

# Miért „vad” probléma a területfejlesztési stratégiák céljainak kijelölése és megvalósítása?

Korompai Attila<sup>1</sup>

## Összefoglalás

Ez a tanulmány részösszefoglalója annak a kutatásnak, amit a Rechnitzer János emlékére szervezett tudományos összefogás inspirált. Rechnitzer János munkásságának szerves részét képezte a területfejlesztési stratégiák elméleti háttérének gyakorlatorientált kidolgozása. Mellette a magyar regionális tudomány és urbanisztika számos képviselője fogalmazott meg különböző közelítésmódokat a stratégiaalkotástól annak megvalósításáig és monitoringjáig terjedő munkafázisokkal kapcsolatban. Valamennyi közelítésmód középpontjában a tervezés, a terv megvalósítása és a megvalósítás monitoringja egységes, lineáris vagy ciklikus vagy folytonos folyamatként való megjelenítése áll. Ha a tervezési folyamat középpontjába a megvalósítást állítjuk, akkor tervezési feladat elméleti háttéréhez fűződő filozófiai közelítések mellett kulcsfontosságú a célok megfogalmazásával és megvalósításával kapcsolatos problémák jellegének vizsgálata. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy ezek úgynevezett „vad” problémák, melyek kezelése sajátos stratégiai közelítésmódokat tesz szükségessé.

## 1. Bevezetés

Ez a tanulmány részösszefoglalója annak a kutatásnak, amit a Rechnitzer János emlékére szervezett tudományos összefogás és Kerekes Sándor tanulmányai inspiráltak. Rechnitzer János munkásságának szerves részét képezte a területfejlesztési stratégiák elméleti háttérének gyakorlatorientált kidolgozása. Mellette a magyar regionális tudomány és urbanisztika számos képviselője fogalmazott meg különböző közelítésmódokat a stratégiaalkotástól annak megvalósításáig és monitoringjáig terjedő munkafázisokkal kapcsolatban. Valamennyi közelítésmód középpontjában a tervezés, a terv megvalósítása és a megvalósítás monitoringja egységes, lineáris vagy ciklikus vagy folytonos folyamatként való megjelenítése áll alapvetően a tervezés szempontjából. Jól jelzi ezt az a ma már szlogenszerű állítás, hogy a tervezés folyamata, nem pedig a tervdokumentum képezi a tervezés igazi értékét.

Ide kapcsolódó, de ebben az összefoglalóban nem tárgyalt kérdéskör a stratégia és a terv fogalma, értelmezése közötti különbség. Mind a stratégiák, mind a különféle tervek középpontjában valamilyen irányú változtatás, a külső és a belső struktúrákba vagy folyamatokba történő beavatkozás áll. Ez szükségszerűen felveti a beavatkozás céljának és értelmének meghatározását és elfogadását az érintett résztvevők motiválása érdekében. A területfejlesztési tervek és stratégiák a területfejlesztési tevékenység támogatását szolgálják. Ez a tevékenység egy adott térség, valamilyen szempontrendszer alapján meghatározott területi egység folyamataiba történő beavatkozást jelent annak érdekében, hogy valamilyen kívánatosnak tartott irányba megváltozzék az ott élő népesség, változzanak az ott élők életkörülményei, az ott működő szervezetek, valamint ezek egymáshoz és az őket körülvevő természeti és művi környezet közötti kapcsolatok, viszonyok. Lados-Rechnitzer (1997) szerint „A területfejlesztési stratégia keret-

---

<sup>1</sup> NJE Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ munkatársa

jellegű cselekvési programcsomag, amely a térség fejlesztésének legfontosabb irányait tartalmazza...” (p.221), célja a térség fejlődését különböző távlatokban meghatározó tényezők feltárása, a fejlesztés lehetséges változatainak kidolgozása, azokhoz rendelhető prioritások, fejlesztési célok kijelölése, és a megvalósításukhoz szükséges eszköz- és intézményrendszerek meghatározása. Vagyis a stratégia tartalmazza a végrehajtás feltételeit, a helyi irányítás, a menedzsment tevékenysége eszerint alapvetően a szükséges operatív feladatok meghatározására, a tevékenységek összehangolására, koordinálására irányul. Ennek mélyebb tárgyalása külön tanulmányt igényel, itt annyit kell kiemelni, hogy a feladatok megoldásához amellet, hogy támaszkodni kell a térségen belül élő és működő szereplők közreműködésére, számolni kell egy olyan, dinamikus és egyre gyorsuló ütemben változó külső környezet hatásaival, melyekkel a térségen belüli folyamatok változó erősségű kölcsönhatásban vannak.

A tanulmányban összefoglalt kutatás az ebből a helyzetből eredő problémák sajátosságainak feltárására irányul, és a szakirodalom alapján keresi az elméleti és a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott problémamegoldási irányokat a tervezési és megvalósítási folyamat támogatása érdekében.

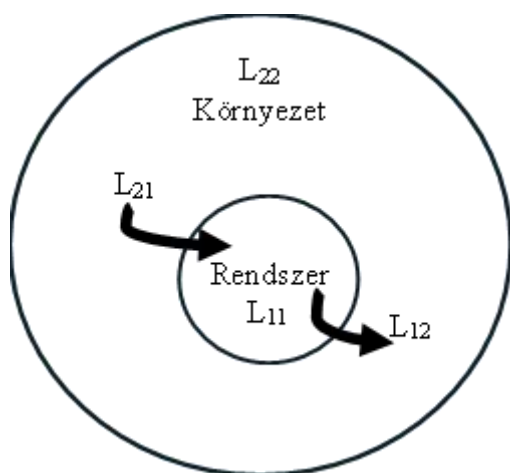
## 2. Döntési környezetek típusai

Egy adott térségben működő szervezet tervének sikeres megvalósítása a szervezet saját erőforrásaitól és más szervezeteknek saját terveik megvalósítására fordított erejétől függ. Ennek megfelelően 3 szervezeti halmaz különböztethető meg a szervezeti hálózat részeként (Malizia 1985):

- a gazdasági fejlesztést végrehajtó helyi szervezet
- más helyi szervezetek
- minden más nem helyi szervezet

Környezeti és területi szempontból ez azt jelenti, hogy a térségek nyitott rendszerként való működésének eredményeként a helyi szereplők és szervezeti vezetők elképzeléseinek megvalósulása 3 környezeti kapcsolatrendszerrel függ (1. ábra):

- a szereplők/szervezetek belső környezete
- a szereplők/szervezetek helyi külső környezete
- a szereplők, szervezetek / a térség nem-helyi külső környezete

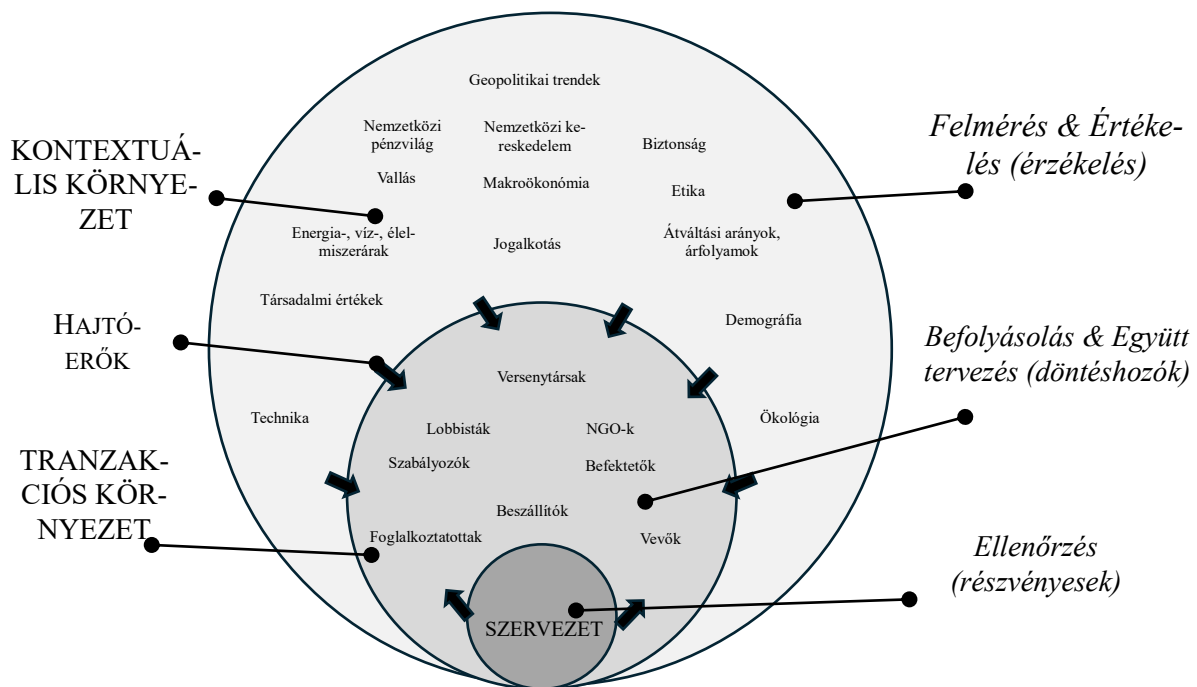


- L<sub>11</sub> – Rendszeren belüli kapcsolatok
- L<sub>22</sub> – Környezeten belüli kapcsolatok
- L<sub>12</sub> - Rendszer kapcsolata a környezettel
- L<sub>21</sub> – Környezet kapcsolata a Rendszerrel

1. ábra. Egy nyitott rendszer és környezete közötti viszonyok

Forrás: Gosselin-Tindemans 2016 alapján saját szerkesztés

Tágabban és részletesebben fogalmazva a nyitott rendszereknek az őket alkotó elemek **belső környezete** mellett van egy velük közvetlen kapcsolatban álló szereplők, tényezők és azok kapcsolatai által alkotott **tranzakciós környezete**, és a közvetett módon kapcsolódó szereplők és tényezők, valamint azok kapcsolatai által alkotott **kontextuális környezete** (2. ábra). Az egyes környezetek mindegyik alkotóelemének működését befolyásolják a saját hatáskörükben meglévő saját erőforrásaik, az ezek és a környezetükből felvett erőforrások alapján folytatott működésük következtében előálló saját változások, valamint a különböző szintű környezeti változások visszahatásai. A külső környezeti elemeknek azonban nem csupán az adott rendszerrel vannak kapcsolatai, hanem hasonlóképp mindegyik rendelkezik belső és külső kapcsolatrendszerekkel, egy komplex kölcsönhatásrendszert alkotva. Minél nagyobb az egyes elemek nyitottsága, a külső környezetétől való függése, a kölcsönhatásrendszerben annál bonyolultabb összefonódások, tovagyrúzó hatások jönnek létre, melyek nyomonkövetése, feltárása egyre nehezebb a szükséges információ elérhetősége és nagyságrendje miatt.



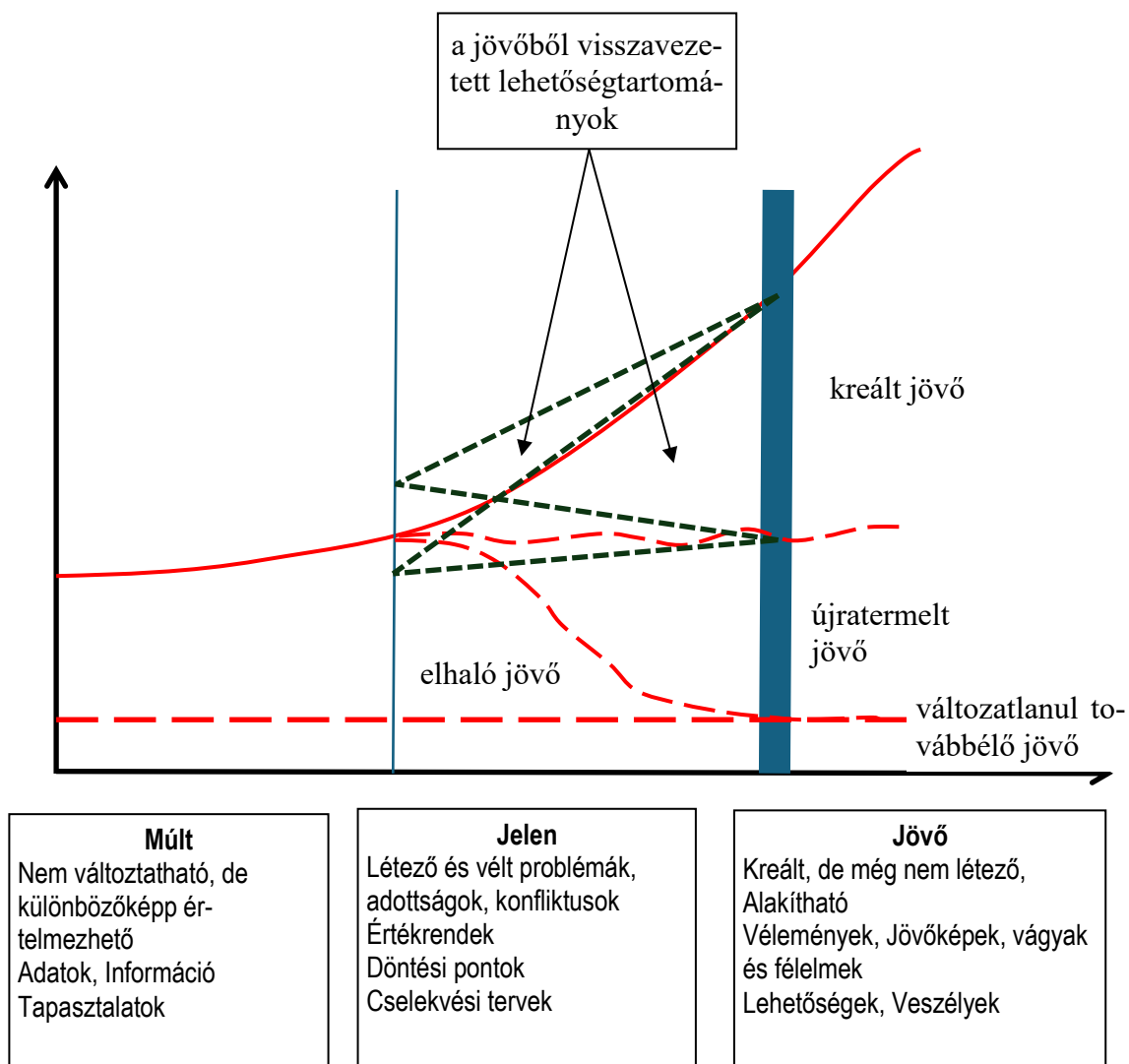
2. ábra. A tranzakciós és kontextuális környezet kiemelt elemei

Forrás: Gosselin-Tindemans 2016 alapján saját szerkesztés

Tovább bonyolítja megismerés lehetőségeit az időtényező figyelembevétele. A stratégiák középpontjában ugyanis egy jövőbeni állapot elérése áll, valamilyen változtatás annak érdekében, hogy egy jelenben érzékelt problémát megoldjon vagy valamilyen okból kívánatosnak tartott állapotot érjen el. Az idődimenzió mentén a múlt már nem változtatható ugyan, de a róla való vélekedés, annak értékelése, a múltban történekről szóló információk, a múltban szerzett tudás elérhetősége, minősége, a közvetlen tapasztalatok jellege következtében mégsem homogén, igen változatos lehet. Erős hatással vannak a jelenre a múltból változatlanul továbbélő tartós folyamatok, pozíciók, mint pl. a földrajzi elhelyezkedés, a hagyományok, szokások, az elhaló vagy a fenntartásra fordított erőfeszítések eredményeként az újratermelt jövő részeként pl. a múltban létrehozott létesítmények, a felhalmozott vagyon, az élővilág egyedei, a korábban született, de még élő népesség, a kialakult társadalmi szerkezet, életmód. Ezekkel kapcsolatban is van bizonytalanság, ismerethiány a jövő alakítása, befolyásolása szempontjából, ami részben a

továbbélés tartósságára, az elhalás ütemére, az újratermelődé, az újratermelhetőség feltételeire, körülményeire vonatkozik. A legnagyobb bizonytalanság, ismerethiány azonban a jövőnek ma még nem létező, a jövőben keletkező vagy létrehozott kreatív elemekre vonatkozóan van. Többnyire erre gondolnak a jövővel való foglalkozást elutasítók vagy megkérdőjelezők, amikor azt mondják: ki tudja, mit hoz a jövő? És igazuk van annyiban, hogy valóban nem lehet pontosan megjósolni, előre megmondani, hogy mikor mi fog történni. Ez jóslás lenne, a jövővel való foglalkozásnak, a jövőkutatásnak és annak különböző területeinek nem is ez a célja. Jóllehet ez nem tárgya ennek az összefoglalónak, de a téma szempontjából fontos leszögezni.

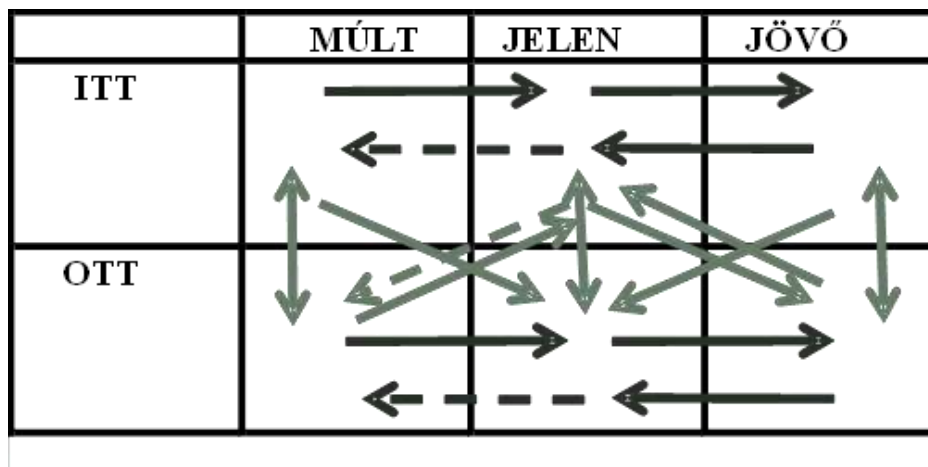
Stratégiai szempontból akár egy konkrét probléma megoldása kapcsán, akár más okból valamilyen kívánatosnak tartott állapot elérése miatt egy célállapot megfogalmazása, körvonalazása elkerülhetetlen. A 3. ábrán a szaggatott vonalak egy jövőbeni célállapot eléréséhez vezető, a jövőből történő visszatekintés (backcasting) alapján közrefogott lehetőségeteret fognak közre.



3. ábra. A múlt-jelen-jövő kapcsolata és a jövőtartományok

Forrás: Doxiadis 1972 alapján saját szerkesztés

Idői és téri (pontosabban téridői) létezésünk egymástól való elválaszthatatlansága minden cselekvéssel összefüggő döntésünknek tudatosan vagy nem, de következményeiben mindenképp meghatározó tényezője. Az idő múlt-jelen-jövő relációja összefonódik a tér itt és ott, másképp közelítve a saját és a mások, a rajtunk kívül létezők saját tereinek egymáshoz való viszonyával. Ezt illusztrálja a 4. ábra. A folytonos nyilak a jelen szempontjából mérlegelendő hatásokra utalnak. Azaz az „itt” mezőben a folytonos vonallal jelzett nyilak a saját múltunk jelenbeni következményeire, a jelenbeni cselekvéseink jövőbeni következményeire, valamint a jövőből visszafelé mutató nyíl a jövővel kapcsolatos várakozásainkra, szándékainkra, terveinkre utal mintegy a jövőnek a jelenre gyakorolt hatásaként. A szaggatott nyíl a múltunkban mint jelenben a mostani jelenre jövőként vonatkozó, akkori várakozásokra, korábbi terveinkre utal. Ugyanez a kapcsolatrendszer érvényes a rajtunk kívül, az „ott”-ban létezőkre. Az „itt” és az „ott” lévőek nem zárt rendszerek lévén folytonosan egymással is kapcsolatban, kölcsönhatásban állnak. Az egyidejű kapcsolatokat a függőleges folytonos nyilak jelzik.

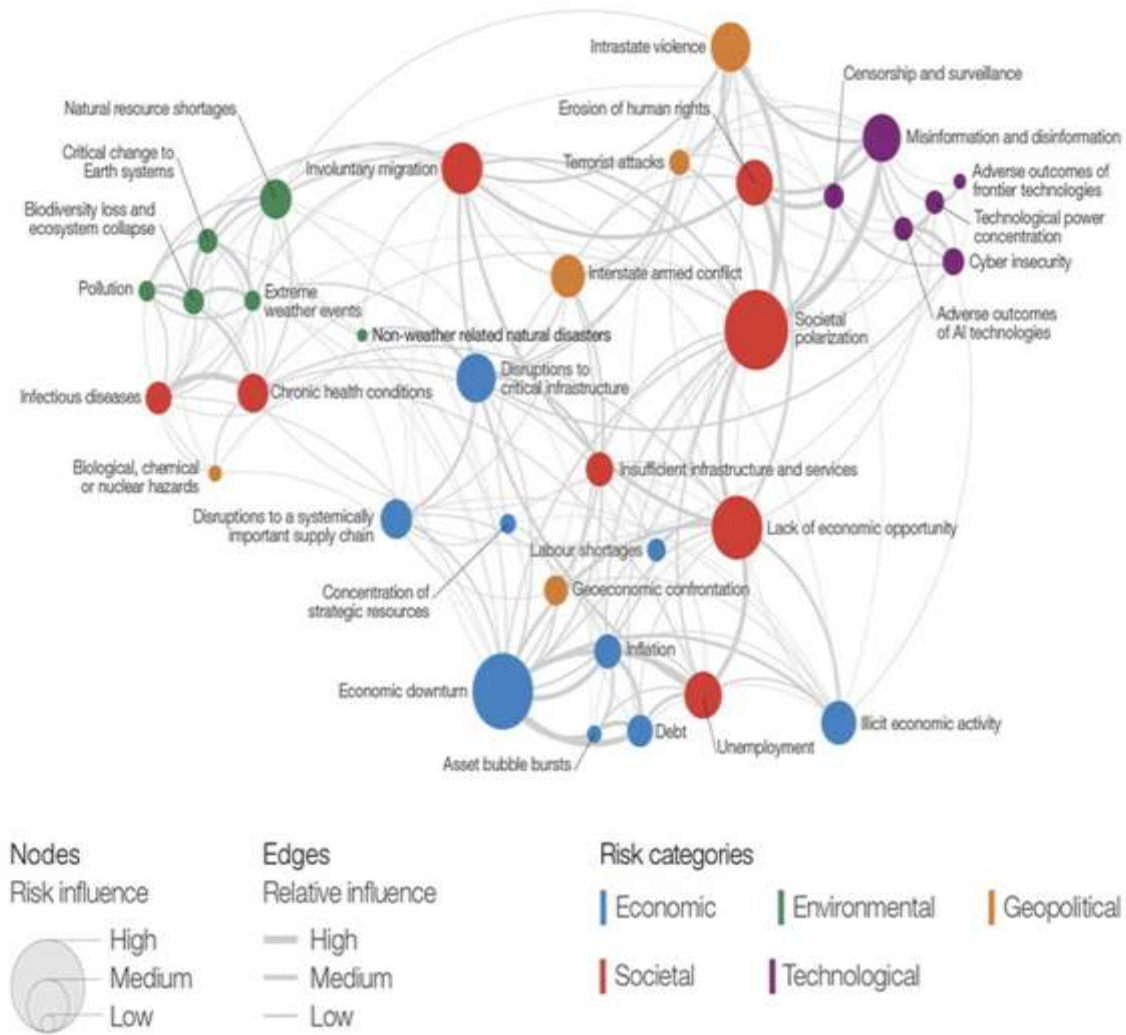


4. ábra. Objektumok téri és idői viszonyai, kapcsolatai

Forrás: Saját szerkesztés

Az egyidejű kapcsolatok mellett azonban léteznek különidejű téri kapcsolatok is. Azaz a saját jelenünket befolyásolják a rajtunk térben kívül létezők múltbeli tettei, változásai, állapotai, és azok saját magukra, valamint a mi jövőkre vonatkozó várakozásai, tervei, de ugyanígy őket is befolyásolják a mi múlttal, jellel és jövővel kapcsolatos dolgaink. Ezekre utalnak az egymást keresztező, ferde irányú nyilak.

Ez a gyakorlatban a stratégiák kapcsán azt jelenti, hogy azok kidolgozásakor a helyzetelemzés szerves részét képezi a saját múlt, jelen és jövő mellett a más téri létezők világának, a különböző szintű saját környezeteknek és azokkal való kapcsolatoknak funkcionális és területi áttekintése, értékelése is. Ennek globális szintű összetettségét, komplexitását mélyebb részletezettség nélkül, de szemléletesen mutatja a globális kockázatok hálózatszerű összefonódását ábrázoló 5. ábra a Világgazdasági Fórum 2024. évi jelentéséből. Ennek két kiemelkedő csomópontja a gazdasági hanyatlás és a társadalmi polarizáció. További jelentős csomópontok még a kritikus infrastruktúra szétszakadása elsősorban a gazdasági szférához kapcsolódva, a társadalmi szférában a gazdasági lehetőségek hiánya és a munkanélküliség a gazdasági szférával összefüggésben, valamint a gazdasági és geopolitikai tényezőkhöz kapcsolódó migrációs kényszer, a technikai szférában kiemelkedő csomópont az információhiány és a dezinformáció, a természeti szférában pedig a természeti erőforrások hiánya.



5. ábra. A globális kockázatok összefonódó hálózata

Forrás: WEF 2024, 9. oldal

Összességében ezeknek az összefonódásoknak különböző szintjei, mértékei, formái, szerkezeti jellemzői és kiemelten a különböző környezeti viszonyok alapján az irodalom (Gosselin-Tindemans 2016) négy környezettípust különböztet meg, melyek fő sajátosságait az 1. táblázat foglalja össze.

*Az I. Nyugodt és véletlenszerű* környezetben az adott szervezetet, területi egységet befolyásoló környezeti elemek eloszlása véletlenszerű, ami megfelel a gazdaság ideális, tökéletes piaci környezetének. Ilyen környezetben az egyszerű pillanatnyi taktikai megfontolások elegendőek, tekintettel arra, hogy nincsenek benne jelentős változások, egy-egy akció nem jár a környezet lényegi átalakulásával.

*A II. Nyugodt és klaszterezett* környezet bár békés, de már összetettebb, mivel a környezet befolyásoló tényezői, elemei nem véletlenszerűen oszlanak el, hanem különböző mértékű és szintű összefonódások jelennek meg, melyek eredményeként előnyösebb pozíciók jönnek létre. A gazdaságban ez a tökéletlen piaci viszonyoknak, a piaci hibák megjelenésének felel meg, de hasonló körülményeket generál a természeti erőforrások egyenlőtlen eloszlása a Földön. Ilyen viszonyok között a pillanatnyi taktikák alkalmazása már nem vezet sikerre, mert ismerni kell a

környezet jellemzőit, és ki kell dolgozni az azokhoz történő alkalmazkodás stratégiáját, az erőforrások ennek megfelelő összpontosítását.

A III. Zavart és reaktív környezetben az előzőnél több, hasonló domináns szereplő, tényező jelenik meg. A szereplők és környezetük között kölcsönhatás érvényesül, tehát a szereplők befolyásolják környezetüket, aminek következményei visszahatnak a szereplőkre, ebből adódóan komplexebb struktúra, nagyobb változékonyság jellemzi az ilyen környezetet. Viszonylagos stabilitása dinamikus változások, zavarok mellett érvényesül, ami a környezetben működő szereplők által elfogadott éles versenynek köszönhető. A gazdaságban ilyen az oligopóliumok dominanciájával működő piac. Az ilyen körülmények között működő szereplők stratégiai célja a túlélés, saját jövőbeni helyzetük megjelölése, a taktika pedig a lehetőségek közötti választásra irányul. A megfelelő taktikai lépések előkészítése, megalapozása érdekében kialakul egy köztes irányítási szint, az operatív irányítás. Ennek célja a taktikai lépések sorozatának megtervezése és a versenytársak lehetséges válaszlépéseinek feltárása. Az akciók és reakciók folytonos váltakozása megnöveli a döntések gyorsaságának, a rugalmas alkalmazkodás képességének fontosságát.

1. táblázat. Környezeti szerkezet típusok

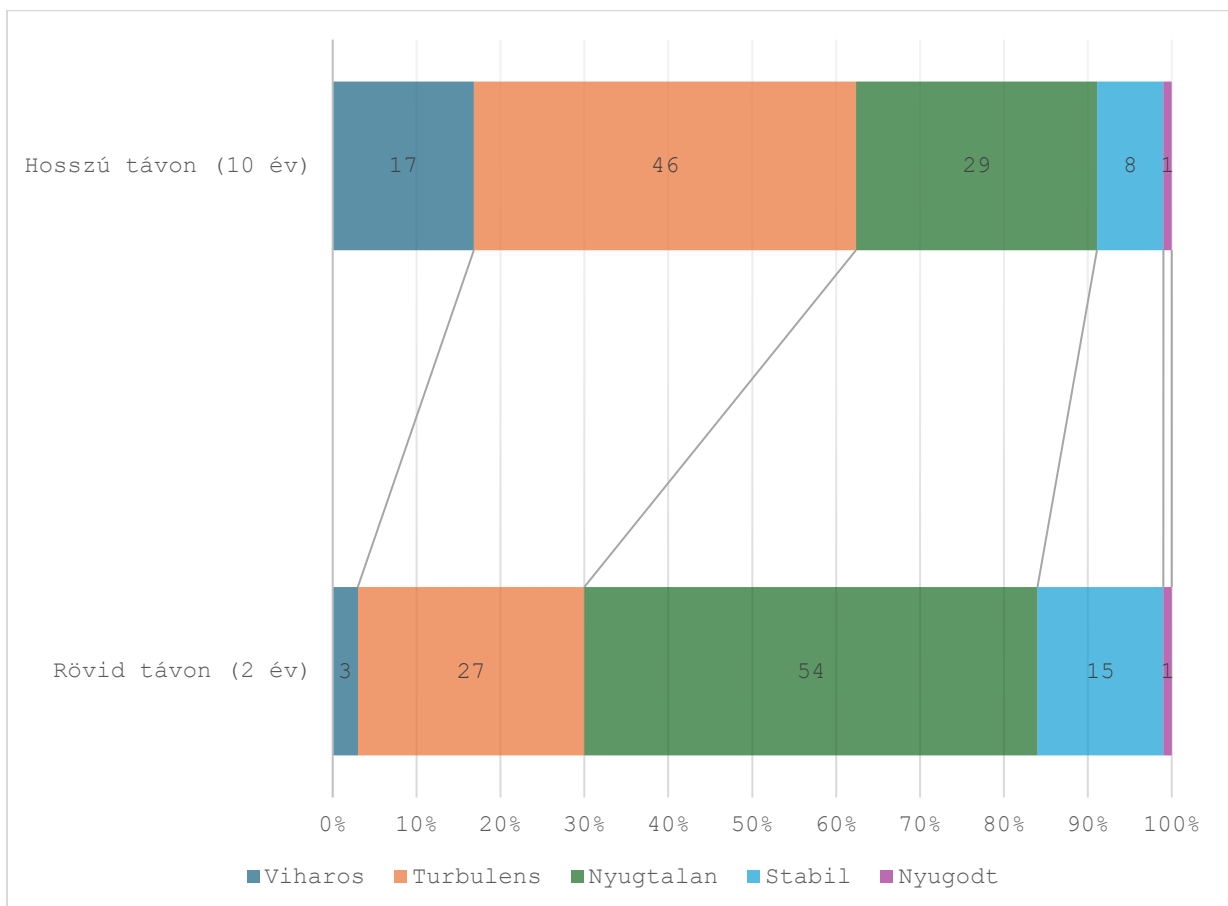
Típus	Struktúra	Legjellemzőbb kapcsolatok	A siker jellemzői az adott típusban
Nyugodt és véletlenszerű	Az erőforrások, a célok, a jó és a rossz elemek eloszlása véletlenszerű. A tökéletes piac feltételei érvényesülnek	$L_{11}$	Tapasztalatra épülő taktika Helyi optimalizálás itt és most
Nyugodt és klaszterezett	Az erőforrások, a célok, a jó és a rossz elemek eloszlása felettes helyzetek kialakulását eredményezi Tökéletlen piac és piaci hibák feltételei még vannak	$L_{11} + L_{21}$	Felettes helyzetbe jutás stratégiájának meghatározása Megkülönböztető kompetenciák fejlesztése A műveletek centralizálása
Zavart és reaktív	Hasonló szervezetek éles versenye Oligopóliumok Az előző típusnál több $L_{21}$ és, $L_{12}$ kapcsolat	$L_{11} + L_{21} + L_{12}$	Játékelméletre alapozott stratégia Másokkal való kommunikáció az inputok befolyásolása érdekében Működési kampányok indítása Gyors döntések Kapcsolatok az ugyanazon a területen működőkkel
Turbulens	A teljes közös háttér, (a környezet) mozgásban van A környezet ( $L_{22}$ ) bizonytalan, változékony és kezd önálló életre kelni $L_{21}$ , $L_{12}$ és $L_{22}$ megkülönböztetése nem egyértelmű	$L_{11} + L_{21} + L_{12} + L_{22}$	Az együttműködő szervezetek túlélnek A területek egyenlőtlen szervezetei közötti kooperációs stratégiák

Forrás: Gosselin-Tindemans 2016

A IV. Turbulens környezetben nem csak az egyes elemek és környezetük, hanem a különböző környezeti elemek között is kölcsönhatás van, ami önmagában is instabilitást eredményez, következképp ebben a komplex, állandó mozgásban lévő turbulens környezetben a változások

előrejelzésére épített viszonylagos stabilitás biztosítása sem működőképes. Az egyes szervezetek a tovagyrúzó hatások komplexitása miatt maguk is hozzájárulnak környezetük egyre turbulensebbé válásához. A kapcsolatok közvetlen és közvetett jellege képezi a 2. ábrán jelzett tranzakciós és kontextuális környezetek megkülönböztetésének alapját. Míg a tranzakciós környezettel való kapcsolatokban lehetséges a környezet valamilyen szinten történő befolyásolása, ennek alapján a környezettel való kapcsolatok változásának korlátozott előrelátása az egyes szereplők számára, de a kontextuális környezeti folyamatok átlátása, alakítása, ezzel összefüggésben valamilyen valószínűségi szintű előrelátása már nem lehetséges. A tranzakciós és a kontextuális környezet közötti kölcsönhatások miatt a tranzakciós környezettel kapcsolatos alakítási és előrelátási lehetőségek is radikálisan megváltoznak. Ezért tekintik Gosselin és Tindemans (2016) a környezet egészét VUCAT (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity and Turbulent - magyarul: Illékony, Bizonytalan, Komplex, Homályos ~ IBiKoHo?) környezetnek.

A különböző típusú környezetekhez fűződő döntéshozói várakozások (6. ábra) egyértelműen jelzik, hogy minél távolabbra tekintünk előre, a társadalmi, gazdasági, műszaki és természeti környezeti kölcsönhatások eredményeként egy adott szervezet számára egyre nagyobb jelentőségű, hogy viharos vagy turbulens környezeti viszonyokkal számoljon. Bár kétéves időhorizonton is már 30% számol ilyen típusú környezettel, tízéves távlatban e két típusú hektikus környezet lehetősége meghaladja a 60%-ot!



6. ábra. Döntéshozók rövid- és hosszú távú globális várakozásai

Forrás: WEF 2024 alapján saját szerkesztés

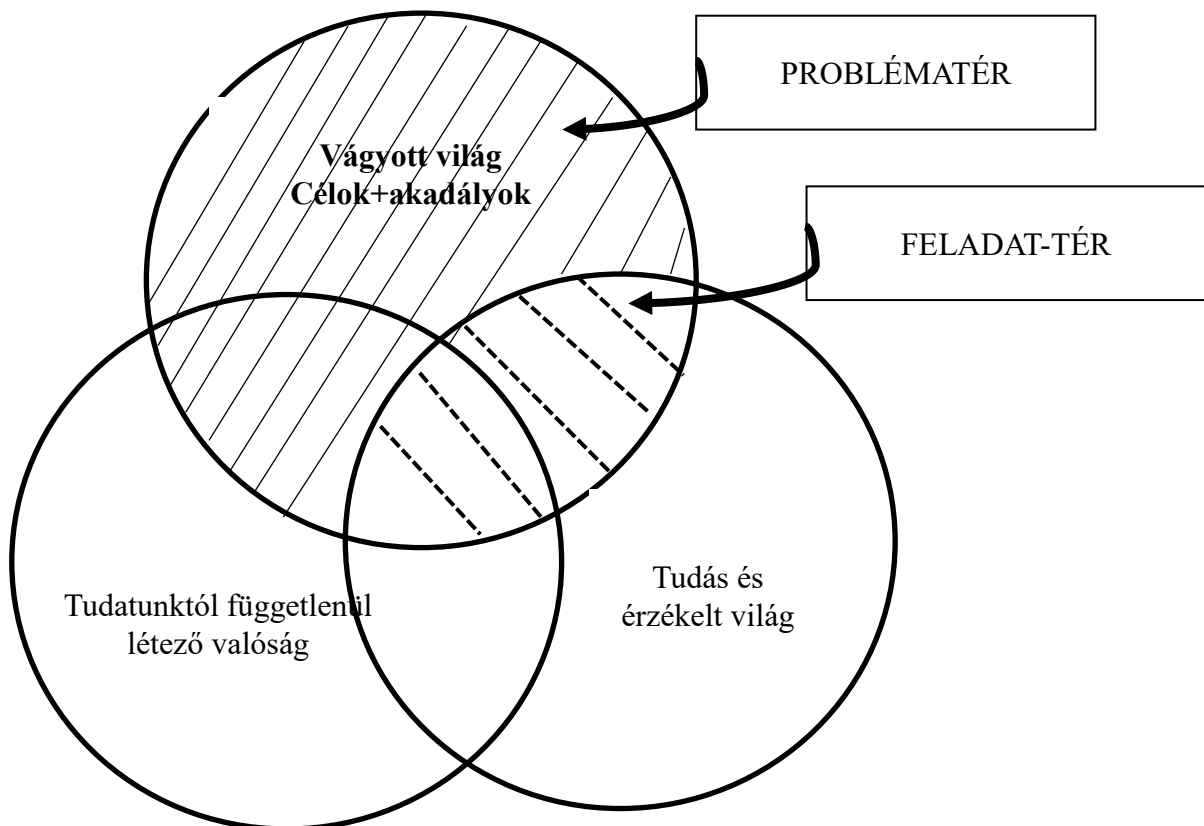


### 3. Probléma típusok

A területfejlesztési célok megfogalmazásának kritikus pontjai:

- A fejlesztést indokló motivációk tudatosítása, változtatási szándékok feltárása.
- A külső és a belső tényezők közötti komplex kölcsönhatások megértése.
- A beavatkozások megfelelő léptékének és ütemezésének meghatározása.
- A különböző területi szintek prioritásai és céljai közötti kapcsolatok kialakítása.
- A változások szempontjából releváns szereplők azonosítása és bevonási lehetőségei a célok kijelölésébe és megvalósításába – hatékony partnerség.
- A megcélzott kedvezményezettek azonosítása, és biztosítani őket a kedvezményekhez való hozzájutás lehetőségéről.
- A hátrányosan érintettek kompenzációs lehetőségeinek feltárása és az ehhez való hozzáférés útjainak biztosítása.
- Az eredmények tartósságára törekvés.

A fejlesztést indokló motivációk, a változtatási igények és célok ütköztetése a megvalósítás lehetőségeivel két sajátos helyzetet eredményez. Amennyiben az adott cél és az annak eléréséhez vezető út, annak feltételei ismertek és adottak, az jelent ugyan feszültséget az adott helyzetben, de a rendelkezésre álló eszközökkel a feszültség megoldható, akkor fogalmilag feladatról van szó. Ha azonban az adott célhoz vezető utat nem ismerjük, nem rendelkezünk az adott cél eléréséhez szükséges ismeretekkel, eszközökkel, különféle akadályok nehezítik annak elérését, akkor probléma-helyzet alakul ki (Bednárík-Pakainé 2015).



7. ábra. A probléma- és a feladattér

Forrás: Kindler 1991 és Bednárík, Pakainé 2015 alapján saját szerkesztés

A problémater egyik, a tudatunktól függetlenül létező valósággal átfedő szegmense alapvetően megismerési probléma, míg a másik szegmens olyan kreatív mező, amelynek létrehozása szükséges a probléma megoldásához. A fejlesztési célok kritikus pontjainak többségét összetettségéből és kapcsolatrendszeréből adódóan ez a problémahelyzet jellemzi.

Vannak olyan problémák, melyek jellemzői (Kerekes 2019):

- Létezik róla egy jól definiált és stabil állítás,
- Van egy olyan végső pont, ami a probléma megoldását jelenti,
- Létezik egy olyan megoldás, amiről egyértelműen eldönthető, hogy jó vagy rossz,
- Vannak hasonló, már sikeresen megoldott problémák,
- Ismertek megoldások, amelyeket könnyen kipróbálhatunk vagy el is hagyhatunk ha kell,
- Az alternatív megoldások száma korlátozott.

Ezek a problémák adott esetben feladatként jelennek meg, de más összefüggésben szelíd problémaként határozzák meg őket. A „szelíd” jelző nem azt jelenti, hogy egyszerű a probléma, de jól strukturált és van egyértelmű, ha nem is egyetlen megoldása.

Ha egy probléma megfogalmazása ellentmondásos, a megoldáshoz szükséges információk bősége áll rendelkezésre és sokféle megoldása lehetséges, melyek közül legalább egy tesztelhető is, de a probléma belső lényege megválaszolhatatlan, ezért metafizikai, aporetikus, azaz túldefiniált problémáról lehet beszélni (Kostic 2023).

2. táblázat. A szelíd, a vad és az aporetikus problémák jellemzői

Jellemző	Szelíd	Vad	Aporetikus (túldeterminált)
A probléma megoldásához szükséges információ	elegendő	nem elegendő	túlságosan sok
A probléma megfogalmazása	kimerítő	lehetetlen	inkonzisztens
Valamennyi lehetséges megoldás leltározható	igen	nem	nem
Egy megoldás közvetlenül és alapvetően tesztelhető	igen	nem	igen
A megoldás következményei előrejelezhetőek	igen	nem	nem
A potenciális megoldások halmaza kimerítően leírható	igen	nem	nem
Létezik a megengedhető működések jól leírható halmaza, ami beépíthető a tervbe	igen	nem	igen

Forrás: Kostic 2023 és 2024 alapján saját szerkesztés

Ha egy probléma nem oldható meg a hagyományos módon, nincs róla elegendő információ, a megoldási folyamatnak nincs vége, nem található legjobb megoldás, csak véleményektől függően jó vagy rosszabb, sőt magának a problémának a megfogalmazásában sincs egyetértés, akkor azt „vad” (witch) problémaként tárgyalja a szakirodalom. Vad probléma Roberts (2018) szerint olyan probléma, amelyet nem lehet egységesen megfogalmazni a jelentős konfliktusok miatt a meglévő állapotok megítélésében (a probléma meghatározása), a kívánatos állapot (a követendő célok) meghatározásában, valamint a különböző megoldásokkal összefüggő magas szintű konfliktusok közötti eltérések összeegyeztethetlensége következtében.

A „vad” (wicked) problémák jellemzői (Kerekes 2021 és Rittel, Webber 1973 alapján):

- Nincs általános egyetértés abban, hogy mi a probléma! Nem értjük a problémát amíg nem dolgozunk ki megoldást. Rittel szerint „nem lehet először megérteni és aztán megoldani”. A probléma felismerése és magyarázata mögötti elmélet ugyanis meghatározza a megoldáshoz szükséges információt és annak módját is. A probléma komplexitása különböző közelítésmódokat tesz lehetővé, véget nem érő kérdések láncolata vethető fel, aminek eredményeként a vad probléma megfogalmazása maga válik problémává.
- A probléma-megoldási folyamatnak nincs végső pontja. A megoldási láncok mentén mindig lehet egy valamilyen szempontból jobbnak tűnő megoldás irányába erőfeszítéseket tenni. A munka végét nem a probléma logikájából adódó megoldás, hanem valamilyen külső tényező hatása váltja ki. Abba hagyjuk a próbálkozást, amikor elfogynak az erőforrásaink, az időnk, a pénzünk vagy az energiánk.
- A vad problémák megoldása nem igaz vagy hamis, csak jobb vagy rosszabb, kielégítő vagy elég jó az érintettek érdekeitől, értékrendszerétől, ideológiai nézeteitől függően!
- A megoldásnak nincs azonnali és egyértelmű tesztelési lehetősége. Bármilyen megoldás megvalósítása számos tovagyűrűző hatással, és azok következményeivel jár akár már rövid, de különösen hosszabb távon. A visszahatások valamennyi hullámának és az azok által érintett dolgokra, személyekre, csoportokra gyakorolt hatásoknak a teljeskörű felmérése, értékelése azok szerteágazó volta miatt nem lehetséges.
- Egyszeri próbálkozásra van lehetőség, mert minden lépés jelentős, visszafordíthatatlan hatást gyakorol, nyomait nem lehet meg nem történné tenni. Nem lehet a próbálkozással tanulni, hogy mi lenne a jó megoldás, mert minden próbálkozás új helyzetet teremt!
- Nincs egy jól meghatározható, átfogó megoldás-készlet, amiből választhatnánk! Az alkalmazott megoldás-készletről, eszközrendszerrel való döntés megítélés kérdése a tervező és a megbízó közötti bizalom és hitelesség alapján.
- Minden vad probléma lényegileg egyedi és különleges! Ez azt jelenti, hogy számos esetleges más problémákhoz való hasonlóság ellenére vad probléma esetén mindig található olyan újabb megkülönböztető jellemző, ami felülírja a közös jellemzőket, ezért döntő jelentőségűnek minősül. Ezért nem lehetnek olyan megoldási csoportok, amelyek a csoport minden tagjára érvényes megoldási elveket tartalmaznak.
- Minden vad probléma tekinthető más vad problémák egyik tünetének. A befolyásoló tényezők – melyek maguk is vad problémák – összefonódásából adódóan minden vad probléma ezek kölcsönhatásainak megjelenési formája. A probléma logikai alapon nem oldható meg, csak az elemző/döntéshozó mérlegelésétől függ a megoldás iránya. A tüneti kezelés elkerülése érdekében a problémát általánosabb szinten megfogalmazva még összetettebb probléma keletkezik, amit még nehezebb megoldani. Másfelől viszont a kis lépések politikáját követve a több tényezőbe történő kisebb mértékű (pl. az erőforrások korlátozottsága miatt) beavatkozás jó esetben marginális javulásokat eredményezhet ugyan, de a probléma egészének megoldását nem biztosítja.
- Egy vad problémaként megjelenő eltérés sokféleképpen magyarázható. Az értelmezés és az annak alapját képező hozzáállás, világnézet aztán meghatározza a megoldás természetét.
- A vad problémák esetén a tervezőnek nincs joga a tévedésre. Tévedni a tudományos kutatásban a szabályok betartása mellett lehet (lásd hipotézisvizsgálat), de a tervezés céljából adódóan a világ, a társadalom néhány jellemzőjének, melyek vad problémák, adott szempontok alapján történő javítására irányul. A tervező és a döntéshozó ezért felelős az általuk generált folyamatok következményeierért. Ezért a tervezőnek világosan ki kell mondania az általuk javasolt cselekvések korlátait, feltételeit és okait, valamint problematikus természetét.

## 4. A megyei területfejlesztési stratégiák céljai és kapcsolatai

Mivel a „vad probléma” meghatározása maga is probléma, ezért a területfejlesztési célok vad problémaként történő körülírása a célok jellemzőinek és a vad problémák jellemzőinek összevetése alapján közelíthető. Ennek érdekében ez az összefoglaló a tervezési folyamatnak és a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó magyar vármegyék fejlesztési stratégiáinak átfogó és kiemelt céljainak az elemzésére szorítkozik ez az összefoglaló.

A tervezési folyamat szerves része a helyi közösség, ezen belül a helyi döntéshozók minél szélesebb körű bevonása, az általuk fontosnak tartott feszültségpontok és megoldási szándékok, fejlesztési javaslatok feltárása, összeegyeztetése. A sokszereplős kidolgozás és megvalósítás problémáinak érzékeltetésére álljon itt a Nyugat-Dunántúli Régió Stratégiai és Operatív Programja (2000-2006) részeként tekintetbe vett legfontosabb partnerek aggregált felsorolása (Rechnitzer-Lados 2004):

- Nyugat-dunántúli RFT és Nyugat-dunántúli RFÜ
- Az FVM 3 irodája
- A régió megyéinek Területfejlesztési Tanácsai és munkaszervezeteik
- Területfejlesztési Régiók Egyeztetési Tanácsa
- Nyugat-dunántúli RIB, RISZI,
- Megyei Munkaügyi Központok, Vállalkozásfejlesztési Alapítványok, Gazdasági Kamarák, ÁNTSZ-ek és kirendeltségeik
- Megyei önkormányzatok, megyei jogú városok, települési önkormányzatok, kistérségi megbízottak, fejlesztési társulások és menedzserek
- Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési RT
- ITDH regionális / megyei irodái
- Ipari parkok és szervezeteik
- Megyei Földhivatalok
- Szakmai érdekképviseleti szervezetek, civil szervezetek

E szervezeti érdekek és szándékok mellett az országos ágazati és területfejlesztési koncepciók, stratégiák szempontjainak érvényesítése is alapkövetelmény. A térség problémáinak meghatározása és azok megoldására irányuló javaslatok ezekből a többnyire egymással nem szinkronizált, sőt többnyire egymással ütköző, más-más elméleti háttérre épülő részelemekből tevődnek össze. Hatékony kommunikáció esetén is a különböző közelítésmódok egyeztetése újabb és újabb konfliktusok lehetőségét rejti magában a megalkuvások következtében. A környezeti, a műszaki, a gazdasági és a társadalmi politikák integrálása az okok komplex, különböző időtávlatokat mérlegelő kezelését teszi szükségessé mind a belső, mind a tranzakciós, mind a kontextuális környezetekben.

Tekintettel a folyamatok folytonosságára és nyitottságára, nincs lehetőség egy-egy beavatkozás valódi kísérletként történő megvalósítására, mert bármilyen beavatkozás bár látszólag megismételhető esetleg, de a belső és környezeti változások nem visszafordíthatóak, következésképp a beavatkozás nem tesztelhető kísérletként, legfeljebb tanulságok, tapasztalatok vonhatók le, melyek hasznosítási lehetősége azonban korlátozott, tekintettel a megváltozott feltételekre.

A területi folyamatokba történő minden beavatkozás csak egy adott összefüggésben tekinthető eredményesnek. Következményeiben és más összefüggések alapján újabb és újabb feszültségek

jelennek meg, így a megoldások, megoldási törekvések láncolatát csak a rendelkezésre álló erőforrások (anyag, pénz, ötlet, idő) valamelyikének kimerülése állítja meg.

A célok kidolgozásának, az érdekek, szándékok koordinálásának számos technikája létezik, de nincs olyan, aminek eredménye megalkuvás nélkül minden érdekelt maximális elégedettségét eredményezné. A módszerekről és a célokról szóló döntés a megbízó, a döntéshozó és a tervező tapasztalatain, intuícióin, a koordináció eredményein alapuló mérlegelésétől függ. Épp ezért ez lehet jó vagy rossz, valamilyen szempontból kielégítő, de nem gyökeres, végső megoldás.

A területfejlesztés átfogó céljait sokszor olyan általános formában fogalmazzák meg, hogy elvész az adott térség sajátossága, így nagyon sokféle beavatkozás indokolhatóvá válik. G. Fekete Éva (2013) szerint az átfogó stratégiai cél valójában stratégiai küldetés. Ennek tükrében az általános megfogalmazás indokolt lehet, mivel a küldetés az értékrendekre és elvárásokra vonatkozó alapnyilatkozat, arra utal, hogy ki vagy valójában (Nábrádi 2022). Ez befolyásolja a lehetséges cselekvések irányát, de nem utal arra, hogy ki szeretné lenni. Ez utóbbit egy jövőképre alapozott stratégiai célrendszer tartalmazza, amiben a területi sajátosságoknak történő megfelelés különös jelentőséget kap. A fejlesztési stratégiák megvalósulásával kapcsolatos értékelések visszatérő kritikai eleme, hogy a pályázók elsődleges célja a források elnyerése és elköltése (ÁSZ 2016, Gyimesi et al. 2020), a tervek cél- és eszközrendszerei nem közvetlenül a helyi igényekből, hanem az EU stratégiai célkitűzéséből indulnak ki (Buday Sántha 2010, Faragó 2016), elmarad a fejlesztések egymásraépülése (Kele 2017). A fejlesztési stratégiák kidolgozása sokszor külső kényszer, a gyakorlati megvalósítás a gyors változások miatt ad hoc alapon történik azzal a szóbeli megjegyzéssel, hogy az írászattal már tele van stratégiákkal.

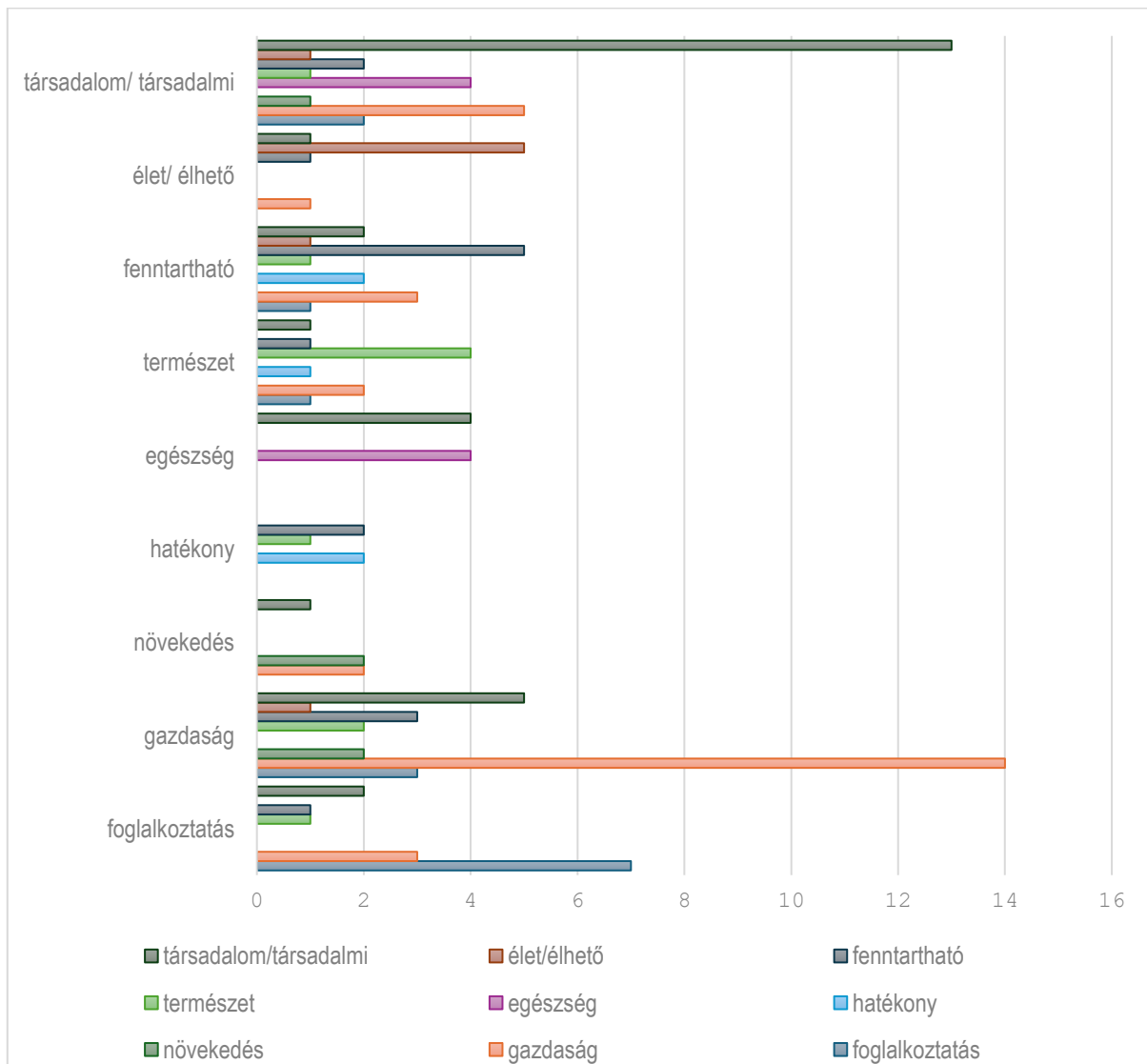
A magyar vármegyék 2014-2020 közötti fejlesztési stratégiáiban a kulcsszavak előfordulását a 8. ábra mutatja.



8. ábra. A 2014-2020 évi vármegyeyi fejlesztési stratégiák céljainak szófelhője

Forrás: TEIR és saját gyűjtés alapján saját szerkesztés

A domináns tevékenység a „javítás”. A tényezők, stratégiai elemek között kiemelkedik sorrendben a gazdaság, a társadalom, a foglalkoztatás, a fenntarthatóság, környezet, természet, élet, élhetőség, növekedés, hatékonyság. A sorrend utal a témaköröknek tulajdonított jelentőségre. Ezek javítása egyenként, önmagában is összetett, számos belső tényezőtől függő feladat, de együtt történő beépülésük a célok közé ugrásszerűen növeli a célok pontosabb, egyeztetett megfogalmazásának és megvalósításának komplexitását.



9. ábra. Kulcsszavak kapcsolata a 2014-2020-as megyei fejlesztési stratégiákban

Forrás: Saját szerkesztés

Az egyes célok egymással való kapcsolatát feladatorientáltan a megfelelő stratégiákon belül a célrendszereket bemutató diagramok jelzik. A vármegyék átfogó stratégiáiban előforduló kulcsszavak kölcsönös előfordulása jelzi, hogy a stratégiai célok megfogalmazása során mennyire voltak a tervezők tekintettel a kulcsszavak által jelzett tényezők, folyamatok kölcsönhatásaira egy-egy vármegyében. A kulcsszavaknak ezt a páronkénti előfordulását mutatja be a 9. ábra. Ennek alapján megállapítható, hogy a legszélesebb kapcsolati hálóval a társadalom és a gazdaság rendelkezik, azaz a stratégiák középpontjában többnyire ez a két tényező állt. Őket követi a fenntarthatóság, majd a foglalkoztatás és a természet más kulcsszavakkal történő előfordulása

a vármegyék célrendszerében. Kiemelésre érdemes, hogy az egészség előfordulása megelőzi a hatékonyság, a növekedés és az élhetőség páronkénti előfordulását.

A vad problémák felismerése a gyakorlati döntéshozókra kettős hatással van a kutatások szerint (Catrien et al. 2019):

- Egyfelől a probléma mérete, komplexitása, megoldhatatlansága apátiát eredményez, és a döntéshozó kerüli a problémával összefüggő frusztrációt, a problémával való foglalkozást, hagyja a dolgok spontán menetét. ennek következménye a tervező és a döntéshozó magatehetetlenségére szakszerűtlenségére vonatkozó következtetés, ami végül bizalomvesztéshez vezet.
- Másfelől a saját képességek túlbecslése túlzott reményeket ébreszt a probléma megoldására, többnyire valamely részterületre koncentráló megoldás előtérbe helyezésétől várva a megoldást. Ez a hozzáállás Churchman szerint erkölcsileg hibás, azért veszélyes, mert túlzott várakozásokat támasztanak, ráadásul a beavatkozások részeredményei, kudarcai szintén bizalomvesztéssel járnak mind a tervezővel, mind a döntéshozóval szemben.

Mivel a vad problémák velünk élnek, ebből adódóan a megoldás a mértékletes hozzáállás, a részmegoldásokban való együttműködés, ami legalább helyi szinten segíti enyhíteni a problémákkal összefüggő feszültségeket. Ennek részeként a probléma kezelésében lehetséges a hagyományos eszközök (pl. a probléma strukturálása, körülhatárolása) alkalmazása, más irányú lehetőség a vad probléma jelzéseként történő értelmezése, a probléma többirányú közelítése és az okok keresése, egy harmadik lehetőség a vad probléma analitikus közelítése, a vadságot kiváltó konfliktus, komplexitás és bizonytalanság dimenzióinak vizsgálatával, a különböző kormányzati beavatkozások tapasztalatainak tanulmányozásával.

A vad problémák kezelése Kerekes (2019) megfogalmazásában inkább művészet, mint tudomány. A főbb kezelési stratégiákat Roberts (2018) a 3. táblázat szerint foglalja össze utalva az adott stratégia következményeire, előnyeire és hátrányaira.

3. táblázat. A vad problémákkal kapcsolatos főbb stratégiák

Stratégia	Hogy végződik a konfliktus	Előnyök	Hátrányok
Kompetitív	Győzelemmel	A konfliktusnak „vége”	több konfliktust szül
Hatósági	Vezetéssel	Valaki felelős	Lehet hibás
Racionális elemző	Racionális folyamattal	Logikus lépések	A problémában nincs megegyezés
Szelídítő	Széttördeléssel, Lehatárolással	Könnyebb kezelés	Az egész áttekintése korlátozott
Együttműködő	Win-Win, Kölcsönös győzelemmel	Kölcsönös bevonódással	Sok szereplő, nagy számok
Tervező	Tervszerű gondolkodással	Kreatív tanulás	„Helyi” innovációk

## 5. Összefoglalás

A területfejlesztés céljainak megfogalmazásakor tekintettel kell lenni az adott területegység jellemző belső adottságaira, az ott élő népesség, gazdasági és társadalmi szervezetek saját múltjuk és jövőre vonatkozó várakozásaik, szándékaik által befolyásolt jelenbeni folyamataira. Az egyes területi egységek azonban nem alkotnak zárt rendszert, szoros kapcsolatban állnak más térségekkel, melyeket hasonló belső összefüggések jellemeznek. A térségek közötti jelenbeni kapcsolatokat jellemző emberi, anyagi, pénzügyi és információs áramlásokat szintén alakítják azok múltbani kölcsönhatásai, az azokra épülő tapasztalatok, valamint a kölcsönös áramlások jövőjére vonatkozó várakozások, szándékok.

Tovább bonyolítják a mérlegelendő kapcsolatok, összefüggések körét a természeti folyamatok, jelenségek múltbani és jelenbeni kölcsönhatásai, valamint az ezekre vonatkozó előrejelzések, várakozások, az ezekhez fűződő befolyásolási, alkalmazkodási stratégiai lépések és szándékok.

Bár számos módszer létezik a különböző, adott esetben nagyszámú szereplő, érdekelt és érintett szempontjainak konfliktusmentes összehangolására egy kölcsönösen elfogadott stratégiai célrendszerben részben a rendelkezésre álló információk hiányosságai, részben a térségi és térségközi kapcsolatokban rejlő tovagyrúzó hatások komplexitása szükségszerűen eredményez újabb egyenlőtlenségeket, feszültségeket, melyek problémaként jelentkeznek. Az ezzel összefüggő előrejelezhetetlenség és a változtatások visszafordíthatatlansága miatt a megoldási javaslatok nem tesztelhetőek, csak jobb vagy rosszabb megoldások lehetnek. Következésképpen magának a célrendszernek a kidolgozása, és különösen annak megvalósítása olyan problémahelyzet, melyet a szakirodalom vad problémaként jellemez.

Az ilyen vad problémák megoldására eddig ismert stratégiák mindegyikének van ugyan erős oldala, de hiányosságaik miatt tökéletes megoldást nem eredményeznek. Tapasztalatok alapján az úgy nevezett 3A-stratégia kínálja a legjobb közelítést, melynek elemei:

- a tudatosság (**Avareness**), ami annak elfogadása, hogy a vad problémák bárhol előfordulhatnak;
- az elfogadás (**Acceptance**), ami a vad problémák nehezen kezelhetőségének és megoldhatatlanságának teljes elfogadását jelenti;
- az alkalmazkodás (**Adaptation**), ami a vad problémák kihívásaihoz innovatív alkalmazkodási stratégiákkal és közelítésmódokkal történő hozzáállást jelenti (Kok Hui Chan - Xiang 2022).

### Források

- ÁSZ 2016, Tájékoztató az európai uniós források felhasználását, valamint a pénzek elosztásában közreműködő intézményeket érintő számvevőszéki ellenőrzésekről, elemzésekről és öntesztekről. Állami Számvevőszék, Budapest.
- Bednárík É. – Pakainé Kováts J. 2015. Strukturált problémamegoldó technikák, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, ISBN 978-963-334-269-5
- Buday-Sántha A. 2010, Környezetvédelem – környezetgazdálkodás. Tér és Társadalom, 24. évf., 3. sz., 223–226, <https://doi.org/10.17649/TET.24.3.1833>.
- Catrien J.A.M - Termeer, A. D. - Robbert B. 2019, A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice, Policy and Society 38, 2, 167–179 <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971> (Letöltve: 2024.07.12).



- Doxiadis, C.A. 1972. The Two-Headed Eagle. From the Past to the Future of Human Settlements, Lycabettus Press
- Faragó I. 2005. A jövőalkotás társadalomtechnikája. Dialóg Campus, ISBN 963 9542 62 8
- Faragó L. 2006. A területfejlesztés tabui és téveszméi. Építészfórum, <https://epiteszforum.hu/print/a-terulet-fejleszt-es-tabui-es-teveszmei> Letöltve: 2024/10/25
- Faragó L. 2016. Az EU területi politikájának változásai közép-kelet-európai nézőpontból. Tér és Társadalom, 30. évf., 2. sz., 3–22, <https://doi.org/10.17649/TET.30.2.2765>.
- G. Fekete É. 2013. Regionális tervezés és programmegvalósítás, “Cross border training of economic experts in distance learning network” project (CROSSEDU) HUSK/1101/1.6.1-0300, <https://gtk.uni-miskolc.hu/files/5025/Region%C3%A1lis%20tervez%C3%A9s%20%C3%A9s%20programmegval%C3%B3s%C3%ADt%C3%A1s.pdf> , Letöltve 2024.11.24.
- Gosselin, D., - Tindemans, B. 2016. Thinking Futures, Strategy at the Edge of Complexity and Uncertainty, Lannoo Publishers nv, Tielt, D/2016/45/135 – ISBN 978 94 014 2668 8 – NUR 801, 805
- Gyimesi Á. – Szennay Á. – Krankovits M. – Nagy-Keglovich J. – Rechnitzer J. (2020): Forrászón és koncepcióváltás, Területfejlesztés a 2010–2014-es kormányzati ciklusban, a V4-ek összehasonlításában, Polgári Szemle, 16. évf. 4–6. szám, 2020, 88–108., DOI: 10.24307/psz.2020.1007
- Kele J 2017, A 2007–13-as programozási időszak ex-post értékeléseinek megállapításai és hasznosulása. 55. Közgazdász-vándorgyűlés, Eger.
- Kerekes S. 2019. A társadalmi tervezés „vad problémái”; A fenntartható fejlődési célok, [https://www.researchgate.net/publication/337706916\\_A\\_tarsadalmi\\_tervezes\\_vad\\_problemai\\_A\\_fenntarthato\\_fejlodesi\\_celok/link/5de6330792851c83645d5ba2/download?tp=eyJlb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFn-ZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/337706916_A_tarsadalmi_tervezes_vad_problemai_A_fenntarthato_fejlodesi_celok/link/5de6330792851c83645d5ba2/download?tp=eyJlb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFn-ZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19) ; Letöltve: 2024.08.18.
- Kerekes S. 2021. Szelíd és vad problémák térben és időben, A Magyar Regionális Tudományi Társaság XIX. Vándorgyűlése, A területi egyenlőtlenségek új formái és az átalakuló területpolitika, Budapest, 2021. november 4–5.; [http://www.mrtt.hu/vandorgyulesek/2021/plenaris/Kerekes\\_Sandor.pdf](http://www.mrtt.hu/vandorgyulesek/2021/plenaris/Kerekes_Sandor.pdf); Letöltve: 2024.07.10.
- Kindler J. (1991): Fejezetek a döntéelméletből, Aula, ISBN, 2310009048841
- Kok Hui Chan J. – Xiang, W-N. 2022, Fifty years after the wicked-problems conception: its practical and theoretical impacts on planning and design, Socio-Ecological Practice Research (2022) 4:1–6, <https://doi.org/10.1007/s42532-022-00106-w> , Letöltve: 2024.11.4.
- Kostic A. (2024): Tame, Wicked, and Aporetic Problems in Design, Elsevier B.V. on behalf of Tongji University, <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.07.003>, Letöltve: 2024.12.15.
- Kostic, A., (2023): Tame, Wicked and Aporetic Problems in Design, 50th Anniversary Symposium on the Dilemmas in a General Theory of Design, Online, June 2023, <https://50yearswicked.org/presentations/> , Letöltve: 2024.07.12.
- Lados M. – Rechnitzer J.1997. Az Északnyugat–Dunántúl területfejlesztési stratégiája (tervezet), Tér és Társadalom, 11. 1. 219–269. p. DOI: <https://doi.org/10.17649/TET.11.1.412>
- Malizia, E. 1984. Strategic Plays: A Model for Organizational Planning, Carolina Planning, Fall 1984. 10. 2. 15-17. <https://cdr.lib.unc.edu/concern/articles/qj72p877j?locale=en>, <https://doi.org/10.17615/bwss-q953>, Letöltve: 2024. 11.11.
- Malizia, E. 1985. Local economic development, Praeger, New York, ISBN 978-0-03-001292-1; 0-03-001292-9
- Nábrádi A. 2022, Stratégiai menedzsment, Az üzleti küldetés és az üzleti jövőkép, Debreceni Egyetem, GTK, Vállalatgazdaságtani Tanszék
- Rechnitzer J. – Lados M. (2004). A területi stratégiáktól a monitoringig, DialógCampus, Budapest-Pécs, ISBN 963 9542 18 0
- Roberts N. 2018. Wicked Problem Territory and the Design Strategy, Paper presented to the International Public Policy Workshop on Wicked Problems and Agenda Setting June 26-28 2018, <https://www.ippapublic-policy.org/file/paper/5b0f3d2a167fe.pdf>; Letöltve: 2024.11.04.
- WEF. 2024. The Global Risks Report 2024. 19th edition. Insight Report. World Economic Forum., ISBN: 978-2-940631-64-3, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> ; Letöltve: 2024.11.11.