

*Király Gábor\**

## **Útban a fenntarthatóság felé**

Az átmenetmenedzsment megközelítése<sup>†</sup>

Számos, a fenntarthatósággal foglalkozó műszaki és társadalomtudományi szakértő egyetért abban, hogy ahhoz, hogy társadalmaink fenntartható módon lássák el a tagjaik számára fontos feladatokat (mint például a közlekedés, az oktatás, a lakhatás, az élelmiszer-termelés), nem elég a meglévő rendszerek fejlesztése, javítása, ehelyett a jelenlegi rendszerek és funkciók radikális újraértelmezése és új rendszerek kialakítása szükséges.

Emiatt a társadalmi-technikai átmenetek lehetősége egyre fontosabbá válik a szakértői és közpolitikai diskurzusokban. Az „átmenet” kifejezés olyan változást jelent egy adott szektoron belül, amelynek során az adott rendszert egy radikálisan új alapon szerveződő másik rendszer követ. Ilyen átmenetek már végbementek az emberi társadalom története során (például agrár- és energiatermelési rendszereink esetében), de a múlt tanulsága, hogy egyetlen, az adott korban tevékenykedő szereplő sem volt képes ezeknek az irányát és lefolyását átlátni, nemhogy tudatosan befolyásolni (Takács-Sánta, 2008; Tenner, 2011).

Az átmenetmenedzsment arra tesz kísérletet, hogy meghatározza azokat a szakpolitikai lépéseket, amelyek egy lényeges társadalmi funkciót ellátó rendszer fenntartható átalakulását befolyásolhatják. Mivel olyan folyamatról van szó, amelynek sem az iránya, sem az időtartama (a legtöbb átmenet időtartama 25–50 év) nem határozható meg előre, így ebben az esetben nem beszélhetünk a hagyományos értelemben vett irányításról és vezetésről. Az átmenetmenedzsment ennek a bizonytalanságnak a kezelésére törekszik, ezért legfontosabb elemei közé az átmenetet elősegítő körülmények biztosítása, a folyamatos tanulás és a kísérletezés tartoznak.

---

\* A szerző főiskolai docens (Budapesti Gazdasági Főiskola, Pénzügyi és Számviteli Kar) és egyetemi adjunktus (Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Intézet).

† A cikk a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (NFFT) megbízásából a „*Tanulmány készítése a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia kidolgozásához – A fenntartható társadalom felé való átmenet gazdaságpolitikai alternatívái*” című pályázati kiírásra, „*A fenntartható foglalkoztatáspolitikai alapvonala*” című kutatási jelentés részeként készült. A szerző köszönettel tartozik a kutatásban részt vevő társkutatóknak, Pataki Györgynek, Köves Alexandrának és Balázs Bálintnak. Továbbá nagyon köszöni a cikket értékelő szakemberek munkáját, akik értékes javaslataikkal nagymértékben hozzájárultak az írás mostani formájához.

Ezekon a szempontokon túl érdemes kiemelni, hogy az átmene-  
tekről való diskurzus és gondolkodás önmagában is normatív és ér-  
tékalapú. Az elmélet szerint az átmenet folyamatával kapcsolatos fő  
kérdésre adott válasz is, azaz a honnan hová történjen az átmenet,  
egy közös gondolkodási és érvelési folyamatban alakul ki, amelyben  
részt vesznek az érintettek és a folyamatban érdekeltek. Ezt a fajta  
társadalmi dialógust emeli be az elmélet az átmenetekről való gon-  
dolkodás terébe, nem az értékek kizárását, hanem minél több érték,  
szempont és szemlélet bevonását megcélozva. Ez egyben annak a  
feltételezését is jelenti, hogy nincs egy kiemelt társadalmi szereplő,  
aki pontosan tudná, hogy mit jelent egy rendszer fenntarthatósága és  
hogyan történjen pontosan a fenntarthatóságra való átmenet, hanem  
egy közös gondolkodási és tanulási folyamaton keresztül formálódik  
és alakul ki. A normatív megközelítés alapvető jellemzője azonban,  
hogy ezek az átmenetek mindig a rendszerek, valamint összességé-  
ben a társadalmaink fenntarthatóbbá tételét kell hogy szolgálják.

Az átmenet nem csupán egy olyan elméleti keret, amely megra-  
gadt volna az akadémiai közegekben. A holland kormányzat a 2000-  
es évek elejétől kezdve több szektorban alkalmazza annak érdeké-  
ben, hogy hosszú távon fenntartható rendszerek jöjjenek létre a fő  
társadalmi funkciók ellátására. A leggyakoribb példák az átmenetet  
menedzselő projektekre az energetika, a szállítás és a közlekedés  
területeiről származnak. Ezeket a rendszereket legtöbbször technika-  
inak nevezzük, amelyet az elméletben azonban társadalmi-technikai  
rendszerekként jellemeznek. Ennek az az oka, hogy ezek a területek  
egyszerre foglalnak magukba technikai elemeket (eszközöket, infra-  
struktúrákat), társadalmi gyakorlatokat (szokásokat, tipikus politikai  
és gazdasági intézményi struktúrákat) és kulturális mintákat (értéke-  
ket, normákat, szabályokat, kognitív modelleket). Az elmélet szerint  
egy összetett rendszer e különböző elemeit egyaránt figyelembe kell  
venni az átmenet folyamatának előmozdítása és felgyorsítása érde-  
kében.

Bár jelen tanulmány az átmenetmenedzsment elméletének bemu-  
tatását tűzte ki célul, mégsem tekinthető egyszerű irodalomismer-  
tetésnek, ugyanis problémaorientáltan közelíti meg a témát. Ennek  
megfelelően az írás a következőképpen tagolódik: első részében be-  
mutatjuk, hogy miért van szükség egyáltalán átmenetekre, majd rávi-  
lágítunk azokra a fő problémákra, amelyekre választ keres az átme-  
netmenedzsment irányzat. Az ezt követő részekben pedig a meg-  
közelítés fő sarokpontjait mutatjuk be, reflektálva arra, hogy hogyan  
próbálnak megalapozott megoldásokat kínálni a felvetett dilemmákra.  
Az elmélettel kapcsolatos kritikai pontok bemutatására sajnos nincs

elég tér jelen tanulmány keretein belül, így csak utalásszerűen jelennek meg az írás végén.

### **Miért van szükség átmenetekre?**

Az átmenet nem egy új jelenség az emberi társadalmak történetében. Ezek az átmenetek a múltban a kultúra, a társadalmi és technikai struktúrák és a társadalmi gyakorlatok változási mintáin alapultak (Loorbach, 2007). A történelem folyamán számos átmenetet tapasztalhattunk a gazdaság, a mezőgazdaság, a közlekedés (Grin et al., 2010) és az energia területén, de említhetők az oktatás, az egészségügy, a társadalmi struktúra (Loorbach, 2007) vagy akár az irodalom és zene (Geels–Schot, 2007; Geels, 2007) területei is.

Ezeken a területeken az átmenetek során viszonylag hosszú, stabil időbeli szakaszok és viszonylag rövid, gyors társadalmi változást eredményező szakaszok váltották egymást (Kemp–Martens, 2007). Az átmenetmenedzsment szemlélete ezeknek a mintáknak és mechanizmusoknak a megértésén és elemzésén alapul. Olyan különböző tudományok járultak hozzá az átmenet szemléletének kialakításához, mint az ökológia, a biológia, a komplex rendszerek elemzése (complexity science) és a fizika, együtt az olyan, inkább társadalmi és technológiai orientációjú tudományágakkal, mint a szociológia, a pszichológia, a demográfia, valamint a tudományos és technikai tanulmányok (science and technology studies; röviden STS) és a történelemtudomány (Grin et al., 2010).

Érdemes reflektálni arra a kérdésre, hogy vajon miért van szükség egyáltalán átmenetekre a tágabb értelemben vett társadalmi-technikai mezőben. Miért nem elegendőek a kisebb fejlesztések és a jelenlegi rendszerek „áthangolása” egy tisztább, fenntarthatóbb verzióra? A válasz természetesen nem egyértelmű, amit az is mutat, hogy mennyire kevés szó esik napjainkban az átmenetekről és lehetőségeikről.

A jelenlegi krízisekkel és problémákkal kapcsolatos domináns gondolkodást leginkább a technikai gyorsmegoldás (technological fix) kifejezéssel jellemezhetnénk. Ez a gondolkodásmód arra vonatkozik, hogy a jelenlegi társadalmi-technikai rendszerek okozta problémák egyszerűen megoldhatók egy technikai beavatkozással, valamilyen kiegészítéssel, amit elég csak hozzátoldanunk a jelenlegi rendszerhez (Meadowcroft, 2005). Ilyen értelemben minden mehet tovább a megszokott módon, és nincs szükség nagyobb társadalmi, értékrendbeli és viselkedésbeli változásokra. Ha egy probléma igazán égetővé válik, akkor általában a társadalmak képesek rövid időn belül választ találni rá azáltal, hogy komoly erőforrásokatallokálnak annak megoldására. A helyzet azonban sok esetben összetettebb ennél.

Ha például a 2008-ban részben (ha nem is főleg) környezetvédelmi céllal Európa számos országában meghirdetett roncsautóprogramokat nézzük, akkor egy bonyolult ügy tárul fel, mivel a beavatkozás nyomán jelentkező különböző hatások nagy valószínűséggel gyengítik vagy akár ki is oltják egymást. Ezeknek a programoknak az alap gondolata az volt, hogy amennyiben a vezetők lecserélik régi, már erősen környezetszennyező autóikat, akkor kaphatnak állami támogatást (legtöbbször forgalmiadó-kedvezményt) új, alacsonyabb kibocsátással bíró gépkocsik vásárlására. Ha önmagában csak ezt a tényt vesszük figyelembe, akkor akár sikeresnek is ítélnénk a programokat, hiszen az bizonyos, hogy a cserélődéssel egy adott ország útjain járó autók kevésbé lesznek szennyezőek. Ugyanakkor ösztársadalmi szinten vajon ténylegesen csökken az autók okozta szennyezés (Responder, 2012)? A választ az úgynevezett visszapattanó hatás (rebound effect) általános jelenségének segítségével érthetjük meg. A visszapattanó hatás kifejezés arra utal, hogy számos esetben a szereplők (akár fogyasztók, akár termelők) a fenntarthatóság irányába tett befektetéseiknek köszönhető költségmegtakarítást további környezetszennyező tevékenységekre fordítják (Málovics–Bajmóczy, 2009).

A roncsautóprogram esetében a következő módon jelentkezik ez a jelenség. Ha bevonjuk például a vásárolt autók méretét és az utazott távolságokat is a modellünkbe, akkor azt találhatjuk, hogy a gépkocsi vásárlók (főleg ha állami támogatást is kaphatnak rá) hajlamosabbak régi autójuknál nagyobbakat vásárolni. Bár lehetséges, hogy az autók energiahatékonysága javul, de a méret növekedése miatt többet is fogyasztanak. Másik oldalról a szakirodalom arra is rámutat, hogy egy új autót többet is használnak a vezetők. Miközben tehát egy adott szakpolitikai intézkedés célja a kibocsátás csökkentése, egyáltalán nem biztos, hogy ténylegesen csökken a szennyezés mértéke a különböző tényezők egymásra hatása eredményeképpen (Responder, 2012; Grubbe, 2012).

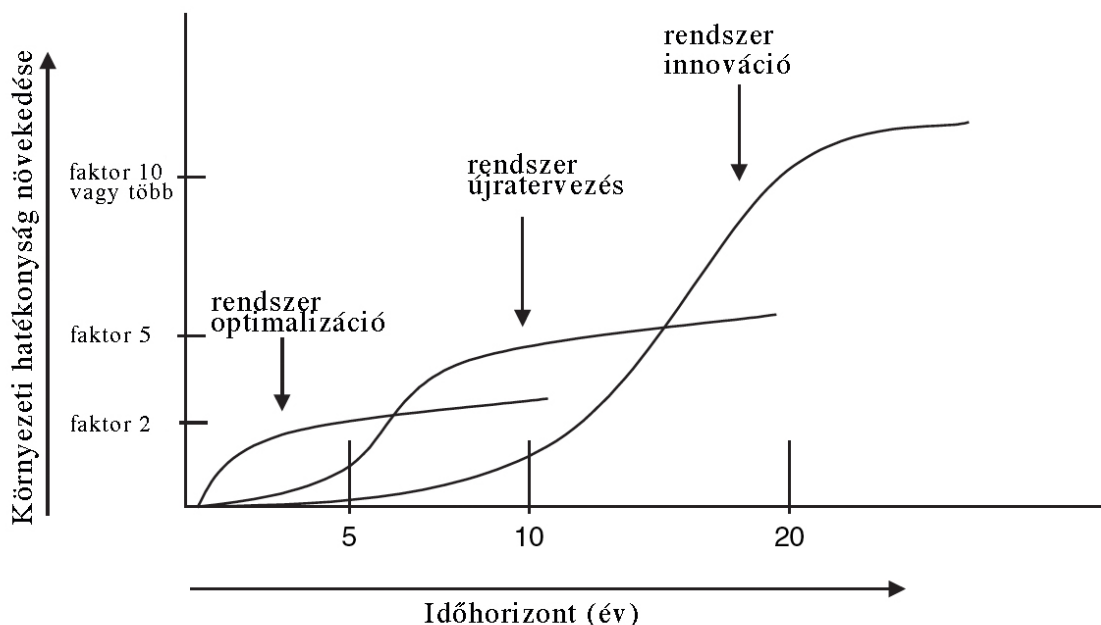
Ahogy a fenti példa is rámutat, a rendszer egyes elemeinek javítása, fejlesztése sokszor nem éri el a kívánt hatást. Több szerző rámutat, hogy a fenntarthatóság elérése csak rendszerszintű innovációk megvalósításával sikerülhet (Kemp–Martens, 2007; Kemp–Loorbach, 2003; Loorbach, 2007; Grin et al., 2010). Tukker és Butter (2007) szintén hangsúlyozzák, hogy a rendszerek optimalizációja (például autók üzemanyag-takarékosabbá tétele vagy alacsonyabb kibocsátású technológiák alkalmazása) nem elegendő a fenntarthatóság szempontjából, mivel szerintük ez maximálisan 20–30%-os javulást eredményezhet. Az egy-egy területre koncentráló, más területekhez nem kapcsolódó innovációk, amelyek átalakítják a termelési

és a fogyasztási láncok egyes elemeit (például anyag-újrahasznosítási rendszerek bevezetése forgalomból kikerült gépkocsik számára vagy általában a termelés és a fogyasztás során keletkező hulladékokat visszaforgató gazdasági mechanizmus kialakítása) elvezethetnek 50 vagy akár 75%-os javuláshoz. Szerintük azonban csupán rendszer szintű innovációkkal lehetséges olyan nagy mértékű változást előidézni, amely valóban radikálisan csökkenteni tudja a környezetre gyakorolt hatást (Tukker–Butter, 2007).

A rendszerszintű innovációk nem a fennálló rendszerek egyes elemeinek javítására, hanem társadalmi igényekre és funkciókra fókuszálnak. Azt tárják fel, hogy az egyes (jelenlegi és alternatív) rendszerek hogyan képesek ellátni ezeket a funkciókat, hogyan képesek válaszolni ezekre a társadalmakban jelenlévő igényekre. A szerzők példája alapján említhetjük azt az igényt, hogy az egy cégnél dolgozó munkatársak (egyszerűség kedvéért vegyünk most irodai dolgozókat) folyamatosan kapcsolatban lehessenek egymással.

A jelenlegi rendszer a munkaszervezésen, a munka- és a szabadidő különválasztásán, a városi terek elválasztásán és az ehhez igazodó várostervezésén keresztül próbálja ezt a funkciót biztosítani. Ennek viszont az az eredménye, hogy a munkavállalóknak rengeteget kell ingázniuk nap mint nap egy olyan infrastruktúrában, amelyet alapvetően az autó használata ural. Ahhoz, hogy ezt a rendszert le lehessen váltani, újra végig kell gondolni, hogy az adott társadalmi funkció ellátásának milyen fenntarthatóbb formája létezhet, valamint hogy ez hogyan kapcsolódik más funkciókhoz. A fennálló rendszert azonban nem lehetséges egyik napról a másikra megváltoztatni. A szakirodalomban az egyik rendszerről a másikra való átállást nevezik „átmenetnek” (transition), rámutatva, hogy egy teljes átmenet időtávja általában több évtized (Tukker–Butter, 2007) (1. ábra).

Kemp és Loorbach a negyedik Holland Fenntarthatósági Stratégiát (NMP4) idézve rámutatnak, hogy számos olyan kiterjedt környezeti probléma azonosítható (biodiverzitás csökkenése, klímaváltozás, a természeti erőforrások fogyása és túlhasználata stb.), amelyet a társadalom annak ellenére képtelen volt kezelni, hogy ezeket már hosszú idő óta ismerik és elismerik nemzeti és nemzetközi szinteken egyaránt. Ezeket a környezeti problémákat a holland stratégiai dokumentum a fennálló rendszerek beépített hibáiként mutatja be. A dokumentum szerint ezeknek a problémáknak a megoldását a jelenlegi rendszerek javításától nem, csak új rendszerek létrehozásától vagy a meglévő rendszerek radikális átalakításától lehet várni. A fő kihívás tehát az, hogy miként lehet a fennálló és funkcionáló rendszerek fenntarthatóbb rendszerek felé való átmenetét elősegíteni (Kemp–Loorbach, 2003).



1. ábra: Rendszer-optimalizáció, újratervezés és innováció  
(Tukker–Butter ábrája alapján, 2007, 95. o.)

A holland szerzők szerint a jelenlegi társadalom fenntarthatatlansága olyan tartós problémákra (persistent problems) vezethető vissza, amelyek mélyen gyökereznek a társadalmi struktúrákban, valamint számos – a társadalmi valóság különböző szintjén elhelyezkedő – szereplőtől függenek. Ezeknek a problémáknak a megoldása rövid távon nem reális, megértésükhöz és hatékony kezelésükhöz hosszú távú perspektívára van szükség – érvel Kemp és Loorbach (i. m., 4–5. o.).

A társadalom folyamatosan találkozik ezeknek a tartós problémáknak a tüneteivel: az energiaválságok, a lég- és vízszennyezettség, a környezet minőségének a romlása, az utak túlterheltsége és az egészségügyi problémák mind-mind ilyen tüneteknek tekinthetők. A különböző tudományok hagyományosan a specializált szaktudományi szemlélettel igyekeztek megérteni és megoldásokat találni ezekre. Mindenesetre az is látható, hogy a tartós problémák idővel egyre összetettebbé és nehezebben kezelhetővé válnak túllépve ezen a specializált kereteken (Kemp–Loorbach, 2003; Voss–Kemp, 2005).

Ahogy Van der Meer és szerzőtársai (2005), úgy Loorbach (2007) is a közlekedés kérdését hozza fel 2007-es szerkesztői cikkében (Governance for sustainability). A közlekedés esetében például a forgalmi torlódásokat az útkapacitás bővítésével próbálják kezelni, vagy a légszennyezettség mérséklését a gépkocsik károsanyag-kibocsátásának csökkentésével próbálják elérni. Bár ezek a megközelítések

rövid távon ténylegesen eredményezhetnek kismértékű javulást, valamint elősegíthetik a közlekedés kiszámíthatóságát, hosszú távon azonban a kibocsátást és a forgalmat egyaránt növelik.

Ez egyúttal azt is jelenti, hogy ugyanazon szakpolitikai megközelítések mentén – alapuljanak bár kormányzati szabályozáson vagy piaci alapú ösztönzőkön – képtelenség kezelni mindazokat a problémákat, amelyeket a korábbi beavatkozások létrehoztak (Loorbach, 2007, 2. o.). Ebben a szemléletben, a fenntartható fejlődés elősegítése érdekében szükség van a fennálló, berögzült gyakorlatokkal és gondolkodási módokkal való szakításra, hogy túl lehessen lépni a jelenlegi rendszerek keretein.

Összességében látható, hogy az elmélet a technikai fejlődéssel kapcsolatos optimista és pesszimista nézetek közötti ellentét meghaladására törekszik. A techno-optimisták szerint nincs olyan probléma, amelyet a technika az adott helyzetben nem lenne képes megoldani. Az emberi találékonyság és a technikai feltételeink kvázi határtalan lehetőségeket rejtenek magukban, csak azért nem aknáztuk még ki ezeket, mert igazán nincs rá szükségünk. Jelenleg sem a fosszilis-energia-hordozók készletének kimerülése, sem az óceánok szintjének emelkedése, sem pedig a klímaváltozás nem akkora probléma, hogy jelentős anyagi és kognitív erőforrásokat fordítanánk rá társadalmi szinten. Ha viszont égetővé válnak ezek a problémák, akkor a (technikai) megoldások sem váratnak majd magukra.

A technológiai fejlődés pesszimista felfogása szerint az a technikai rendszer, amelyben élünk, egy olyan kizsákmányoló és ember-telen logika alapján működik, amelyet nem lehet megváltoztatni. A természet és az ember egyaránt ennek a rendszernek a részévé, akaratán kívül is, (ki)szolgájává válik. A válasz tehát nem lehet ennek a rendszernek az átalakítása, hanem az egész feladására és a rendszerből való kivonulásra van szükség. Vissza kell tehát térni egy technológiailag kevésbé bonyolult és összetett életformához, amely mind a természettel, mind az emberi lényeggel nagyobb összhangban van.

A két „extrém” állásponthez képest az átmenet elmélete arra hívja fel a figyelmet, hogy egy-egy technikai fejlesztés képtelen rendszer-szintű, tartósan fennálló problémákra választ adni, ezért új rendszerek létrehozása szükséges, amelyek a fenntarthatóság irányába mutató innovációk összekapcsolódásából és a társadalmi igények újraértelmezéséből jöhetnek létre egy viszonylagosan nyitott tervezési folyamat eredményeképpen. Ez azt is jelenti, hogy az átmenetmenedzsment, még ha implicit módon is, amellett teszi le a voksát, hogy a jelenlegi technikai szintet nem feladni kell és kilépni a környezeti és társadalmi szövetet roncsoló technikai rendszerekből, hanem ezeket belülről kell átalakítani, egy belülről építkező és önmagát erősítő

folyamat során. Rendszerszintű problémákra tehát nem egyéni (akár az optimista, akár a pesszimista forgatókönyv szerinti) válaszokat, hanem rendszerszintű megoldásokat kell keresni.

### **Az átmenetmenedzsment megközelítése**

Az átmenetmenedzsment koncepciója inspiráló és integratív jellege miatt egyre inkább elterjed nemzetközileg is, és ezzel párhuzamosan egyre gyakrabban használják egymástól igen eltérő területeken: a komplex rendszerek elemzésében, a kormányzás, az ökoszisztéma-menedzsment és az innovációmenedzsment kutatásában (Loorbach, 2007). Bár a különböző tudományok eltérően írják le az átmeneti folyamatokat – az adott szaktudomány sajátos terminológiáját, diskurzusát, módszertani megközelítését és fő elemzési szintjét használva –, számos hasonlóság érhető tetten ezekben. A közös pontok a következők: (1) Az átmenetek a lassú és gyors változások egymást váltó folyamatának eredményei, amelyek egy stabil (rendszer)állapotból egy másikba vezetnek. (2) Az átmenetek ko-evolúciós folyamatok eredményei, amelyek különböző szinteken mennek végbe. (3) Az átmenetek nagymértékben kiszámíthatatlanok és bizonytalan kimenetűek az irányukat és a gyorsaságukat tekintve. (4) Az átmeneteket egyszerre generálják a külső környezet változásai és a belső innovációs folyamatok (Loorbach, 2007, 2. o.).

Loorbach (2007) értelmezésében az átmenetmenedzsment fő ambíciója, hogy olyan folyamatokat indítson be, amelyek folyamatos társadalmi fejlesztéseket ösztönöznek, miközben hozzájárulnak a gazdaság életképességéhez az erőforrások fenntartható használatával, a társadalmi jólét és a kulturális és társadalmi sokféleség fenntartásával. Az ilyen átmenetek menedzsmentje (definíció alapján) nem történhet felülről vezérelt, parancsnoki megközelítéssel. A különböző szinteken zajló folyamatok kikerülhetetlen komplexitása és bizonytalansága miatt az átmenetmenedzsment szakértői szerint a legnagyobb befolyásoló hatás, amit az átmenetekre gyakorolhatunk, az az irányuk és gyorsaságuk befolyásolása (Kemp–Loorbach, 2003; Meadowcroft, 2005; Loorbach–Rotmans, 2006; Loorbach, 2007; Kemp–Martens, 2007; Grin et al., 2010).

Az átmenetmenedzsment több olyan nehezen feloldható problémára igyekszik választ találni, amelyeket a már lezajlott átmenetek történeti elemzése kérdésként felvet. Egyrészt a fenntarthatóság érdekében szükség van a mostani társadalmi-gazdasági-technikai működésmódról egy új működés felé való átmenetre. A kérdés viszont az, hogy hogyan lehetséges ez, amikor mind a makroszintű rendszereink, mind az ezekhez kapcsolódó és ezekhez igazodó mikroszintű társadalmi gyakorlataink fenntarthatatlan mintát követnek. A makro



és a mikro, a struktúrák és gyakorlatok összekapcsolódása és kölcsönös újratermelődésük látszólag ellehetetlenítik a változás bármilyen lehetőségét (Parsons, 1985; Layder, 2005). Ezt nevezhetjük a *beágyazottság problémájának*. Az átmenetmenedzsment számára tehát kiemelt fontossággal bír a változás azon szereplőinek és folyamatainak az azonosítása és megerősítése, akik és amelyek képesek új utak, útvonalak megnyitására, és ezáltal ki tudják „mozdítani” a már meglévő rendszereket a helyükből.

Másrészt az átmenetek elméletének valamilyen választ kell adnia az irányítás és a tervezés kérdésére (Meadowcroft, 2007). A növekvő komplexitás még rövid távon is komoly kihívások elé állítja a szakpolitikai gondolkodást, míg a hosszú távú tervezés esetében a kiszámíthatatlanság és bizonytalanság még inkább jelen van. Bár történtek átmenetek a múltban, de ezek általában nem tervezett módon és nem egy központi döntéshozó közreműködésével zajlottak. Hogyan lehet tehát az átmeneteket megtervezni, menedzselni; illetve ha lehet egyáltalán, akkor milyen értelemben beszélhetünk menedzsmentről, igazgatásról? Ezt a kérdéskört nevezhetjük az *irányítás problémájának*.

Harmadrészt pedig, szintén az átmenetek történeti elemzésének kapcsán felmerül az a kérdés, hogy hogyan kaphatunk elegendő információt magáról az átmenet folyamatáról. Bármilyen beavatkozás ugyanis csak abban az esetben lehet eredményes, ha legalább a rendszer alapvető folyamatairól és a beavatkozások nyomán létrejövő változásokról vannak megbízható adataink (Foxon et al., 2009). Ugyanakkor a történeti elemzések arra mutattak rá, hogy a komplex társadalmi-technikai rendszerek létrejötténél egyetlen szereplő sem látta át az adott rendszer egészét, így az bizonyos értelemben a saját életét kezdte élni, olyan fejlődési irányokba haladva, amelyeket senki sem látott előre (Joerges, 1996; Joerges–Czamiawska, 1998). A kérdés tehát az, hogyan lehet egy olyan átmenetfolyamatot megérteni és információt gyűjteni róla, amelyet újdonsága miatt még nem ismerhetnek a szereplők, következésképpen a feltárásához és megértéséhez még a fogalmi apparátusuk sincs meg. Ezt a kérdéskört nevezhetjük a *megismerés problémájának*.

Ezekre a *problémákra* próbál felelni az átmenetmenedzsment, vagyis arra, hogy hogyan lehet egy alapvetően komplex, kiszámíthatatlan és emiatt irányíthatatlan folyamatot (az átmenet folyamatát) – amely a jelenlegi rendszerek beágyazottsága ellen hat – elősegíteni és befolyásolni. Az átmenetmenedzsment elmélet szakértői szerint ez csak akkor lehetséges, ha úgy közelítünk az átmenet jelenségéhez, mint egy (a) nyitott, (b) többszintű, (c) többszereplős és (d) több szakaszból álló folyamathoz. A következő oldalakon ezeket az elemeket

fejtjük ki, ezáltal részletesen bemutatva és elemezve az átmenetmenedzsment különböző dimenzióit.

### *Az átmenet mint nyitott folyamat*

Halász Gábor Michael Fullan *Változás és változtatás* című könyvtrilógiájához (2008) írt előszavában rámutat, hogy komplex rendszereket nem lehetséges a gondolkodás lineáris modelljével megragadni (Halász, 2008). A közvetlen beavatkozás sokszor nem vezet eredményre, de legalábbis többnyire nem arra az eredményre vezet, amit elvártak és elképzelték a kidolgozói. Ha az ellenőrzés hagyományos értelemben nem lehetséges, és ezért a beavatkozás sem célravezető, akkor mit tehet egy döntéshozó? Halász javaslata, hogy „*mondjunk le a dolgok közvetlen megváltoztatásának illúziójáról, és ehelyett teremtünk olyan, a változás számára kedvező környezetet, amelyet ellenőrzésünk alatt tudunk tartani, és amely környezetben képesek a változások kifejlődni*” (Halász, 2008).

A szerző szerint ennek a szemléletnek az elfogadása ugyan nem egyszerű, viszont a változás egy olyan elmélet kidolgozását teszi lehetővé, amely a korábbi megközelítésekénél jóval realistább módon ragadja meg a folyamatokat, és ezért jóval hasznosabb is (Halász, 2008).

Bár Halász (és Fullan) műveiben elsősorban az oktatási rendszer reformjára koncentrál, nagyon hasonló végkövetkeztetésekre jut, mint az átmenetmenedzsment szemlélete. Az átmenetmenedzsment ugyanis egy nyitott keretrendszer felállítását javasolja, amelyen belül lehetséges a fenntartható fejlődés útvonalainak keresése a társadalom különböző szektorai számára. Ez a keretrendszer nem próbálja meg a folyamatokat szorosan ellenőrizni, sokkal inkább hagyja azokat megtörténni, befolyásolva irányukat, lefolyásuk gyorsaságát és megvalósulásuk valószínűségét (Rotmans–Loorbach, 2006).

Az átmenetmenedzsment szakértői szerint az átmenet során a változásoknak leginkább megfelelő környezetet kell létrehozni anélkül, hogy valamely mereven meghatározott célt próbálnának megvalósítani a szereplők. A nyitottság olyan értelemben jellemzi az átmenetet, hogy míg a folyamatok fő iránya adott – amely az új, fenntarthatóbb rendszerek kialakításának iránya –, maga a folyamat nyílt végű (Kemp et al., 2005). Kemp és Martens (2007) érvelése szerint a rendszer összetettsége nem egyeztethető össze a specifikus, kvantitatív célszámok meghatározásával. Ennek megfelelően a rendszer szintű céloknak rugalmasnak, megváltoztathatónak kell lenniük.

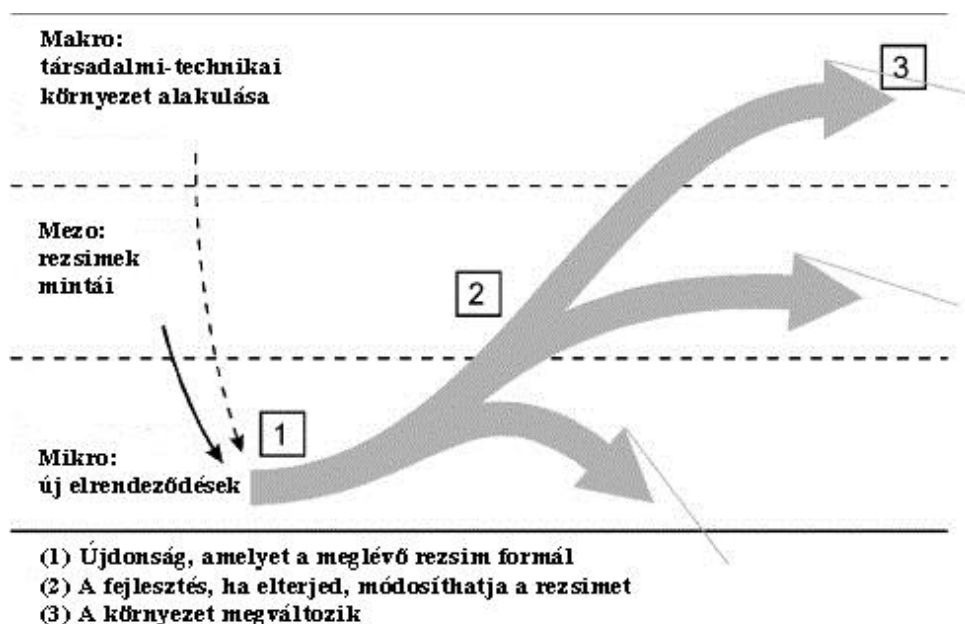
Az átmenetmenedzsment tehát ilyen módon próbál választ adni az irányítás dilemmájára. Feladja a tökéletes kontroll elképzelését, és inkább – szektorális szinten – olyan terek létrehozását javasolja,

amelyek segíthetik, támogathatják új rendszerek kialakulását. Az elmélet képviselőinek érvelése alapján a már meglévő, a fenntarthatóság irányába mutató folyamatok (a környezeti terhelést csökkentő technikai fejlesztések, környezetvédelmi mozgalmak, társadalmi vállalkozók tevékenysége) dinamikáját szükséges kihasználni anélkül, hogy elnyomnánk azokat egy felülről lefelé történő irányítási mechanizmussal (Kemp–Loorbach, 2003; Grin et al., 2010; Meadowcroft, 2005).

A nyitottság másik dimenziója, hogy az átmenet menedzselésének tanuláson kell alapulnia a szakértők szerint (Loorbach, 2007; Kemp–Martens, 2007). A rendszerdinamika feltárása és megértése lényeges a beavatkozás hatékony módjainak meghatározásához. Hogyan lehetséges azonban megbízható ismereteket szerezni egy rendszer működéséről, amikor az az átmenet folyamatában alakul és formálódik? A megismerés dilemmáját, az átmenetmenedzsment szemlélete alapján, úgy lehet feloldani, ha nemcsak a célok nyitottak, hanem az átmenetet leíró fogalmak és mentális modellek is adaptívak és együtt változnak az átmenet folyamatával. Ez folyamatos reflexivitást és nyitottságot kíván meg az átmenetet követő és befolyásolni kívánó döntéshozóktól és szakértőktől.

### *Az átmenet mint többszintű folyamat*

Az elmélet egyik legfontosabb része az a háromszintű modell, amely alapján az elmélet megalkotói az átmenetek környezetét bemutatják (Meadowcroft, 2005; Kemp–Loorbach, 2003, 2005). Ezek a szintek a következők: a „környezet” (landscape), a „rezsím” (regime) és a „fülké” (niche). Ezek a társadalmi valóság különböző (makro-, mezo- és mikro-) szintjeit képviselik, ahogyan azt a 2. ábra mutatja. A környezet jeleníti meg a modellben a változások tágabb technikai, társadalmi és gazdasági kontextusát. A modellben ez a legkevésbé befolyásolható szint, leginkább a változások nemzeti felüli szintjét jelöli, amelyen a szereplők csak közvetett módon tudnak változtatni. Másik oldalról viszont az ezen a szinten bekövetkező változások (mint például az energiaárak emelkedése vagy egy globális környezetvédelmi egyezmény létrejötte) egyaránt befolyásolhatják a rezsimek és a fülkék működését. A rezsimek olyan kereteket alkotnak, amelyek a domináns és általánosan osztott gyakorlatokból, szabályokból és technológiákból épülnek fel, egyszerre lehetőséget engedve bizonyos fejlesztési irányoknak és változásoknak, míg akadályozva és megszűrve új, alternatív (értsd kereteken kívül eső) lehetőségeket. A modell harmadik, legalacsonyabb, de kiemelt fontosságú szintjét pedig a fülkék alkotják, amelyek olyan lokalizált területekként értendők, ahol egy relatíve védett környezetben az innovációk először meggyökereskedhetnek.



2. ábra: A társadalmi-technikai rendszerek átalakulásában részt vevő makro-, mezo- és mikroszintek (Geels, 2002, 1262. o. alapján)

Grin és szerzőtársai *Átmenetek a fenntartható fejlődés irányába* című könyvükben felhívják a figyelmet, hogy a fülkék és a rezsimek hasonló típusú struktúráknak tekinthetők, amelyek főleg méretükben és stabilitásukban térnek el egymástól (Grin et al., 2010). Érvelésük szerint a fülkéket és a rezsimeket egyaránt olyan szereplők hálózata alkotja, akik bizonyos szabályokat osztanak. Ebben az értelemben mindkét szint a helyi, mikroszintű gyakorlatok és tevékenységek számára biztosít kereteket, bár ezek a keretek eltérő mértékben korlátozzák a szereplők cselekvését. A fülkék szintjén, az innovációkhoz kötődő hálózat még instabil és sérülékeny, a különböző résztvevők pedig viszonylag gyakran cserélődhetnek az idő elteltével. Hasonlóképpen a szabályok sem alakultak ki még, így elég bizonytalanok, a gazdasági struktúrák és a piacok sem adóttak, továbbá a kognitív struktúrák sem szilárdultak még meg (ezt a tervezési részletek, a felhasználói preferenciák és a szabályozások körüli viták mutatják). A fülkék tehát nagyon tág, nagyon laza kereteket biztosítanak, így ezek egyben tartása rengeteg egyeztetést, munkát és energiát követel meg a résztvevőktől (Grin et al., 2010, 27.).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Maga a fülke az ökológiában használt niche kifejezésre utal, amely egy adott populáció fennmaradásához szükséges környezeti feltételeket és erőforrásokat foglalja magába. Az elméletben egy olyan teret jelöl, amely viszonylagos védettséget élvez a rezsim kognitív, intézményi és technikai korlátaitól. Ez összefüggésben van a René Kemp (Kemp et al., 2004) által kidolgozott stratégiai niche menedzsment szemléletével, amelynek elméleti eredményeire az átmenetmenedzsment is nagymértékben támaszkodik.

A társadalmi-technikai rezsimekben a társadalmi hálózatok nagy kiterjedésűek és stabilak. Mivel a szereplők legnagyobb része ezekhez igazítja a tevékenységét, ezzel meg is erősítik ezeket a struktúrákat és legitimálják a létjogosultságukat. Mind a kognitív szabályok (például domináns tervezési elvek), mind pedig a rezsimhez kapcsolódó piaci struktúrák és mechanizmusok nagymértékű stabilitást mutatnak. Mivel a szabályok egyértelműek, mindenki számára hozzáférhetőek és változatlanokat mutatnak, a rezsim erős és kiszámítható kereteket biztosít a résztvevők számára. Ez azt is jelenti, hogy a szereplők számára mikroszinten nehéz eltérni a rezsim által meghatározott szabályoktól és viselkedési, döntési mintáktól. Összefoglalva a rezsimek jóval erőteljesebb korlátozó befolyást gyakorolnak a szereplőkre, mint a fülkék. A fülke-innovációk viszont képesek lehetnek egy új rezsim létrehozására, amennyiben az őket övező társadalmi hálózatok kibővülnek, és a velük kapcsolatos szabályok megszilárdulnak (Grin et al., 2010, 27–28.).

A társadalmi-technikai környezet egy más típusú struktúrát jelent az elméletben. Míg a fülkék és a rezsimek az általuk megtestesített kereteken keresztül hatnak, a tágabb környezet más módon befolyásolja a cselekvéseket. A szerzők a fizikai környezet hasonlatával próbálják ezt a viszonyt megjeleníteni. Eszerint a fizikai környezet bizonyos jellemzői könnyebbé tesznek egyes mozgásokat, míg megnehezítenek másokat. Át lehet egy hegységen kelni a nehezebb utat választva (megmásszuk a meredek hegyoldalakat), vagy könnyebb útvonalon (a völgyön át) haladva. Hasonlóképpen a szerzők szerint a tágabb értelemben vett társadalmi-technikai környezet nem determinál, de az erők egy olyan mély, strukturális rétegét adja, amely segít bizonyos tevékenységeket és társadalmi gyakorlatokat mások ellenében (Grin et al, 2010, 28.).<sup>2</sup>

A változás dinamikájának ilyen, több szinten való megragadásával próbálnak az elmélet képviselői választ adni a beágyazottság problémájára. A kérdés tehát az, hogy honnan indulhat a változás, amely új rendszerek kialakítását lehetővé teszi. Ha a szabályok ál-

---

<sup>2</sup> Érdeemes kiemelni, hogy az elméletben a szerzők nem adnak egyértelmű választ arra, hogy hol húzódik a rezsimek és a környezet közötti határ. Ennek egyik oka az lehet, hogy ez akár esetről esetre változhat, hiszen az elmélet azt tekinti környezetnek, amit a szereplők még közvetve sem tudnak befolyásolni. A másik fontos különbség lehet, hogy míg a rezsim a társadalmi hálózatokon és a hálózatokban részt vevők gondolkodási és eljárási (egyaránt kodifikált és informális) szabályain keresztül állít kereteket a szereplők számára, addig a környezet nem domináns gondolkodási kereteket jelent, hanem a globális és nemzeti társadalmi-gazdasági helyzetet, amely mellett vagy éppen ellen az adott innováció megvalósul.

talánosan elfogadottak, amelyek mind a mezo- (rezsím), mind pedig a makro- (környezet) szinten kijelölik azokat a társadalmi gyakorlatokat és mintákat, amelyeket a szereplők követ(het)nek, akkor egy erősen integrált, megváltoztathatatlan rendszer képe dereng fel előttünk. Ez természetesen nem csupán elméleti kérdés. A közpolitikai és a mindennapi érvelésben egyaránt gyakori szempont a változás ellenében, hogy a jelenlegi rendszerek éppen a már létező struktúrák merevsége és tehetetlensége miatt nem cserélhetők fel új megoldásokon alapuló rendszerekkel. Amíg viszont ezek a struktúrák állnak fenn, a társadalomban a szereplők ehhez igazítják a cselekvéseiket, amellyel egyúttal meg is erősítik ezeknek a struktúráknak a létjogosultságát és így közvetett módon a működését is.

Érdeemes azonban megjegyezni, hogy a társadalom csak látszólag, a szereplők sajátos szemszögéből mutat nagyfokú stabilitást, hiszen a múltban is történtek technikai-társadalmi átmenetek a történelem során. Ha tüzetesebben megvizsgáljuk ezeket, érvelnek a szerzők, akkor a legtöbb esetben ez a háromszintű modell rajzolódik ki (Grin et al., 2010; Geels, 2002, 2007; Raven–Geels, 2010).

A változások jellemzően a lokális szintről indultak, egy relatíve védett környezetből (fülkéből), amelyben az újítások képesek voltak meggyökeresedni. Természetesen ezeket a fejlesztéseket befolyásolták azok az általánosan osztott szabályok és modellek, amelyeket a modell rezsimnek nevez. A fülkék és a rezsimek között tehát feltárható egy kölcsönös egymásra ható dinamika: a rezsimek befolyásolják a helyi szintű újításokat, míg a sikeres helyi újítások a tanulás és a tapasztalat felhalmozódása útján visszakerülnek a rezsim szintjére, befolyásolva és megváltoztatva azt. Ez a dinamika azonban meglehetősen lassú és fokozatos. Bár az új tapasztalatok beépülésével megváltoztatja a rezsimet és közvetve befolyásolja a környezet szintjét, de nem feltétlenül vezet radikális változásokhoz, amelyekre egy rendszerátmenet során szükség van.

Grin és szerzőtársai (Grin et al., 2010) könyvükben az átmenet e többszintű dinamikáját igyekeznek megragadni. Az átmenetek többszintű szemlélete azt hangsúlyozza, hogy az átmenetek a különböző szinten zajló folyamatok kölcsönhatásából jönnek létre. A fülkében létrejövő innovációk kiemelt fontossággal bírnak, mert ezek tekinthetők az átmenetek magjainak. A szerzők által használt természeti hasonlat hangsúlyozza a környezet jelentőségét, ugyanis az, hogy egy új mag kikel és csírákat hajt-e, attól függ, hogy milyen környezetbe kerül (Grin et al., 2010, 86.). Amikor egy új, radikális innováció megjelenik egy fülkében, rengeteg változás és kiszámíthatatlanság van jelen. Az innovációkat övező társadalmi hálózatokat és víziókat befolyásolja a rezsim és a környezet szintje.

Az újdonságok gyakran sok ideig maradnak meg a fülkékben és nem képesek onnan kitörni. A szerzők szerint ennek több oka lehet. Az egyik nyilvánvaló ok, ami igen gyakori, hogy a technikai fejlesztések során felmerülő hibák javítása sokáig tart. Egy másik lehetséges magyarázat, hogy a megjelenő radikális újítások gyakran nem egyeztethetők össze a fennálló rezsimmel, például az infrastrukturális követelményekkel, a felhasználói gyakorlatokkal vagy a szakpolitikai környezettel. Amíg az adott rezsim stabil, az újdonságoknak nincs sok esélyük áttörni a fennálló korlátokat. Ebben az esetben tehát az újdonságok sokáig a fülkékben maradhatnak vagy lassan elsorvadhatnak (Grin et al., 2010, 24–25.).

A fülkeinnovációk „áttörési lehetőségei” gyakran a külső környezet változásaitól függenek, amelyek nyomás alá helyezik a fennálló rezsimet, felnyitva azt. A szerzők ezen a ponton is hangsúlyozzák, hogy a szintek közötti kapcsolat nem mechanikus jellegű. A tágabb környezet és a rezsim viszonylatában sem egy egyszerű befolyásoló hatásról beszélhetünk. A tágabb környezetben beálló változások tehát nem közvetlenül hatnak, hanem átszűrődnek azon, hogy a szereplők milyen módon látják a világot, milyen (új) lehetőségeket és korlátokat érzékelnek, valamint hogy ezek a tágabb változások milyen módon jelennek meg a társadalmi vitákban. A tágabb környezet változásának legfontosabb befolyásoló hatása, hogy lehetőségeket teremt és nyit meg a tágabb társadalmi változások számára. Ha egy ilyen változás esetén rendelkezésre állnak megfelelően stabilizálódott fülkeinnovációk, akkor ezek kihasználhatják a megnyíló lehetőségeket és szélesebb körben terjedhetnek el. Ha ezek a sokféle, eltérő irányokat megtestesítő innovációk össze tudnak állni és össze tudnak rendeződni, akkor elvezethetnek tágabb társadalmi-technikai változásokhoz. Ez az új rezsim aztán visszahathat a tágabb környezetre is (Grin et al., 2010, 26.).

Visszaülve a szakpolitika nyitottságának a kérdésére, látható, hogy ebben a modellben a stratégiatervezés feladata annak a nyitott keretrendszernek a létrehozása, amely képes összekötni a társadalmi-technikai változások különböző szintjeit. Lényeges elem az is, hogy legyenek viszonylagosan védett terek – az elmélet sajátos terminológiájával fülkék –, ahol a különböző radikális innovációk létrejöhetnek és összekapcsolódhatnak. Ha léteznek ilyen fülkék, akkor a lehetőségek megnyílásakor ezek képesek lehetnek egy új rendszer megalapozására és kiépítésére. A modell azt is világossá teszi, hogy a tágabb környezet változásai nyitják meg ezeket a lehetőségeket, és a nemzeti szintű szakpolitikának ezekre a tágabb változásokra igen korlátozott befolyása van. Az átmenetet megalapozó és segítő

szakpolitika legfontosabb feladata az elmélet szerint a változások számára megfelelő miliő biztosítása, fenntartása és támogatása.

Összefoglalva az eddigieket az átmenetmenedzsment elméletének többszintű szemlélete szerint: (1) A fenntartható átmenetek dinamikája különböző, közösen evolválódó szinteken alakul ki: ezek a fülkék, a rezsimek, valamint a környezet szintjei. (2) A fülkékben új társadalmi-technikai elrendeződések (socio-technical configurations) jönnek létre például az energia, a lakhatás, a szállítás, a mezőgazdaság területein. (3) A rezsimváltások a három szinten zajló változások és fejlesztések közötti kapcsolatokon és interakciókon keresztül történnek. (4) A stratégiai tevékenység szerepet játszik abban, hogy kapcsolatokat hoz létre a fülkék és a rezsimek között, ezáltal segítve az átmenetet (Loorbach, 2007, 2.).

Kemp és Loorbach (2006) érvelése szerint a társadalmi-technikai rendszereknek ezt a többszintű perspektíváját jól illusztrálja a villamosenergia-rendszerek közelmúltban tapasztalható dinamikája. Ebben az esetben a nukleáris és fosszilis energiákon alapuló centralizált energiatermelési és -elosztási rendszert egyre inkább megkérdőjelezzik az „intelligens” hálózatokban működő decentralizált energiatermelési és energiátárolási technikák, amelyek fülkéken belül válnak egyre inkább megalapozottá és kidolgozottá. Ugyanakkor a szélesebb társadalmi-technikai környezeten belül is változásoknak lehetünk tanúi, amelyek következtében az energiatermelés jelenlegi rezsimje is egyre nagyobb nyomás alá kerül. Ahogy a klímaváltozás kezelése és az energiabiztonság kérdése egyre fontosabbá válik, a hangsúly folyamatosan tolódik a teljesítménykövetelmények irányából a társadalmi legitimitáció kérdése felé. A belülről jövő új technikai kihívás (intelligens hálózatok) és a felülről jövő nyomás azonban nem vezet azonnali és egyszerű átmenethez (Kern–Smith, 2008).

A jelenlegi komplex technikai-társadalmi rendszer elemei – mint az ipar intézményi felépítése, felhasználói szokások és viselkedés, termelési hálózatok, valamint a kormányzás és politikai szabályozás mintái – között fennálló kölcsönös függőségek és összefonódásaik miatt, egy új típusú villamosenergia-szolgáltatás csak számos, egymástól (még) független innovatív folyamaton keresztül ölthet alakot. Ennek a potenciális rendszerszintű innovációnak a folyamata nem egy egyértelmű és egyirányú lineáris útvonal. Ez a napjainkban is zajló folyamat, a különböző elemek összekötésével járó kísérletezésen, valamint ennek köszönhetően rengeteg próbálkozáson és hibán keresztül vezet (Kemp–Loorbach, 2006; Verborg–Geels, 2007).

Egy ilyen jellegű átmenetet elősegítő folyamatnak rengeteg szereplője lehet, akik számos módon kapcsolódhatnak össze. Ezek a



kapcsolatok és az ezekből épülő hálózatok egyáltalán nem semlegesek az átmenetmenedzsment szemlélete számára. A szemlélet külön érinti az átmenet folyamatának többszereplős jellegét, ahogyan azt a következő alfejezet is bemutatja.

### *Az átmenet mint többszereplős folyamat*

Mivel az elméleti keret szerint az átmenetek nem jöhetnek létre egyetlen központi döntéshozónak az adott rendszerbe történő beavatkozásával, az átmenetmenedzsment elméletének képviselői több releváns szereplő bevonását javasolják, akik az átmenet folyamatában számos szerepet tölthetnek be és feladatot láthatnak el. A több szereplő bevonása nem csupán legitimációs stratégia, hanem – az elmélet értelmezésében – mindenképpen szükséges az átmenet folyamatának felgyorsításához és irányának befolyásolásához (Meadowcroft, 2005; Kemp–Martens, 2007; Loorbach, 2007).

Az irányítás problémájára visszatérve a különböző szereplők tevékenységeinek összekapcsolódása az, amely egy új rendszer kialakulása felé billentheti a jelenlegi állapotokat. A kormányzat (fő)szerepe itt tehát leginkább a különböző szemlélettel, tudással, érdekekkel rendelkező szereplők közötti párbeszéd és információcsere elősegítése. Ez támogathatja az új társadalmi gyakorlatok, minták, technikai innovációk, szakpolitikai keretek és piaci működésmódok összekapcsolódását egy adott szektoron belül, ezáltal katalizálva és felgyorsítva az átmenetek folyamatát. A történeti jellegű (Grin et al., 2010; Geels, 2002) és a kortárs vizsgálatok (Castells, 2005) egyaránt azt mutatják, hogy ez az összerendeződés az átmenetek során mindenképpen megtörténik. A releváns szereplők közötti kapcsolatok számára kialakított keretek felgyorsíthatják, valamint demokratikusabbá tehetik ezeket a folyamatokat.

A másik kérdés, amelyre a folyamat többszereplős karaktere választ ad, a megismerés dilemmája. Az ezzel kapcsolatos érvelés szerint egyik szereplő sem képes átlátni egy rendszer egészét, így senki nem tudja megbízhatóan leképezni a rendszer működését. Ez igaz lehet bármilyen magas komplexitású rendszerre, de magára az átmenet folyamatára különösen az (Foxon et al., 2009). Ezen segíthet, ha az átmenet folyamatának minden egyes alkotóeleme és szakasza számos, különböző háttérű társadalmi szereplő bevonásával történik, akik a tudásukat, készségeiket, erőforrásaikat és különleges nézőpontjukat hozzá tudják adni a folyamathoz.

Mivel az átmenetmenedzsment próbálja kezelni és figyelembe venni ezeket a dilemmákat, így nem tekinthető egyszerű irányítási és szervezési tevékenységnek. Az elmélet abból indul ki, hogy a tényleges szakpolitikák nem technikai jellegű kérdésekre adott egyszerű

válaszok, hanem politikai tárgyalások és folyamatok eredményei. Az átmenetmenedzsment egy új keretet kínál ezeknek a folyamatoknak, amelyen keresztül fenntartható megoldások és struktúrák jöhetnek létre olyan részvételi folyamatoknak köszönhetően, amelyek fejlesztik, monitorozzák és értékelik ezeket az új víziókat, intézményeket, szervezeti koalíciókat és kísérleteket (Kemp–Martens, 2007).

Az átmenetmenedzsment szakpolitikai megközelítésének három eleme kifejezetten épít a különböző szereplők közötti kapcsolatra. Ezek a következők: (1) átmenetplatformok létrehozása, (2) közös vízió kialakítása, valamint (3) potenciális útvonalak azonosítása és kialakítása az ún. backcasting technika (a jövőből a jelenbe való visszatervezés) segítségével.

*Az átmenetplatformok jelentősége:* az elmélet úgynevezett átmenetplatformok (transition arena) létrehozását javasolja, ahol a különböző társadalmi szereplők között kifejezetten az átmenetet megalapozó és elősegítő interakciók jönnek létre a társadalmat érintő tartós problémákkal kapcsolatban (Voss–Smith–Grin, 2009). Kemp és szerzőtársai szerint ezeknek a platformoknak a főszereplői az „élenjárók” (frontrunners) – a különböző háttérrel rendelkező innovátorok és stratégiai gondolkodók (Kemp–Loorbach, 2003; Kemp–Martens, 2007). A platformok kreatív interakciókat, tudáscserét, tanulást és párbeszédet segítenek elő. Ennek eredményeképpen a bevont szereplők azáltal, hogy jobban megértik a probléma természetét és a többi szereplő perspektíváját, áthangolják saját problémameghatározásaikat és szemléletüket. Ez kihat a további tevékenységeikre, így a különböző területeken zajló fejlesztések nagyobb eséllyel kapcsolódnak össze és/vagy igazodnak egymáshoz (Meadowcroft, 2005).

*Közös víziók kialakítása:* az átmenetplatformok feladata az is, hogy az általános társadalmi célokat specifikus, a platform résztvevői által közösen osztott víziókra fordítsák le. Ezek a specifikus víziók aztán hozzájárulhatnak a tartós társadalmi problémák megoldásához azáltal, hogy azonosítják a problémakezelés potenciális eszközeinek meghatározását és segítik az átmenet társadalmi támogatottságának kialakulását (Kemp–Loorbach, 2003).

A víziókat érdemes a jövőre vonatkozó társadalmi-technikai forgatókönyvek (scenáriók) formájában felépíteni (például hogyan fog a jövőben kinézni a fenntartható lakhatási rendszer). Annak érdekében, hogy a társadalmi szereplők széles rétege támogassa azokat, vonzónak, fantáziadúsoknak és kreatívnak kell lenniük. Ezek a fő célokat megjelenítő elképzelések nem merevek, hanem alakulásuk függ a későbbi tanulási és megértési hatásoktól (Kemp–Martens, 2007).

Az együtt létrehozott és közösen osztott vízió további funkciója, hogy segíti az ígéretes fülkeinnovációk és a támogatási formák közötti választást. Ebben az értelemben a vízió egy alternatív szelekciós környezetet biztosít, amelyhez a résztvevők alkalmazkodni tudnak, a már megalapozott társadalmi-technikai rezsím kiválasztási mechanizmusával szemben (Kemp–Loorbach, 2003).

*Az átmeneti útvonalak kialakítása backcasting technikával:* az átmenetmenedzsment szakirodalma a víziók megvalósításához szükséges stratégiák meghatározásához a backcasting technika felhasználását ajánlja. Ez a technika egy adott vízióból történő visszatervezés útján olyan alternatív útvonalak meghatározásához nyújt lehetőséget, amelyek összekötik a jövőt a jelennel (Kemp–Martens, 2007; Meadowcroft, 2005). Sajnos az írás terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy bővebben kifejtjük a backcasting módszerét, de azt érdemes hangsúlyozni, hogy ezeknek az alternatív útvonalaknak a meghatározásához is különböző háttérű és tudású résztvevők bevonását ajánlja az elmélet (Kemp–Loorbach, 2006; Quist–Vergragt, 2006).

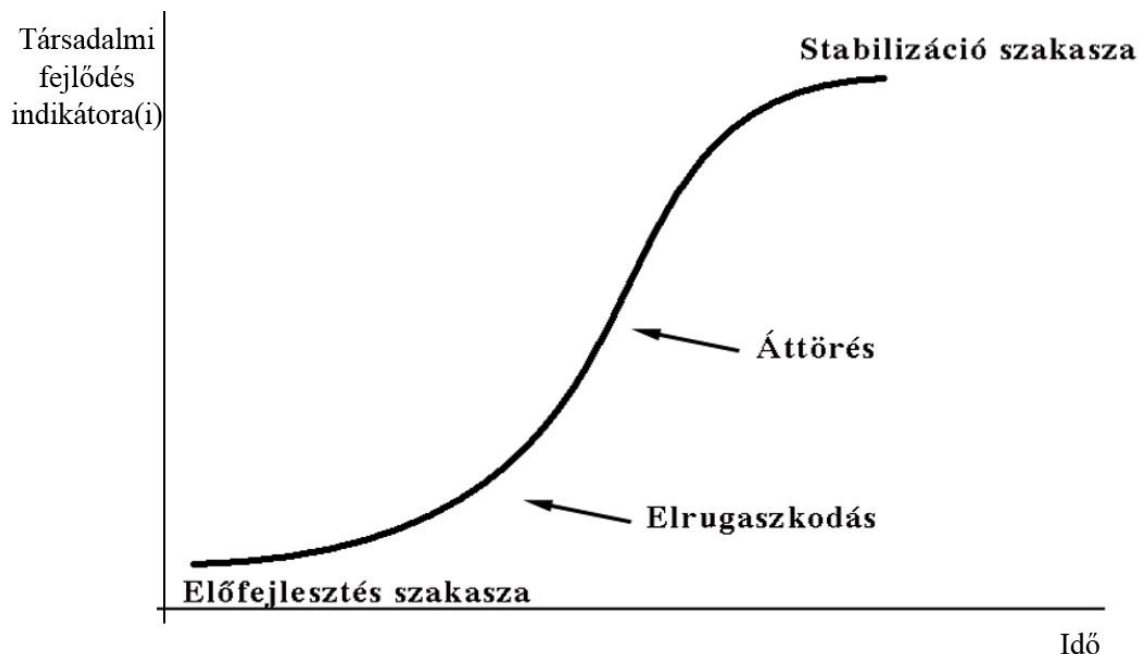
#### *Az átmenet mint többszakaszos folyamat*

Az átmeneti folyamatok több szakaszban való leírása reflektál a beágyazottság problémájára, vagyis arra, hogy nem lehetséges fennálló, társadalmi funkciókat ellátó rendszereket rövid távon kiváltani más, alternatív rendszerekkel. Azáltal, hogy az elmélet hosszú távú szakaszok egymástól eltérő mintáit azonosítja, képes feltárni a rendszerek közötti átmenetek jellemzőit és azt, hogy ezek együttesen milyen időtávot tesznek ki (Grin et al., 2010).

Mint azt már bemutattuk, a rendszerátmenetek olyan fejlesztések összejátszásából fakadnak, amelyek kölcsönösen megalapozzák, fenntartják és megerősítik egymást. Az átmeneteket tehát soha nem egy-egy tényező változása – például árváltozás, szakpolitikai intézkedés vagy egy új technológia – okozza, hanem a különböző területeken történő fejlesztések és változások egymást erősítő hatása. A változások történhetnek technológiai, gazdasági, intézményi, viselkedésbeli, kulturális, ökológiai és társadalmi reprezentációk, valamint a gondolkodási paradigmák szféráiban.

A változás folyamata azonban távolról sem mutat egyenletességet; lassú változásokat gyors változási periódusok követnek. Ennek az az oka, hogy amikor a különböző területen történt fejlesztések összeérnek és kölcsönösen megerősítik egymást, akkor a változások gyorsulása tapasztalható (Loorbach, 2007). Ezt a hirtelen felfutó szakaszt általában újra a stabilizáció lassabb léptékű szakaszai kö-

vetik. Bár az átmenetekre ez a fajta „folyamati egyenetlenség” jellemző, maga a folyamat fokozatosan épülő jellegű, és jellemzően egy vagy két generáció időtávját öleli fel (25-50 év). A változások gyorsasága és természete mindegyik szakaszban más és más. Kemp és Loorbach erősen leegyszerűsítve a folyamatot a változások négy szakaszát vázolja fel, amelyet a 3. ábra mutat (Kemp–Loorbach, 2003).



3. ábra: Az átmenet négy szakasza az innováció S-diagramján ábrázolva (Kemp – Loorbach, 2003, 8. o. alapján)

A szakaszok jellemzői a következők: (1) Az előfejlesztési (pre-development) szakaszban társadalmi szinten nagyon kevés érzékelhető változás történik, mindeközben rengeteg kísérleti fejlesztés zajlik. (2) Az elrugaszkodás (take-off) szakaszban megkezdődik a tényleges változás, és már megmutatkoznak a rendszer kezdeti átalakulásának a jelei. (3) Az áttörés (breakthrough) szakaszában érzékelhető módon megtörténnek a strukturális változások. Ez a szocio-kulturális, gazdasági, ökológiai, technikai és intézményi területeken történt fejlesztések és változások felhalmozódásának, egymásra épülésének és egymáshoz igazodásának az eredménye; ebben a szakaszban történnek meg a kollektív tanulási, diffúziós és beágyazódási folyamatok. (4) A stabilizációs szakaszban a társadalmi változás gyorsasága csökken, és beáll egy új, dinamikus egyensúly.

Természetesen a folyamatnak ez a szakaszossága csak történeti visszatekintés alapján azonosítható, hiszen maga az átmenet sokkal kiszámíthatatlanabb, összetettebb és erősen függ külső tényezőktől. Az átmenet ugyanis egyszerre eredménye a rendszer-innovációknak

és a más területen zajló innovációknak és változásoknak. Az átmeneteket felgyorsíthatják ugyan egyszeri események is, mint egy háború vagy súlyos katasztrófák (például Csernobil vagy Fukushima) vagy egy válság (például energia- vagy gazdasági válság), de ezek önmagukban nem hoznak létre átmeneteket. Az átmenetek egyszerre eredményei az endogén és exogén változásoknak: megtalálhatók benne az egymásra ható és az autonóm fejlesztési utak (Grin et al., 2010). A technikai változások interakcióba lépnek a társadalmi és kulturális változásokkal, amelyek együtt alkotják az átmenet folyamatát. Az elmélet tehát – a technikai gyorsmegoldás (technological fix) szemléletével szemben – hangsúlyozza, hogy a technikai változások nem elegendőek az átmenet kialakulásához és lezajlásához (Vergragt, 2006). Ez egyúttal azt jelenti, hogy az átmenetet követő magyarázati modellnek alapvetően folyamat- és rendszerorientátnak kell lennie (többszörös ok-okozati viszonyok és visszacsatolási mechanizmusok sokkal inkább jellemzik, mint egyedi ok-okozati minták).

### **Befejezés**

Jelen cikkben az átmenetmenedzsment elméletének legfontosabb elemeit igyekeztünk bemutatni három – a megismerés, az irányítás és a beágyazottság kérdésköreihez köthető – problémán keresztül. E három probléma kapcsán a tanulmány azt elemezte, hogy hogyan lehetséges egy adott társadalmi-technikai rendszerből egy másikba való átmenetet (elő)segíteni és felgyorsítani, miközben sem az új rendszer körvonalai, sem az azt létrehozó szereplők, sem pedig a folyamat iránya nem adottak.

Az átmenet elméletének képviselői, hogy válaszolni tudjanak ezekre a problémákra, egy nyitott végű, számos társadalmi szereplőt érintő és több szakaszból álló folyamatot vázolnak fel. Ezt a folyamatot a döntéshozók nem képesek irányítani, csupán korlátozott mértékben befolyásolni. Ebben az értelemben maga az átmenetmenedzsment kifejezése is ambivalens, hiszen egy olyan folyamat menedzselésére, igazgatására vállalkozik, amelyet saját elméleti háttére alapján képtelenség menedzselni. Ezt az ellentmondásosságot erősíti maga az átmenet időtávja is, amely jóval meghaladja a hagyományos politikai terminusok vagy akár a hosszú távú fejlesztési tervek időtartamát. Ez az eltérő időhorizont és logika komoly kihívást jelent arra vonatkozóan is, hogy meghatározzuk, melyek lehetnek azok az eszközök, amelyek segíthetik, befolyásolhatják az átmenet folyamatát.

A tanulmány kifejti, hogy az átmenetmenedzsment képviselői milyen módon kísérelték meg kezelni az átmenetekkel kapcsolatos is-

meretelméleti és gyakorlati dilemmákat. A szerzőknek a beágyazottság dilemmájára adott válasza egy olyan többszintű változási folyamat felvázolása, ahol viszonylag zárt innovatív terekből (fülkékből) indulhat el egy rendszerszintű átalakulás valamilyen külső makroszintű változás (például válság, katasztrófa, lényegi erőforrás árának radikális változása) hatására. A megismerés dilemmáját a társadalmi és gazdasági szereplők széles körének bevonásával igyekeznek feloldani, míg az irányítás dilemmájára a tökéletes kontroll illúziójának feladását és a folyamatok befolyásolásának lehetőségét adják válaszul.

Összességében, az átmenetmenedzsment egy olyan megközelítés, amely egyszerre próbálja figyelembe venni a társadalom jelenlegi működésének fenntarthatatlanságát, a társadalmi-technikai rendszerek beágyazottságát és a változás lehetőségeit. Megpróbál ennek a három területnek az egyszerre történő kezelésével egy olyan reális választ adni, amely mind a társadalmi/technikai innovációkon dolgozó szakemberek, mind a döntéshozók számára érthető és elfogadható. A fenntarthatóságot elősegítő innovációs szakemberek az elméleti keret alapján megérthetik saját helyzetüket és szerepüket, azt, hogy fejlesztéseik miben járulhatnak hozzá a rendszerszintű átmenetekhez. A döntéshozók számára pedig olyan konkrét lépéseket tud ajánlani (társadalmi/technikai kísérletek összehangolása, fülkék és átmenetplatformok létrehozása), amelyek segíthetik az átmenetek folyamatát.

Az elmélet további érdekessége, hogy megpróbál egyensúlyt találni a technológiai optimizmus és pesszimizmus között. Szakít azzal az elképzeléssel, hogy elég, ha technológiai gyorsmegoldásokat vezetünk be – azaz csak kisebb innovációk, fejlesztések történnek a jelenlegi rendszerek működésmódjában; valamint attól az elképzeléstől is távol marad, hogy majd egyetlen igazán eltalált innováció megoldja az összes napjainkban ismert tartós problémát. Másrésztől nem a rendszerek feladására és lebontására szólít fel, hanem keresi azokat az utakat, hogy hogyan lehet jelen helyzetünket figyelembe véve elmozdulni fenntarthatóbb rendszerek felé.

Érdemes azonban kiemelni, hogy az elmélet nem veszi kellően figyelembe sem az értékek kérdését, sem pedig, ezzel szoros kapcsolatban, a technikai fejlődés politikai jellegét. Ez valószínűleg kapcsolatban van azzal, hogy az elmélet megkérdőjelezhetetlen alapként kezeli a holland konszenzusalapú politikai látásmódot. Ebben a szemléletben a társadalmi párbeszéd és a széles társadalmi bevonás gyakorlata választ adhat arra, hogy a társadalom számára melyek a fontos értékek, és adottnak veszi, hogy ezekhez kell igazítania az átmenet folyamatát. Ez egyben biztosítja azt is, hogy ne legyenek

vesztesei az átmenetnek, vagyis ne legyenek olyan társadalmi csoportok, amelyeket aránytalanul sújtanak a változás költségei. Az elmélet azonban nem veszi figyelembe, hogy kevésbé konszenzuskereső, politikai kultúrájuk szerint inkább a központi döntési mechanizmusokkal jellemezhető társadalmakban számos konfliktus kialakulása valószínűsíthető mind az átmenetet orientáló értékek körül, mind a technikai átalakulás potenciális nyertesei és vesztesei között. Ezen konfliktusok kezelésének kérdése és az átmenetmenedzsment hazai viszonyokra való adaptációjának tárgyalása sajnos túlmutat ennek az írásnak a keretein és szükségképpen további vizsgálatokat igényel.

## HIVATKOZÁSOK

- Castells, M. (2005): *Az információ kora – Gazdaság, társadalom, kultúra*; 1. kötet. A hálózati társadalom kialakulása; Gondolat & Infonia, Budapest
- Foxon, T. J. – Reed, M. S., – Stringer, L. C. (2009): *Governing long-term social-ecological change: what can the adaptive management and transition management approaches learn from each other?*; *Environmental Policy and Governance* 19 (1), 2–20.
- Fullan, M. (2008): *Változás és változtatás. Az oktatási reform mélységének feltárása*; Oktatóskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest
- Geels, F. W. (2002): *Technological transitions as evolutionary re-configuration processes: A multi-level perspective and a case-study*; *Research Policy* 31 (8–9), 1257–1274.
- Geels, F. W. (2007): *Analysing the breakthrough of rock „n” roll (1930–1970): Multi-regime interaction and reconfiguration in the multi-level perspective*; *Technological Forecasting and Social Change* 74 (8), 1411–1431.
- Geels, F. W.— Schot, J. W. (2007): *Typology of sociotechnical transition pathways*; *Research Policy* 36 (3), 399–417.
- Grin, J. – Rotmans, J. – Schot, J. – Geels, F. – Loorbach, D. (2010): *Transitions to Sustainable Development – New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*; Routledge, New York, London
- Grubbe, M. (2012): *Environmental impacts of car scrapping schemes*; Project Brief. [http://www.scp-responder.eu/pdf/knowledge/units/mobility/RESPONDER\\_KU\\_Environmental%20Effects%20of%20car%20scrapping%20schemes.pdf](http://www.scp-responder.eu/pdf/knowledge/units/mobility/RESPONDER_KU_Environmental%20Effects%20of%20car%20scrapping%20schemes.pdf) (2014.04.03-i állapot szerint)

Halász, G. (2007): *Az oktatás kormányzásának jövője: válasz a komplexitás kihívására*; előadás, <http://halaszg.ofi.hu/download/Hiroshima.pdf> (2014.04.03-i állapot szerint)

Halász, G. (2008): *Előszó*; in. Fullan (2008), 7–14. [http://halaszg.ofi.hu/download/Fullan.htm#\\_ftn1](http://halaszg.ofi.hu/download/Fullan.htm#_ftn1) (2012.03.18-i állapot szerint)

Joerges, B. – Czamiawska, B. (1998): *The Question of Technology, or How Organizations Inscribe the World*; *Organization Studies* 19 (3), 363–385.

Joerges, B. (1996): *Large Technical Systems and the Discourse of Complexity*; in. Ingelstam, L. (szerk.): *Complex Technical Systems*; Swedish Council for Planning and Coordination of Research, Affärs Litteratur, Stockholm, 55–72.

Kemp, R. – Martens, P. (2007): *Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved?*; *Sustainability: Science, Practice, & Policy* 3 (2), 5–14.

Kemp, R. – Loorbach, D. (2006): *Transition management: a reflexive governance approach*; in. Voss, J–P. – Bauknecht, D. – Kemp, R. (szerk.): *Reflexive Governance for Sustainable Development*; MPG Books, Cornwall, 3–28.

Kemp, R. – Schot, J. – Hoogma, R. (2004): *Technológiai rezsimváltások a fenntarthatóság irányába niche-képződések folyamatain keresztül: a stratégiai niche-menedzsment megközelítése*; in. Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.): *Természet és Gazdaság – Ökológiai közgazdaságtan szöveggyűjtemény*; Typotex, Budapest, 360–391.

Kemp, R. – Loorbach, D. (2003): *Governance for sustainability through transition management*; EAEPE 2003 Conference, November 7–10., Maastricht, <http://sedac.ciesin.columbia.edu/openmtg/docs/kemp.pdf> (2014.04.03-i állapot szerint)

Kern, F. – Smith, A. (2008): *Restructuring energy systems for sustainability? Energy transition policy in the Netherlands*; *Energy Policy* 36 (11), 4093–4103.

Layder, D. (2006): *Understanding Social Theory*; Sage, London–Thousand Oaks–New Delphi

Loorbach, D. (2007): *Governance for sustainability*; *Sustainability: Science, Practice, & Policy* 42 (4), 1–4.

Loorbach, D. – Rotmans, J. (2006): *Managing transitions for sustainable development*; in. Olsthoorn, X. – Wieczorek, A. J. (szerk.): *Industrial Transformation – disciplinary approaches towards transformation research*; Springer, Dordrecht, 187–206. <http://www.upc.edu/>



- sostenible2015/menu2/Seminaris/Post\_Seminari\_STD/docs/derk\_loorbach.pdf (2014.04.03-i állapot szerint)
- Málovics, Gy. – Bajmóczy, Z. (2009): *A fenntarthatóság közgazdaságtani értelmezései*, *Közgazdasági Szemle* 56 (5), 464–483.
- Meadowcroft, J. (2005): *Environmental political economy, technological transitions and the state*; *New Political Economy* 10 (4), 479–498.
- Meadowcroft, J. (2007): *Who is in charge here? Governance for sustainable development in a complex world*; *Journal of Environmental Policy and Planning* 9 (3–4), 299–314.
- Parsons, T. (1985/1949): *A cselekvés elmélete*; részlet in. Rényi, Á. (szerk.): *Válogatás Talcott Parsons cselekvéselméleti írásaiból*; *Szociológiai Füzetek* (38), 17–38.
- Quist, J. – Vergragt P. J. (2006): *Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework*; *Futures* 38, 1027–1045.
- Raven, R. P. J. M. – Geels, F. W. (2010): *Socio-cognitive evolution in niche development: Comparative analysis of biogas development in Denmark and the Netherlands (1973–2004)*; *Technovation* 30 (2), 87–99.
- Responder (2012): Responder projekt honlapja. <http://www.scp-responder.eu/> (2012.04.18-i állapot szerint)
- Takács-Sánta A. (2008): *Bioszféra-átalakításunk nagy ugrásai*; L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Tenner, E. (2011): *Unintended consequences*; TED előadás [http://www.ted.com/talks/edward\\_tenner\\_unintended\\_consequences.html](http://www.ted.com/talks/edward_tenner_unintended_consequences.html) (2011.11.12-i állapot szerint)
- Tukker, A. – Butter, M. (2007): *Governance of sustainable transitions: about the 4(0) ways to change the world*; *Journal of Cleaner Production* 15 (1), 94–103.
- Van der Meer, M. – Visser, J. – Wilthagen, T. (2005): *Adaptive and Reflexive Governance: The Limits of Organized Decentralization*; *European Journal of Industrial Relations* 11 (3), 347–365.
- Vergragt, J. P. (2006): *How technology could contribute to a sustainable world*; Tellus Institute; GTI Paper Series, 8.
- Voss, J-P. – Smith, A. – Grin, J. (2009): *Designing long-term policy: rethinking transition management*; *Policy Sciences* 42 (4), 275–302.
- Voss, J-P. – Kemp, R. (2005): *Reflexive Governance for Sustainable Development – Incorporating feedback in social problem solving*;

ESEE Conference June 14–17., Lisbon, <http://kemp.unu-merit.nl/pdf/Voss-Kemp%20Reflexive%20Governance%20for%20ESEE%202005.pdf> (2014.04.03-i állapot szerint)