

A társadalmi innováció folyamatának döntéstámogatási módszerei

A társadalmi innováció vizsgálata az elmúlt években egyre kiterjedtebbé vált. A megvalósítandó folyamat elemzése, jellemzőinek vizsgálata és a kapcsolódó társadalmi tanulási folyamat szükségessége azonban kevésbé jelenik meg a köztudatban. A legtöbb új társadalmi innovációs akció korábban már megvalósított folyamat újragondolásából adódik, amelyek sikeres véghezviteléhez és hosszú távú fenntartásához elengedhetetlen a fennálló és kialakítandó körülmények bizonyos jellemzőinek vizsgálata. Ezen vizsgálatokhoz szükséges ismerni azon tényezőket, amelyek kulcsfontosságúak a megvalósítandó folyamat szempontjából. Ezáltal a folyamat egyes elemei mérhetővé válnak, hatásuk előzetesen vizsgálható, és a folyamat fázisaiban megjelenő támogatási lehetőségek realizálhatók lesznek.

A fejezet célja áttekintést nyújtani a folyamat jellemzéséhez szükséges főbb tényezőkről, a kapcsolódó tanulási folyamatról és ezek támogatási eszközeiről.

A társadalmi innováció gyakorlati megközelítése

A társadalmi innováció gyakorlatával kapcsolatosan több megközelítést is megfogalmaztak, amelyek a folyamat és annak eredménye, hatása szerint leírhatók.

1. Jót tenni a társadalomért: A szakirodalomban legtöbbször említett társadalmi innovációs típus a „jót tenni a társadalomért” kategóriájába tartozik. Ez meghatározott társadalmi cél eléréséhez szükséges innováció, új vagy újszerű, hatékony és fenntartható megoldás megtalálása a társadalmi problémákra. Értelmezése szerint az innováció felhasználható a különböző típusú társadalmi kihívások kezelésére, a hátrányos helyzetű csoportok előrehaladásának segítésére és az egyének jóllétének javítására. Ez több szinten értelmezhető. Mikroszinten a megfelelő munka megléte, míg makroszinten a politikai stabilitás vagy a környezeti ügyek reprezentálhatják a kategóriát.¹

A Kocziszky, Veresné Somosi és Balaton² által kialakított társadalmi innovációs kapcsolatrendszer, kiegészítve a szükséglethierarchiával, megfelelően prezentálja az innováció e típusának meghatározó elemeit. A társadalmi innováció célja, az emberek jóllétének növelése különböző eszközökkel és szinteken valósítható meg. A társadalmi innováció szintje lehet mikro (szervezeti), mezo (területi egység), makro (nemzeti) és globális. A társadalmi innováció különböző szükségletek kielégítése vagy kielégítési színvonalának növelése által éri el a jóllét növelését, amelyek alapját a Maslow által meghatározott szükségletelmélet adja. Idetartoznak a létfenntartás-

¹ Eduardo Pol – Simon Ville: Social innovation. Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38. (2009), 6. 878–885.

² Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly: A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48. (2017), 6–7. 15–19.

hoz, a megszerzett javak megóvásához, a kapcsolatok kialakításához, az elismeréshez és a képességek kihasználásához kapcsolódó szükségletek, amelyek a különböző típusú innovációk által fejleszthetők.

2. Társadalmi struktúra megváltoztatása: Társadalmi gyakorlatok új konfigurációja meghatározott célra irányuló módon. A megközelítés szerint a társadalmi innováció a társadalom szerkezetének megváltoztatására irányul. Leginkább a szociológiai megközelítések tartoznak hozzá, és az emberek közötti együttműködést, egymásra hatást és interakciókat vizsgálja, amelyek eredményeként a gazdasági és társadalmi teljesítmény is növekszik.³

3. Társadalmi gyakorlatok megváltoztatása: Társadalmi gyakorlatok új kombinációja meghatározott tevékenységi területeken vagy társadalmi kontextusokban a társadalmi igényekre adott jobb válaszok érdekében. A megközelítés alapján a társadalmi innováció olyan új kombinációja a meglévő társadalmi gyakorlatoknak, amelyek egy fejlesztett aspektust hoznak létre. Ilyen megoldás lehet a helyi szintű reformok az önkormányzatok, a társadalmi ellátórendszer vagy a meghozott törvények tekintetében.⁴

4. Területi vagy közösségi fejlődéshez való hozzájárulás: Közösségi szintű fejlődés az emberi igények előtérbe helyezésével. Társadalmi kirekesztés elleni küzdelem, segítve a beilleszkedést és a társadalmi igazságosság fejlődését.⁵

5. Digitális világ, közösség megjelenése az innovációban: A digitalizáció korában a társadalmi innováció sem maradhat ki a fejlődés eme üteméből. Leginkább a közösségi hálózatok adta lehetőségek széles körű kihasználása által a társadalmi innováció támogatása lokálisan független, a kapcsolati hálók, közösségi tevékenységek kialakítása technikailag könnyen megvalósíthatóvá válik.⁶ Innovációval kapcsolatos lehetőségek megteremtése ott, ahol az emberek digitálisan kapcsolódnak a társadalmi hálózathoz (közösségi ötletbörze, közösségi finanszírozás).

6. Különböző típusú innovációk társadalmi jelentőséggel való felruháztatása: Eltérő típusú innovációk (például technológiai) olyan tulajdonságokkal történő felruháztatása, amelyek által társadalmilag hasznos hatást fejtenek ki. A társadalmi innováció lehet előfeltétele vagy eredménye más típusú innovációnak is, amelyek együttesen vagy egymástól elkülönülve is működőképesek.⁷

7. Folyamatok átszervezése: Szervezetben belüli folyamatok megújítása, átalakítása a hatékonyabb közösségi munka érdekében (például rugalmas szervezet, networking,

³ James R. Simms: Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, 23. (2006), 3. 383–393.

⁴ Wolfgang Zapf: The role of innovations in modernization theory. *International Review of Sociology*, 2. (1991), 3. 83–94.

⁵ Margarita Angelidou – Artemis Psaltoglou: An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33. (2017), 113–125.

⁶ Gianluca Misuraca – Giulio Pasi: Landscaping digital social innovation in the EU: Structuring the evidence and nurturing the science and policy debate towards a renewed agenda for social change. *Government Information Quarterly*, 36. (2019), 3. 592–600.

⁷ Charles A. Gardner – Tara Acharya – Derek Yach: Technological and social innovation. A unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26. (2007), 4. 1052–1061.

projektszervezet). Új beavatkozások a munkaszervezés, humánerőforrás-gazdálkodás és a támogató technológiák területén.⁸

8. Társadalmi munka: A társadalmi munkával szembeni érzékenység fejlesztése, társadalmi munka folyamatának fejlesztése a társadalmi célok elérése érdekében. Szűkebb értelemben a szociális munkát, míg tágabb értelmezésben a szociálpolitikai intézkedéseket is magában foglalja.⁹

A társadalmi innováció jelentősége egyre nagyobb mértékben növekszik a különböző szervezetek esetén is, például oktatási intézmények, kormányzati szervezetek, nonprofit szektor, valamint a közsféra esetében. A kezdeményezések nemcsak az adott szervezetben, hanem a tágabb környezetre is hatással vannak.

Közösségi tudás, tanulás hasznosítása a társadalmi innováció szemszögéből

A társadalmi innováció szoros kapcsolatban áll a társadalmi tanulás jelenségével, amelyet *A jó gyakorlatok szerepe a társadalmi innováció folyamatában* című fejezet 3. ábrája szemléltet. Ezen kapcsolat megértéséhez szükséges a társadalmi tanulás lényegi elemeinek vizsgálata.

A társadalmi tanulás olyan folyamatnak tekinthető, amelynek során változás következik be a megértésben, a probléma kezelésében. A változás szükségszerűen túlmutat az egyénen, mivel a folyamat társadalmi szinten, valamilyen gyakorlati közösségben játszódik le különböző társadalmi interakciókon keresztül.¹⁰ A társadalmi tanulás tehát kifejezhető a társadalmi változás folyamatával is, amelyben az egyének és a társadalom egésze úgy tanul egymástól, hogy azt a szélesebb társadalmi-ökológiai rendszerben hasznosítani tudják. Ezáltal a tanulás fő módszere a társadalomban zajló interakciókat, a tanulás eredménye pedig a társadalom valamilyen szintű megváltozását adja. A tanulás célja az eddig nem ismert tudás megszerzése, amely új kapacitásokat eredményez, s képessé teszi a közösséget olyan cselekvésre, amellyel eredményeket érhetnek el. A társadalmi tanulás során – tartalmát tekintve – háromféle tudás bővítésére lehet szükség:¹¹

- Kognitív tudás: megtanulható elméleti jellegű ismeret (például szabályozások, jogszabályi környezet).
- Gyakorlati tudás: gyakorlatban megtanulható képességek, készségek, amelyek segítenek az elméleti elképzelés gyakorlati megvalósításában.
- Szituatív tudás: társadalmi kapcsolatokkal, hálózatokkal kapcsolatos tudás (kapcsolatrendszer, illetve annak ismerete, hogy kihez érdemes fordulni az együttműködés során).

⁸ Simo Sarkki et al.: Human values as catalysts and consequences of social innovations. *Forest Policy and Economics*, 104. (2019). 33–44.

⁹ Mónica Edwards-Schachter – Matthew L. Wallace: ‘Shaken, but not stirred’. Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119. (2017), 64–79.

¹⁰ Etienne Wenger: *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. New York, Cambridge University Press, 1998.

¹¹ Nemes Gusztáv – Varga Ágnes: Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – sikerek, problémák, dilemmák. In Lipták Katalin (szerk.): *„Mérleg és Kihívások”. IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Konferenciakiadvány a Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2015. 434–444.

Mindhárom tudásban előre kell lépni ahhoz, hogy a társadalmi tanulás megvalósulhasson.

Az innovációnak előfeltétele a tanulás, a különböző típusú tudások összehangolt fejlesztése. Emellett a társadalmi innováció folyamatának következménye, eredménye is társadalmi tanulás, amely képessé teszi a közösséget valamire, amire azelőtt nem volt képes. A társadalmi tanulás elemeinek összefoglaló keretrendszerét mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat: A társadalmi tanulás elemeinek összefoglaló keretrendszere

Tanulás fajtája	Kognitív
	Belső, személyes, érzelmi
	Kapcsolati
	Stratégiai, politikai
Tanulási környezet	Intézményi oktatási program
	Virtuális tanulás
	Személyes részvételen alapuló
Tanulási módszer	Tudásazonosítás
	Tapasztalati tanulás
	Imitáció
	Kollektív kísérlet
	Reflexív tanulás
Társadalmi tanulás eredménye	Felfogásbeli változás
	Társadalmi kapcsolatok minőségének és jellemzőinek változása
	Empowerment
	Magatartásbeli változás
	Cselekvési stratégiák
Tágabb társadalmi tanulás támogatása	Változás a társadalmi világképben és értékekben
	Normák és intézményrendszerek változása
	Módszerek megváltoztatása (viselkedés és gyakorlat)
	Társadalmi kultúra változása
	Új kapacitások

Forrás: Albert Bandura: *Social learning theory*. New York, General Learning Press, 1977; Mark S. Reed et al.: What is social learning? *Ecology and Society*, 15. (2010), 4. és Bader A. Alypubi: Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*, 65. (2015). 278–284. alapján a szerző szerkesztése

A társadalmi tanulás során megvalósuló tudásbővítés különböző tanulási formák, szereplők, környezet, módszerek eredménye. A keretrendszer egyes elemeinek összefoglalása a következőképpen lehetséges.

A tanulás fajtája mutatja meg azt a törekvést, amely a cél eléréséhez szükséges. Alapvetően négy tanulási forma különböztethető meg.

- Kognitív tanulás: speciális tudás megszerzése, amely szükséges a kapcsolódó tevékenység megvalósításához és a megfelelő minőségű döntések meghozatalához. Alkalmazása a folyamat kezdeti szakaszában szükséges a szakmailag megalapozott cselekvések véghezviteléhez.

- Belső, személyes, érzelmi tanulás: személyes fejlődés, változás annak érdekében, hogy az újonnan tanult ismeretek meggyökerezethetők legyenek. A folyamatban részt vevő személyekben gyakorta konkrét megfogalmazás nélkül lejátszódik a belső tanulási folyamat. Hosszú távú eredményeket inkrementális változás esetén eredményez, a radikális ütemben történő fejlődés a tanulóval szemben érzelmi ellentétet válthat ki.
- Kapcsolati tanulás: a társadalmi kapcsolatokat, új együttműködések kiépítése szükségszerűvé teszi a kapcsolat által létrehozott új értékek befogadását, reagálást a változásokra. A kialakult kapcsolati hálóban rejlő lehetőségek kiaknázása érdekében szükségszerű a háló elemeivel való folyamatos kapcsolattartás. Emellett a kooperáció, a közös döntések meghozatalának képessége, az egymással történő kommunikáció is tanulást igényel.
- Stratégiai/politikai tanulás: a társadalmi tanulás folyamatának eredményeként az új tudás megszerzése nem csak a folyamatban részt vevők sajátja, szükséges annak kiterjesztése és felhasználása a társadalmi változások létrehozása érdekében. Ehhez megfelelő stratégiai partnerségek kialakítása szükséges, illetve képesség arra, hogy a tanulás megvalósítása általi hatás kiterjeszthető legyen. A stratégiai tanulás kulcsfontosságú elem a különböző szintek közötti átjárhatóság és tudásmegosztás érdekében.

A tanulási környezet az interakció helyszíne, ahol az új tudást elsajátítják, és ahol új kapcsolatok jönnek létre.

- Intézményi oktatási program: kurzusok, tréningek a szükséges szakmai ismeretek elsajátítása érdekében. Az ismeretek elsajátítása tapasztalt oktató, mentor, coach segítségével történik, aki koordinálja a szükséges tudás megszerzéséhez kapcsolódó ismeretszerzési metódusokat, saját tudásának, tapasztalatainak megosztásával támogatja az ismeretszerzést.
- Virtuális tanulás: az infokommunikációs eszközök fejlődésének következtében a kapcsolattartás, oktatás, közös munka már nem minden esetben igényel személyes jelenlétet, a szükséges interakciók, tudásátadás, közös munka számos platform segítségével megvalósítható. A virtuális oktatási elemek lokálisan függetlenek, alapismeretszerzés esetén nem igényelnek speciális eszközöket, így szélesebb körben biztosítanak hozzáférést az új tudás megszerzéséhez.
- Személyes részvételen alapuló tanulás: olyan helyek, események, amelyek elősegítik a tudásátadást. Konferenciák, workshopok, közös projektek megvalósítása, tudás és tapasztalat megosztása a közös munka során. A kreativitás kibontakoztatására, új ötletek felvázolására alkalmas terep.

A tanulási módszer határozza meg a tudás elsajátításának formáját.

- Tudásazonosítás: internalizálás. A gyakorlati tapasztalatok alapján az elméleti tudás kialakítása. Alkalmazása célszerű már ismert, alkalmazott technikák leírására vagy kísérleti jellegű tapasztalás, újonnan szerzett élmények, tudás keretbe foglalására.
- Tapasztalati tanulás: élmények, tapasztalások, amelyek átalakítják a gondolkodást. A tudásszintet módosíthatják olyan új ismeretek, amelyek megtörtént eseményeken, cselekvési változatok megvalósításán alapulnak.

- Imitáció: megfigyelésen alapuló tanulás, amely során a tudás birtokában lévő személy cselekvését, viselkedési módozatait figyelik meg és sajátítják el.
- Kollektív kísérlet: lehetséges alternatívák mintán történő tesztelése, megvalósítása, ami lehetőséget ad a tapasztalásra. A mintából történő következtetés során lehetőség adódik a sokaságra vonatkozó információ részleges feltárására, így a mezoszinten megjelenő tudás kiterjeszthetővé válik makroszintre is.
- Reflexív tanulás: a tanulás sajátosságaival, a tanulási szituációval kapcsolatos tudás kiterjesztése, törekvés az objektív valóság megismerésére az észlelt valósággal szemben. Az észlelést befolyásolja a személy saját tudásának szintje, kialakított elképzelései, hite, nézetei és sok egyéb tényező, amelyek hátráltatják az objektív valóság megismerésének lehetőségét, így a tanulási forma elsődleges fontosságú az elképzelés és a tényadatok közötti különbségek feltárásában.

A társadalmi tanulás szereplői, kezdeményezői olyan vezető egyéniségek, akik megvalósítják az összefogást a tanulásban részt vevő egyének, csoportok között. A tanulási folyamatban hagyományos értelemben vannak tanulók és oktatók, amely az intézményi oktatási program keretében jelenik meg, azonban a személyes részvételen alapuló tanulás és a virtuális tanulási formák esetén gyakoribb, hogy mindenki mindkét szerepben jelen van. Rajtuk kívül a trénerek, befektetők, tanácsadók stb. szintén részesei a folyamatnak.

A társadalmi tanulás eredménye a változás, amely túlmutat az egyénen, így hatása szélesebb társadalmi körben érezhető.

- Felfogásbeli változás: a társadalmi tanulás elsődleges eredménye, amelyből a definíció következik. A tanulási folyamat során szerzett tapasztalatok változást eredményeznek az attitűdökben, értékítéletben és a világnézetben, ami szükséges a hosszú távú változási folyamat véghezviteléhez.
- Társadalmi kapcsolatok minőségének és jellemzőinek változása: a társadalmi kapcsolatok változása, új együttműködések létrehozása a társadalmi innováció egyik jellemzője. Kooperáció, közös felelősségvállalás, összetartó közösségek létrehozása az egyediség megtartása mellett.
- Empowerment: önvezérelt tanulás, a hatalom, az információ, a képességek és az elismerés fontosságának összekapcsolása. A megnövelt tudásszint által a döntés minősége is javul.
- Magatartásbeli változás: az új ismereteknek köszönhetően racionálisabbá váló viselkedés, tudatos magatartási formulák, strukturált gondolkodásmód.
- Cselekvési stratégiák: a megvalósítandó lehetőségek kiterjesztése, az új tudás általi szélesebb látókör.

A társadalmi tanulás folyamatának megvalósulása által nem csak az adott közösség életében következhet be változás: a tanulási folyamat és a tanulás eredménye kihatással lehet a tágabb társadalmi környezetre is. A változás által az eddigi ismeretek kibővülnek, amelyek kiegészíthetők vagy felülírhatják a korábbi tudást, így a társadalmi értékekben és a kialakult világképben is változás következik be. Ennek hatására a társadalmi normák, előírások, szabályok vagy akár a jogi környezet is változhat, ha a változás hatása mindenkit érint. Új elfogadott viselkedési minták és módszertanok jönnek létre, így a társadalmi kultúra is változik. A társadalom passzív résztvevői az új tudás hatására

aktívvá válhatnak, az új összefogások által több lehetőség adódik a korábban kapacitások hiányában meg nem valósított akciók kidolgozására és a megvalósításra.

A társadalmi innováció főbb vizsgálandó tényezői

A társadalmi innováció folyamatának különböző szinteken történő értékeléséhez indikátorok meghatározása szükséges, amelyek a folyamat fázisaiban bekövetkező hatások értékelését segítik. Ezen indikátorok összefoglalását tartalmazza *A jó gyakorlatok szerepe a társadalmi innováció folyamatában* című fejezet 2. táblázata. Számos karakterisztika értékelése történhet meg a vizsgálatok során, például a folyamatban elért minőség, elégedettség, elfogadottság, megértés, költségsökkentés stb.¹² Az eltérő megközelítésű társadalmi innovációkhoz számos sikertényező kapcsolható, amelyek a jóllét növelését biztosítják a folyamat sikerességén keresztül.¹³ A sikertényezők szempontjából történő megközelítés lehetőséget ad a folyamatban megjelenő kritikus döntési pontok fókuszba állítására, ugyanis a célok elérése nagymértékben függ a sikertényezők megfelelően elvégzett értékelésén.¹⁴ A szakirodalom szisztematikus elemzése alapján 15 sikertényező került a fókuszpontba:

Együttműködés, integráció: egyének, szervezetek és közösségek bevonása a társadalmi innovációs akcióba. A támogatás és közös gondolkodás hiánya erős hátráltató tényező a megvalósítási folyamatban, így a nyitottság, újszerű megközelítés, empátia és türelem elengedhetetlen a folyamat levezetéséhez.¹⁵

- Kultúra: a társadalmi innovációs akciókban való részvétel a hétköznapi munkavégzéstől vagy az önkéntességtől eltérő szemléletet és gyakorlatokat kíván. Egy hátrányos helyzetű közösségben a bizalom és az elköteleződés kialakítása eltérő értékeket és attitűdöt kíván, mivel a társadalmi innovációs akciók eredménye gyakorta nem azonnal tapasztalható, a közösség összetartásának fenntartása és a támogató kultúra kialakítása elengedhetetlen.¹⁶
- Tapasztalat: korábban véghezvitt sikeres akciók az innovátor vagy a résztvevők által. A tapasztalat megléte segíti a kezdeti fázisokban a szükséges tudásbázis

¹² Anna Kaderabkova – Saeed Moghadam Saman: *Evaluations of social innovations: their characteristics and impacts, cross country comparisons and implications for policy support*. London, Campus, 2013.

¹³ John F. Rockart: Chief executive define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57. (1979), 2. 81–93.

¹⁴ Gopesh Anand et al.: Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27. (2009), 6. 444–461.

¹⁵ Taco Brandsen et al.: *Co-creating a social innovation*. Research Agenda for Europe, Social Innovation Europe/EMES Network, 2016; Orly D. Carvache-Franco – Glenda Gutierrez – Elsie Z. Barreno: The key factors in social innovation projects. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9. (2018), 5. 107–116.; Stefan Neumeier: Social innovation in rural development. Identifying the key factors of success. *Geographical Journal*, 183. (2017), 1. 34–46.; Russ Wilde et al.: *Social innovation on the ground. Accessible and evidence-based tools for social innovators*. Final Project Report, Bow Valley College, Research&Innovation, 2018.

¹⁶ Victor J. J. M. Bekkers et al.: *Social innovation in the public sector. An integrative framework*. LIPSE Working Papers, No. 1. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam; Marisa Dziallas – Knut Blind: Innovation indicators throughout the innovation process. An extensive literature analysis. *Technovation*, 80. (2018), 3–29.; Neumeier (2017) i. m.

kialakítását és a lehetséges hibák számának csökkentését. Ezen tapasztalatok nem feltétlenül a korábban megvalósuló társadalmi innovációs akciókban való részvétel által lesznek jelen, hanem eredeztethetők például startuptevékenységből, önkéntes tevékenységekből vagy nonprofit szervezetek életében való részvételből.¹⁷

- Fenntarthatóság: a társadalmi innovációs folyamat sikeres beteljesítéséhez a megfelelő akció implementálása szükséges, de nem elégséges feltétel, a hosszú távú fenntarthatóság a kulcs az életminőség növeléséhez. A legtöbb esetben a pénzügyi támogatások megléte időszakos, a folyamatnak önfenntartóvá kell válnia a fennmaradása érdekében.¹⁸
- Ismételhetőség: a sikeresen megvalósított társadalmi innovációs akció akkor válhat jó gyakorlattá, ha a megvalósítás folyamata ismételhető. Az akciók egyedisége miatt az összes körülmény nem ismételhető, emiatt érdemes vizsgálni az eltérő helyzetben történő megvalósítás feltételeit.¹⁹
- Társadalmi tanulás: a társadalmi tanulás folyamata a társadalmi innováció folyamatának minden fázisában megjelenik, amelyet *A jó gyakorlatok szerepe a társadalmi innováció folyamatában* című fejezet 3. számú ábrája szemléltet. A tudásmegosztás létrejöhet a megvalósítók és résztvevők között, a kezdeti fázisokban az elérhető tudás kiterjesztése és megosztása szükséges a folyamatba történő beilleszkedéshez, ezáltal a tudás internalizációja és meggyökereztetése egyike a kiemelten fontos tevékenységeknek. A folyamat megvalósítása során a tudás és annak megosztásának hiánya egyike a legkritikusabb kockázati tényezőknek.²⁰
- Anyagi források: a megvalósítási folyamat egyik legkritikusabb pontja. A közösségi hozzájárulás és a finanszírozási források minél szélesebb körű alkalmazása hozzájárulhat a sikerhez. Pályázatokon való részvétel és a határokon átvívelő együttműködés szintén megfontolandó opció, de a leghatékonyabb és fenntartható út az önfinanszírozás kialakítása.²¹
- Kommunikáció: a tudásmegosztás alapja, amely megvalósítható személyesen vagy infokommunikációs eszközök használatával. A top-down és bottom-up megközelítés egyaránt fontos, ezek hiánya a szükségletekre adott nem megfelelő válaszokat eredményezheti. A hátrányos helyzetű személyek kommunikációba való bevonása elengedhetetlen.²²

¹⁷ Rasa Dainienė – Lina Dagilienė: A TBL approach based theoretical framework for measuring social innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213. (2015), 275–280.

¹⁸ Brandsen et al. (2016) i. m.; Carvache (2018) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

¹⁹ Carvache (2018) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

²⁰ Bekkers et al. (2013) i. m.; Lasma Dobeles: *Factors which influence the development of social innovation in Latvia*. Proceeding of the 2015 International Conference “Economic Science for Rural Development”. No. 40. Jelgava, LLU ESAF, 2015. 226–238.; Dziallas–Blind (2019) i. m.; Carvache (2018) i. m.; Neumeier (2017) i. m.; Eduardo L. Rodriguez et al.: Determinant factors of social innovation capability in non-profit organizations and social businesses. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6. (2018), 12. 91–119.

²¹ Dziallas–Blind (2019) i. m.; Neumeier (2017) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

²² Neumeier (2017) i. m.

- Nem anyagi források: a pénzügyi források a legkritikusabb tényezők közé tartoznak a folyamat megvalósítása során, de az emberi tényező, ötletek és helyi előnyök feltárása nélkül a folyamat elhúzódó és nehezen fenntartható lesz.²³
- Vezető, innovátor: személy, csoport vagy szervezet, aki segít összefogni a folyamatot, bevonva és ösztönözve a résztvevőket a haladásra a folyamatban az életminőségük javítása érdekében.²⁴
- Infrastruktúra: egy kisvárosban, településen az innovációs akció megvalósítása a benne élő közösségre is hatással van. A hatékony megvalósítás és eredmény érdekében a helyi sajátosságok figyelembevétele szükséges, az önkormányzatok támogató magatartása és az egyének bevonása elengedhetetlen a megvalósításhoz. Emellett a jelenlegi infrastruktúra fejlettségi mértéke is vizsgálándó kérdés a megfelelő akció kiválasztásához.²⁵
- Alkalmazott módszerek: a folyamat során alkalmazott eszközök, technikák és technológiák elemzése a hatásuk és fenntarthatóságuk meghatározása érdekében kritikus. Az implementáció gyakran megköveteli gépek, eszközök és egyéb berendezések használatát, amelyekhez a megfelelő tudás kialakítása, megléte elengedhetetlen.²⁶
- Elvárások: az elvárások egy része a szabályozó környezetből eredeztethető, olyan előírásokat támasztva a megvalósítók felé, amelyek vonatkozhatnak a fenntartási időre, a munkavállalók számára vagy a kihasználás mértékére; míg a másik része a résztvevők elvárása az alkalmazhatósággal és a jóllét növelésével kapcsolatosan. Amennyiben a megvalósított társadalmi innovációs gyakorlat nem éri el az elvárt szintet, a hosszú távú fenntarthatóság lehetetlenné válik.²⁷
- Újszerűség: új vagy újszerű gyakorlat megvalósítására akkor kerül sor, amikor a tevékenység még nem valósult meg más helyszínen. Korábban megvalósított gyakorlat implementálásához a társadalmi innováció egyediségéből adódóan ugyanolyan körülmények szükségesek. Amennyiben ezen körülmények nem feltételezhetők, egyéb fennálló feltételek vizsgálata és a megvalósítandó akció ezen körülményekhez igazított módosítása szükséges.²⁸
- Hálózatok: a társadalmi innovációs tevékenység megvalósítása során különböző típusú kapcsolatok alakulnak, ezek hálózattá alakulása támogatja a hosszú távú fenntarthatóságot és a tudásmegosztást. A kapcsolatépítés történhet az ellátási láncban, a közösségben és egyéb résztvevők körében. A hálózatnak köszönhetően tudás halmozódik fel, amely további tevékenységek megvalósítását segíti.²⁹

A sikertényezők különböző súllyal jelennek meg a társadalmi innováció folyamatának egyes szintjein, tehát priorizálásuk nem lehet konstans, az idő, a környezet, a jelenlegi szituáció

²³ Wilde et al. (2018) i. m.

²⁴ Bekkers et al. (2013) i. m.; Dobeles (2015) i. m.; Rodriguez et al. (2018) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

²⁵ Bekkers et al. (2013) i. m.; Brandsen et al. (2016) i. m.

²⁶ Rodriguez et al. (2018) i. m.

²⁷ Bekkers et al. (2013) i. m.

²⁸ Bekkers et al. (2013) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

²⁹ Brandsen et al. (2016) i. m.; Dzillas-Blind (2019) i. m.; Neumeier (2017) i. m.; Wilde et al. (2018) i. m.

és számtalan egyéb tényező befolyásolja a megvalósítandó folyamatot.³⁰ A társadalmi innovációs akció implementálása változást eredményez a megszokott gyakorlatokban, amely az egész közösségre hatást gyakorol. Emiatt a megvalósítandó akció kiválasztása során a meglévő és a folyamat során kialakuló kritikus tényezők figyelembevétele szükséges.

A társadalmi innováció kérdéskörének problémaorientációja

A megközelítések alapján elmondható, hogy a társadalmi innovációval való foglalkozás és vizsgálati kérdései a rosszul strukturált problémák közé tartoznak.

A probléma a jelenlegi és a kívánt állapot közötti eltérésként definiálható.³¹ Ez a különbség lehet pozitív, negatív vagy ismeretlen mértékű.³² Pozitív eltérés jelentkezik, ha lehetőség nyílik a jelenlegi állapot javítására, míg negatív akkor fordul elő, ha csökken a minőség. Az ismeretlen különbség gyakran a jelenlegi állapot jelentős mértékű változásából származik.

A tapasztalat által szerveződő problémátípusokat problémaszakmának hívják. Elvek, szabályok, eljárások, fogalmak tartoznak ide, amelyek az adott problémátípus kezelésében relevánsnak számítanak. Különböző szerzők eltérő tipizálással határozták meg a problémák lehetséges osztályozási rendszerét.³³

- Megoldási lehetőségek alapján:
 - Nyílt problémáknak tekinthetők a több megoldási lehetőséggel rendelkező, intuitív, kreatív problémamegoldást igénylő, emiatt rugalmas és tágran értelmezett keretekkel rendelkező típusok, amelyek megoldása a logika eszközével nem bizonyítható, éppen ezért ezen folyamatok nehezen támogathatók.
 - Ezzel szemben a zárt problémáknak csak egy megoldása van, amelynek szabályai meghatározottak, így a folyamata is logikus problémamegoldást igényel, amely megoldás logikai úton igazolható.
- Csoportmunka szempontjából:
 - Ellenféllel rendelkező probléma, ahol versengés által lehet eredményre jutni.
 - Ellenféllel nem rendelkező probléma, ahol a probléma megoldása csoportmunka eredménye.
- A meglévő tudás alapján:
 - Szemantikusan gazdag az a probléma, amikor a megoldáson dolgozó személy az adott témakörben jelentős tudással rendelkezik.
 - Szemantikusan szegény probléma esetén nincs kellő ismeret a problémát megoldó személy birtokában.

³⁰ Wyhan Jooste – P. J. Vlok: A decision support model to determine the critical success factors of asset management services. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26. (2015), 1. 27–43.

³¹ James R. Evans: *Creative thinking in the decision and management sciences*. Cincinnati, South-Western Publishing, 1991.

³² Min S. Basadur – Sue J. Ellspermann – Gerald W. Evans: A new methodology for formulating ill-structured problems. *Omega*, 22. (1994), 6. 627–645.

³³ Walter R. Reitman: *Cognition and thought. An information processing approach*. New York, John Wiley & Sons, 1965; Herbert A. Simon: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982; James W. Fredrickson: The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. *The Academy of Management Journal*, 27. (1984), 3. 445–466.; Kenneth J. Gilhooly et al. (szerk.): *Lines of thinking. Reflections on the psychology of thought*. 2. Chichester, Wiley, 1998.

- Részletesség szerint lehet:
 - Jól definiált a probléma, amikor a kiindulási és a célállapot ismert, így leszűkíthető a kiinduló állapotban alkalmazott módszerek köre.
 - Rosszul definiált probléma, homályos vagy kevésbé ismert kiindulási, illetve célállapottal.
- A megoldáshoz szükséges információk alapján megfogalmazható problémakörök:
 - Jól strukturált, amikor a probléma megfogalmazása tartalmazza a megoldáshoz szükséges információt, valamint a szabály- és a kritériumrendszer adott.
 - Rosszul strukturált problémák esetén túl kevés vagy éppen túl sok információ áll rendelkezésre, bizonytalan a célhoz elvezető út.
- Összetétel szerint:
 - Jól strukturált problémák, amelyek algoritmus segítségével megoldhatók.
 - Strukturált problémák, ahol a problémamegoldó feladata, hogy a megoldás legalább egy részét feltárja, amelyhez célszerűen alkalmazza az intuíció és a kreativitás elemeit.
 - Nem strukturált probléma, amely megoldására nincs kidolgozott módszer, eljárás, általánosságban az absztrakt módon megfogalmazott problémák tartoznak ide.
- A cél és a stratégia adottsága szerint a probléma lehet:
 - Adott, ahol a stratégia és a cél is ismert.
 - Célprobléma, ahol csak a cél ismert.
 - Saját probléma, ahol sem a cél, sem a stratégia nem ismert, azt a problémamegoldással foglalkozó személynek kell definiálnia.
- Megoldáshoz szükséges módozat szerint:
 - Következtetési problémák, amelyek induktív vagy deduktív következtetést igénylő problémák, ahol a szabály, illetve a forma felismerése szükséges a megadott példák sorozata alapján.
 - Transzformációs problémák, ahol műveletsorok megadása szükséges ahhoz, hogy eljussunk a célállapotig.
 - Rendezési problémák, ahol a megfelelő elrendezés megtalálásával megoldható a probléma.

Simon³⁴ háromféle problémát azonosított: jól strukturált, félig strukturált és rosszul strukturált. A jól strukturált problémák komplett információhalmazzal szolgálnak, és jellemzően ismétlődők vagy rutinszerűek. Egy jól strukturált probléma esetén a célok egyértelműek, és a megvalósítható alternatív megoldások gyakran kézenfekvők.

A rosszul strukturált problémák általában összetettek, nem rutinszerűek és nehéz meghatározni őket. A lehetséges alternatív megoldások, a problémamegoldáshoz kapcsolódó célkitűzések, valamint a döntéshozók és érintettek gyakran nem ismertek. A probléma modellezéséhez szükséges adatok általában nem állnak rendelkezésre. Ackoff³⁵ ezt a fajta problémát „összevisszaságnak” nevezte, azaz változó problémák komplex rendszerét tartalmazó dinamikus szituációnak.

³⁴ Herbert A. Simon: *The new science of management*. New York, Harper & Row, 1960.

³⁵ Russel L. Ackoff: The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, 30. (1979), 93–104.

A rosszul strukturált problémák a legnehezebben kifejezésre juttathatók. Gyakran nincs egy helyes meghatározás, bár egyes formulák jobban láttatják a problémát, segítve a hatékonyabb megoldást. Ezenkívül az érintetteknek olyan problémamegfogalmazást kell találniuk, amely motiválja őket a megoldásra. Számos kutató felismerte a probléma strukturálásának szükséges előzményként való alkalmazását a problémamegoldás folyamatában, különösen a rosszul strukturált problémák okán. Rosenhead³⁶ felismerte a problémamegoldási módszerek szükségességét, amelyek kiegészítik a hagyományosnak tekinthető operációkutatást a rosszul strukturált problémák megoldásához. Evans³⁷ szerint nagyfokú kreativitás szükséges ezen problémák kezeléséhez, míg Pidd³⁸ az újszerűséget fogalmazta meg – mint a probléma strukturálásához szükséges elemet.

Néhány kutatás tanulmányozta a kevésbé hatékony strukturálásnak a problémamegoldásra gyakorolt hatását. Ezen hatások közé tartozik a nem megfelelő probléma megoldása,³⁹ a túl szűken meghatározott probléma, ezáltal korlátozva az alternatívák számát,⁴⁰ a gyökérokok helyett csak a tünetek megszüntetése, az irracionális választási magatartás,⁴¹ valamint a problémák kapcsolódásai.

A társadalmi innováció támogatóságának kérdéskörében fontos tényező a probléma meghatározása. Más-más eljárást igényelnek a jól és a rosszul strukturált problémák, így a társadalmi innováció folyamata során alkalmazott döntéstámogatási módszerek kiválasztása során fontos figyelembe venni a rosszul strukturált problémakörből adódó jellemzőket, és beépíteni őket a döntési folyamatba.

A társadalmi innováció folyamatának döntéstámogatási lehetőségei

A döntési alternatívák azonosításának és kiválasztásának folyamata a döntéshozó értékei és preferenciái alapján. A folyamatban nemcsak az összes lehetséges alternatíva azonosítása kulcsfontosságú, hanem a célokhoz, elvárásokhoz, értékekhez leginkább hozzájáruló alternatíva kiválasztása.

Döntési folyamat

A döntéshozatal a döntéshozó és az érintettek azonosításával kezdődik, a meghatározások, definiált célok és kritériumok lehetséges értelmezési eltéréseiből származó nézeteltérések elkerülése okán. A résztvevők bevonását követően az általános döntéshozatali folyamat hét lépésre bontható, amelyet az 1. ábra szemléltet.

³⁶ Jonathan Rosenhead: What's the problem? An introduction to problem structuring methods. *Interfaces*, 26. (1996), 6. 117–131.

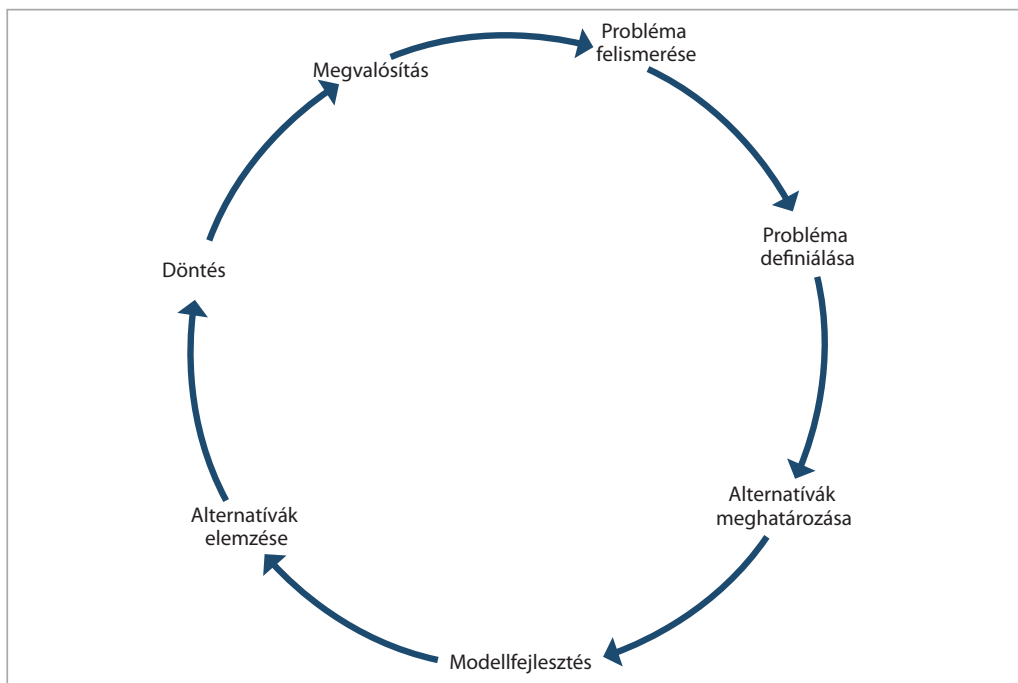
³⁷ Evans (1991) i. m.

³⁸ Mark M. Pidd: From problem-structuring to implementation. *Journal of the Operational Research Society*, 39. (1988), 2. 115–121.

³⁹ Ian I. Mitroff – Tom R. Featheringham: On systematic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science*, 19. (1974), 6. 383–393.

⁴⁰ Charles E. Watson: The problems of problem solving. *Business Horizons*, 19. (1976), 4. 88–94.

⁴¹ Amos Tversky – Daniel Kahneman: Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185. (1974), 4157. 1124–1131.



I. ábra: A döntéstámogató rendszerek hagyományos döntési folyamata

Forrás: James F. Courtney: Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, 31. (2001), 1. 17–38. alapján a szerző szerkesztése

1. lépés: Probléma felismerése

Az első lépés a tudatosítás, felismerése annak, hogy döntési szituáció kialakítása szükséges a megoldás érdekében. A társadalmi innováció folyamatában ez a megoldandó társadalmi probléma felmerülése által történik.

2. lépés: Probléma definiálása

A probléma definiálásához szükséges a gyökérokok, korlátozó tényezők meghatározása, valamint a rendszer vagy a szervezeti határok lefektetése és az érintettek problémáinak, kérdéseinek, kapcsolódásának meghatározása. A cél a probléma egyértelmű, rövid és tömör meghatározása, amely tartalmazza a kiindulási és az eredményként várt körülményeket is. Az egyértelműen meghatározott problémaleírást és a hozzá kapcsolt célt több döntéshozó esetén minden érintettnek el kell fogadnia ahhoz, hogy a követelmények – amelyek pontosan definiálják a probléma megoldásától várt eredményt – meghatározhatók legyenek. A követelmények matematikai formában történő felírása megadja a döntési probléma elfogadható megoldásait leíró korlátozásokat.⁴² A követelményeknek való egyértelmű megfeleltetés érdekében pontos mennyiségi forma alkalmazása célszerű, amely a társadalmi innovációs problémák esetén ritkán teljesíthető, a rosszul struktu-

⁴² Fülöp János: Introduction to decision making methods. *Hungarian Academy of Sciences Journal*, (2005), 15.

rált problémák kérdéskörének vizsgálatához a kvantitatív információk mellett nagyobb mennyiségű kvalitatív információ figyelembevétele szükséges, amely a területen újfajta megoldásokat kíván.

3. lépés: Alternatívák meghatározása

Az alternatívák különböző megközelítéseket jelentenek a kezdeti állapot megváltoztatására és a kívánt állapot elérésére. Akár már létező, akár gondolati úton kifejtett alternatíváról van szó, a követelményeknek való megfelelést vizsgálni kell. Amennyiben az alternatívák száma véges, ellenőrizhető minden lehetséges változat követelményeknek való megfelelése. A követelményekkel nem egyező vagy megvalósíthatatlannak ítélt alternatívák kiszűrését követően elkészíthető a végleges lista. Amennyiben végtelen számú változat áll rendelkezésre, akkor az alternatívák halmaza tekintendő megoldási halmazként. Alternatívának tekinthető a már korábban megvalósított társadalmi innovációs akció, amely alkalmas lehet az adott probléma megoldására, de az új megvalósítható ötletek definiálása is idetartozik.

4. lépés: Modellfejlesztés

Az alternatívák teljesítményének méréséhez döntési tényezők, kritériumok meghatározása szükséges. A célok eléréséhez szükséges alternatívák objektív mércéjeként a tényezők által mérhetővé válik, hogy az egyes változatok milyen mértékben járulnak hozzá a cél eléréséhez. Minden célhoz legalább egy tényező hozzárendelése szükséges, komplex esetben számos tényező definiálása is lehetséges. Amennyiben a döntési struktúra nagyszámú tényezőt tartalmaz, lehetséges a tényezők csoportosítása, amely megkönnyíti a tényezők relevanciájának vizsgálatát és a súlyozáshoz kapcsolódó számításokat. A kapcsolatok általános megjelenési formája a fastruktúra.⁴³ Kiemelt fontosságú a tényezők redundanciamentessége, amely követelmény módszertől függően függetlenségi formaként is megjelenhet. A rendelkezésre álló információk strukturált megjelenítése érdekében adatbázis létrehozása célszerű, amely tartalmazza a társadalmi innováció megvalósítási területeihez, szintjéhez kapcsolódó statisztikai adatokat, vizsgálati kritériumokat, tényezőnkénti értékeléseket és a már korábban megvalósított társadalmi innovációs akciók jellemzőit, valamint a döntési kritériumok egyedi súlyozását.

5. lépés: Alternatívák értékelése

Számos eszköz áll rendelkezésre a döntési probléma megoldására. A megfelelően alkalmazható technika kiválasztása kulcsfontosságú az értékelés sikeres lefolytatásához, amelyben a konkrét döntési probléma és a döntéshozó célkitűzése is figyelembe veendő.

A döntéshozó preferenciája alapján kiválasztható az a többszemponútú döntési módszer, amellyel a tényezők, megvalósítandó jellemzők és akciók fontossága, preferenciasorrendje meghatározható.

Minden döntési módszer esetén szükséges az inputadatok megléte az alternatívák értékeléséhez. A tényezők jellegétől függően az értékelés lehet objektív, különböző mérési skálakon mérhető vagy szubjektív, amely az értékelő személyes értékítéletét tükrözi. Az értékelést követően a kiválasztott döntéstámogatási eszköz segítségével megtörténhet az alternatívák rangsorolása vagy a legígéretesebb alternatívák részhalmozának kiválasztása. A társadalmi innováció folyamatát figyelembe véve az egyes

⁴³ Dennis Baker et al.: *Guidebook to decision-making methods*. US Department of Energy Technical Report, 2001.

fázisok esetén eltérő értékelési módszerek alkalmazása szükséges az inputadatok eltérő jellege és súlya miatt, így az alkalmazható kvalitatív és kvantitatív értékelő eszközök kevert alkalmazása célszerű.

6. lépés: Döntés

Az alkalmazott döntési módszer által választott alternatívákat a döntési probléma célja és a meghatározott követelmények mentén szükséges igazolni. Komplex döntési probléma esetén az alternatíva kiválasztását követően további célok vagy követelmények döntési modellbe történő integrálására is szükség lehet. Előzetesen szükséges felmérni a kiválasztott akció megvalósításának rövid és hosszú távú hatását, értékelni annak fenntarthatóságát.

7. lépés: Megvalósítás

A kiválasztott alternatívák megvalósításához szükséges cselekvési sorozatok végrehajtása, amely az innovátor, résztvevők és egyéb érintettek feladata.

Döntésmódszertan

A döntési problémák meghatározása során különbséget kell tenni az egy-, illetve többtényezős esetek között. Egytényezős esetben az alternatívák sorrendjét egyetlen kritérium befolyásolja, például a megvalósítás költsége, a létrehozott munkahelyek száma, illetve bármi egyéb, a döntéshozó által meghatározott kritérium, amely esetben a döntés implicit módon meghozható az alternatívák megadott tényező szerinti értékelésével. Véges számú tényező és véges számú, de implicit módon megadott alternatívák esetén többtényezős optimalizáció szükséges.

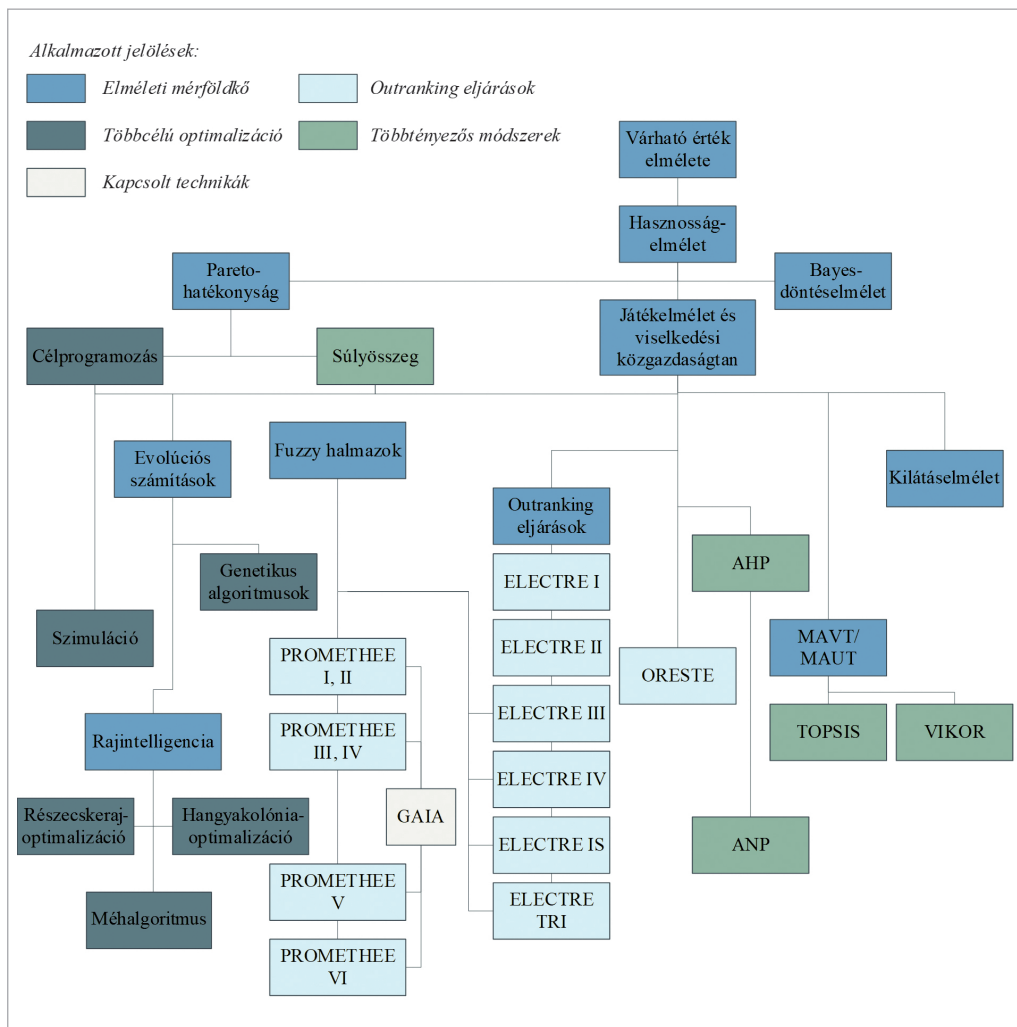
A társadalmi innovációval kapcsolatos döntéstámogatás során a tényezők és az alternatívák száma véges, azonban számuk bővíthető, és az alternatívák legtöbb esetben implicit formában adottak.

A többtényezős döntéshozatali technikák részleges vagy teljes rangsort adnak az alternatívákra. Egy, a kritériumoknak megfelelő legelőnyösebb alternatíva azonosítása vagy egy korlátozott számú alternatívahalmaz kiválasztása történik meg további értékelés céljából.

A döntéshozatali technikák egy csoportosítását mutatja be a 2. ábra.

A többtényezős döntéshozatali technikák két főbb ága a többtényezős hasznosságelmélet (*MAUT – multi-attribute utility theory*) és az outranking eljárások. A MAUT-módszerek alkalmazása során a kritériumok függvénybe történő aggregálása történik meg, amelyet maximalizálni kell, ami által az aggregálás matematikai feltételei vizsgálatra kerülnek. A módszer elmélete lehetővé teszi a kritériumok közötti kompenzációt, tehát egy kritérium általi nyereség kompenzálja egy másik kritérium általi veszteséget.⁴⁴ Az outranking reláció során egy alternatíva akkor kerül előrébb a rangsorban, ha legalább olyan jó, mint a rangsorban őt követő, miközben nincs lényeges érvünk az állítás cáfolására.

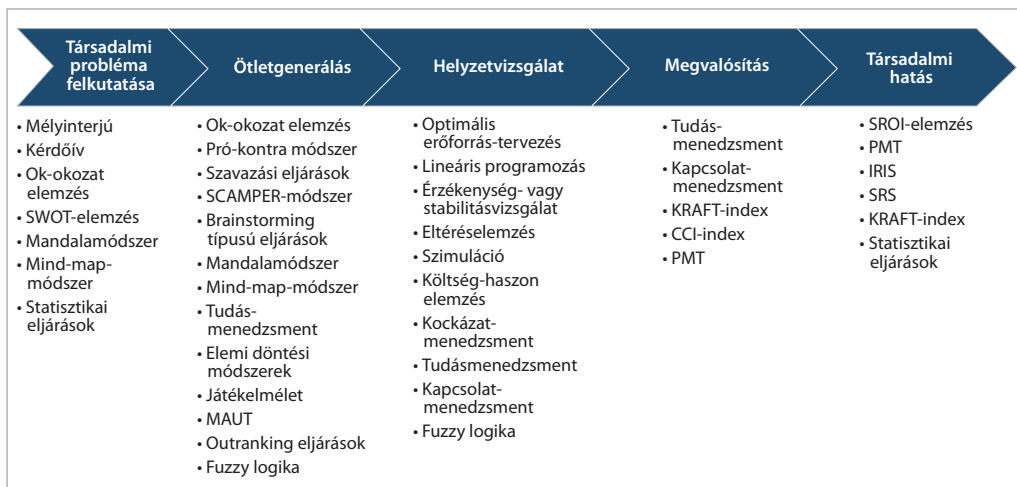
⁴⁴ John W. Pratt – Howard Raiffa – Robert Schlaifer: The foundations of decision under uncertainty. An elementary exposition. *Readings in Material Economics*, (1976), 15–30.



2. ábra: Döntési módszerek klasszifikációja

Forrás: Richard E. Hodgett: *Multi-criteria decision-making in whole process design*. Newcastle, Newcastle University, 2013 alapján a szerző szerkesztése

A társadalmi innovációs problémák változatossága és a rendelkezésre álló adatok köre leszűkíti a folyamat során alkalmazható döntéstámogató technikák használatát. A folyamat fázisaiban eltérő módszertan szükséges a társadalmi tudás hasznosításának és az egyéni döntéshozatal támogatásának lehetősége esetén. A probléma komplexitása, az érintettek köre és az egyéb befolyásoló feltételek adhatják meg az alapot a megfelelő módszertan kiválasztására. A társadalmi innováció folyamata során alkalmazható döntést segítő módszerek nem kizárólagos körét szemlélteti a 3. ábra.



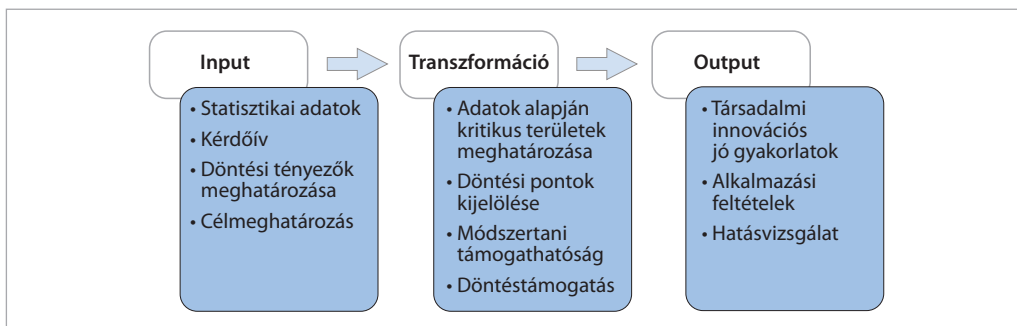
3. ábra: A társadalmi innováció folyamatában alkalmazható döntést segítő eljárások

Forrás: a szerző szerkesztése

A megfelelően megválasztott módszerek segítségével a folyamat előremozdítható, hatása mérhető lesz. Mivel a társadalmi innovációval kapcsolatos döntések során mind kvantitatív, mind kvalitatív jellegű információk figyelembevételére szükség van, eltérő fontossággal, azonban nem lehetséges egy állandó fontossági sorrendet felállítani a döntést befolyásoló tényezők között, így olyan eljárás használatára van szükség, amely lehetővé teszi a prioritások kezelését, képes a nem számszerű összefüggéseket is bevonni az értékelésbe.

Döntést segítő eljárások alkalmazhatósága

A társadalmi innovációs döntések alapja az input-transzformáció-output modell keretében fogalmazható meg, amelyet az 4. ábra szemléltet.



4. ábra: A társadalmi innováció döntési folyamatának I-T-O-modellje

Forrás: a szerző szerkesztése

A modell alapján kialakítható egy olyan adatbázis, amely a társadalmi innováció szint-jéhez kapcsolódó statisztikai adatokat, jellemzőket, kritériumokat tartalmazza, relációs kapcsolatot kialakítva az egyedek és az egyes jellemzőik között. A korábban jó gyakorlatnak minősített társadalmi innovációs akciók alternatívákat biztosítanak új, megvalósítandó akciók kiválasztásához, amelyek különböző tulajdonságok, ismérvek alapján jellemezhetők, ezen ismérvekhez súlyszámok rendelhetők, amelyek jelezhetik a megvalósítók által elvárt fontosságot vagy a teljesítéshez szükséges feltételt is. Három adatbázis felépítése szükséges a komplex probléma megoldásához. A társadalmi innováció által érintett területtel kapcsolatos statisztikai adatok képezik az első adatbázist, amelyek kvantitatív jellemzőkként értékelhetők. A második adatbázisban a várható vizsgálandó jellemzők, karakterisztikai adatok szerepelnek, míg a harmadik adatbázis a korábban megvalósított társadalmi innovációs jó gyakorlatokból képzett adatbank. Az adatbázis szintjeinek kialakításához szükséges a tényezők közötti logikai kapcsolat meghatározása is, amely alapesetben „és”, valamint „vagy” értéket vehet fel, ezáltal egy szabályalapú logikai mechanizmus szerint végezhető el a döntéstámogatás. A szabályok megalkotásakor szakértőkre, korábbi tapasztalatokra, a döntéshozásban részt vevő személyekre és érintettekre szükséges figyelmet fordítani az összes lehetséges variáció figyelembevétele érdekében. Emellett a szabályoknak és az egyes tényezőkhöz rendelt súlyoknak szükséges azon tulajdonsága, hogy változásra képesek legyenek, ezzel alkalmazkodva az egyedi gyakorlati igényekhez. Ezáltal meghatározható a konkrét megvalósítandó társadalmi innovációs jó gyakorlat, figyelembe véve a rendelkezésre álló erőforrásokat, feltételeket és a döntéshozók prioritásait is. Az adatbázis alkalmazásával különböző lekérdezések futtathatók, ami egyedi igényeknek megfelelő szelekciót tesz lehetővé, alkalmazva a *select, from, join, where, between* és egyéb relációs szűkítési feltételeket, amelyek eredményként listázható a megadott feltételeket teljesítő alternatíva.

Értékelés

A társadalmi innováció és a társadalmi tanulás összekapcsolása elengedhetetlen a folyamat működésének megértése céljából. A társadalmi innováció fenntartható követelményként fogalmazza meg az emberek jóllétének növelését, ami a társadalmi haladás keretrendszerének is része, így a társadalmi innovációs kezdeményezések a társadalmi haladás előrelépését is segítik. A társadalmi innováció, noha több a jóllét növelését segítő eszköznél, sikeres megvalósítása és hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása számos tényező függvénye. Gyakori hiba a nem megfelelően megválasztott akció, így a folyamat ugyan megvalósul, de legtöbb esetben a támogatási időszak befejeztével a fenntartás is befejeződik, így az adaptálhatóság megkérdőjelezhetővé válik. A döntéstámogatás része, hogy olyan társadalmi innovációs akciót válasszanak ki, amely a rendelkezésre álló adatok és a döntéshozók által megfogalmazott kritériumok alapján hosszú távon fenntartható. Ehhez azonban a menedzsment úgynevezett puha tényezőinek vizsgálata is szükséges, csupán számszerű adatok mentén nem lehet a társadalom életét befolyásoló akciókat megvalósítani.

Irodalomjegyzék

- Ackoff, Russel L.: The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, 30. (1979), 93–104. Online: <https://doi.org/10.1057/jors.1979.22>
- Alypubi, Bader A.: Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*, 65. (2015), 278–284. Online: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.079>
- Anand, Gopesh – Peter T. Ward – Mohan V. Tatikonda – David A. Schilling: Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27. (2009), 6. 444–461. Online: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
- Angelidou, Margarita – Artemis Psaltoglou: An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33. (2017), 113–125. Online: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016>
- Baker, Dennis – Donald Bridges – Regina Hunter – Gregory Johnson – Joseph Krupa – James Murphy – Ken B. Sorenson: *Guidebook to decision-making methods*. US Department of Energy Technical Report, 2001.
- Bandura, Albert: *Social learning theory*. New York, General Learning Press, 1977.
- Basadur, Min S. – Sue J. Ellspermann – Gerald W. Evans: A new methodology for formulating ill-structured problems. *Omega*, 22. (1994), 6. 627–645. Online: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(94\)90053-1](https://doi.org/10.1016/0305-0483(94)90053-1)
- Bekkers, Victor J. J. M. – Lars G. Tummers – Bobby G. Stuijtzand – William Voorberg: *Social innovation in the public sector. An integrative framework*. LIPSE Working Papers, No. 1. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, 2013.
- Branden, Taco – Giulio Ecchia – Jennifer Eschweiler – Lars Hulgård – Rocio Nogales: *Co-creating a social innovation*. Research Agenda for Europe, Social Innovation Europe/EMES Network, 2016. Online: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/magazine/methods-and-tools/special-features/co-creating-social-innovation-research-agenda-europe>
- Carvache-Franco, Orly D. – Glenda Gutierrez – Elsie Z. Barreno: The key factors in social innovation projects. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9. (2018), 5. 107–116. Online: [10.2478/mjss-2018-0142](https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0142)
- Courtney, James F.: Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, 31. (2001), 1. 17–38. Online: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00117-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00117-2)
- Dainienė, Rasa – Lina Dagilienė: A TBL approach based theoretical framework for measuring social innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213. (2015), 275–280.
- Dobele, Lasma: *Factors which influence the development of social innovation in Latvia*. Proceeding of the 2015 International Conference “Economic Science for Rural Development”. No. 40. Jelgava, LLU ESAF, 2015. 226–238.
- Dziallas, Marisa – Knut Blind: Innovation indicators throughout the innovation process. An extensive literature analysis. *Technovation*, 80. (2018), 3–29. Online: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Edwards-Schachter, Mónica – Matthew L. Wallace: ‘Shaken, but not stirred’. Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119. (2017), 64–79. Online: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>
- Evans, James R.: *Creative thinking in the decision and management sciences*. Cincinnati, South-Western Publishing, 1991.

- Fredrickson, James W.: The comprehensiveness of strategic decision processes. Extension, observations, future directions. *The Academy of Management Journal*, 27. (1984), 3. 445–466. Online: <https://doi.org/10.2307/256039>
- Fülöp János: Introduction to decision making methods. *Hungarian Academy of Sciences Journal*, (2005), 15.
- Gardner, Charles A. – Tara Acharya – Derek Yach: Technological and social innovation. A unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26. (2007), 4. 1052–1061. Online: [10.1377/hlthaff.26.4.1052](https://doi.org/10.1377/hlthaff.26.4.1052)
- Gilhooly, Kenneth J. – Mark T. G. Keane – Robert H. Logie – George Erdos (szerk.): *Lines of thinking. Reflections on the psychology of thought*. 2. Chichester, Wiley, 1998.
- Hodgett, Richard E.: *Multi-Criteria Decision-Making in whole process design*. Newcastle, Newcastle University, 2013.
- Jooste, Wyhan – P. J. Vlok: A decision support model to determine the critical success factors of asset management services. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26. (2015), 1. 27–43. Online: [10.7166/26-1-1043](https://doi.org/10.7166/26-1-1043)
- Kaderabkova, Anna – Saeed Moghadam Saman: *Evaluations of social innovations: their characteristics and impacts, cross country comparisons and implications for policy support*. London, Campus, 2013. Online: <http://bit.ly/3p0H5Vk>
- Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly: A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48. (2017), 6–7. 15–19. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.02>
- Misuraca, Gianluca – Giulio Pasi: Landscaping digital social innovation in the EU. Structuring the evidence and nurturing the science and policy debate towards a renewed agenda for social change. *Government Information Quarterly*, 36. (2019), 3. 592–600. Online: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.004>
- Mitroff, Ian I. – Tom R. Featheringham: On systematic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science*, 19. (1974), 6. 383–393. Online: <https://doi.org/10.1002/bs.3830190605>
- Nemes Gusztáv – Varga Ágnes: Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – sikerek, problémák, dilemmák. In Lipták Katalin (szerk.): „Mérleg és Kihívások”. *IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Konferenciakiadvány a Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2015. 434–444.
- Neumeier, Stefan: Social innovation in rural development. Identifying the key factors of success. *Geographical Journal*, 183. (2017), 1. 34–46. Online: [10.1111/geoj.12180](https://doi.org/10.1111/geoj.12180)
- Pidd, Mark M.: From problem-structuring to implementation. *Journal of the Operational Research Society*, 39. (1988), 2. 115–121. Online: <https://doi.org/10.1057/jors.1988.23>
- Pol, Eduardo – Simon Ville: Social innovation. Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38. (2009), 6. 878–885. Online: <https://doi.org/10.1016/j.socrec.2009.02.011>
- Pratt, John W. – Howard Raiffa – Robert Schlaifer: The foundations of decision under uncertainty. An elementary exposition. *Readings in Material Economics*, (1976), 15–30. Online: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-019605-3.50009-2>
- Reed, Mark S. – Anna C. Evelyn – Georgina Cundill – Ioan Fazey – Jayne Glass – Adele Laing – Jens Newig – Brad Parrish – Christina Prell – Chris Raymond – Lindsay C. Stringer: What is social learning? *Ecology and Society*, 15. (2010), 4. Online: [10.5751/ES-03564-1504r01](https://doi.org/10.5751/ES-03564-1504r01)

- Reitman, Walter R.: *Cognition and thought. An information processing approach*. New York, John Wiley & Sons, 1965.
- Rockart, John F.: Chief executive define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57. (1979), 2. 81–93.
- Rodriguez, Eduardo L. – Cibele R. Sugahara – Samuel Cavaho de Benedicto – Helena Lombardo Ferreira: Determinant factors of social innovation capability in nonprofit organizations and social businesses. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6. (2018), 12. 91–119. Online: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol6.iss12.1254>
- Rosenhead, Jonathan: What's the problem? An introduction to problem structuring methods. *Interfaces*, 26. (1996), 6. 117–131.
- Sarkki, Simo – Andrej Ficko – David Miller – Carla Barlagne – Mariana Melnykovych – Mikko Jokinen – Ihor Soloviy – Maria Nijnik: Human values as catalysts and consequences of social innovations. *Forest Policy and Economics*, 104. (2019), 33–44. Online: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.03.006>
- Simms, James R.: Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, 23. (2006), 3. 383–393. Online: <https://doi.org/10.1002/sres.734>
- Simon, Herbert A.: *The new science of management*. New York, Harper & Row, 1960.
- Simon, Herbert A.: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
- Tversky, Amos – Daniel Kahneman: Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185. (1974), 4157. 1124–1131. Online: [10.1126/science.185.4157.1124](https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124)
- Watson, Charles E.: The problems of problem solving. *Business Horizons*, 19. (1976), 4. 88–94. Online: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90070-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90070-7)
- Wenger, Etienne: *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. New York, Cambridge University Press, 1998.
- Wilde, Russ – Rena Shimoni – Augusto Legaspi – Scott Henwood – Aaron Brown – Tim Loblaw: *Social innovation on the ground. Accessible and evidence-based tools for social innovators*. Final Project Report, Bow Valley College, Research&Innovation, 2018.
- Zapf, Wolfgang: The role of innovations in modernization theory. *International Review of Sociology*, 2. (1991), 3. 83–94. Online: <https://doi.org/10.1080/03906701.1991.9971098>