az egyes kormányzatok *nemzetpolitikája* – a bennük kitűzött országfejlesztési célokkal együtt - valójában alatta és nem fölötte áll a történelmi magyarság *nemzetstratégiájának*.

Mielőtt azonban e bevezető tisztázásokból továbblépnénk egy újabb és korszerűbb elméleti modell kísérletének irányába, alá kell húznunk egy szerencsére nem vitatott tételt. Azt tudniillik, hogy az *államelnöki tisztség* illetve *beöltője* e stratégiaelméleti látásmódban is közvetlenül kötődik az oszthatatlan – még nem „*explikált*” vagyis politikailag nem „*részlegesített*” - nemzeti célok őrzéséhez. Jóllehet az alkotmány ezt nem mondja ki, de elemi logikai következmény, hogy a köztársasági elnök feladatkörének közvetlen köze van az implicit nemzetstratégiához, ennek ápolásához. Erre utal az is, hogy napi politikák fölötti funkciójában két dimenzió teljes konszenzust élvez: egyfelől mint az *etikához* való feltétlen hűség letéteményese, másfelől a *közjóhoz* mint az egyes emberek méltóságához és életminőségéhez valamint a nagy egész boldogulásához és tekintélyéhez minden körülmények között történő igazodás és ragaszkodás.

Ámde dolgozatunk következő fejezeteiben menedzsment-tudományi támpontokból kiindulva és jövőkutatói műveleteket végezve közelítünk egy olyan záró-következtetéshez is,

¹⁵ Lásd a 2002-es év végén a Dzurinda-Medgyessy féle státusz törvény egyeztetés kimenetelét, amit megfigyelők az 1988-as Ceausescu-Grosz találkozó „eredményéhez” hasonlítanak, holott a jelen összefüggésben számunkra ennek csupán annyi az olvasata, hogy amit 80 év elrontott, azt 80 nap (vagy néhányszor 80 nap) nem lesz képes korrigálni. Modellünkben: az implicit nemzetstratégiák szintjén adott játszmákban a másik fél kompetitív (vagy ami ugyanazt jelenti: ál-kooperatív) stratégiájával szemben a kooperatív fél mindaddig vesztesre van predestinálva, amíg olyan stratégiát nem választ, amivel partnerét „Win-Win Game”-re kényszerítheti rá.

hogy az „implicit nemzetstratégia” kategóriájának elfogadása - ami az ország stabil („statikus”) alkotmányához képest hasonlóan „magas és átfogó”, de „dinamikus” instanciát jelent - új, korszerűbb államjogi konstruktumok kialakítását is megfontolás tárgyává teheti.

A stratégiai folyamat természetéről („makro-stratégia” a reálszférában)

Ha az „implicit nemzetstratégia” fogalma a „stratégiai folyamat” kategóriájának rehabilitálása nyomán elnyerte azt a rangját és funkcióját, hogy valóban *alapjául szolgálhat a politika feladatkörébe tartozó célkitűzéseknek*, szükségünk lesz arra, hogy többet tudjunk meg e stratégiai történés-sor empirikus természetéről. Új összefüggések meglátása iránt nyitott körütekintésünkben (1) a stratégiatudomány új horizontjai felé kell tájékozódunk, (2) az itt szerzett belátások hazai hasznosításához beszédes esettanulmányt kell keresnünk, és (3) ehhez a hazai jelentörténetből párhuzamot lelnünk. E három feladatot a következő alpontokban próbáljuk teljesíteni.

A „felmerülő stratégia” tana: célok a stratégiai folyamatból

Itt keltheti fel újból és igazán figyelmünket a stratégia-tan említett megújítója, Henry Mintzberg, a Cornell Egyetem professzora, aki Amerika vietnami zsákutcája után („csak egy biztos: semmi sem történik úgy, ahogyan *előre* elterveztük”), illetve a japán ipar és kereskedelem (közelebről a Honda cég) nehezen megmagyarázható, „ijesztő méretű” amerikai térfoglalása nyomán¹⁶ a tényekkel szembenézni merő, dogmákkal szakítani bátor, és ezért új paradigmát kialakítani képes kutatónak és szerzőnek bizonyult. Ennek az új, hangsúlyozottan reálpolitikus paradigmának - amit „*adhocráciának*”¹⁷ vagy a „*felmerülő stratégia*” tanának nevezett el -, egyes elemei jó leírását adják a makro-skálájú nemzetstratégia szerkezetének, amit dolgozatunk jelen fejezetében vizsgálunk meg.¹⁸

Mintzberg egyes vezérlő szempontjai már a fentiekben idézett Fred Nickols szinkretista módon átfogó stratégia-tanában is helyet kaptak, amikor például Nickols a fentebb idézett sarokpontok után saját modelljében még az alábbiakat tételezi:

¹⁶ Bár jelen tanulmányunkban az egyes rendszerek hirtelen begerjedhető „saját káoszára” helyezzük a hangsúlyt, többször követnünk kell a hasonló jelenségekre a már kialakult felfogás szerinti „külső-tényező” magyarázatot. Úgy tűnik például, hogy az amerikai belterjes dogma-divatok (mint például az *egyoldalú kreativitásfejlesztő oktatási-nevelési eszmény*) meghaladásához szükség van az amerikai elsőbbséget cáfoló, kívülről eredő megrázkódtatásokra. Ilyen volt az 50-es évek második felében Amerikára rátörő „*szputnyik sokk*”, amely a megelőző évtizedek egész oktatási rendszerének gyökeres újragondolásához és a hagyományos európai normák közelébe visszaterelő átalakításához (a jóval magasabb arányú pozitív tudás közvetítésének rendszeréhez) vezetett (Vö. Martha Wolfenstein: „The Emergence of Fun Morality” In: E. Labarre and R. Meyerson /eds./ Mass Leisure. Glencoe, Ill. 1958.) - De ilyen dogmatörő megrázkódtatásnak tekinthetjük a *2001. szeptember 11-i new yorki és washingtoni merényleteket* is, melyeknek egyik alaptanulása („Amerikának sem biztonsága, sem szeretetreméltósága nem mindenképpen feletti”), bátor gondolkodásban új paradigmák igényét válthatja ki.

¹⁷ Ez a megjelölés, amely a menedzsment-tudományi szakirodalomban a *Texas Instruments* szupervállalat sikeres kísérlete nyomán (ami az aktatologató bürokratikus szervezet helyett az alkotó projekt-szervezetet, másik néven „*adhocráciát*” alakította ki, és amelynek elterjedése leginkább a bestseller könyv, Thomas J. Peters és Robert H. Waterman: *In Search of Excellence* /Harper és Row, 1982/, magyarul: *A siker nyomban.* /Kossuth és Közgazdasági, 1986/) népszerűsítésének köszönhető, voltaképp téves szóképzésen alapul. A francia *bureau* és a görög eredetű *krácia* (κρατήσις = uralom) összefűzése még hibátlan, de az új szóképzésben a latin *ad hoc* kifejezés *k*-nak ejtendő *c*-je lenyelte a görög kappát. Az etimológiailag helyes elnevezés tehát *adhocrácia* volna.

¹⁸ Ugyanakkor más elemeit – a bevezetőben említett „léptékfüggetlenségi” elv alapján – hasznosítani próbáljuk a makro-stratégiai folyamat monitorozásának és ebből politikai célok kinyerésének projekt-elképzeléseivel azaz mikro-stratégiai programvázlatához.

„Bizonyos idő múltán az erőforrások alkalmazása olyan aktuális eredményekhez vezet, melyek a megcélzott eredményekre figyelemmel átalakítják az erőforrások jövőbeni bevetésének szerkezetét. Ez jelenti azt, hogy az akciók és döntések mintázatából „felmerül” a „realizált” stratégia. És ez jelenti azt, hogy a stratégia így annak lesz adaptív, kibontakozó meglátása, hogy mire is van szükség a látott célok eléréséhez.”

Itt mindenesetre már oldódik annak a nézetnek a szigorúsága, miszerint a stratégia mindenestől valami *előre eltervezett* programnak a végrehajtása, bár még inkább csak az aktualizált eszközválasztás, mintsem az újonnan felmerülhető célok vonatkozásában. Még előbbre hatolunk a „*felmerülő stratégia*” illetve a „*stratégikus folyamat*” koncepciójának megismerésében, ha azt a fogalmazást vesszük alapul, ahogyan Nickols a saját modelljétől függetlenül reprodukálja Mintzberg 1994-es könyvének mondanivalóját.¹⁹ Eszerint

„a stratégia akkor merül fel, amikor a szándékok összeütköznek a változó valósággal, és igazodni kénytelenek hozzá. A kezdet így valóban egy *perspektíva* (ami rokon a divatos „vízióval” vagy irányválasztással), ami hamarosan egy elérendő *pozíció* megcélzásába torkollik, amely pozíció elérésére viszont értelemszerűen gondos *tervet* kell készítenünk, ám végül is ténylegesen oda jutunk, hogy stratégiánk egésze egy *időben lezajló döntési és cselekvési mintázattá* (pattern) válik, amit szabatosan nevezünk el ’realizált’ vagy ’felmerülő’ stratégiának.”

Nickols még nem mulaszt el utalni arra, hogy ez a gondolat nem egészen új, hiszen főbb elemei már megtalálhatók korábbi jeles szerzők, így pl. Kenneth Andrews koncepciójában²⁰. De az igazi gondolati újdonság Mintzberg saját fogalmazásának árnyalati üzeneteiben található, ahogy ezeket például az „adhokratikus” stratégia-alkakításáról szóló, említett tanulmányában kifejti, ahol az elméleti felvetéseket és az ezekből csiszolt tételeket egy nevezetes tárgyú esettanulmányból hozza elő.

*Egy középhatalom „Országimázs Központjának” stratégikus évtizedei:
a „pitypang-modell” megtalálása*

Ennek az esettanulmánynak a bemutatásában tehát először is azt a módot keressük, hogy a stratégiai folyamat bizonyos, *léptéktől függetlennek* gondolt elemei miképpen vihetők át a *mikro-* (vállalati) illetve *mezo-* (országos relevanciájú intézményi) skáláról a *makro-*léptékű ország-, illetve nemzet-stratégia területére. E skálák közötti transzfer kísérletét, ahogy eddigi okfejtéseinkből is kitetszik, az indokolja, hogy a stratégia-tannak a vállalati szférában - az üzleti túlélés „kegyetlen” nyomása következtében – rendkívül felgyorsult fejlődése olyan belátásokkal szolgálhat ebben a magasabb mérettartományban is, amilyenekre saját szintjén még esetleg várnia kellene.

A Mintzberg-féle esettanulmány tárgya egy olyan kanadai szervezet első négy évtizednyi működésének stratégiai elemzése, amely szervezet nagyon hasonlít a polgári kormányzat alatt létrehozott *Ország-Imázs Központ*²¹. Így itteni bemutatása és elemzése valóban nem csak egy, hanem legalább két szempontból releváns nemzetstratégiai vizsgálódásunk számára:

a) az említett elvontabb - és a *fraktál-szemlélet* evidenciái által feljogosított - használatban: mint a bármiféle stratégiai folyamat természetrajzában felbukkanható és *per analogiam* léptékeken átívelő *módszertani* tanulság és

b) mint a nem akármilyen típusú és léptékű, hanem pontosan a *kárpát-medencei nemzet* szintjén adekvát stratégia számára *tartalmi* belátásokat kínáló alkalom.

Ez a Mintzberg által tanulmányozott szervezet ugyanis a *National Film Board of Canada (NFB)*, amely még 1939-ben alakult, mint a kanadai szövetségi kormányzat szerve, teljes

¹⁹ Vö. H. Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books, 1994.

²⁰ Míg maga Mintzberg legitim előzményei között inkább fent idézett könyvében szerkesztőtársának, James Brian Quinnekn az eredményeit ismeri el.

²¹ És funkcióját tekintve részben a szociál-liberális kormányzat Kommunikációs Központjára is.

állami tulajdonlással, azt az eminens nemzetpolitikai célt kapta, hogy olyan filmeket készítsen és forgalmazzon, melyek *Kanadát „interpretálják” mind a kanadaiak, mind a külföldiek számára.*²² A Mintzberg által elemzett 37 esztendő periódusában (1975-ig, amikor az NFB már közel ezer főt foglalkoztatott 23,5 milliós kanadai \$ évi költségvetéssel) 2,839 eredeti filmet produkált és terített 37 tartalmi témakörben, melyek színvonalát elnyert Oscar-díj is fémjelzi. Mintzberg negyvenoldalas tanulmányának törzse ezt a csaknem négy évtizedet követi végig *igen fejlett elemzési módszerrel.* Azt vizsgálja tudniillik, hogy milyen stratégia-elemekkel hozhatók kapcsolatba az egyes tartalmak megjelenésének folyamatai

- „szivárgó” szakaszaik (*trickles*),
- „radarkép kibontakozású” periódusaik (*blips*) és
- kiteljesedett „fókuszolt stratégiák”

váltakozásában. A stratégiai-folyamatnak e rendkívül tanulságos szakaszolására hamarosan rátérünk a *kedvezménytörvény* kapcsán, míg itt csak az általánosabb stratégiaelméleti tanulságokat összegezzük. Itt fejt ki ugyanis Mintzberg „*dandelion*”, magyarul „*pityang*” vagy „*gyermekláncfű*” címkézetű stratégia-konceptióját, felfedezve nyugati irányból, amit mi keletről odautaztunkban figyelhettünk meg: (Nyugat-)Európában salátaként élvezik annak a gyomnövénynek a leveleit, amely, mint mondja, Amerikában úton-útfélen a leghétköznapibb. Szembeállítja ezt a „giz-gaszt”²³ az üvegházi palántákkal, amelyek immunrendszere korántsem olyan szívós, mint a maguktól nőtt gyomoké.

A hasonlattal természetesen csínján kell bánnunk: csak ez a szívósság és megkapaszkodni-tudás, ami átvihető a győztes stratégiára, amit épp az üzleti hadvezetésben kiváló japánok ismertek fel és célzott erőfeszítéssel felhasználtak. A célzott erőfeszítés oda irányult, hogy stratégiájukat a menetközben folyamatosan gyűjtött jelzésekből építették ki, és kreatív módon módosították úgy, hogy szervezeti bürokráciájukat mindvégig sikerült féken tartaniuk, értsd: az észlelt szükségletekre érzékenyített projektek önereje *mögé* szorítaniuk.²⁴

Ebben a hozzáállásban *nem lehet általánosságban megmondani, miből születik a stratégia és mitől vesz ilyen vagy olyan irányt.* Van, hogy a stratégiai folyamat egyik vonalának „*csörgedező*”, sőt csak „*szivárgó*” patakja váratlanul megárad és „*fókuszolt stratégiává*” duzzad (mert például kiderül – veti fel Mintzberg -, hogy a szervezetnek olyan speciális szellemi erőforrás áll rendelkezésére, amivel a versenytársakat megelőzve aknázhat ki egy létrejött konstellációt).²⁵ Ilyenkor a csúcsvezetőség berkeiben *előre betervezett stratégiát,*

²² Ha ezt mi magyarok már akkoriban elleshettük volna tőlük, vagy pláne nekünk is még hamarabb eszünkbe jutott volna egy ilyen nemzetek közötti „public relations” stratégiai húzás, lehet, hogy másképp alakul a hazai közelmúlt történelme. Különös tekintettel arra, hogy a Kisantant államai köztudottan jeleskedtek saját pozitív országgépük és ennek pendant-jaként a magyarság meglehetősen negatív imázsának nemzetközi elterjesztésében.

²³ Amely kategóriáról ismerjük a népies mondást, hogy Földanya édesgyermekei, szemben az ember által vetett vagy ültetett haszonnövényekkel, melyeket mostohagyerekként kénytelen táplálni.

²⁴ Vö. R. T. Pascale: *Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success.* California Management Review, 26 (3) pp. 47-72.

²⁵ Mintzberg nem hivatkozik rá, de kézenfekvő, hogy itt a káosz-elmélet magvában lévő, elhíresült „pillangó-hatás” is közrejátszhatott, amikor a kis fuvallatok nem enyésznek el, és nem oltják ki egymást, hanem nagyléptékű időjárási jelenségekké nőhetik ki magukat. - „Ha Lorenz nem lép tovább a pillangó-hatásnál, a megijósolhatatlanság olyasfajta képénél, amely utat nyit a merő véletlen előtt, akkor csupán egy nagyon rossz hírrel szolgált volna. Csakhogy ő a véletlennél többet érzékelt ebben az időjárás-modellben. Finom geometriai szerkesztet látott benne, melynek csak álcája a véletlenszerűség... A tudományban, akár csak az életben, köztudomású, hogy az események láncában adódhat egy válságpont, amely felnagyíthatja a csekélyke változásokat. A káosz azt jelenti, hogy mindenütt vannak ilyen pontok: áthatnak mindent.” (Gleick, i.m. 37. old.) Ez a „*van egy rossz és egy jó hírem*” formula jelenik meg a jövőkutatók finom distinkciójában is: „A kaotikus mozgást leíró rendszerek viselkedése szabálytalan, de ennek vannak jól definiálható határai. Ezért a kaotikus rendszerek sem ’szállnak el’, hanem visszahajthatók... A kaotikus állapotok nem láthatók előre klasszikus értelemben, de modellezhetők és tanulmányozhatók... A jövőkutatók a sokféle alternatíva kimunkálásával válaszol a káosz keltette új kihívásra. Ezért nem az előre-jelezhetetlenséget kell hangsúlyozni, hanem az *előre-*

költségvetést, kapacitáelosztást *rugalmasan félre kell tenni*, és az addigi *periferiálisból* határozott akarattal *centrális* avatni.

Ilyenkor nagy a veszély arra, hogy a „gépies bürokrácia” beépített racionalizálási hajlamának áldozatul esik egy élő és virágzásba s akár csodálatos termésbe is fordulható „*felmerült stratégia*”. De természetesen ez nem jelenti azt, hogy a *projekt-szervezet* is ne maradjon szervezet, vagyis a kreatív impulzusokat is a célra irányított rend felé kell terelni. Sőt itt az évtizedes folyamatokat tüzetesen figyelve és elemezve Mintzberg és munkatársai egy *ciklus-modell* érvényesülését tapasztalták: a divergencia és konvergencia lüktetésében. Más szóval: az adhocrácia és a bürokrácia hangsúlyait váltakozva kellett érvényre juttatni. Sőt – az élő szervezethez hasonlóan – az ember felállította organizáció is szemmel láthatóan igényelte a „*periodikusan bekövetkező felrázást, új rezsimre való átállást*”. E nélkül a centrális irányzat erőforrásai kimerültek volna, frissessége unalomba ment volna át. A periodikus váltás így eredhetett magából a szervezet erőforrás- és idea-készletének belső alakulásából, de természetesen még gyakrabban és mélyrehatóbban a külső igények változásából.²⁶

És itt jutott el a kutató az adhocrácia vagy „felmerülő stratégia” koncepciójának lényegéhez, amit a kanadai Nemzeti Film Testület közel negyven éves sikermérlegének biztosítéka alapján fogalmazott meg, aminek szerényen hangzó, de igen komoly mottója: az NFB a világ filmiparában „*megvalósította a kanadai jelenléte*”. Azt a kanadai jelenléte tudniillik, amely ilyen szinten és erővel

- sem az állami támogatás nélkül,
- sem a szervezet ilyen szabad, adhocratikus stratégiája nélkül

biztosan nem valósulhatott volna meg. Ez a megtalált lényeg egy paradoxon, egy dilemma feloldása. *Úgy gyakorolni befolyást a stratégiai folyamatra, hogy szabad kezet adunk az alkotóknak és a szakértőknek.* Ennek magyát Mintzberg a következőképp fogalmazza meg:

„Mivel az egyes kulcs-stratégiák *tényleges tartalmát* nem lehet menedzselni, ezért a menedzseri munka egyik fontos aspektusa annak biztosítása, hogy a megfelelő embereket állítsák be és ezeket alkalmas struktúrákkal védelmezzék. Szakértőket lehet szelektálni, de „átnevelni” nem. *Egy film nem lehet jobb, mint azoknak az embereknek a képességei, akik létrehozzák.* Ezért a konvencionális adminisztráció – mely abban a hiedelemben ringatja magát, hogy szabályok, standardok és tervek révén bábáskodhat az érdemi *output* létrehozásánál - egy szakértői szervezetben reménytelenül terméketlen marad. *A bürokratikus beavatkozások ugyanis sohasem hozzák feljebb a gyengén teljesítőket, csak a jókat akadályozzák.*²⁷ A menedzsment dolga az, hogy a lehető legjobb

jelezhetőség új tartalmát kell megadni és értelmezni, amibe nemcsak a predikció fér bele, hanem a jövő sokféle alakulásának lehetősége is.” (Nováky /1998/ i.m. 23-25. old.)

²⁶ A polgári demokráciákban az egyes parlamenti ciklusokat elválasztó képviselőválasztások mindenkori vesztesei számára természetesen nehezen megemészthető ez az egész társadalom számára „felrázást és felfrissítést” jelenthető periodicitás. Különösen akkor, ha úgy kell éreznie, hogy az őt leváltó hatalom romba dönti azt, amit ő építeni kezdett. Jövőkép-vázlatunk számára azonban ennek mégis megkerülhetetlen üzenete van: mind a menedzsmenttudományi elemző (Mintzberg), mind a káosz-tudósok itt könyörtelenek: „Ahogyan Lorenz egyenletei ismertebbeké váltak, egyes kutatók arra a belátásra jutottak, hogy ezek magyarázatot adhatnak egy különös megfordulási jelenségre: a földi mágneses tér megfordulására. A „*geodinamóról*” tudjuk, hogy sokszor átfordult a földtörténet során, olyan időközönként, amelyeknek a hossza véletlenszerűnek és megmagyarázhatatlannak tűnik. Ezzel a szabálytalansággal szembeállítva, az elméleti szakemberek általában a rendszeren kívül eső okokat hozták fel magyarázatul, például a meteoritbecsapódásokat. Pedig talán a geodinamónak is megvan a maga saját káosza.” (Gleick, i.m. 41. old.)

²⁷ Ennek a maximának különös jelentősége lesz a Szent István Terv csíráját képező Batthyány Projekt mikro-stratégiájának kialakításánál. A kezdeti koncepcióvitákban ugyanis még nyílt maradt a kérdés, hogy a Szent István Terv kimerüljön-e egy olyan *fehérvényben*, amely az egyesületi vezetőség által felállított tartalomjegyzék tagok általi feltöltésében készül el, vagy szabad kezet kapjon a tudományos kreativitás, annak a Mintzberg-i megfigyelésnek a megszívvelésével, miszerint „*a bürokratikus beavatkozások sohasem hozzák feljebb a gyengén teljesítőket, csak a jókat akadályozzák*”, vagyis hogy az előregyártott tartalomjegyzék

szakértőket vegye fel, a struktúrák pedig hagyják ezeket szabadon dolgozni, ahogyan ők tudják ennek mikéntjét. Bizonyos kontroll természetesen elengedhetetlen, például a költségek figyelése, de a „gépies bürokráciára” jellemző „ellenőrzési megszállottság” *anatéma* (!) a szakértőket foglalkoztató szervezetben...

Az adhocrácia menedzselőinek voltaképp ugyanazt kell tenniük – írja -, mint nekünk kutatóknak: a cselekvések folyamában mintázatokat (patterns) kell keresniük. És ezek közül „stratégiai ernyőt” tartaniuk az ígéretesek fölél... Erre nyilván csak olyan vezetők képesek, akiknek víziójuk van, vagy másokban észre tudják venni a víziót és kölcsönözni tudják tőlük.²⁸

És itt jön az adhocrácia menedzselésének legkritikusabb pontja: az adhocrácia csak a struktúrát adja a vízióhoz, amit a kiváló stratégia, karizmatikus vezető (amilyenel az NFB is rendelkezett, mint sikeres történetének legszilárdabb biztosítékával) lát meg és tud világosan közvetíteni a közösségnek, amivel inspirálni képes ennek tagjait.”²⁹

Nos, itt kimondatott a menedzsment-tudományból (az immár gyakran magyarítva is használt *vezetéstudományból*) átemelt *sine qua non* a stratégia méltósága és sikeressége, de politikai megvalósulásának esélye vonatkozásában is: a történelmi térfogatban kiváló karizmatikus vezető – stratégia és politikus – helyértéke ebben a folyamatban, ahogy ezt a jelenkor egyik vezető stratégia-teoretikusa lényegi tézisekbe rendezte. Az „implicit nemzetstratégia” felismerése és határozott politikává „explicálása” generációkon keresztül átívelve (esetleg csak átvergődve) különböző típusú szakaszokon haladhat előre. De voltaképpen mindaddig egyhelyben tipródik, míg *valakiben* – Szerb Antal *Ady Endrét* méltató szavával szólva – „teljessé nem válik az idő”.

A magyar történelem utóbbi évszázadainak értékelésében nagy ívű és mélységű koncepciók váltogatják egymást. Érdemes például szembeállítani Nemeskürty István „Mi történt velünk?” című új könyvét (Szabad Tér, 2002) Kosáry Domokos akadémiai székfoglalójával: „Magyarország Európa újabb kori nemzetközi rendszerében” (Akadémiai Kiadó, 1988). Nemeskürty olvasásakor legjobban az döböntött meg, ahogy az elszalasztott történelmi lehetőségeink tragikusan igaz rajzolatában történelmünk ilyen helyes irányt mutató központi vezéregyéniségeként Tisza Istvánt jelöli meg. Méltatásában Székfü Gyulát idézi:

„Tisza alakját nemcsak tragikus sorsa nagyobbította meg az utókor számára, nemcsak a mártírium, mellyel a Magyar Rend és a Magyar Állam szimbólumaként szenvedett el egy csöcselékforradalomtól rászabott halált, nemcsak az erkölcsi bátorság szokatlan példája, mellyel viselte a háborús uszítóra szánt átkokat ő, a háború egyetlen ellenzője, akinek háborúellenessége a magyarság mai kevés aktívumának egyik legértékesebbje: államférfiúi működésének köszönhetjük, hogy a világháborút még mint állam értük meg, nem pedig mind magával tehetetlen anarchikus massa, melyből minden sakál kiharaphatja a maga részét.” (i.m. 263. old.)

Mindmáig megemészthetetlen, hogy ugyanezt a Tisza Istvánt nevezi Ady Endre „Gesztí bolondnak”, sőt „Kan Báthory Erzsébetnek”. E maghasadás erejű polarizációnak a gondolati és érzelmi feldolgozására Nemeskürty sem vállalkozik (talán ezt a szembeállítást nem tudta volna végigelemezni a Tisza-apotheózis pátozának megtörése nélkül?), holott itt kezdődne a történetfilozófiai kérdés aktualizálása: a többoldalú, ellentétes közelítésekkel is számoló,

Prokruzstész-ágyába illeszkedve a tagok aligha fogják legjobb formájukat hozni, és ez a stratégia eleve lefelé nivellálódást jelent. Ugyanakkor a kiegyensúlyozott Mintzberg-i tétel nem zárja ki a másik oldal logisztikai segítő szerepét sem. Esetünkre áthozva: a Batthyány Projektet elindító tudományos konferencia megrendezése és a stratégiai folyamat fenntartása szervezői-vezérlői feladatkötegének fontosságát.

²⁸ A *kutatóknak* ilyen fontos összefüggésben való említése támpontunk lehet a tanulmányunk következő fejezetében kifejtendő mikro- (=projekt) stratégia felvázolásánál, sőt még az ezután következő fejezet strukturálásánál is, ahol arra próbálunk választ adni, hogy ennek a felismert fontosságú feladatnak, „az implicit nemzetstratégia explicit nemzetpolitikává való kibontása” folyamatának ki milyen értelemben lehet a gazdája.

²⁹ Mintzberg és McHugh (1985), i.m.

reális, felelős számvetés legfontosabb emberi erőforrásunkkal, a Kánaán felé vezető Mózesekkel (vagy beléptető Józsuékkal).³⁰

*Aktuális példa a stratégiai folyamat magyarországi súlypontváltására:
a kedvezménytörvény*

Fentebb már utaltunk rá, hogy a *kedvezménytörvénnyel* kiváló illusztrációs példánk akadt annak bemutatására, amit Henry Mintzberg a kanadai „Országimázs Központ” (a *National Film Board of Canada*) 1939 és 1975 közötti életszakaszának egzakt longitudinális vizsgálatában mutatott ki. Nevezetesen, hogy a stratégiai folyamat egyes tartalmi elemei milyen intenzív váltakozásokkal cserélgethetik súlypontjaikat. Felfuthatnak a „szivárgóból” a „fókuszolt” stratégiai szakasztípus szintjére (miként a státusztörvény témája a polgári kormányzat utolsó évében), illetve átmenetileg vagy tartósan el is apadhatnak (mint ugyanez a szociál-liberális kormányzat „színvallást” érlelő hónapjaitól kezdődően). E stratégiaelméleti tanulságok illusztrálására tehát megragadjuk e konkrét, aktuális példa alkalmát. A kedvezménytörvény kiváltott hatásai életszerűen igazolják vissza a Mintzberg-i „felmerülő stratégia” tanát, amennyiben - Illyés szavával - itt is „fölslegessé válna”³¹ minden ezt elkerülő mellé-tematizálás.

Illyés Gyula ugyanis, aki e stratégiaelméleti rávezetés keretében koronatanánk a kedvezménytörvény egész jelentőségének fölbecsülésében (miután ide idézzük egy megdöbbentő, bár furcsa mód feledésbe merült 1977/78-as megnyilatkozását), a halála előtti években már nem tudta elviselni azokat a „tetszetős folyóiratokban található, kiürült, fölösleges verseket, zenegépből jövő híg operákat, röstellnivaló, gyanútlan tovább-szellemeskedéseket”, amikre a nemzetidegen puha diktatúra korlátozta a kultúra fogalmát, halál előtti komolysággal kimondta, hogy mi az a téma, amitől „villámkisülés nélkül is tisztul a lég”, vagyis amitől szétválnak, amik addig össze voltak keveredve („országnyi nézőtérén az oldalpillantások, nyálnyelések szavaznak”) illetve „összenőnek, amik egymáshoz tartoznak”: Egy kisiklott érzületű hazai baloldal és a tovább élő Kisantant „Unheilige Allianz”-a. Ezzel a Közügy című versével nagyjából egy időben írta ugyanis azt a híres karácsonyi-újévi cikkét „Válasz Herdernek és Adynak” címen³², melyben egyfelől felidézte Gottfried Herder 1791-ből származó gyászos jóvendölését („A mások közé ékelt kyszámú magyaroknak századok múltán talán majd a nyelvét sem lehet fölfedezni.”), mely Ady nem kevésbé kétségbeesett jóslatával együtt (hogy ő az utolsó élő magyar), „rendre szemünk előtt válik valóra”. Másfelől rámutatott arra a tragikus történelmi ellentmondásra, hogy a magyar baloldal a két világháború közötti korszakban már inkább a Masarik-ék és Benes-ék érzületi vonalát választotta, semmint az Adynál még a „nemzeti” és a „haladó” irányzatok bontatlan egységben való vállalását.

³⁰ A vezetéstudomány biztosabb talajáról átpillantva a káoszelmélet számunkra ingatagabb zombékos felszínére, az ott otthonos szakértői elemzés számára csupán felvetjük, hogy annak egy fentebb érintett teorémája esetleg releváns lehet ide. A „különös attraktorok” tanának jelentörténeti alkalmazásában ugyanis felmerül, hogy e közeljövőre érvényes attraktorok között kitüntetett hely illeti meg az értékkonzervatív ország-térfél karizmatikus vezetőjét, a Szent István Terv megrendelőjét.

³¹ Ahogy Illyés Gyula jeleníti meg „Közügy” című kötetének névadó versében azt a pillanatot, amitől számítva valóban *unalmassá, sőt fölöslegessé* válnak a korábban érdekesnek (szellemesnek, fontosnak) vélt hírek, témák: „Hősöket szülő s temető, távoli városból egy hír. S a teasztalon a tetszetős folyóiratban a fölösleges versek végleg kiürülnek. A zenegépből az opera is híg: fölösleges. Röstellnivaló amit tovább szellemeskedik gyanútlanul a házigazda. Kristályosodni kezd egy addig alaktalan igazság; röntgenképet ad lényegéről egy zavaros történet-tudósi föltevés, kórokozó áttételeivel... Etnikai határok rezdülését jelzi szeizmográf-idegzet... Férfiakra másképp figyel az ifjú nő. Falvak sora mondja álmában becenévként gyermekkori nevét. Ki tapsol? Országnyi nézőtérén az oldalpillantások, nyálnyelések szavaznak. Ki a jó szomszéd? S ki a rossz? Székreccsenés jelent föl gondolatárnyalatot... Ki az inter- s ki a sovén (az infra) nacionalista? S kik-mik ők akik vádként süvöltik?” Illyés Gyula: *Közügy. Verseik*. Szépirodalmi Könyvkiadó, 1981. 120-124. old.

³² Magyar Nemzet 1977 karácsony – 1978 újév.

Antall József – tudjuk - „lélekben” 15 millió magyar miniszterelnöke kívánt lenni. Azóta a kormányzatok vagy visszalépnek ettől a nagyobb felelősségű szolgálattól, vagy segítenek „testet ölteni” neki. Vagy visszaállnak az e tekintetben már állásfoglalásra kénytelenített Grósz Károly álláspontjára: „egy asszimiláció törvényszerűen végbemegy” és „a nemzetiségi politika természetesen minden ország belügye”, vagy vállalják a Trianon óta eltelt csonka évszázad egyre világosabbá váló feladatát: az országhatárokon kívülre rekedt egyharmadnyi nemzet szülőföldjén való boldogulásának előmozdítását.

Ami a státusztörvény jelenlegi, országosra dagadt vitájánál számunkra leginkább feltűnő, az az, hogy az *idődimenziót*, pontosabban ennek jövőbe mutató nyilat, mintha teljesen elhanyagolnák az éles vitaközegben. Pedig egy kiegyenlítő szimmetriának a múlt és a jövő időskálái között alaptörvény-szerűen érvényesülnie kell! Amit ui. 80 év elrontott – főleg világpolitikai konstellációk negatív hatására, de hazai felvilágosult, felelős és célratoró erők hiányában is -, azt sem egy, sem néhány 80 nap nem fogja tudni reparálni. Még akkor sem, ha ez a konstelláció (a Trianoni és Jaltai Rendek szétfoszlásával, illetve Nyugat-, Közép- és távlatilag: Kelet-Európa egyesítésével) most lényegesen kedvezőbb, és a hazai politikai elit egy része (nagyobb arányban a polgári oldalon, de nem teljesen hiányozva a szociál-liberálison sem) most okosabb és határozottabb, mint a kérdéshez korábban (főleg a szocializmus félszázadában) viszonyuló magyar politikai erők. Itt sokmenetes játékláncolat áll előttünk. Ehhez a „*nemzet-integrálási olimpiához*” még nem kevesebb össznemzeti erőfeszítés kell, mint a sokadszorra célba vett magyar nyári sport-olimpiász megrendezési jogának elnyeréséhez és a monumentális kettős cél – kiváló megrendezés és még kiválóbb sportszereplés – megvalósításához. De ami magát az idődimenziót illeti, ki kell törnünk a politikai huzakodások rövidtávúságából, és a nemzet egyesítésének az új európai és globális szabályrendszer szerinti játszmáját reálisan a magyar nemzet sikeres sport-olimpiájának legalább egy-másfél évtizedes időhorizontjába kell helyezni.

Mert ne áltassuk magunkat az ellenerők szívósságának csökkenéséről. Itt épp a nemzet "implicit stratégiájának" eszménye (amit a polgári kormányzat *kezdetten csak* Trianon óta először explicit állam-stratégiává, nemzetpolitikává tenni), oszlatja el a naiv illúziókat.³³ A magyarság implicit nemzetstratégiájával még mindig szemben áll az egész *Kisantant*, de több-kevesebb maradvány-elköteleződéssel az egész trianoni világrendet létrehozó és garantáló *nagyhatalmi "pax"* is. Ez pedig nem kevesebbet jelent, mint azt, hogy a volt *Kisantant* még meglevő és már ott is csak „utód” államaiban az Európa szemé előtt és füle hallatára diplomáciai szalonképességre stilizált nyilatkozatok és fél-manifeszt intézkedések mögött valójában *a 80 éves status quo fenntartásának stratégiája, illetve meghosszabbításának taktikája* húzódik meg.³⁴

³³ Egy balliberális média-vitakör abban állapodott meg a magyar miniszterelnöknek Erdély elvesztését a román miniszterelnökkel Magyarországon történt *együtt ünneplése* alkalmából, hogy végül is ez pozitív esemény volt, mert megnyugtatta a környező országokat, melyek sokkal több jószándékot tanúsítanak irántunk, ha a Trianonnal való ijesztgetéssel felhagynának. Ez a naivság (vagy álnaivság?) épp csak az egyes országok *implicit nemzetstratégiáját* hagyja ki a számításból. Mennyivel *reálpolitikusabb* Bibó István bevezető mottóul is idézett gondolatában „A kelet-európai kisállamok nyomorúsága” című művéből:

„A politikailag rosszul álló, háborúvesztes népek morális fegyvertára az *igazság* hangoztatásában áll, amivel kapcsolatban ennek vagy annak a nagyhatalomnak a fennkölt és hagyományos igazságérzetére apellálnak... A politikailag jobban álló, győztes vagy legalábbis magukat győztesnek tekintő országok viszont *érdemeikre* hivatkoznak, és számláikat nyújtják be területi követelések formájában. Valójában mind az ún. igazság, mind az ún. érdem igen szimpla s rosszhiszeműen forgatott csatabárd abban az irányban, hogy egymás közötti vitáikban /.../ kedvezőbb pozíciót nyerjenek. A konszolidálódás feladata azonban teljességgel független mindenféle fennkölt igazságosságtól éppúgy, mint minden hervadhatatlan érdemtől. Objektív feladatról van itt szó, objektív társadalmi és politikai tények felismeréséről és konzekvenciák levonásáról.” Bibó István: Válogatott tanulmányok. Magvető, 1986. II. kötet 249-250. old.

³⁴ A Nastase, Dzurinda és Schuster, majd újabb Dzurinda megnyilatkozások ennek a kétsíkúsnak csak efemer tünetei. Súlyosabb veszély a magyar igazolványokkal rendelkezők szociálpolitikai kedvezményekből való

A hazai baloldal számos képviselőjénél pedig – Illyés Gyula idézett diagnózisát megdöbbentő pontossággal visszaigazolván - most is az az érületi szövetség hat, amely „*Masarik és Benes (és utódai) pártját fogja*” azokkal szemben, akik – mint Antall József fogalmazott - a Horthy-rendszer *törvényes ellenzékének* utódai, s mint ilyenek, az „implicit nemzetstratégia” örökösei, sőt egy kedvező külső-belső konstellációt kihasználva: „explicit stratégiává”, értsd: nemzetpolitikává formálói is.

Ennyit kellett a „stratégiai folyamat” korszerű (mintzberg-i) kategóriájának az aktualitásokhoz igazodó természetrajza példázataként felvonultatnunk, és ezzel a káoszelmélet által is bátorított „*stratégia kicsiben és nagyban*” közelítésmód mikro-léptékből makro-léptékbe átnyúló analógiájának kínálkozó lehetőségével élnünk (reméljük: nem visszaélnünk). A vállalati *mikro* (illetve országos intézményi *mezo*) példát a nemzeti *makro*-mozgás egyes szabályszerűségeinek megvilágítására is alkalmasnak éreztük. Nevezetesen annak példájául, hogy a Kárpát-medencei és a világban szétszórt magyarság túlélési és boldogulási törekvése mint „implicit nemzetstratégia” egyes elemeiben hogyan válhat egy szerencsés nemzedék tudatában és akarásában „explicit nemzetpolitikává”. És e helyzetmegragadó tudatosodás, közös akarat és bátor cselekvés hogyan szolgálhatja a nemzet *időbeli és térbeli egységének* ügyét. Az időbeliség szempontját fölerősítette a honfoglalás miliecentennáriuma és az államalapítás milleniuma (különösen az utóbbi országos mozgósító hatásával). A térbeliség pedig a határokon átnyúló egység, szolidaritás és majdan kölcsönösbe forduló előnyök térfogata. Mindkét dimenziót érzékelteti Illyés Gyula idézett Közügy című kötetének záróverse, amely a „*Szkitia-kori űzöttségig*” visszatekintve kívánja végre: „*bár szétszórt és kevés: Legyen a vándornép tábor-tömör egész.*”

Ám ahogy ezt a „mérettartományok közötti ’önhasonlóság’ *fraktál*-mozgását” a kisebb léptékű vállalati stratégiából a nagyobb országosig megtettük, hasonlóképp vállalkozunk most a következő fejezetben egy ellentétes irányú útra is: a „*nagy páfránylevelek ’önhasonló’ kisebb és még kisebb elágazásainak*” tanulmányozására. Értsd: a Szent István Terv mint jövőkép, vízió, fölismert „implicit nemzetstratégia” célkínálatának és politikává „*explikálásának*” *akciókutatási projektjéhez* kísérelünk meg felvázolni egy lehetséges műveleti stratégiát. Ez reményeink szerint legalább néhány ponton profitálhat mind a korszerű sztrategológia felvillantott metodikájából, mind pedig a makro-stratégia fenti részleges programvázlatában megpillantott témaválasztás tartalmaiból.³⁵

Szent István Terv – Batthyány Projekt („*mikro-stratégia*” mint politikai célkeresés)

„Képzeld el, hogy letörünk egy szerteágazó faágat (télen, amikor nincsenek levelek rajta), és elsétálunk vele a fától néhány méterre, majd az ágat karnyújtásnyira tartva egyszerre nézzük a kezünkben tartott ágat és a fát. A két látvány igen hasonló lesz. Természetesen mindegyik, egymástól nagyon különböző fa csak a saját ágával önálló, a fenti kísérlet nem ismételtető meg mondjuk egy kőrisfa és egy fenyőág összevetésével.”³⁶

kizárása. Sőt nemcsak a szociálpolitikaiakból, hanem mélyebben egzisztenciálisakból is, és nemcsak kedvezményekből, de állampolgári alapjogokból is. Az itt fenyegető látens diszkrimináció türelmes, de határozott (vagy határozott, de türelmes) stratégia-hűséget (értsd: rugalmasságot, de célirányban maradást) követel meg a magyar oldalon.

³⁵ Ide is érvényes László Ervinnek a tanulmányunk mottójában idézett tétele: „A nem-egyensúlyi, kaotikus rendszerek viselkedése mindig ellenőrizhető akkor, ha a megfigyelő (modellező, előrejelző) a rendszer része.” Azzal együtt, amit ehhez Nováky (1998) hozzáfűz: „A társadalom olyan rendszer, amelynek inherens része az ember, s a tudatos emberek képesek arra, hogy a társadalom mint rendszer működését ellenőrizzék.” 24. old.

³⁶ Vicsek (1995) i.m. 53.-54. old.

Ez a hasonlat jelzi, hogy milyen feladathoz érkeztünk most: „*a fa jellegzetes ágbogai után a fához tartozó gally tüzetesebb szemügyre vételéhez*”. Emlékeztetőül: dolgozatunknak az volt a menedzsment-tudományból átkölcsönzött kiindulása, hogy ha már létünkben – múltunkban-jelenünkben - adva van egy „implicit nemzetstratégia” (objektív folyamat) amiből deriváljuk az explicit nemzetpolitikát (az elkezdődött jövőben *Szent István Tervként*), akkor az ezt megalapozó *Batthyány Projekt* számára is e feladathoz adekvát stratégiát kell kialakítanunk.

*A Szent István Tervhez adekvát Batthyány Projektről
Milyen projekt-típus alkalmas az objektív stratégiai folyamat monitorozására?*

Miután eddigi két fejezetünkben elmondtunk néhány dolgot a makro-léptékű reálszféra implicit nemzetstratégiájáról

(általánosságban a bevezető stratégia-tani tömörítvényünkben, specifikusabban pedig az ezeréves kárpát-medencei magyarság történelmi-földrajzi egységére és jelentörténeti-szociológiai „stratégiai folyamatára” alkalmazva, amiből eredeztetni és amibe visszacsatolni javasoltuk a Szent István Terv nemzetstratégiai jövőképét, mint egyfajta explicit nemzetpolitika alapját),

vége itt állunk a legkonkrétabb feladatunk küszöbénél: megalkotni konferencia-megvitatás céljára ennek a mikro-léptékű *projekt-stratégiának* legalább egyik változatát.³⁷

Nos, ha alapul vesszük a stratégia-tudomány élő klasszikusának itt a lábjegyzetben másodszer megidézett (két beszúrással aktualizált) fő üzenetét, és ténynek vesszük, hogy megrendelünk, a polgári kormány miniszterelnöke, olyan vezető, „*akinek víziója van és másokban is észre tudja venni a víziót és kölcsönözni tudja tőlük*”, akkor vigyáznunk kell arra, hogy mi magunk is erre az általa bennünk meglátott *tudományos ihletettségre és alkotóerőre* optimalizáljunk, amely *történelmi jelentőségű stratégia* megalapozásában vehet részt. Ha ugyanis csupán a szokványos tematika rubrikáit töltjük ki („oktatás”, „cigánykérdés” ... stb.), akkor – Mintzberg kodifikált tapasztalatai alapján – egyikünk sem hozhatja a legjobb formáját. Magyarán: a tudományos alkotóerő jó részét paragon hevertetjük illetve lefojtjuk.

Ha tehát mindennek fényében valaki felteszi a kérdést: „*Mi is az a Szent István Terv?*”, a válaszokat el lehet helyezni egy olyan kontinuumon, melynek egyik sarokpontja az az erős *leszabályozás*, amitől Mintzberg *eltanácsol* bennünket, a másik pedig egy kissé már idealizált, közös erővel nagy koncepciót vajúdó-szülő vállalkozás. E két „sarkos” választípus – amiket

³⁷ Ezekben a napokban (2002. december) a PBK-n belül többen elgondolkodunk a novemberi közgyűléstől zöld utat kapott, Szent István Terv-et kialakító Batthyány Projekt *hogyan-járól*. Jóllehet itt már az egyesületvezetés oldaláról konkrét szabályozó lépések is történtek, a volt elnökségi tagunk, *Taxner-Tóth Ernő* által szívósan védett tudományos közösségi szellem („*Oxfordtól Göttingáig*”) feljogosít, sőt kötelez bennünket arra, hogy érzékeny kutatói lelkiismerettel a lehetséges tökéletesítés irányában érveljünk. Az itt következő megjegyzések az egyik ilyen koncepciót és (mikro)stratégiát kialakító elmélkedés szüleményei, a Batthyány Kör által szervezett Szent István Terv konferencia anyagába szánva. – Ehhez a stratégia-tani fejezetünkből ide vágó Mintzberg-idézetet érdemes még egyszer átgondolni:

„Mivel az egyes kulcs-stratégiák *tényleges tartalmát* nem lehet menedzselni, ezért a menedzseri (közbeszúrva: *egyesület-menedzselési*) munka egyik fontos aspektusa annak biztosítása, hogy a megfelelő embereket állítsák be és ezeket alkalmas struktúrákkal védelmezzék. *Szakértőket lehet szelektálni, de „átnevelni” nem.* Ezért a konvencionális adminisztráció – mely abban a hiedelemben ringatja magát, hogy szabályok, standardok és tervek (*közbeszúrva: és részletes tartalomjegyzékek*) révén bábáskodhat az érdemi *output* létrehozásánál - egy szakértői szervezetben reménytelenül terméketlen marad. *A bürokratikus beavatkozások ugyanis sohasem hozzák feljebb a gyengén teljesítőket, csak a jókat akadályozzák.* A menedzsment dolga az, hogy a lehető legjobb szakértőket vegye fel, *a struktúrák pedig hagyják ezeket szabadon dolgozni, ahogyan ők tudják ennek mikéntjét.* Bizonyos kontroll természetesen elengedhetetlen, de a „gépies bürokráciára” jellemző „ellenőrzési megszállottság” *anatéma* a szakértőket foglalkoztató szervezetben... Az adhocrácia menedzselőinek voltaképp ugyanazt kell tenniük, mint nekünk kutatóknak: a cselekvések folyamában mintázatokat (patterns) kell keresniük. És ezek közül „*stratégiai ernyőt*” tartaniuk az ígéretek fölé... Erre nyilván csak olyan vezetők képesek, akiknek víziójuk van, vagy másokban észre tudják venni a víziót és kölcsönözni tudják tőlük.” (i.m. uo.)

stílszerűen „attraktoroknak” is tekinthetünk (köztük több fokozati átmenettel) – két eltérő *output*-típusban realizálódhat. Ezek egyike egy *fehérvény*³⁸, másika egy terjedelmesebb konferencia-dokumentáció, amelynek egy *akciókutatósi folyamatot* kell elindítania.³⁹

Pár szóval ki kell térünk arra, mit is jelenthet *az implicit explikálása itt a mikro-szférán belül*. Az e kérdésre adandó nem triviális válaszunk abból a körülményből adódik, hogy amikor a Szent István Terv kialakítására vállalkozunk, első lépésben voltaképp *kutatásra*,

³⁸ A jelen sorok írójának azóta vannak különös aggályai a *fehérvényekkel* kapcsolatban, amióta évtizedes kutatásai egyik vonalának (a teljesítménymotivációt vizsgálóknak) a logikájából megdöbbenve kellett kikövetkeztetnie, hogy a Fidesz-MPP 2001. májusi kongresszusára készült, „*A jövő elkezdődött*” című tematikus fehérvény egy jellegzetes „vakfolt” (szkotóma) formájában a kudarc egyértelmű jóslatát implikálta. Korábbi kutatásai ui. (egyébként összhangban a téma szakirodalmával) arra mutattak, hogy ahol az *akadályok (külsők és főleg belsők)* tekintetében van *látótérkiesés*, ott törvényszerű a kudarc. Ezért reklamált volna ebben a fehérvényben legalább egy fejezetet a „*blocks in person*” és „*blocks in world*” kategóriáiról. Idevágó publicisztikája a konzervatív napilap visszautasítása nyomán csak kisebb terítésű hetilapban alaposan megkésve láthatott napvilágot (Varga K.: A közös vakfoltról. *Demokrata* 2001/37 22-23. old). Ám így is meghallgatás nélkül maradt. Csak a 2002-es áprilisi választások első, meglepetést keltő fordulóját után „arathatta be” a szomorú „gratulációt” a magas szintű Fidesz-tanácsadók részéről: „Nem hittük, hogy ilyen Kassandra-képességekkel rendelkezél”.

³⁹ Kutatóként jobban rokonszenvezünk a második *output*-típussal, ami kiderül az alábbi újabb, *immár feltételes jóslat* szerinti összevetésből, a „*Mi a Szent István Terv?*” kérdésre adható válaszok kibontásával:

1) A Szent István Terv nem más, mint egy kb. 100 oldalas *fehérvény*, aminek a tartalomjegyzékét összeállította a PBK egyesület vezetősége, és amelynek tematikus paragrafusai az egyesület több tagja beleírt a vezetőség által megrendelt szövegeket. Az anyagot „közgyűlésen” vitatták meg, ahol a legbonyolultabb problémákra is csupán percek álltak rendelkezésre, tehát koncepciók szakmai ütköztetéséről és az ezekről való megalapozott döntésekről szó sem lehetett. Az elkészült tematikus anyagot átadták megrendelőjének és közzétették. A konzervatív sajtó dicsérte, a szocialista-balliberális nem vagy alig vett róla tudomást. Maximum csipkelődő glosszák erejéig tartotta érdemesnek foglalkozni vele. Két csoport azonban tartósan tartózkodott attól, hogy nyilvánosan foglalkozzék ezzel a *fehérvénnyel*. Egyfelől a megrendelő politikusok (a konzervatív pártok vezérkarai), akik természetesen belső vitákban mérlegre tették az elvárt tudományos teljesítmény számukra hasznosítható molekuláit. Többszöri unszólásra egyik szóvivőjük nyilatkozott, és „*figyelemreméltónak*” mondta a tudományos teljesítményt. Ugyanakkor jelezte, hogy véleménye szerint a Szent István Tervnek *többnek kell lennie, mint ez a fehérvény*. És *tudományos konferenciát* javasolt annak kimunkálására, hogy miként lehet azt a „többet” kihozni e lezárt munka lapjain elmondottakból (vagy miként lehet oda belevinni, ha eredetileg nem szerepelt ennek szerkezetében illetve tartalmaiban). A másik - döbbenettől elnémult - csoportot a szaktudósok képezték, akik – ki-ki a saját szakterületén (a jövőkutatás, a politológia, a különféle szakszociológiák, demográfia, vezetéstudomány művelői, közgazdászok, jogászok stb.) – keresgéltek a *fehérvény* rubrikáiban azt a tudományos teljesítményt, amivel érdemben diskurzusba kerülhetek volna. Végül is – a tudományos közösségek titokzatos „*invisible college*”-törvényszerűsége (Derek Solla Price) szerint - meglehetősen egyöntetűséggel abban állapodtak meg, hogy megvárják azt a bizonyos *tudományos konferenciát*, ahol a „Batthyánysok” majd maguk között is megvitatják és kiérlelik a publicisztikai felvetések megrostálása után fennmaradt tudományos tételeiket és ezek érvrendszerét, és majd csak ezekkel fognak érdemi, tudományos vitákba ereszkedni. (Mellékesen megjegyezve azt is, hogy talán épp egy ilyen tudományos konferenciával kellett volna kezdeni a vállalkozást, mert akkor jó pár hónapot nyertek volna a Professzorok Batthyány Körében is megtalálható, saját kiindulású szuverén szaktudósok.)

2) A kérdésre, hogy voltaképp mi is a Szent István Terv, a másik válasz-pólus a következő lehet. Ez egy *nemzeti stratégiai folyamat*, egy implicit nemzetstratégia felismerésének, multidiszciplináris azonosításának és kibontásának hosszú útja, amelyben ha mégis keresünk az elején szövegszerű, nyomdai megjelenítést, akkor az első menetben (mély és kiterjedt akciókutatások és intézményi reformok programjának bejelentéseként) találjuk egy tudományos (multidiszciplináris) konferenciának a dokumentumait („*proceedings*”-jét). Kb. olyat, amilyent a menetközben érdeklődővé vált külső szaktudósok is a *fehérvény*-változat sorsában egy fázissal később reklamálni kezdtek. Ez a konferenciaanyag talán négyszer-ötször nagyobb volumenű, mint az *együttemben, rohammunkában* elkészült, merev tartalomjegyzékkel indított és ennek feltöltésével be is fejezett *fehérvény*, de ebből a *nagyobb változatosságú* (ezért, és a legfőbbmőrebb minőségében is *csak ezért* nagyobb terjedelmű) anyagból természetesen lehet majd célirányosan válogatni, sűríteni summázatokat, sőt „*summa summarum*”-ot is, illetve továbbvivő „*menedzseri összefoglalót*”, de ez már innentől mégsem publicisztika vagy pláne nem propaganda-anyag, hanem tudományos standardok szerint elfogadható eredmény, valódi tudományos teljesítmény. Erre már bátrabban lehet építeni akciókutatósi programot, majd ennek eredményeiből akcióhipotéziseket és akcióterveket.

pontosabban egy *akciókutatási projekt* felállítására és működtetésére kell gondolnunk⁴⁰. Innentől kezdve „az implicit explicálása” már magától adódik. A kutatás ugyanis a mi felfogásunkban *par excellence látens struktúra elemzés*: az amorf jelenség-halmazból (ami már esetleg eljutott akár az adatokkal való leírásig is) „ki kell fejteni” azt az értelmes „mintázatot”, ami választ kínál a már szintén előbb explicit módon megfogalmazott problémafelvetésekre.

(*Korszerű jövőkutatási metodikai kínálat valós választás nélkül*) A „milyen projektet karunk” kérdés metodológiai megválaszolásához az eddig konzultált szakirodalomból legalább három kínálatból választhatunk, ahol csak arra kell figyelni, hogy „a kezünkben tartott faág kőris mintázatú legyen, ha kőrisfa áll a háttérben”, illetve „ezüsfenyő mintázatú, ha adventi időszakban járunk”. Az első kettőt a káoszelmélet vívmányait alkalmazó jövőkutatóktól (Hideg, 1995, Nováky 2001), a harmadikat a stratégia-elméletek áttekintéséből (Szintay, 2001) vesszük.

Ami a *jövőkutatók kínálatát* illeti, itt Hideg Éva visszanyúl a jövőkutatás nemzetközi történetében a 20. század első harmadáig, Nováky Erzsébet viszont a század utolsó harmadának hazai jövőkutatásait tárja elénk. Hideg áttekintése⁴¹ onnantól kezdve érdekes számunkra, amikortól a hagyományos irányzat végét és az új kezdetét rögzíti. Ez a még hagyományos térfelel

„a negatív visszacsatolások működési mechanizmusának általánosítása alapján a kultúra és az értékek valóságformáló szerepét hangsúlyozza, és a jövő új minőségének, új egyensúlyi állapotainak feltárását állítja előrejelezéseinek középpontjába”;

a paradigmaváltáshoz tartozó térfelet pedig

„valóban már a *káosz-szempon*t gyors eluralkodása jelentette, vagyis annak felfedezése és általános belátása, hogy a kaotikus rendszerek mozgása nem az egyensúlyi állapot felé tart, hanem az *egyensúlytalanság felé*; illetve ennek az új modellnek az *általános evolúciós elmélettel* való kombinációja”.

Hideg leírásában a László Ervintől (1988, 1991) idézett mozzanatot érezzük a Batthyány Projekt számára a legfontosabbnak:

„A társadalom önfejlődését beindító mechanizmusokra az *értékek*, funkciójukból adódóan, érzékenyen reagálnak. Megindul eróziójuk és újrafogalmazásuk, az új szükségletek felismerése. Az erősödő fluktuáció *bifurkációs mechanizmusokat* gerjesztve a periféria értékeit, szükségleteit és csoportjait domináns társadalmi pozícióba emelheti akkor, ha a fluktuációt csökkentő mechanizmusok – a negatív visszacsatolások – képtelenek a változások megfékezésére. *Ez az időszak az un. kritikus korszak, mert többféle lehetőséget, lehetséges társadalmi jövőt hoz felszínre, és rendkívül bizonytalaná válik az, hogy melyik lehetséges jövő formálja majd át a társadalmat.*”

⁴⁰ Az „akciókutatás” a szociológián belül (is) érvényesülő (bár a menedzsment-tudományokban otthonosabb) irányzatából itt azt a mozzanatot emeljük ki, amire a legnagyobb mértékben éppen a jövőkutatók irányítják a figyelmet, hogy ti. „a lehetséges jövőváltozatok közül azok a leginkább elfogadhatók, melyek a makro-kereteken belül mozgásteret biztosítanak a társadalom és tagjai számára. A mozgáster keresése azt is kifejezi, hogy a jövőt a társadalom tagjainak bevonásával kell létrehozni, 'megcsinálni'. Így válhat a jövőkép magyar arculatúvá.” (Nováky, 2001, i.m. 29. old.). Az akciókutatásnak ui. egyebek között éppen ebben áll az újdonsága. (Lásd alább!)

⁴¹ Ez a tanulmánya a jövőkutatás történetében a következő hullámokat említi:

- a '20-as és '30-as években virágzó *prognosztika* még a *ciklikus mozgásoknak* tulajdonított nagy jelentőséget és az *egyensúly körüli ingadozások* szabályaival próbált előrejelezni,
- a '60-as évektől megjelent a modern értelemben vett jövőkutatás egyik vezérgondolata: a *növekedésorientált* dinamika, amely a múltból kivetített növekedési trendekkel próbálta előrejelezni a *legvalószínűbb* jövőt,
- a '70-es és '80-as években viszont újból, de már magasabb szinten az egyensúlyi állapot jutott szerephez: a kibernetikában definiált *negatív visszacsatolás* ide húzta vissza a kilengéseket a rendszernek még mindig csak egy (a dominánsnak tartott) tulajdonságában, amire rá-fókuszoltak,
- ám ezzel egyidőben már két olyan fejlemény is jelentkezett, amelyek, bár még a hagyományos szemléletben gyökereztek, de átfogóbb jellegűknél fogva előkészítői lettek a *káoszelmélet és az általános evolúciós elmélet* áttörésével megérkező paradigmaváltásnak: a *prediktív-empirikus* és a *kulturális-interpretatív* jövőkutatás.

Nos, a kérdésre, hogy „*milyen projektet akarunk*”, ebből a kínálatból ezt a két utóbbi fejleményt emeljük ki: tehát egyfelől az *értékszempont érvényesítését*, másfelől azt, hogy a projekt mikro-stratégiájának eleve a többféle lehetőségek szempontját, a *különböző forgatókönyvek metodológiáját* kell kötelezően érvényesítenie. Az elsőből – számunkra örömteli - *ajánlat*, a másodikból – minden komoly jövőkép-formáló vállalkozás számára érvényes – *szigorú kötelezettség* fakad.⁴²

Áttérve a másik jövőkép-tudós, Nováky Erzsébet szakmai kínálatára, ő viszont, mint jeleztük, arról számol be, hogy a hazai jövőkutatók eddig három nagytávlatú komplex jövőképet készítettek, amik nem kerülhetők meg a Szent István Terv csíráját képező Batthyány Projekt jövőkép-felvázolói számára sem. Ezek:

- a) a '70-es évek elején az *egy főre jutó nettó nemzeti termék* szempontját véve alapul *top down* metodikával,
- b) a '80-as évek közepén már az *egyéni alapszükségleteiből* kiindulva *bottom up* módszertannal; és
- c) a '90-es évektől egy olyan metodológiával, amely *kombinált top down és bottom up* közelítésnek tekinthető, de ez az átfogó tulajdonsága csak következménye annak, hogy ez a „*jövő-vallatás*” a „*komplex értelemben vett instabilitás*” körülményei között, ennek a helyzetnek alapulvételével, vagyis a *káosz-tudomány* módszertani vívmányainak kötelező alkalmazásával történt.

Itt voltaképp nincs is választásunk. Az az *instabilitás*, amit a globális paradigmaváltási folyamat elmélyülésével egyén és társadalom megrázkódtató élménysorozatában nap-mint-nap már mimagunk is átélünk („*hétköznapi értelemben vett káosz*”), egyértelművé teszi, hogy a Batthyány Projektnek is minél több elemében követnie kell a harmadik metodikát. Elkerülhetetlen, hogy - akár metodológiai elmaradásunk pótlásával is -, megpróbáljunk felemelkedni a káosz-elméleti közelítés szintjére⁴³, mert ez az egyetlen adekvát mikro-léptékű megfelelője a *kárpát-medencei magyar nemzet Mintzberg fogalmi készletével leírni próbált, meglepetésekkel teli, változékony makro-stratégiai folyamatának*. Ez pedig azt az (egyébként a józan ész által is diktált) eljárást implikálja, hogy alapvonalában az olyan munkákat kell folytatnunk, mint amilyent a „*jövőkutatót a káoszelmélettel megújító*” kutató közösségek

⁴² Ezért ajánljuk fel a Batthyány Projekt számára egyfelől a 2001-2002. folyamán elkészült „*ÉRTÉKEK FÉNYKÖRÉBEN: 40 év értékkutatás és új országos értékvizsgálat egy nemzetstratégia megalapozásához*” című kiadatlan monográfiánk empirikus eredményeit, melyek részben hozzáférhetők néhány újabb publikációnkban:

Varga Károly: *Vallásosság-szindróma és polgári társadalom*. 2. kiadás Osiris, 1999. 301 oldal.

uő.: *Kommunikatív cselekvés stratégikus közegben I., II., II.* (Vitapartnerek: Buda Béla, Hankiss Elemér, Molnár Attila, Sárdy Péter, Szabó Iván) JEL-KÉP 1999. 4. sz. (3.-24.), 2000. 3. (85.-99.), 2001. 3. (73.-89.)

uő.: *Political and Psychological Contents of the Strümpel-Question*. 24th Annual IAREP/SABE Colloquium, Belgirate, Italy June 30-July 3, Proceedings pp. 285-295. (Az adózási attitűd valódi tényezőiről.)

uő.: *Generációk közötti szolidaritás*. Nemzedékek Európája, SzCSM/Idősügyi tanács konf. 1999. dec. 6.

uő.: *Vallás és vállalkozás*. Társadalomkutatás 2001. 1.-2. 93.-118. old.,

uő.: *Az értékek és az értékváltozás aktuális szociológiai problémái*. JEL-KÉP 2001. 4. sz. 19.-51. old.,

uő.: *Katolikus szolidaritás – református hatékonyság*. Valóság 2001. 8. sz. 1.-28. old.,

uő.: *Die Emanzipationswerte sind über die Frontlinien hinübergeschlagen: Eine neuartige Erklärung der Systemveränderung in Osteuropa*. Europa im Umbruch: Transformation oder Metamorphose. Inst. F. Angew. Sozialforschung Konferenz, Wien, 20. Dez. 2001,

uő.: *Világnezet és politikai ökumené az értékek fénykörében*. JEL-KÉP 2002. 2. sz. 3.-37. old.,

uő.: *Népesedés és értékrendszer*. Kölcsey Füzetek 2002. 1. sz. 29.-47. old.,

uő.: *The Effect of Protestant Ethics in a Society Under Re-Capitalization*. 27th Annual IAREP/SABE Colloquium, Turku, Finland June 30-July 4, Proceedings pp. 416-425.,

uő.: *Az életminőség értékrendszeri tényezői*. Társadalomkutatás, (Nyomdában).

Másfelől viszont a jelen *metodológiai súlypontú* írást, hogy ez utóbbival kollegiális szolgálatot tegyünk a Professzorok Batthyány Köre azon tagjainak, kiknek szakterülete ugyan nem vág bele a vállalt feladat szociológiai, stratégiai és jövőkutatói profiljába, de óvakodnak attól, hogy megsértsék eme diszciplínák szakmai követelményeit.

⁴³ Egyes matematikai szakértőink tudományos kapacitásának mozgósításával: a *káosz-matematika* művelésére.

(például a BKÁE Jövőkutatás Tanszéke) az utóbbi évtizedekben végeznek⁴⁴, illetve amilyenek impozáns seregszemléjével a millenium tiszteletére rendezett konferencia kötetében (*Magyarország nemzeti stratégiája 2020-ig*) - az ő „holnapután faggató” beszámolójuk mellett - ezzel rangban vetélkedő írásokban találkozunk.

(*Valós választás a stratégiatani kínálatból*) Ám nézzük a másik, a *menedzsment-tudományi* kínálatot. A már említett, következő, kéznél levő hazai áttekintésünk, Szintay István „Stratégiai menedzsment” c. könyvének fejezete (amely a nemzetközi szakirodalomból jól ismert kulcsszerzőket közvetíti), *hét stratégia-elméletet* mutat be, melyek között megkereshetjük, hogy melyik felelhet meg legjobban tanulmányunk célkitűzésének, vagyis az „implicit nemzetstratégiából explicit nemzetpolitikát” kinyerni szándékozó projekt kialakításának. A hét stratégiai elmélet a következő:

- a) az erőforrást alapul vevő
- b) a kompetenciából kiinduló
- c) a hazai pálya és a nemzetek kompetitív előnyére építés
- d) a stratégiai csoportok elmélete
- e) a kognitív referenciacsoportok elmélete
- f) a hálózati stratégiai elmélet
- g) a stratégiai vízió, stratégiai célkitűzések elmélete

Az előző, jövőkutatási merítési lehetőségektől eltérően (ahol a mikro-projekt típusának választását problémátlanná tette egyfelől a nemzetközi tudományfejlődési trendben elért legkiforrottabb paradigma vonzóereje, másfelől – az ezzel gyakorlatilag egybevágó – hazai tapasztalat logikája), itt a *nemzetközi stratégia-koncepciókat* szemlélő hetes kínálatból valódi választási lehetőségünk adódik. De vajon *milyen alapon* lehet választanunk és adaptálnunk közülük egy projektünket célirányba szervező mikro-stratégiát? Itt mindenekelőtt abban kell állást foglalnunk, hogy maga a Batthyány Projekt a nagy, amorf nemzetstratégiai tematikából *milyen témára fókuszoljon*, de másodjára már rögtön abban is, hogy *miként szervezzük meg* az eme céltémával való foglalkozást.

Ami az elsőt illeti, ez már eldöntött a Szent István Terv-i feladatra való felkéréskor, illetve ennek elfogadásával: *jövőkép kialakítására, stratégiai vízió felvázolására, vagyis a hetedik stratégia-elméleti irány művelésére vállalkoztunk*. Hogy egyébként ennek égisze alatt is tanácsos lesz megvizsgálnunk például a meglévő hazai *erőforrások* illetve az adott vagy fejleszhető magyar *kompetencia* szempontjait is – így a nemzetstratégia makro-szférájában -, ez triviális. Az erőforrás és kompetencia kérdése viszont meghatározóként sokkal inkább a projekt mikro-kozmoszában merül fel.⁴⁵

⁴⁴ Ennek a jövőkutató teamnek egyik nagyobb lélegzetű vizsgálata (vö. Nováky et alii 1995 i.m.107-156. old.) demográfiai és társadalmi-gazdasági makro-mutatók idősorainak matematikai elemzésével döntötte el, hogy vajon lehetne-e – lehetett volna-e - a továbbiakban is a hagyományos módszertan tételen maradni, vagy pedig a '90-es évektől már tényleg csak és kizárólag a „hétköznapi értelemben vett” és a „matematikai értelemben vett” káosszal számolva (az utóbbinál a kaotikusság mérőszámaként használt *Ljapunov-kitevő* kiszámítását alapul véve) lehet értelmes dolog jövőt kutatni. 40 mutató (3 demográfiai és 37 társadalmi-gazdasági, ez utóbbiak 10 tématerületen) csaknem 70 éves idősorainak vizsgálatával állapították meg, hogy a magyar társadalom és gazdaság előtt nemcsak egyetlen út áll, hanem, amint ezt az új közelítés feltételezte: *többféle mozgásra adódik lehetőség*. Summa summarum pedig arra a következtetésre jutottak, hogy

„A káosz megújító, kreatív ereje szükséges ahhoz, hogy a magyar társadalom és gazdaság minőségileg ártrendeződjék és magasabb szintre emelkedjék, s utat nyisson egy harmonikusabb civil társadalom felé, ami együttal új rendet is jelenthet. A túl hosszú ideig való tartózkodás a káosz körül (a káoszban) azonban lefékezheti a társadalom innovációs erejét, s a modernizáció esetleg késve kezdődhet el.”

⁴⁵ Itt mindenekelőtt a jelen sorok írója érez a saját erőforrása és kompetenciája oldalán veszélyes hiátust (amire némi orvosságként a teljesítmény térfogatának az *idő-dimenzió mentén való kiterjesztését* látja; konkrétan azt, hogy a tervezett Batthyány-konferenciára való felkészüléssel és a tudományos tanácskozásból merített szellemi impulzusokkal *időközben* valamelyest növelheti illetve dúsíthatja a Szent István Terv kreatív és szakszerű kialakításához vállalt adalékát). De enyhébb fokon ugyanezt a gondot érzi a Professzorok Batthyány Körének

A Szintay-áttekintésben hozott egyéb stratégiai irányzatoknak a projektben való követése illetve hasznosítása szintén oszcillál a két említett választási alap között, és eltérő mértékben kapcsolódik a makro-szférában tanulmányozandó témákhoz illetve a projekt logisztikájához. A harmadik helyen említett stratégiaelméleti irányzat például, „*A hazai pálya és a nemzetek kompetitív előnyére építő felfogás*” egyaránt tekintetbe veendő mint a makro-szférai adottságok elemzésének *feladata* és mint a projekt kutató-tanácskozó mikro-kozmoszának *önszervezési* szempontja. Egyfelől ui. elég közelről megfelelni látszik a makro-stratégiai fejezetünkben hangsúlyt kapott kompetitív szempontkötegnek (Kisantant, státusztörvény), de másfelől – adott politikai és tudományirányítási körülmények folytán – fontosságot nyerhet a projekt mikro-stratégiai szerveződésében és munkájában is.⁴⁶

A többi listázott stratégia-elméleti irányzatot pillanatnyilag nem érezzük közvetlenül relevánsnak a Szent István Tervet tudományosan megalapozó projekt (ezen belül a menedzsment-tudományi közelítést alkalmazó vagyis az implicit nemzet-stratégiából explicit nemzet-politikai célokat deriváló, szociológiai szempontú akciókutatás) megszervezéséhez és vezérléséhez.

A történelmi-polgári versus poszt-szocialista Magyarország „attraktor-medencéi” Forgatókönyvek a politika célkeresésében

„1956-ban soha el nem felejthető saját élményem volt arról, hogy a *kaotikus mozgalom*, mennyire meghatározóvá tud válni. – írja az idézett káoszelméleti-jövőkutató team pszichiáter tagja -. Ezt máig sem érti mindenki. Logikusabbnak látják egy-egy külső ok feltevését: 'Megszervezték a nyugati hatalmak' vagy 'A szovjet titkosszolgálat akarta elkülöníteni az megbízhatatlanokat, s provokált zavargásokat'. Akik benne voltunk, tudjuk, hogy minden szervezés nélkül kialakult. *Kaotikus volt és ez nem volt baj*. Tapasztaltuk, hogy a káosz kedvez a spontán akciók kialakulásának. A gyors társadalmi változás sokak gondolkodását is nyitottabbá teszi. Ennek sok előnye van a rendhez ragaszkodó bürokraták gondolkodásához viszonyítva. A forradalmi káosszal szemben fő vád szükségszerűnek tartott erőszakossága, (holott) az erőszakot rendszerint azok kezdeményezik, akik a volt rendet akarják visszaállítani, vagy néha a forradalom győzelme után a hatalmat megszerző új, erőszakos rendcsinálók, mint Napóleon, Lenin vagy Sztálin és társaik.”⁴⁷

'56 tehát előre-jelezhetetlen volt, ha úgy tetszik, tényleg „kaotikus” (*jóindulatúan, kreatív értelemben kaotikus!*). De mi van ezzel az előre-jelezhetetlenséggel? A káoszelmélet matematikájának művelői a kaotikus viselkedésért az illető rendszerek *nemlineáris természetét* teszik felelőssé.

„Ha a nemlineáris rendszerek viselkedését leíró differencia- és differenciálegyenletekben az egyensúlyi pont instabillá válik, akkor a korábbi egyetlen egyensúlyi pont két különböző egyensúlyba válik szét (két további fixpont jelenik meg): kialakul a két ágra hasadás, a *bifurkáció* jelensége. A rendszer két, egymástól lényegesen eltérő állapotú viselkedési formát vehet fel... Az előre-jelezhetetlenség tehát az instabilitásban gyökerezik. Kaotikus mozgás során instabil állapotok között mozog a rendszer.”⁴⁸

egésze vonatkozásában is (tetézve azzal, hogy ennek tudományos munkája szaktudományos „riválisokkal” - az MTA volt és jelen elnökei vezetésével - és olyan közéleti közegben kell hogy kiváló tudományos eredményt hozzon, amely közeg nem mentes a tudományos mezbe bújtatott politikai támadások elfogult, de társadalmi léptékben erősen rezonáló hatásaitól). Ezért is volt bölcs döntése a Szent István Tervet elfogadó közgyűlésnek a *külső erőkkel való megerősítés* szorgalmazása. A mikro-projekt megtervezésének egyik első lépése lehet tehát a releváns Batthyány-erőforrások illetve kompetenciák feltérképezése és a kataszter kiegészítése. Ami a maga időigényével természetesen szintén ellene hat egy *fehérkönyv* struktúrája egyszerű történi kialakításának.

⁴⁶ Mivel két párhuzamos projektre is tekintettel kell lennünk. Optimális az, ha sikerül velük egyeztetni. A sikeres egyeztetés nyomán vállalatunk korlátjait szorosabban igazíthatjuk saját kapacitásunkhoz, és valamilyen szintű együttműködés keretében mi is érdemi befolyással lehetünk a tudományos társ-vállalkozásokra.

⁴⁷ Kappéter István: A káosz és az ember. In: Nováky (1995) i.m. 91. old.

⁴⁸ Nováky, (1998) i.m. 10. old.

A nemlinearitás miatt hosszabb távra nem lehet kiszámítani, hogy mikor, hol jelenik meg egy olyan „*attraktor*”, aminek hatására az egyes rendszerek (felhők, állatpopulációk, tőzsdérésvény-árfolyamok) „megbokrosodnak” és valamelyik paraméterük kis változása nemhogy lecsillapodna, hanem - a divatos szlogen szerint -: „*egy pekingi pillangó szárnycsapásából New Yorkban hatalmas viharrendszer támad*”⁴⁹. Pár felvetés a „különös attraktorok” tanának hazai jelentörténeti alkalmazásáról. Például arról, hogy a jelenre és a közeljövőre befolyást gyakorló karizmahordozók között talán kitüntetett hely illetheti meg a polgári ország-félnek a Nagy Imre-temetésen elmondott beszédével fölsistergett és a kaotikus bizonytalanságban organikus kormányzással jövőt kezdett „attraktorát”.

„Minden attraktornak megvan a maga medencéje, mint a folyónak a maga vízgyűjtő területe, s minden medencének megvan a maga határa... A fraktális medencehatárokat mindig a nemkaotikus végállapotba eljutni képes rendszerekben vizsgálták a kutatók, s az érdekelte őket, hogy vajon melyik végállapotba kerül majd a rendszer... James Yorke például egy képzeletbeli flipper játékautomata gondolatát vetette fel, ahol a golyónak a két lejtő valamelyikén kell távoznia... Képzeld el, hogy a gép olyan felépítésű, hogy ha csak kicsit húzzuk ki a fogantyút, akkor a golyó mindig a jobboldali lejtőn gurul ki, ha meg nagyon kihúzzuk, akkor a bal oldalra. *A köztes hosszakon bonyolulttá válik a rendszer viselkedése: a golyó a maga szokásos, erőteljes, zajos és szeszélyes módján ide-oda pattog az ütközők között, mielőtt az egyik vagy a másik kijáratot választaná...*” (Gleick, i.m. 262. old.)

Mert tényleg el lehet gondolkodni a kérdésen: ha az implicit nemzetstratégia egy-egy szakasz-kezdő állapotára ennyire érzékeny rendszerben döntő körülmény az, hogy történetesen akadt-e egy *Álmosfia Árpád*, vagy egy *Árpádházi Szent István*, vagy nem akadt⁵⁰, akkor a 21. század elején vajon tényleg nem úgy vetődik-e fel a *legfontosabb* kérdés, hogy van-e olyan karizmatikus, az egész nemzet számára végül is elfogadható vezér-személyiségünk – egy visszatérő *Charles De Gaulle*-unk - aki majd élni tud a közös Európában megvalósítható nemzetegyesítés történelmi alkalmával. Vajon valójában nem azon az oldalon fog-e megnyílni a jövő, ahol ilyen személyiség terem? Amihez képest nem fog-e másodlagossá válni egy-egy pillanatnyilag egetverően fontosnak érzett tényező?

Ezek persze csak kérdések, nem többek, de a káoszelmélet „*különös attraktorok*” teorémájában (amire Henry Mintzberg „*emergent strategy*” tana adott jó felkészítést a szivárgó érből rohanó folyóvá dagadó patak metaforájával) fel kell figyelni arra, hogy hirtelen fellépő, nem várt jelenség, tényező, személyiség, gondolat - *netán épp a 11. századot megnyitó Szent Istvánról elnevezett Terv a 21. század nyitányaként?* - a „különös attraktorok” különös logikája (matematikája) alapján sodró erejűvé fokozódhat.

(Az „*attraktor-medencéről*”) A 2002. áprilisi választások második fordulójának estjén a tv nyilvánossága előtt a Magyar Gallup Intézet képviselőjétől elhangzott egy országos felmérési adat, aminek sem az ujjongó, sem a lesújtott ország-fél nem szentelt érdeméhez méltó figyelmet. Pedig ez adta meg a majdnem hajszára felénél vágott szavazó népesség *bizonyítottan legdöntőbb váltóállítástát*. Az összefüggést felszínre hozó Gallup-kutatók maguk is elcsodálkoztak a tiszta, egyértelmű eredményadaton.⁵¹

⁴⁹ Gleick, i.m. 18. és 262. old. – Gleick az új diszciplína születésének tudománytörténeti eseményéről laikusok számára is fogható narratívában számol be. „Volt egy szokásos kávéházi játékuk (a különös attraktorokat vizsgáló Santa Cruz-i teamnek, Robert Shawnak és három társának). Feltették a kérdést: milyen messze van a legközelebbi különös attraktor. A zörgő lökhárító azon az autón? Az a zászló ott, amelyik szabálytalanul csattog az állandó szélben? Egy reszkető levél? 'Semmit sem látsz, amíg nincs meg a látáshoz szükséges metaforád' – mondta Robert Shaw, Thomas Kuhnt visszahangozva.” (Gleick, i.m. 292. old.)

⁵⁰ Illetve hogy egy meghatározó történelmi alak helyett kettő akadt-e, akik kétfelé húztak (ami már egy másik téma). Ez utóbbi *debilizáló hatása* ui. a Mohács utáni kettős királyválasztás óta nem vitatott. A „kompország” tragikuma pedig történelmünk számos fordulójában a beépített biztos kudarc képlete.

⁵¹ Van egy nagy horderejű matematikai-statisztikai módszer az óriási adattömbökben rejlő „látens struktúrák” előhívására: a *többszörös regressziós egyenlet*. Ebben egy függő változó viselkedésének meghatározására -

Nos, 2002 áprilisában ezt a legvégső voksolási „prediktort” a Gallup-kérdőívnek egy olyan tétel-párosa hozta felszínre, hogy valaki a Kádár-rendszert tartja-e jónak vagy legalább elviselhetőnek, vagy a Horthy-rendszert, és melyiket mennyire. A '45 előtti éra elfogadásának már egészen enyhe foka is (mint például az Antall Józsefé, aki a Horthy-rezsim *ellenzékének* örököséként vállalta a folyamatosságot a történelmi Magyarországgal, szemben azzal a Révai-féle vonallal, amely csak egy preparált „*tudszocos*” magyar történelemmel és kultúrával tudott megbékélni), a polgári politika támogatására hajlamosított, míg az 1948-as „fordulat éve” óta tartó ('56-ban egy pillanatra megszakított, majd egy vérengző szakasz után lassan *modus vivendire* kényszerített) hazai szovjet paradicsom nyugati eladósodásból vidámított fázisának elfogadása viszont - szignifikáns valószínűséggel - MSZP-SZDSZ-Munkáspárti szavazásra „predesztinálta” a választókat.⁵² Elemi politikatudományi logika – ám a káosztudomány itt használt fogalmi eszközeivel is jól leírható -, hogy esetünkben egy markáns „attraktor-páros” által képezett két „attraktor-medencével”: *az elmúlt félévszázadhoz versus a történelmi Magyarország egészéhez való kötődéssel* van dolgunk.

Ám ennek az országosan reprezentatív adatnak az értelmezésében súlyos problémák adódnak. Fentebb már utaltunk a magyar történelem utóbbi évszázadai értékelésében koncepciókat kialakító szerzők között Nemeskürty Istvánra, aki „Mi történt velünk?” című új könyve olvasásakor azzal döböntett meg, ahogy az elszalasztott történelmi lehetőségeink rajzolatában helyes irányt mutató *par excellence* vezéregyéniségként azt a Tisza Istvánt jelöli meg, akit a kor másik nagy alakja, Ady Endre csak „Geszt bolondnak” nevezett. Fölvetettük, hogy ennek a polarizációnak a gondolati és érzelmi megemésztésére Nemeskürty talán azért nem vállalkozott, mert ezt a szembeállítását már nem tudta volna végigelemezni a Tisza-apoteózis pátoszának megtörése nélkül. Holott – mutattunk rá - itt kezdődnek a történetfilozófiai kérdés könyörtelen aktualizálása: a többoldalú, ellentétes közelítésekkel is számoló, reális, felelős számvetés. Valamiben csak igaza lehetett Ady Endrének is. Talán hátrébról kellett volna kezdeni az elemzést, hogy ezt is észrevegyük.

Nos, ezt a kibogozhatatlannak tűnő csomót a 2002-es választások még feszesebbre húzták. Ha ui. a 2002. áprilisi és októberi választásokon vesztesek a győztes ellenoldali ország-térfél politikai elitjétől nem fogadják el, hogy a *saját égisze alatt pacifikálja* az értékonzervatív ország-térfél polgárait, akkor emez oldalon vajon mi az elképzelés ennek a pacifikálásnak a világnézeti-politikai *pendant*-járól? Magyarán: a konzervatív-polgári oldalról lehet-e pacifikálni egy szocialista-balliberális ország-térfelet? Vajon bármelyik attraktor-medencébe bele lehet-e csatornázni a másikat? - Ha igen, ha nem, ezeket a változatokat hogyan kell elképzelnünk?⁵³

Ugyanis az a bizonyos „alapozódni kezdett 'neo-neobarokk' Magyarország”, amely a millenium katonai stratégia (Nemeskürty) által megtervezett és levezényelt, országra szóló

például, hogy *ki hova szavazott, jobbra vagy balra* -, a független változó oldalára bevesznek több tucatnyi gyanúba fogható hatótényezőt, és az egyenlet kiadja, hogy ezek közül melyik az, amelyik az összes többi hatásának egyidejű figyelembevételével a legbiztosabban – mintegy a többi „gyökereként” - „predikálta” az ide vagy oda szavazást.

⁵² A választások harmadik, októberi fordulójánál vagyis az önkormányzati választásoknál, már más dinamika fedte le ezt a második fordulóban felszínre bukkant, letisztult mintázatot. Ez a körülmény a november 4.-i gyökerű hatalmat október 23. néhány külsőségével való öndekorálására csábította. Ezzel az erőltetett egységgel szemben azonban több politológus már komolyan fontolgatta a *szegmentált pluralista* társadalom modelljét, azon hatalmi elképzelés helyett, hogy a pacifikált polgári térfél előbb-utóbb bele fog törődni a létezett szocializmus gazdasági-politikai-hálózati hatalmát megöröklők által diktált jövőbe.

⁵³ Itt csak kérdéseket teszünk fel, melyekkel nem akarunk sugallni egyik irányba hajló válaszokat sem, hiszen a Batthyány Projekt műfaját lényegében „akciókutatásnak” gondoljuk, ahol majd csak a legkorszerűbb metodológiával megvallatott implicit nemzetstratégia szállíthatja a jó válaszokat. De úgy tűnik számunkra, hogy már arra is az áprilisi választások kudarcának visszafogottabb, bölcs tanulság-levonása kellett, hogy a polgári oldallal újragondoltassa a rendszerváltozás harmadik parlamenti ciklusában már alapozódni kezdett „neo-neobarokk” Magyarország sorskérdéseit.

megünneplésével a Szent István halálának 900. évfordulójára rendezett Eucharisztikus Világkongresszus mozgósító erejét is megközelítette, kétségkívül átmelengette a szívét annak a korosztálynak, amely a Széchenyi-Kossuth vitában Szekfű Gyula „hűvös igazságtevése” nyomán már diákkorában (közülük egy meghatározó hányad: *szerves-gimnáziumi cserkész-diák* korában) a Hídember eszmeiségére esküdt fel. De ennek az eszmerendszernek az átmentése a mai és holnapi ifjúság lelkivilágába távlatilag nyilván csak csonkán sikerülhetett volna, mivel ide már az a Németh László-i, Bibó István-i vonal is beletorkollott, amely a neobarokk katolikus orientációt „alapjaiban hamis realizmusnak” érezte, és inkább az apostoli eredetüként átörökített hatalom *cromwelli-kossuthi detronizálásából* fakadó össznépi újjászületésből, egy szekularizált baloldali humanizmustól várta az egészséges magyar jövőt.

Egy olyan „*világnézeti és politikai ökumené*” hatalmas feladatára tehát, amely nem akarja belegyömöszölni az egész (vagy akár csak a jobboldali, de itt sem homogén) Magyarországot ennek „széchenyis-szekfűgyulás-nemeskürtys” felébe, valóban nem volt még elég erős az Orbán Viktor vezette értékonzervatív tábor. Ezt jó, hogy éppen ő nyilatkoztatta ki.⁵⁴ - De akkor valóban újra kell gondolni ideológiai alapjainkat, mert „ha nem tanulunk hibáinkból, akkor – szintén Orbán szavával -, nem volt érdemes elkövetnünk őket”.

(*Forgatókönyvek*) Miután az eddigiekben elegendő evidenciát gyűjtöttünk arról, hogy a jövőt csak *alternatív forgatókönyvekben* lehet vizualizálni, érdekesebb részleteiben felvillantunk egy a „Vallásosság-szindróma és polgári társadalom” (1999) című könyvünkben már tárgyalt EU-forgatókönyvet, illetve egy, az említett milleniumi kötetben (is) szereplő hazai scenariót, a Varga Csabáét. Természetesen nem azért, hogy csökkentsük a kedvet új forgatókönyvek megírására, de mindenképp két óvással.

- Az új forgatókönyvek kialakításánál is illik vigyázni arra, hogy ezek szakmailag ne maradjanak el a már forgalomban levőktől (például azzal, ha a *prognosztika gyermekcipős korszakából* hoznánk ide korszerű módszerekkel nem élő spekulációkat).

- Jövőképünk alternatíváit *próbáljuk meg empirikusan valósítni*, akár közvetlenül releváns adatstruktúrák mintázataival, akár teherbíró empirikus traverzek nomológikus hálózatában elhelyezve és megszilárdítva.

A magunk részéről mindkét követelménynek a mostanit követő fejezetünkben fölvezolandó *akciókutatósi metodológiával* próbálunk majd eleget tenni a Batthyány Projekt egy későbbi fázisában. De illusztrációként lássuk ezeknek az EU-megbízásból illetve milleniumi rálátásból készült scenárióknak néhány elemét. A 2010-ig szóló hat EU-forgatókönyvből⁵⁵ az első öt a következő:

- 1) Győztes piacok,
 - 2) Száz virág,
 - 3) A felelőségekben való részesedés,
 - 4) Kreatív társadalmak,
 - 5) Viharos szomszédságok.
- A 6) pedig az, hogy 2010-ig lényegében minden marad úgy, ahogy most van.

A hat közül kettőben, a 3.-ban és 4.-ben találunk olyan érdemi elemeket, amelyek a „*polgári*” (tehát „*aktív*”, „*önvezérlő*”, „*keresztény szolidáris*” /és vele a neoliberális kapitalizmus és a marxi szocializmus közötti *középhezletében* osztozó „*ausztro-szociáldemokrata*”/)

⁵⁴ „Vajon nem arról van-e szó, hogy azért kell kiállnunk újabb, talán kemény próbatételeket, mert még nem voltunk elég erősek arra a hatalmas feladatra, hogy magunkkal ragadjuk az ország többségét.” – mondta budavári beszédében.

⁵⁵ Az Európai Bizottsági vitaanyag-vázlat címe: „Europe Scenarios 2010”: A Project by the Forward Studies Unit of the European Commission, 1998. Draft, - aminek rendelkezésünkre bocsátásáért köszönetet mondunk Hankiss Elemérnek.

társadalom eszméjének megfeleltethetők. A többi négyben viszont több olyan elemet, amik szorongással tölthetnek el bennünket. Mindezekből némi ízelítőt:

A „**győztes piacok**” esetén valószínűleg van félnivalónk az „economy beyond public control” állapotától, úgyszintén attól, amit a forgatókönyv így jelöl:

„Growing consensus on ultra-liberal ideas in Europe, the US and beyond. Strong business pressure for downsizing public systems.”

A vitaanyag szerzői ebbe a klaszterbe olyan elemeket gondolnak bele, mint pl. azt, hogy ez ellen azért sem lennének jelentős lázongások, mert az európaiakat „lekötnék saját fogyasztói ambícióik és gazdasági túlélésük gondjai”. De még olyanokat is, hogy: „Individualistic and fragmented societies. Some areas and categories of people abandoned. Crime on the rise, demand for security „at all cost”.

A „**száz virág**” forgatókönyvben (ami a „*posztmodern*” életérzésnek látszik megfelelni), ilyen „kalandos” elemek várhatók: „Blossoming of informal economy and local initiatives, fostered by new technologies. Europeans prefer investing their efforts in micro-projects.”

Ebben *pozitív* elemek: „End of consumer society, rising demand for knowledge-intensive and information goods.”

De *negatívok* is: „Rising income and governance inequalities. Corruption and white-collar crime on the increase” – és: „Economy mainly left to Internet-type self-regulation, partly demonetised. Limit between grey economy and business increasingly blurred.”

A „**felelőségben való részesedés**” forgatókönyvében kockázatos körülmények között kerülhetnek túlsúlyba az üdvözlendő elemek, például az erős igény kereszténydemokrata „*szubszidiaritás*” iránt. Mert az energikusan előretörő globalizáció okozta frusztrációból: „Mounting anger against the world's economic development and growing income inequalities.”

De ennek nyomán egy sereg kívánatos vívmány is: „Radical reform at all levels of the public sector. New principles: decentralization, accountability, transparency, accessibility. Public actor an „enabler” rather than a „law-maker”. Blossoming of new frameworks for cooperation and consensus building. Generalization of regional and national contracts.”

Sőt ezekhez váratlan ajándékként: „Unemployment stemmed (thanks to local „employment pacts” and endogenous economic dynamism).”

S ami már szinte túlszép, hogy igaz legyen: „Confidence, solidarity and responsibility: Europe's shared values. High level of social protection, reduced income and regional gaps. Good performance of the European economy. Information technologies still blooming.”

S mi szépet adhat még ehhez hozzá a „ **kreatív társadalmak**” modellje? Nos, itt ilyen „közelebről kereszténydemokrata” eszményekre találunk utalásokat: „Strong attachment of Europeans to the principle of solidarity. A cooperative polity: Brussels and the capital cities mainly required to develop principles and check that they are enforced, implementation left to public actors closer to the ground.” – (Vagyis: explicit *szubszidiaritást!*) - Economic dynamism. Renewed approach to wealth and well-being, creativity potential attracts more and more foreign investment.”

Az ötödik szcenárió, a „**viharos szomszédságok**” viszont ilyesztő perspektívát vetít elénk, melynek egyes elemei nem tűnnek idennek a mi realitásainktól: „Ageing societies, reluctant to reforms. Accumulation of soft security threats in the neighborhood of the Union (international crime, environment, terrorism).”

Ha pedig nem sikerül **a jelen trendet** megtörni, mi magyarok csak azért nem kerülhetünk az előző pontban említett „*előregedés*” állapotába, mert rekordot döntünk a korai halálozás terén. De a „*kihaló*” társadalom ismérveinek viszont annál jobban megfelelünk: a magas halálozási rátákkal alacsony és tovább csökkenő születési arányszámaink járnak együtt. Nem túlzás kimondani, hogy a polgári társadalomnak épp ezen a ponton kell kezdenie az önvédelmet.

Az EU-forgatókönyvekről folytatott Tudós Klub-vita leginkább előrevivő eredményének azt tartjuk, amire Kosáry Domokos irányította a figyelmet. Az Európai Közösségben való szereplésünk annyiban lesz sikeres, amennyiben képesek leszünk a nem-mérhető dolgok, elsősorban az *emberi minőség*, az intellektuális és erkölcsi jellemzők vonatkozásában

magasabb szintre jutni. Hosszabb távon csak ezek fejlettsége garantálja, hogy *kihozzuk az új történelmi helyzetből, amit csak lehet.*⁵⁶

Áttérve Varga Csaba „magyar alternatívájára”⁵⁷, itt az öt szín (*fekete, sötétszürke, világosszürke, kék, fehér*) jegyében adott forgatókönyvek (*világvége, alámerülés, libikóka, tudástársadalom, egységteremtő kor*) hatalmas alternatív vízióiban állnak előttünk veszélyeink és esélyeink. Mivel ezek már többségükben közszájon forognak (különösen például a „Tudástársadalom scenárió” főbb tételei), ezért itt csak az utolsó, legmerészebben reménykedő tételeit soroljuk fel:

1. A tudástársadalom globális és regionális alapkonfliktusai magas szinten kezelhetők
2. A földi civilizáció részben vagy egészen megoldja az alapvető ökológiai, energiaügyi, népességügyi, (stb.) problémáit
3. A tudásközpontú új életvitel széleskörűen elterjed
4. A tudásalapú társadalom a 21. század második felében folytatódik az emberközpontú (és tudatközpontú) világmodellben, az *Egységteremtő Korban*
5. Egyesített természet-, társadalom- és valláselméletek avagy az új filozófia kora

Nem véletlen, hogy az „*Egységteremtő kor*” címzetű forgatókönyv öt tétele közül háromban expliciten szerepel a „*tudástársadalom*” karakterisztika is. Sőt a maradék kettő is nyíltan utal erre:

ad 2) az itt felsorolt problémák (ökológiai, energiaügyi, eü.) megoldását sem várhatjuk mástól, mint döntő mértékben a tudománytól,

ad 5) itt pedig egyenesen a *tudományos világnézet égisze alatt* történik meg az emberiség kulturális össz-hagyományának (vallásoknak, filozófiáknak) ökumenikus átmentése egy békés, intelligens, harmonikus, a valóságban sohasem látott – legfeljebb „*U-tópiák*”-ban (= *Seholföldeken*) elképzelt - *superkulturába*.⁵⁸

A társadalom tagjai mint a predikálandó rendszermozgás résztvevői

Amiként fentebb *átjárást* találtunk két diszciplína, a *stratégiatudomány* és a (jövőkutatásra alkalmazott) *káoszelmélet* között

⁵⁶ Ennek a tételnek feltétlenül szerepelnie kell a Batthyány Projekt eredményei között, de nem úgy, mint saját felfedezésnek, hanem *full credit*-et adva a fontos tétel megfogalmazójának. Egyáltalán vigyáznunk kell arra, hogy saját tudományos eredményként csak azt adjuk elő, ami még az ilyen belátásokon is túlmegy (és ezzel együtt nyilvánvalóan a saját jelenlegi – akciókutatás előtti – tudásszintünkön is. Ez eggyel több ok arra, hogy kirészletezett merev témalista vagy pláne téma-hierarchia helyett szabad, kreatív koncepciókból több oldalról elindulva, valódi explorációnak adjuk át a vezérszólamot.

⁵⁷ Vö. Varga Csaba: Az új globális világszerkezet és Magyarország alternatívái. In: Magyarország nemzeti stratégiai 2020-ig (2001) I.m. 341-347. old.)

⁵⁸ Ennek az új szintézisnek már ilyen kezdeményei tűntek fel, mint James Redfield et alii: Isten és a fejlődő világegyetem. Magyar Könyvklub, 2002. (A szerző előző könyve: A mennyei prófécia két éven át volt világviszonylatban a legnagyobb példányszámban elkelte amerikai könyv. Ebben az újabb könyvében a teológusok közül John Hick, Thomas Merton, Romano Guardini és természetesen Teilhard de Chardin gondolataira is támaszkodik), Frank J. Tipler: Die Physik der Unsterblichkeit: Moderne Kosmologie, Gott und die Auferstehung der Toten. Dtv (3. Auflage) 1998. (Szintén Teilhard de Chardin, de főleg Wolfhart Pannenberg a teológus konzulense), Grandpierre Attila: Az élő világegyetem könyve. Válasz Könyvkiadó, 2002. (Ő Jáki Szaniszló munkásságára figyelt fel), László Ervin: Kozmikus kapcsolatok: A harmadik évezred világgépe. Magyar Könyvklub, 1996, uó.: A rendszerelmélet távlatai. Magyar Könyvklub, 2001. (Ő Teilhard de Chardin mint a H. G. Wells által fölvetett „Világagy” továbbfejlesztésének tartott „nooszféra” illetve „planetáris tudat” kidolgozójaival foglalkozik, amit a távközlési világhálózatok milliárdnyi csomópontja között áramló információ teremtette olyan átfogó tudatosságként fog fel, amely valamennyiünk személyes tudata számára is támaszt nyújthat.)

amikor a stratégiai reálfolyamat változékony, szeszélyes, kiszámíthatatlan („*meglepetésekkel teli*”) futásáról kialakított Mintzberg-i modellt („emergent strategy”, „adocracy”) párhuzamba hoztuk a káoszelmélet bifurkációs teorémájával - meglelve ez utóbbiban egyik magyarázatát (de legalábbis más fogalmi eszköztárral való egzakt leírását) annak, hogy az akár hosszabb időn át is stabilnak, kiszámíthatónak, periodikusnak tűnő reálfolyamat (közgazdasági, szociológiai, demográfiai, ideológiai-politikai stb.) egyszerre és tartósan instabillá, áttekinthetlenné és előre-jelvezhetlenné (de ezzel együtt mégsem kezelhetlenné!) válik,

ugyanúgy most hasonló *transzgressziót* kísérelünk meg az utóbbi és az un. „*pragmatikus szociológia*” között, amit Charles S. Peirce tudományelmélete alapulvételével Henrik Kreutz dolgozott ki.⁵⁹ Erre a Szent István Terv csírájában lévő Batthyány Projekt *akciókutatósi design*-jának kialakításához, illetve a káoszelméleti vívmányokkal való feldúsításához lesz szükségünk.⁶⁰

A „pragmatikus szociológia” mint logikai összekötő kapocs a káoszelmélet és az akciókutatás között

A Peirce-Kreutz féle pragmatikus szociológia tehát mind a káoszelmülethez, mind az akciókutatósi metodológiához kötődő „szabad vegyértékekkel” rendelkezik, így ezek egymáshoz való kapcsolódását is elősegítheti. Ezt a kétirányú kapcsolódást egy-egy mondatban kifejezve abban foglalhatjuk össze, hogy a pragmatikus szociológia

- egyik irányban a káoszelmülethez annyiban kötődik, hogy az ez által vizsgált nemlineáris rendszerek viselkedésében várható, de előre-jelvezhetetlen bifurkációnak illetve az egyes „attraktorok” és „attraktor-párok” érvényre-jutásának *tartalmi* megmagyarázásához *praemissa maior*-okat szolgálhat,
- másfelől pedig az akciókutatóshoz annyiban, hogy a kutatás kiteljesedett, csorbítatlan *output*-jául csupán a már *felszólító módban* megfogalmazott eredményeket ismeri el.

Az alábbiakban a pragmatikus szociológiának ezt a két tulajdonságát bontjuk ki és hozzuk kapcsolatba az instabilitásban megjelenő bifurkációkkal illetve az akciókutatósi paradigmának a hagyományos szociológiai kutatáshoz képesti többletével.

(*A „retrodukciónak” mint a pragmatikus szociológia következtetési módja*) Az „abdukciónak is nevezett retroduktív kutatási logika újdonsága és jobb hatásfoka mind az induktív, mind a deduktív következtetési módokhoz képest abban áll, hogy míg

- ezek közül az első a gyakorlatilag mindig csupán részleges empiriából általában elégtelen valószínűséggel állít elő más területekre is érvényesen átvihető tételeket,
- a második alkalmazása viszont azzal a veszéllyel jár, hogy külön bizonyítás hiányában könnyen tévedhetünk annak a magasabb szabálynak, törvényszerűségnek a kiválasztásában, amivel az általunk megfigyelt összefüggést magyarázni akarjuk,

addig ez a szellemes és realista új módszer

- a kutatásban megfigyelt és összegyűjtött tényekhez mint feltételezett következményekhez (*„...akkor!”*)
- olyan törvényszerűséget, elméleti modellt (*„ha... akkor...”*), kerestet meg és hipotetikusan alkalmaztat a kutatóval, mely észleléseit utólag képes lesz összefüggő elméleti keretbe integrálni,

⁵⁹ Vö. H. Kreutz (Hrsg.) *Pragmatische Soziologie: Beiträge zur wissenschaftlichen Diagnose und praktischen Lösung gesellschaftlicher Gegenwartsprobleme*. Leske+ Budrich, Opladen, 1988.

⁶⁰ Magának a Kurt Lewin féle szociálpszichológiából kinőtt „participatív akciókutatásnak” pedig – mint fentebb említettük – itt abban van a jelentősége, hogy ennek metodológiája segíthető elő talán a legjobban a dolgozatunk második, László Ervintől idézett mottójában megfogalmazott követelmény teljesülését:

„A nem-egyensúlyi rendszerek viselkedése mindig ellenőrizhető akkor, ha maga a megfigyelő (modellező, előrejelző) is a rendszer része.”

- s az észlelt tényeket ennek a törvényszerűségnek a révén képes lesz hipotetikusán visszavezetni a látens előzményekre („*ha...*”).⁶¹

A retrodukció tehát nem az általános törvényt akarja újraigazolni, mint az indukció, hanem csak annak *hipotetikus* állítására szorítkozik, hogy a megfigyelt eset egyik vagy másik érvényesnek tartott törvényszerűség, magyarázó modell *alá sorolható*. Ez a pusztán hipotetikus, és ezért még *felülvizsgálatra és változtatásra nyitott* „alá-sorolás” olyan előnnyel jár, hogy *nem juttatja nyugvópontra a vizsgálódást azzal, hogy* - amiként a hagyományos induktív vagy deduktív kutatások - *egy közkeletű bölcsesség újraigazolására vállalkozik*.⁶²

Bár a Lazarsfeld-i példa Kreutz általi kritikai elemzése is jól mutatja, hogy milyen jelentős módszertani előnyöket várhatunk a retrodukciós kutatási logikától, célszerű egy hazai példával is illusztrálnunk ennek bevilágító erejét. Ez pedig az 1990-es taxisblokádnál Kreutz által adott elemzése.⁶³ A magyar származású kiváló nürnbergi szociológus ui. épp Magyarországon járt a taxisblokádnál napjaiban, így esettanulmány-szerű közvetlenséggel „résztvevő megfigyelőként” (értsd a taxisblokádnál egyik megdöbönt külföldi áldozataként, de a pragmatikus szociológia abduktív logikával felvértezett kutatójaként is) olyan kulcsot talált az országos megmozdulás rejtett mechanizmusához, amely számára – és a nyomós érveivel meggyőzött német és magyar szociológusok ill. művelt nagyközönség részére is – *desiffrozó* erejűnek bizonyult az egész kelet-európai (felemás) rendszerváltozás megértéséhez.⁶⁴

A *Trójai faló* metafora filológiaiilag nagyobb részletezettségű elénk állítása (egyéni és kollektív szereplők agresszor és áldozat szerepekben, kiinduló helyzet és komplex szimbólum rendszerelemeivel) egy olyan társadalmi csapda manifeszt és látens (színtér és kulisszák mögöttség) elemeivel arra utal, hogy - amiként a görögök épp a végleges elvonulásuk látványos és hangsúlyos szimbólumaként beállított szerkezetet használták fel maradásuk és

⁶¹ E retroduktív metodikának tehát az a tudománytörténeti újdonsága a hagyományos, szociológiai közelítéssel szemben az, hogy

= *míg a hagyományos szociológiai metodológia még legkiválóbb képviselőiben is* (mint pl. Paul F. Lazarsfeld, aki /Morris Rosenberggel együtt/ kiadott *The Language of Social Research* című „olvasókönyvében” /The Free Press, New York 1955/, a szociológiai kutatás korszakos alpművét nyújtja), csak addig jut el, hogy a szociológiában megszerzett empiriával *induktív* úton újra igazol általános törvényszerűségeket - miáltal *a gondolkodást nyugvópontra juttatja,*

(*nem ritkán tévesen*: lásd a II. világháború alatt szociológiaiilag észlelt eltérő elégedettségi fokokat a harci pilóták *versus* a tábori csendőrök között, ahol „sikerült” neki újraigazolnia a *referenciacsoporthelmélet*t, miszerint ahol a környezetben gyakori egy kedvezés /pl. előléptetés a harci pilótáknál/, ott ezt kevésbé becsülik, mint ahol ritka /mint pl. a military police-nél/; holott a valós magyarázat az lett volna, hogy az előléptetett pilóták érezték: „lelőtt bajtársam után most rajtam a sor a hősi halálra való felkészülésben”, ezért nem tudtak örülni a sűrűbb előléptetésnek annyira, mint a tábori csendőrök a körükben bekövetkezett ritkábbnak),

= *addig a Peirce féle pragmatizmus* retroduktív következtetés-típusa csak arra állít fel *hipotézist*, hogy az észlelt eset besorolható lesz az egyik ilyen általános törvényszerűség alá (nem pedig valamely törvény érvényességére), és ezzel utat enged a feltételezésnek, hogy még előkerülhet *jobb* magyarázat is (miként épp az idézett Lazarsfeld-i példában). (Vö. Henrik Kreutz: *Die Integration von empirischer Forschung, theoretischer Analyse und praktischem Handeln. Leitideen eines pragmatischen Arbeitsprogramms*. In: Kreutz /1988/ i.m. XI.-XXXII. old.)

⁶² Mint ami a Lazarsfeld-i háborús példában az akkoriban divatos *referenciacsoporthelmélet* kritikátlan és téves megerősítésével történt.

⁶³ Ez ahhoz hasonlóan kettős hasznossággal járhat, mint a Kanadai Országimázs Központ stratégiájának Mintzberg általi elemzése: a módszertani tanulságokon túl kétségtávol tartalmi vonatkozásaiban is stratégiai jelentőségű témákról (ott a magyar ország-imázs ápolásnak a kisanant országokéhoz képesti soknemzedékes elhanyagolásáról, itt a taxisblokádnál politikai szociológiai látens struktúrája néhány jól álcázott elemének hatásmechanizmusáról) leshetünk el releváns összefüggéseket.

⁶⁴ Erről írt tanulmánya először németül jelent meg (K. A. Schachtschneider: *Wirtschaft, Gesellschaft und Staat im Umbruch*. Berlin, Drucker und Humboldt, 1995 kötetében, majd magyarul a Magyar Szemle két folytatásában: H. Kreutz: *Összeomlás, reform vagy Trójai faló: A közép-kelet-európai és a szovjet kommunista uralom átalakulása*. Magyar Szemle 1996 október 1026-1044. és november 1135-1147. old.).

győzelmük eszközeül, ugyanúgy - a kommunisták presztrojkája és a magyar változat látványos és fondorlatos hatalomátadása lett a hatalomátmentés leghatékonyabb instrumentuma.⁶⁵ A taxisblokádnak is - *mint egy anti-'56* - ennek a manifeszt szintéren spontánnak tűnő, de valójában kulisszák mögül vezérelt eseményhálózatnak egy fejlett szociológiai metódussal leleplezett szála. Metodológiai dolgozatunkban nagylélegzetű tanulmányából csak egy retroduktív szillogizmust mutatunk be, amihez az empiriát (a megfigyelt tényeket) a szerző közvetlen helyzetátélése szolgáltatta.

Akkor!:

(az észlelt tény)

(logikai státusza: *conclusio*)

Október 23-án este nem volt taxi a Keleti pályaudvarnál⁶⁶

Ha... Akkor:

(a magyarázó törvényszerűség)

(logikai státusza: *praemissa maior*)

Ha egy országos akció sikeres akar lenni, legalább csoportokban történő megbeszélésekkel elő kell készíteni.

Ha:

(a magyarázó tényező)

(logikai státusza: *praemissa minor*)

Október 23-án este az október 25-i blokádot készítették elő.

Miután pedig most már két példán (egy amerikai és egy magyar) láttuk, hogy pontosan mit is értsünk azon, hogy a pragmatikus szociológia metodológiai eszköztárában olyan módszerek vannak, amikkel *specifikus tartalmi* magyarázatot adhatunk a káoszelméletben felfedezett és nyilvántartott *specifikus formai* jelenségekre – nevezetesen az instabil állapotokban bekövetkező bifurkációkra, fellépő attaktor-párosokra, enyhébben vagy drasztikusan szétfutó trajektóriákra stb. -, közelebbről megvizsgálhatjuk, hogy ez az újabb transzgresszió e két tudományos diszciplína között ebben a vonatkozásban megengedhető-e, vagy logikai ellentmondást tartalmaz.

Már a stratégiatudomány és a káoszelmélet közötti kategória-kölcsönzés is felvethette az enyhe gyanút, hogy talán mégsem teljesen logikus az, amit csinálunk, nevezetesen hogy a Mintzberg-i „emergent strategy” koncepció lényegi elemeit képező előreláthatatlan, szeszélyesen egymásba tűnő képződmények (*szivárgás, radar, fókusz*), amik ugyan formailag tökéletesen kielégítik az instabil állapot kaotikus szakaszának kritériumait, a stratégia-kutatónál nem ilyen titokzatos „pillangó-hatásból”, hanem nagyon is földhözragadt sztrategológiai tényezőkből nyernek magyarázatot (Mintzbergnél például épp a hetes listánkban első helyen nyilvántartott stratégiaelmélet, az *erőforrásokból kiinduló*, tényező-repertoárjából, amikor szerzőnk arra utal, hogy egy szivárgó stratégiaelem /például filmtéma/ hirtelen megduzzadhat egy felbukkant tehetség munkába-állásának hatására).

Az „enyhe gyanú” a logikai elmosódottságra fölerősödik a káoszelmélet megfoghatatlan eredetű „pillangó-hatásai” és a pragmatikus szociológia magyarázó-modell változtatásai

⁶⁵ A szerző itt támaszkodik Szelényi, Iván et al.: *Circulation of elites? Old and new elites in post-communist societies*. Los Angeles, 1994. művére.

⁶⁶ „Máskor a taxisok már a peronon várakoznak, hogy már az érkezésnél elcsúszják a kemény valutával fizető utasokat. Úgyhogy meglepett, hogy az eső ellenére még az állomás előtti parkolóban sem állt egyetlen taxi sem. Gyalog indultam a várnegyedbe, gondoltam, útközben könnyen leintek egy szabad taxit. Végül elértem a hotelt anélkül, hogy egyetlen taxit is láttam volna... Másnap egy magyar rendszámú bérelt autóval Lengyelországba utaztam egy konferenciára, ahonnan szombaton tértem vissza Magyarországra.” – Kreutz ezután elmondja, hogy a határtól a fővárosig való elvergődése során több blokádozó gépkocsi-fuvarozóval elbeszélgetve képet alkotott magának arról, hogy ezek az emberek frissen hitelbe vásárolt gépkocsijukkal mennyire függőségi viszonyban voltak azoktól, akik központilag gépkocsi-rádióval irányították őket a blokádnak legapróbb módoszatáig.

összehozásának esetében. De egy feloldás irányúnak tűnő logikai eszköz egyidejű megjelenésével is, amit épp a pragmatikus szociológia kínál fel. Itt ugyanis explicitté válik az a kutatási gyakorlatban hallgatólagosan jelenlevő művelet, hogy ha kétség merül fel az adott magyarázó modell relevanciája iránt⁶⁷, akkor explicit módon kicserélhetjük az adott helyzethez amúgy is csak hipotetikusán hozzárendelt magyarázó modellt⁶⁸. A taxisblokádos magyar példában a kormány politikai ellenfelei nyilván ragaszkodtak az országos megmozdulás '56-ra emlékeztető spontán jellegéhez – ha úgy tetszik „tisztító káosz” státuszához. Ahhoz a státuszhoz, amit három évtizedes elvitatás után csak a Grósz Károly amerikai útja alatt megtenni merészelt Pozsgay-bejelentés („népfölkelés volt”) adott vissza az 56-os forradalomnak és szabadságharcnak is.

Annyi tanulságot mindenesetre ezekből a példákból és megfontolásokból levonhatunk, hogy – függetlenül az alaposabb tudománylogikai vizsgálódás eredményétől⁶⁹ - a kutatói praxisban jogos, mert ténylegesen gyakorolt az a „fogás”, hogy egy kauzál-strukturális hálózatban egy átfogóbb és általánosabb (specifikus) modellben megtűrünk, sőt ápolunk olyan „közéhatósugarú” („middle range” /Merton/) teorémákat is, amelyek közvetlenebb evidenciákat nyújtanak számunkra az illető jelenség megértéséhez. Ilyen konkrétabb, specifikusabb belátások tekintélyes számát és súlyát várjuk az implicit nemzetstratégia explicit nemzetpolitikává alakításának feladatkörében a társadalom tagjait a releváns folyamatba jó hatásokkal bevonó *akciókutatástól*.

(A tudományos teljesítménynek el kell jutni a felszólító módig) Ez a Peirce-Kreutz féle „pragmatikus szociológia” második, számunkra releváns – mert metodológiai megfontolásaink láncolatát egységes modellbe rendezni segítő - teorémája.

„Pragmatizmusunk szerint minden *kijelentő* módban megfogalmazható elméleti ítélet a gondolkodásnak még csupán homályos, tisztázatlan formája, melynek egyetlen jelentősége – ha van neki ilyen egyáltalán – abban a tendenciában nyugszik, hogy meg tud erősíteni egy gyakorlati maximát (életelvet, cselekvési vezérfonalat), melyet *felszólító* módban álló utómondattal rendelkező *feltételes* mondattal fejezhetünk ki.”

Az eme maximát könyve mottójául választó Kreutz-ot a nagy amerikai filozófus által említett három igemód (*indicativus, conjunctivus, imperativus*) közül összetettebb logikai képletében a középső, a *feltételes mód* érdekelte leginkább, mint amely főszerepet játszott a Peirce-féle tudományelmélet említett központi képletét képező *abduktív* vagy *retroduktív* következtetési formulában. Minket azonban itt már egyszerűbben csupán az a *parancsoló*, (vagy enyhébb változatában még inkább: *felszólító*) mód érdekel, melyet a pragmatikus szociológiának ama célposztulátuma hoz be a képbe, miszerint „csonka minden kutatási eredmény, mely nem torkollik gyakorlati irányú vagyis *reális teendőkre vonatkozó* megfontolásokba”.

⁶⁷ Mint a II. világháborús amerikai példában, hogy a harci pilóták esetében az előléptetés fölötti mérsékelt öröm talán mégsem a referencia-csoport elméletből magyarázható /hogy ti. ez ott sokkal sűrűbb, mint a tábori csendőröknél/.

⁶⁸ Például itt arra, hogy az előléptetés a harci pilóták esetében a hősi halál listán való soron-következés szólítása.

⁶⁹ Amely vizsgálódásra sem felkészülve, sem jelen tárgyunk oldaláról kellőképp motiválva nem vagyunk, miután egyelőre nem is ismerjük azokat a káosz-kutatók praxisában nyilván nem ritka eseteket, amikor az instabilitás szakaszában a nemlineáris elemek hatására kialakuló drasztikus „trajektória-széttartás” illetve a „különös attraktorok” dominanciára jutása – párhuzamosan vagy utólag – más, szokványosabb, konkrétabb hatótényezőket is beiktat a kauzál-strukturális modellbe. Itt olyan általános problémába ütköztünk – miután alkalmazott kutatási, sőt voltaképp fejlesztési témánkon megpróbáltuk előbb a stratégiatudomány egy kutatási eredményét, majd a pragmatikus szociológia egy mozzanatát az új káoszelmélet terminusaiban is megragadni -, aminek megoldását rá kell bízunk a tudománylogika (és tudományszociológia) művelőire.

Ezek egyfelől makro-szinten a „*stratégiai folyamat*”⁷⁰, ahol a legnagyobb szemléleti újdonság az „*implicit stratégia*” vállalati szinten kipróbált és bevált fogalmi és operatív eszközeinek analóg átvitele országos (magyar vonatkozásban: nemzeti) léptékbe, másfelől mikro-szinten az „*akciókutatósi folyamatmodell*”⁷¹ kategóriája. Miután az előbbiről két fejezettel korábban elmondtuk azt, amit a makro-léptékű stratégia természetrajzáról eddig összegyűjtöttünk, és az utóbbi felfezetéséhez is munkába állítottuk a pragmatikus szociológia egyik teorémáját, ideje, hogy ez utóbbi másik teorémájának – a tudományos vizsgálódás „felszólító módba”: gyakorlati feladatokba való torkollása követelményének - emlékezetbe idézésével közvetlenül megalapozzuk a Batthyány Projekt mikro-stratégiáját. Pontosabban ennek egyik kötelező jellemzőjét: azt, hogy sajátos bizalmi viszonyba kerüljön a társadalom tagjaival, akik a kutatásnak nemcsak tárgyai, hanem legalább annyira alanyai is, mint maguk a kutatók, sőt annak az *implicit nemzetstratégiának valódi gazdái*, melynek explicit nemzetpolitikává alakításában hozzájuk képest a projekt akciókutatói csupán ad hoc kiegészítők.

*Akciókutatás a stratégiai folyamatban*⁷²

Már a László Ervintől idézett mottónk is felhívja a figyelmet arra, hogy a jövő uralásának *sine qua non*-ja az, hogy kutatói, modellezői, alakítói azonosak legyenek ennek megelőivel. Ez pedig nem más, mint a menedzsmenttudományokból a szociológiába átkerült *akciókutatás* képlete, amely feloldja („ellégiesíti”) a hagyományos határvonalat a kutatók és kutatók között. Ezért fontos, hogy minél hitelesebb és korszerűbb irányelveket tudjunk ennek lényegéről felvonultatni. A szakirodalmi *aktualizálást* legcélszerűbben Internet-forrásból, de az érdemi *elmélyítést* és programozó *kiszerelest* viszont egy több évtized óta forgatott auktorunk – Heinz Moser⁷³ – jelen témákra alkalmazott kutatási eredményeivel „diskurzusban” ejtjük meg. Saját több évtizedes akciókutatói praxisunknak ő az egyik fő szakirodalmi „konzulense”. Ugyanakkor egyes új szerzők (pl. Bob Dick és Pam Swepson⁷⁴, vagy Yoland Wadsworth⁷⁵) szempontjai jelentősen frissítették – s bevetéskor remélhetően hatékonnyítják is – a kipróbált metodológia törzsét.

Itt egy olyan, Internet-szembesítésekéből általunk összeszerkesztett kvázi-vitával, *kvázi-Delphi tanácskozással*⁷⁶ kezdjük az áttekintést, amely „eszmecsere” az akciókutatói paradigma tudományos státuszának alapkérdésére irányul. Egyfelől Dick és Swepson

⁷⁰ Vö. J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James: *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

⁷¹ Vö. B. Cunningham: *Action research: Toward a procedural model*. *Human Relations*, 1976. Vol. 29. Nr. 3.

⁷² Vö. K. Varga: *Experimental action research in developing countries*. Paper presented to the World Symposium on Action Research and Scientific Analysis. Cartagena (Colombia) 1977. április, és K. Varga: *Action research in an R+D organization*. Paper presented to the Conference of the Research Committee on the Sociologie of Science of the International Sociological Association. Budapest, 1977. szeptember

⁷³ Akivel két perióduson keresztül együtt voltunk a Nemzetközi Szociológiai Társaság „Modernizáció és akciókutatás” című kutatási bizottságában. Vö. H. Moser: *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*. Kösel, München, 1975. uő.: *Methoden der Aktionsforschung: Eine Einführung*. Kösel, München, 1977. uő.: *Praxis der Aktionsforschung: Ein Arbeitsbuch*. Kösel, München, 1977.

⁷⁴ Vö. Dick, B. and Swepson, P. (1997) *Action Research FAQ: „Frequently Asked Questions”* file.

⁷⁵ Vö. Wadsworth, Y. (1998) *What is Participatory Action Research?* *Action Research International*, Paper 2.

⁷⁶ A Delphi-módszer vagyis az üzleti tervezés illetve stratégia-fejlesztés tréning-vitáiban jó hatással alkalmazott, írásos változatban zajló „brainstorming” (azaz interaktív eszmecsiholás) metodikájához vö. André L. Delbecq, Andrew H. Van de Ven, David H. Gustafson: *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill., Palo Alto, Cal, Brighton, England, 1975. Frederick C. Miner, Jr.: *A Comparative analysis of Three Divers Group Decision Making Approaches (PCL, Nominal, Delphi)*. *Academy of Management Journal*, 1979, Vol. 22. No. 1. 81-93. – Ennek analógiájára „kvázi-Delphi metódusnak” vehetjük a más-más szerzőktől fizikailag közös hasábkra hordott, azonos témájú szövegek közvetlen szembesítését. Ennek első üteme a Szent István Terv tematikájú tudományos konferencia. – *E „kvázi-Delphi metódus” elemei megjelenhetnek a Szent István Terv tudományos konferenciájára felkészülő Batthyány Projekt előkészületeiben is.*

koncepcióját vázoljuk, mely töprengően elidőzik az itt adódó problémáknál, másfelől Yoland Wadworthét, aki viszont merész paradigmaváltással megpróbál felülkerekedni az adódható kételyeken. A Dick-Swepson szerzőpáros elismeri (sőt beismeri), hogy

„akik úgy gondolják, hogy az akciókutatás nem tudomány, rá tudnak mutatni számos olyan mozzanatra, amiben ez valóban különbözik néhány tudományos paradigmától”, és bár maguk e kételkedőkkel szemben állást foglalnak az akciókutatás tudományos státusza mellett, a felsorolt „tudománytalansági” érveket nem cáfolják, sőt szellemes módon „ki is magyarázzák”. Például elismerik, hogy „az akciókutatás általában nem képes változók között felállított ok-okozati magyarázatokra⁷⁷, de ők is látják, hogy ha több részleges érvényű akciókutatási eredmény összecseng, akkor ez egyfajta kvázi-általánosításra is feljogosíthat bennünket.⁷⁸

A Dick és Swepson szerzőpáros végül voltaképp nem az akciókutatást emeli fel a társadalomtudomány rangjára, hanem lefelé nivellálva, a társadalomtudomány tudományjellegét kérdőjelezi meg. Arra a maguknak feltett kérdésre ugyanis, hogy „vajon a társadalomtudományok valóban tudomány-e?” – egyikük így válaszol:

„Nem is tudom. Vegyük annak? Attól függ, hogyan definiáljátok a tudományt és mit foglaltok a társadalomtudomány kategóriájába. Ez tipikusan definíciós probléma. Elismerem a definíciók létjogosultságát, de nem a definíciókról folytatott vitákét. Számomra az akciókutatás hasznos az olyan helyzetekben, ahol más paradigmák kevésbé eredményesen működnek. Ez működik. És nem is igazán érdekel, hogy amit csinálok, tudomány-e vagy sem.”

Figyelemreméltó az a megidézett „ellenzők” szájába adott kifogásuk is, hogy az akciókutatás már azért sem lehet igazi tudomány, mert nem törekszik arra a *distancia-tartásra a kutatást végzők és a kutatás tárgyát képezők között*, ami az objektív tudomány eszményének egyik sarkalatos pontja. Ez azért súlyos tétel, mert az akciókutatás feltalálója és mindmáig legnagyobb klasszikusa, Kurt Lewin éppen ebben látja az akciókutatás specifikumát: nem tekinti tárgyának kutatási alanyait, hanem partnerséget ajánl fel nekik.

Nos, a másik internetes partnerünk, Yoland Wadsworth ugyanezzel a problémakörrel vívódva, homlokegyenest ellenkező megoldáshoz jut. Épp azt a mozzanatot, hogy az akciókutatásban *elvész a distancia* a kutatás tárgya és végrehajtó alanya között, ami mint objektivitás, a tudományosság *sine qua non*-ja, veszi tüzetesebb vizsgálat alá.

Először is emlékeztet arra, hogy itt nem kettő, hanem valójában négy instanciáról van szó:

- i) van/nak/ a kutató/k/ (the researcher/s/),
- ii) a kutatottak (the researched),
- iii) a kritikus referencia-csoport (the researched for – *in the sense of* having the problem the research is to resolve)
- iv) a megrendelők-szponzorok (the researched for – *in the sense that* they may benefit from better information about the situation⁷⁹).

⁷⁷ Ennek ellentmond a mi hazai akciókutatási gyakorlatunk, amelyben a bevált „*survey-feedback*” metodikával (vö. Varga Károly – Zettisch Nándor: Vállalati szervezetfejlesztés a „felvétel-visszajelzés” módszerével. In: Varga Károly /szerk./: Szervezetfejlesztési Füzetek 1. sz. Budapest, 1985.) kifogástalan ordinális (esetenként intervallum-) skálán mért függő és független változók előállítására alkalmas, validált teszt-adatokat építünk „kauzálstrukturális” modellekbe. Amely adatokat megvitatásra „visszatápláljuk” az akciókutatási tréningek résztvevőinek. – Az ilyen eljárások alkalmankénti célszerűségét egyébként Bob Dick is elismeri.

⁷⁸ Ezen az alapon mertünk mi is „kvázi-általánosításba” bocsátkozni még a rendszerváltást megelőző évek szervezetfejlesztési gyakorlatában, amikor egy akciókutatás-sorozatban azt találtuk, hogy a tréningeken felvett kis szervezetdiagnosztizáló műszer, a Vroom-Yetton féle „Döntési helyzetek”-teszt eredményei négy egymástól független szervezet vezetői tréning csoportjaiban is „kísértetiesen” ugyanazokon a pontokon tértek el a nemzetközi etalonról. (Vö. Varga Károly: Ördögi kör: A hiány szociálpszichológiája. Magvető Kiadó, 1985. – Tanítványaim, Bakacsy Gyula és Branyiczki Imre már a rendszerváltás után megismételték e tesztfelvételeket, és érdekes módon épp e pontokon találtak szignifikáns közeledést a nemzetközi etalonnhoz.)

⁷⁹ Ehhez még hozzáfűzi pontosításul: „olyan értelemben véve e megjelölést (hogy ti. 'akik számára a kutatás folyt'), hogy „azok, akik amazokról - a problémák által sújtottakról - gondoskodnak, akik tehát a problémára

Tehát az „*akik kutatnak*” (i) és az „*akiket kutatnak*” (ii) társaságát még egy harmadik, a tudomány intézményesülésével és társadalmiasulásával párhuzamosan egyre nagyobb súlyt képező kategóriával toldja meg: az „*akik számára kutatnak*” körével, amely kör maga is kétfelé osztozik. A nemesen ambiciózus kutató egyfelől – és talán mindenekelőtt – saját tudományágának a problémakört vele párhuzamosan kutató tudományos közössége (iii) számára kutat, amely „*láthatatlan kollégiumként*”⁸⁰ gyakorol „felügyeletet” a hozzá tartozók színvonalán, alaposságán, innovatív erején (egyszóval: tudományos értékein), és ezt *titokzatosság számba menő biztonsággal teszi*, nem ritkán az intézményalapú hierarchizálással szemben⁸¹. Másfelől természetesen *megrendelőjének, szponzorának* hoz napfényre olyan látens összefüggéseket, melyek e kutatás nélkül nem lettek volna hozzáférhetők (iv).⁸²

De itt jön Wadworth meglepő – és egy új paradigma beköszöntésének kijáró dramaturgiával tett – bejelentése, amely bátran új – *nem éppen pozitív* - színben tünteti fel a hagyományosan dogmának tartott „distancia”-követelményt:

„*Itt be kell jelentenem egy fontos tételt.* – írja - Hosszú évekre visszanyúló megfigyelésem: ahol ezek a felek, tehát (i), (ii), (iii) és (iv) nagyobb distanciában állnak egymástól és a kutatás folyamatába való involválódástól, ott zavarok keletkeznek!... A részvételi akciókutatásban viszont *mind a négy fél átfedheti egymást*, oly mértékben, amennyire a kutatás célja engedi.”

Ami miatt ezt az ismerős problémahelyzetet itt felidéztük, ez annak kimutatása, hogy a kutatási felek (vagy „instanciák”) közötti jó kommunikáció – ami nyilvánvalóan elengedhetetlen a kutatási eredmények jó hasznosításához -, az eredmények „holt papíron” való átnyújtásánál biztosabban *ezek szemtől-szembe történő vagy kiscsoportos megvitatása formájában* jöhet létre.

“Ezért is vannak divatban az un. *akciókutatási tréningek*, hogy a *kutatási* eredményeket ezek fogadóival – vagyis az *akció* felelőseivel – közösen megvitatva, együttesen munkálják ki a lehetséges intézkedési alternatívákat. Hiszen a „holt papíron” történő átadás tényleg épp életszerűségétől és így valódi hatóerejétől fosztja meg a kutatási eredmények summázatát.”

Ez a mozzanat átvezet az akciókutatásban születő *bizalom* és a „*problematizálás*” *biztonsága* témaköreire. Az akciókutatás ui. a projektben résztvevő feleket a jó kommunikáció révén olyan szilárd *bizalomhoz* segíti hozzá egymás (és a közös projekt hasznossága valamint megvalósíthatósága) iránt, amely elbírja a „*problematizálásnak*” nevezett akciókutatási művelet *stresszét*, ide értve esetenként a problémákat „házunk táján” felkavaró rendszer-diagnózist is. Ezzel kapcsolatban Mosernél ezt olvassuk:

„A társadalomtudományok nem úgy működnek, hogy a tudós 'derült égből' egyszer csak egy problémát felfedez, amit aztán a nyilvánosság elé tár, és hozzá megoldásokat javasol. Inkább úgy, hogy ezt megelőzi egy társadalmi problematizálás. Csak miután már egy ilyen jelen van, képes a tudomány azt magához ölelni, elmélyíteni és új összefüggésekbe helyezni. Ez játszódott le például a '60-as évek közoktatásügyi vitáiban, ahol a *neveléstudomány* komoly, alapos akciókutatásai indultak el a homályosan érzett probléma tisztázása, elmélyítése és akciótervekbe történő kifuttatása irányába. Még beszédesebb a Római Klub környezet-tudatosítási programja, mely csak

irányuló kutatást finanszírozzák vagy azt a szolgáltatást tartják fenn, aminek javítására-fejlesztésére kutatási projekt szerveződik”. – Ehhez viszont továbbá még azt is hozzáfűzhetjük, hogy e iv)-es kategória „kliensei” az akciókutatásban gyakran épp a ii) kategóriába tartozókkal azonosak.

⁸⁰ Vö. Derek J. De Solla Price: The Nature of the Scientific Community. International Social Sciences Journal, Vol. 22, 1970. No. 1. Elemzi: Varga K.: Rendellenességek a tudományos pályafutásban. Szociológia, 1976. No. 2. 280-293. old. (Ez újból egy olyan pont, ahol a Batthyány Projekt művelőinek ébernek kell lenniük a témakörben szervezett konkurens projektek kritikusai erőire tekintettel.)

⁸¹ Vö. De Solla Price, i.m.

⁸² A Batthyány Projekt vonatkozásában itt az értékonzervatív elkötelezettség helyettesíti az anyagi ellenszolgáltatást.

akkor érhető el igazi eredményeket, amikor a társadalomban, illetve a gazdaságban megjelent az a *problémaérzet*, ami a '60-as évek zavartalan növekedési szakaszában még nem volt jelen.”

Moser idevágó gondolatainak lényegét abban látjuk, hogy az akciókutatást olyan *koalíciónak* fogja fel, amely egyedül képes sanszot adni a tudománynak eredményes, átütő erejű szereplésre, de már működése feltételeinek, sőt egy közös témaválasztásnak biztosítására is.

Ez döntő fontosságú a Mintzberg-koncepció mind makro-, mind mikro-szintű érvényesítésénél. A kérdés csak az – és itt léphetünk előbbre a Moserrel való diskurzusban –, hogy az akciókutató kikkel köti meg ezt a, már csírájában (vagyis a kutatás tematizálásánál) is elengedhetetlen koalíciót. A *komplex társadalmi jelenségek ugyanis más-más erők szempontjából más-más pontjaikon problematikusak*. A társadalmi aktorokban meglévő „problematizálás” homályos érzései így a tudomány közbejötté nélkül még gyakran iránytalanok és könnyen félre-orientálhatók. Hogy tehát a tudomány milyen intézményi erőkkel köt koalíciót, ebben neki magának is szuverén döntési alkalmá nyílik, éppúgy mint a szponzornak illetve megrendelőnek abban, hogy milyen akciókutató erőkkel fog össze. Tehát a választás kölcsönös, és egymással komplementer erőforrások összeillesztésére irányul, ahol a horizonton megjelenik az az instancia (például ellenkoalíció), amelynek ellenében egy önmagán belül konzonzáns stratégia akciókutatói műveletei kibontakoznak.

Mivel bő félévszázados tapasztalatai szerint az akciókutatás is „stratégiai folyamat”, ebben is több szakaszt kell kifejleszteni, és főleg a későbbi ciklusokban nagyobb súllyal kell bevonnani a politika-csinálók illetve ezek közvetlen szakértőinek aktuális igényfoglaló részvételét is. Itt azt kell szabatos, tárgyilagossággal ellenőrizni, hogy a felvételek visszacsatolt és tovább elemzett eredményadatai mennyire bizonyultak vagy nem bizonyultak az ő számukra is használhatóknak intézkedési, törvény-előkészítési, intézményfejlesztési terveikhez.

A vállalkozás realitása nagymértékben múlik az eszközök, erőforrások, intézményi, üzleti és civil támogató rendszerek („*system support*”) kialakításán ill. aktivizálásán. Ennek csírájában található például az összefogásra képes és hajlandó kollegák ill. referencia-csoport („*peer counseling*”, hálózatépítés), amikor többen próbálkoznak hasonló vagy összehangolható célokkal. De ebbe a kategóriába sorolhatók a többmenetes tréningorozat főleg későbbi, monitorozó illetve hatásfelmérő moduljai, újraorientáló és/vagy energia-feltöltő „mikrokozmoszai”, majd kvázi-intézményesült követési programjai.⁸³

Ki kontrollálja az implicit stratégia explicit politikává alakítását?

Közelebről és aktuálisan itt az látszik megfontolandónak a nemzetstratégia fejlesztésében részt vállalók számára, hogy *az eddigi gyakorlatnál valószínűleg sokkal jobban előtérbe kellene helyezni, és intézményi keretekben is kultiválni az ország aktuálpolitikai célkitűzések felett álló „implicit nemzetstratégiáját”*.

Mivel jelen politikai rendszertípusunkban nincs felsőház (sem dinasztikus uralkodó), valószínűleg előbb-utóbb célirányos lenne egyfelől a *köztársasági elnök*, másfelől az *alkotmánybíróság* mint legfelsőbb, megfellebbezhetetlen tekintélyek égisze alatt adni közre egy olyan – az alkotmány autoritása közelébe emelkedő – *kárpát-medencei magyar nemzetstratégiát*, amely – az alkotmány szilárd de értelemszerűen *statikus* szerkezetével szemben – *dinamikus alapprogramul* szolgálhatna az „*emelkedő nemzet*”⁸⁴ számára.

⁸³ Fontos téma a támogató rendszerek blokkja, hogy ti. számba veszik jövőbeni partnereiket, és kezdik szőni azt a hálózatot (aktualizálva: a *polgári körökét*), amely segíti mind alanyi (önfejlesztő), mind tárgyi (összefoglalóan: „intézményfejlesztő”) céljaik elérését.

⁸⁴ Németh László: 1956.

Itt tehát legyen szabad felvetnünk egy előzetes – minden konzultáció előtti, ezért csupán vitapont-státuszú – elképzelést arról, miképp is lehetne például ezt az „*implicit nemzetstratégiai folyamatot*” egyfelől valamiféle intézményesítéssel jobb helyzetbe hozni, másfelől karizmatikus erővel, de nem kevésbé korszerű tudományos instrumentáriummal is feltölteni illetve felszerelni.⁸⁵

A nemzetstratégia őrzésére, ápolására és fejlesztésére – mint a római *Vesta-templom tűzének* őrzésére és élesztésére - a legfőbb közjogi méltóságok égisze alatt létre lehetne hozni egy olyan intézményt, amely például

- egyfelől állandó tagokként a Szentkoronát őrző testület tagjaiból (és/vagy a Corvin-lánc viselőiből),

- másfelől rotálás szerint az anyaországi és a határon túli magyarság és a hazai kisebbségek küldötteiből, továbbá a tudományos és a kulturális élet alkotó személyiségeiből valamint a történelmi egyházak és a negyedik parlamenti ciklustól energiával különösen feltöltődni látszó civil szféra legitim képviselőiből illetve kiválóságaiból tevődne össze;

- akikhez harmad felől operatív bevethető humán erőforrásaként olyan szakértői közösséget és/vagy projekt-szervezetet lehetne munkába állítani

(például az előző kormányzat Országimázs Központjához vagy a Millenárius Kormánybiztossághoz hasonló szervezetek kebelében illetve az olyan egyesületekhez csatlakoztatva, mint a Professzorok Batthyány Köre, de mátrix-szerűen az illetékes minisztériumok illetve tudományos grémiumok (MTA, esetleg egyetemek) adminisztratív segítségével és szakmai felügyeletével is, és mindezek és a társadalom támogatását élvezve),

amely ennek a Vesta-tűzként ápolott nemzetstratégiának a konkrét akciókutatói és akcióterv-javaslat kialakítási feladatait végezné.

E stratégiaápoló és fejlesztő komplex testület munkájának eredményfolyamatát éves metszetekben közzé kellene tenni, ahol súlyt kapna az aktuális év központi témája az ilyen témák élő láncolatába szervesülve, de ugyanígy „vándorolhatna” a súlypont az egyes bel- és párhuzamosan külhoni régiók között is, folyvást vezéreltetve a nemzetstratégia orientáló egységes perspektívája által, ahogy a nemzet területi egészének a milleniumi zászlók és a déli harangzúgás vándoroltató bejárásával történt átítatása a kulturális örökség érzületével már sikeres összefogó szellemiséget bontakoztatott ki.

⁸⁵ A Szent István Terv csíráját képező Batthyány Projektben belüli szociológiai, stratégiatudományi és jövőkutatói diszciplínákban folytatott eddigi vizsgálódásaink eredményei – úgy érezzük – logikusan torkollnak ebbe a következtetésbe. Ezt bárki ellenőrizheti, aki újból végigtekint az „implicit stratégia” kategóriájának a nemzetre való alkalmazásából induló fejtegetéseink szigorú láncolatán, és súlyt ad annak a körülménynek, amit Illyés Gyula így fogalmazott meg „Válasz Herdernek és Adynak” című írásában:

„Az Alpok és a Kárpátok között mintegy tizenötmillió magyar él. Ebből azonban tízmillió az ország határain belül, a többi kívül, nagyrészt úgy tapadva a térképbeli országra, mint a kenyérre a héja” (amely képet ő „hazája új szemléletű címerpajzsának montázsába” javasolt).

A más diszciplínákból előkanyargó alkotmányjogi felvetések szakmai ellenőrzését és belőlük az esetleges tovább-menthető momentumok szakszerű kidolgozását természetesen először a Batthyány Projektben velünk együtt dolgozó kiváló állam- és alkotmányjogászoktól várjuk.