

REALISTA JÖVŐVÍZIÓ – A VÁROSKORMÁNYZÁS EGY ÚJ DOKUMENTUMTÍPUSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE, FUNKCIÓJA ÉS NÉHÁNY KULCSJELLEMZŐJE

A szerző a jövővízióra épülő városfejlesztési/stratégiai dokumentumok sorát szembesítette a vízióalapú vezetéssel, jövőképkalkotással foglalkozó általános szakirodalom tanulságaival és saját terepmunka-tapasztalataival, hogy mindezt a városfejlesztési terepre alkalmazva sokoldalúan igazolhassa: a városkormányzás tervezési praxisának kulcsfontosságú elemeként kell tekinteni egy stratégiai dokumentumba foglalt realista jövővízió megalkotására. Nemzetközi és hazai települési gyakorlatok bevonásával tekinti át a legfontosabb kérdéseket: mit jelent egy realista jövővízió, milyen szempontokat érdemes mozgósítani, amikor hozzáfognak a megteremtéséhez, mik a legfontosabb jellemzői, milyen praktikus megfontolásokat kell figyelembe venni egy tervezői gondolkodásmód részeként, s milyen típusú vezetési kihívásokat közvetít mindez. A kulcskifejezéseket önálló magyar-angol szövegetbe rendezte¹.

Kulcsszavak: városkormányzás, jövőtervezés, stratégia, jövővízió, tervezői gondolkodásmód

„Minden városnak a benne rejlő potenciálok, illetve lakóinak és szervezeteinek elvárásai alapján kell saját vízióját megalkotnia és finomítania.”
(Hermant-de Callatay és Svanfeldt, 2011, p. 72.)

Az okosváros mindent kisgömböcként magába olvasztó, a városkormányzás eredményesség- és hatékonyságnövekedését az információtechnológia legújabb vívmányainak rendszerbe állításától remélő fogalmának és tervezési gyakorlatának árnyékában jóval kisebb figyelmet kap, hogy a települések jövőépítésében valójában a tudásteremtés, a tudásszerzés és a tudásalkalmazás műveletei, intézményei és szereplői a meghatározóak (Z. Karvalics, 2017). Azok a megfontolások és döntések, hogy az immár a Nagy Adat-megoldásokat is magába foglaló digitális ökoszisztémát milyen általános helyzetelemzés és trendértelmezés alapján, hogyan és mire érdemes felhasználni, milyen célok és elképzelések mentén érdemes helyben fejleszteni, elsőbbséget élveznek. Másképpen: ha az információtechnológiának nem az alkalmazott tudástechnológia diktál, akkor a városfejlesztők fordítva ülnek a lovon. S bár ez pusztán szemléleti kérdésnek tűnik, valójában az önkormányzati szervezeti kultúra nagy kihívását jelenti, hogy miként sikerül érvényesíteni ezt a különlegesen fontos nézőpontot a technológiai szektor alacsonyan lógó gyümölcsöket kínáló és nagy érdekérvényesítő erővel rendelkező megoldásszállítóival szemben. Nem az a kulcskérdés tehát, hogy miként lesznek alkalmazhatóak egy adott településen általános célokra kifejlesztett hardver- és szoftvereszközök, hanem az, hogy hogyan tudják a települések saját prioritásaikhoz és egyedi problémáikhoz segítségül hívni és testre szabni azt, ami kínálatként megjelenik számukra. Hogyan kövessék egyszerre a világ, a technológia és a szűkebb lakókörnyezet változásait, s formálják mindezt tervekbe, beavatkozásokká és cselekvéssé?

Egy többszörös hiányhelyzet anatómiája

Ehhez – és sok más vezetői kihíváshoz – azonban a városoknak (egy bizonyos méret felett) az üzleti intelligenciarendszerekre emlékeztető önkormányzati intelligenciarendszerekkel kellene rendelkezniük. A gyakorlatban azonban jelentős a tudásdeficit, mert e szakosított rendszerek hiányán vagy tudásszolgáltatások vásárlásával, vagy a józan észre és eltökéltségre épülő agilis városvezetők és várospolitikusok eredményes munkájával lehet csak túllépni. Csakhogy a forráshiány gyakran megnehezíti a tudásimportot, a vezetői kvalitások pedig nem garantálhatóak. Pedig közismert, és „*az elmúlt két évtized egyértelműen bizonyította: meghatározó az adott település életében, hogy kit választ polgármesternek és milyen képviselő-testület működik az önkormányzatnál. Amennyiben a polgármester teljes odaadással tevékenykedik a település érdekében, részt vesz az önkormányzatok életét befolyásoló folyamatokban, képezi magát, megfelelően felkészült és folyamatosan informált, abban az esetben a települése az adottságait legjobban kihasználva képes talpon maradni és fejlődni*” (Zongor, 2018, p. 13.).

A távolságot nem hidalják át a városkutatásnak, a városzociológiának és az önkormányzat-tudománynak a legújabb elméleti eredményei sem. Vegyük csak szemügyre az okosvároson túllépő okos városkormányzás (Paulin, 2018), a tudásalapú városfejlesztés (Yigitcanlar, 2009; Rittgasszer, 2013), a tudásvárosok és a tudáskormányzó városok (Muñoz-Erickson, 2012; Z. Karvalics, 2015) tudományos diskurzusát. Négy, egymással erősen érintkező, lényegét tekintve azonban mégis különböző te-

¹ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Ludovika Kiemelt Kutatóműhely keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

riületekre fókuszáló megközelítésmódot látunk, amelyek azonban közösek abban, hogy mindegyikben alapvető tevékenységnek számít a tudásfolyamatok irányítása és a tudásszektor különböző szereplői közti minőségi koordináció. De hogyan válnak az itt megtermelt felismerések alkalmazhatóvá, testre szabhatóvá, a gyakorlatba átvihetővé, ha sem a tudásimportot lehetővé tévő forrásellátottságban, sem a vezetői képzettségben nincs érdemleges változás?

Erre a helyzetre egy közös tudásszolgáltatás híján bizonyos folyamatok és tervezési dokumentumok standardizációja kínálna részleges megoldást és módszertant (mint például az NKE Önkormányzati Kutatóközpontjának Önkormányzati Tudástár kezdeményezése, vagy a különböző „legjobb gyakorlat” – gyűjtemények). Az utóbbiak azonban még csak „készülődnek”, az előbbiekből pedig az a csapdahelyzet fakad, hogy miközben a városüzemeltetés tipikus és ismétlődő szakfeladatainak ellátása egyre gördülékenyebbé, automatizáltabbá és szabályozottabbá válik, a települések életét és jövőjét alapvetően meghatározó, egyediségeikből kiinduló, a lakosság speciális igényeivel is számolni képes stratégiai tervezési térben „magukra maradnak”.

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon a városfejlesztés szabályozott, részben egységesített és minden ágazatot érintő tervezési és előrettekintési gyakorlata szükségyszerűen az *integrált településfejlesztési stratégiák* megalkotásával érte el a legmagasabb rendszerszintű képviselést. S miközben az alacsonyabb szintű dokumentumok számára ez jelentette az igazodási pontot, a jövőre való felkészülésnek számos kiegészítő lehetősége nyílt azzal, hogy a városmarketing vagy városarculat tervezésekor, egy turisztikai, közlekedési, vagy később az okosváros programok helyi változatainak elkészítésekor is rendre képet kellett alkotni arról, hogy milyen irányok kijelölése szolgálhatja legjobban a város jövőjét.

Minél több dokumentum született azonban, mégis annál nagyobb lett a „kitöltetlen űr” is. A sok önálló nézőpont kitérítette ugyan a mérlegelés terét, de ebbe a város és jövője nem egyetemlegesen, szerves egészként, hanem valamely részképessége és részproblémája révén került, a szakanyagok megformálását szakmai szereplők végezték, a maguk szempontjaira érzékenyen, nem szükségyszerűen összekapcsolódva más részterületekkel. A vetítés alapjául részben a megelőző fejlesztési ciklusok eredményei és hiányai, részben általános és időszerű (így minden más város számára is azonos szerkezetben jelentkező) fejlesztési elvárások érvényesítése szolgált, jellemzően egy tervezési és választási ciklusra tekintve pusztán előre, és a városigazgatás valamennyi divizionális területének minden jelentősebb feladatát listázva. A távolabbi jövő a tervezési dokumentumok háttéranyagaiban és bevezető részeiben jellemzően normatív szerkezetekben jelenik meg: milyennek szeretnék látni a városukat a szövegalkotók – általában. A pozitív jövőkép megjelenítésének szándéka kimerül annak a bemutatásában, hogy mi változhat meg előnyére az élet egyes területein, a negatív mozzanatok a SWOT-analízisek veszély és gyengeség soraiban maradnak, kibontatlanul. Pedig azoknak a külső tényezőknek és belső

tehetételeknek a figyelembevétel, amelyek korlátokat, kitettségeket és lehetőségeket egyaránt közvetítenek, nélkülözhetetlen. Ráadásul a jövőkép leginkább karakteres elemévé szinte kizárólag a gazdaságélénkítés válik, ami a jövedelemtermelő képességet és a foglalkoztatottságot is húzni hivatott – miközben a legtrikább esetben kerül elő a városvezetés (jó döntéseken keresztül viszonyokat formáló) minősége, a rezilienciának (az ellenálló és megújuló képességnek) a kultúrából kiinduló erősítése, vagy a jövőformálásban erőforrásnak tekintett lakosság bevonásától remélt hozadék (amelyek mindössze, esetleges említésre méltó adalékok az alapelvek felsorolásakor).

Arra így a legtrikább esetben kerül sor, hogy a város identitásképző sajátosságait, egyediségeit, erőforrásait és értékeit a maguk teljességében sikerüljön összevetni a külső (gazdasági, társadalmi, technológiai, kulturális) átalakulásokkal és trendekkel, a világ változásaival – annak érdekében, hogy a jövő elképzelésének, megtervezésének és (széles elfogadottság esetén) alakításának új irányai, területe, potenciáljai és esélypontjai legyenek megrajzolhatóak.

Nagyobb településeink „kitekintése” arra a tágabb külső környezetre, amelynek részeként saját jövőjükéről gondolkodnak, tartalmilag jellemzően a hazai városszerkezeten belül elfoglalt hely, formailag a magyar és uniós fejlesztéspolitikai dokumentumokkal való összhang és az útmutatóknak való szerkezeti megfelelés. Ahol fel is bukannak átfogó technológiai, gazdasági, térszerkezeti trendek, ott tipikusan azok leckeszerű felsorolása, számbavétele történik: ezek vannak a horizonton, ezek alakítják azokat a nagy, makroszintű folyamatokat, amelyek szükségyszerűen elérik a szűkebb és tágabb környezetünket, alapviszonyokat, helyzeteket változtatva meg, kihívásokat és lehetőségeket közvetítve. Ezekhez olykor sikerülhet jó tervezéssel igazodni, bizonyos folyamatoknak „elébe menni”. Am mivel alakításukhoz, megváltoztatásukhoz a városnál jóval nagyobb potenciál sem lenne elég, a viszony jellemzően egyoldalú marad: annak tudatosítása, hogy ezeken a területeken lesz szükség alkalmazkodásra. Itt kell figyelni jobban, hogy időben lehessen majd cselekedni.

Jövővízió: a tervezési közös többszörös

A nehézségeket fokozza, hogy a makrotrendek (megatrendek) és a globális folyamatok az együttélés legmagasabb rendszerszintjén olyanok, amilyenek. Egy település számára túl általánosak, a világstatisztikák elfedik a különbségeket, de legfőképp azt a tény, hogy elképesztő változatosság és sokszínűség alakulhat ki akkor, amikor eltérő erejű és karakterű hatások különböző kombinációkban érvényesülnek az egyes helyszíneken (lokálisokban). Ráadásul itt is minden esetben különböző ellenálló és megújuló képességű (rezilienciájú) településekkel és közösségekkel találkozunk, amelyeket fekvésük és múltjuk szükségyszerű egyedisége és saját társadalmi-történeti adottságaik időben folytonosan változó mixe jellemmez. Emiatt egy homogén trendkörkép szinte használhatatlan. Nagyon komoly erőpróba az *átfogó trendek városspecifikus feldolgozása*: csak azoknak a folyamatoknak a

számbavétele, amelyek valamilyen formájukban és kombinációjukban *jelentésteliek a város számára, amelyhez mindenképp viszonyt kell kialakítania*. Így az összkép soha sem lehet homogén és egydimenziós, hanem inkább rendkívül „szemcsézett”: minden városnak saját ’színképe’ van. S amikor trendérzékeny környezet-letapogatást végez, a hatások csak rá jellemző egyedi kombinációját fürkészi és láttatja. Az irányok meghatározása azonban csakis a város természetes, kiegyensúlyozott, harmonikus fejlődését biztosító belső képességek, potenciálok függvényében végezhető el: önmagában semmit nem ér.

Egy jövővízió megalkotásával ki lehet szabadulni a tervezési kényszerpályák béklyójából. Ha helyesen sikerül felmérni a kitörésre, megújulásra, újraformálásra esélyt kínáló fejlesztési játékkeret, azon belül megjelölhetőek a legígéretesebb irányok. A cél tehát nem az lesz, hogy a városnak minden olyan adottsága, képessége, hagyománya, erőforrása, versenyképességi tényezője, tőkeformája áttekintésre kerüljön, amely felsorolható és számba vehető, hanem az, hogy a *jövőtervezés szempontjából legfontosabbnak, leginkább identitásképzőnek, más városokhoz képest leegyedibbnek, legtermékenyebbnek tartott mozzanatok* gyűljenek össze, és a *köztük lévő kapcsolatok* is feltárhatóak legyenek. Praktikusán fogalmazva: a hagyományos tervezési módszertanokhoz képest a jövővízió a kiinduláskor, a helyzetelemzéskor a szokásosnál sokkal tágabban tekint szét a város környezetében, a vízió „lefordításakor” pedig a szokásosnál jóval szűkebbre szabja a tárgyalt elemek körét.

A jövővízió így a városigazgatás minden későbbi tervezési szakfeladatának általános vezérfonalává tud válni, miközben a meglévő, korábban kimunkált elképzelések is könnyen beleépíthetővé válnak, ha a kívánt irányokat szolgálják. A lakosság számára pedig nem pusztán egy kívánt/kívánatos, hanem egy valóságos, lehetséges, a peremfeltételekkel számot vető, ám mégis mozgósító erejű kompozíció születik, amely vállalható, szerethető, reményt és kitörési pontokat kínál, s másként, az eddigiekhez képest új elemeket is tartalmazva körvonalaz fejlesztési irányokat, beavatkozási területeket, lehetséges projekteket, illetve ezek összefüggésrendszerét.

Mindez a vállalati szervezeti kultúrában közismert, a vízióvezérelt vállalatirányítás a menedzsment-egyszeregy része. Az államapparátus legmagasabb irányítói szintjein azon már esetleges a felbukkanása (régbben a francia, újabban a japán politikai kultúrában van erős képviselése). Annak ellenére pedig, hogy az urbanista egyszeregynek is kiindulópontja (*„a stratégiai tervezés első lépése egyfajta jövővízió felvázolása”* (Szabó, 2016, p. 16.)), az önkormányzatok szintjére a legritkább esetben szivárognak: olyankor van rá esély, amikor valaki az üzleti világból érkezik, vagy szándékosan egy új, state of art vezetési kultúrát kíván teremteni. A vízióvezérelt városvezetőket szinte név szerint ismerhetjük, Maurizio Bevilacquaótól, a kanadai Vaughan polgármesterétől (Osak, 2015) a spanyol Santanderből a világ szenzorfővárosát megteremteni kívánó Iñigo de la Sernaig.

Nagyon fontos azonban tudatosítani, hogy a jövővízió nem kincset keres és megváltást remél, nem egyetlen,

sorsfordító, Nagy Tette készül, amivel új irányt tud adni a városának (ezek az aranyláz-szerű, ritka és különleges helyzetek általában amúgy is tervezhetetlenek), hanem attól várja a minőségi előre ugrást, hogy képes felmutatni, miképpen lehet sok egy irányba mutató, kicsi, egymást támogató, egymás hatását felerősítő, idő- és versenyelőnyt teremteni képes lépéssel közelebb kerülni egy megrajzolt jövőállapothoz.

A várostervezési és gazdasági szakirodalom mindegyike több kifejezést használ. Ha több apró mozzanat és innováció vezet kisebb, jól érzékelhető előrelépéshez, arra a *leapfrogging* (gyors, utolérés természetű fejlődési ugrás) a leggyakoribb választás, ám ha látványos, és „leelőző” természetű, akkor a *quantum leap* (drámai változás, hirtelen feljutás, kitörés) fordulat népszerű. Ám korántsem szükségszerű, hogy a realista jövővízió az „ugrást” célozza meg: az előrehaladás lehet lassú és egyenes vonalú is, s még visszaesések is tarkíthatják. A vízióteremtésnek mindig vannak univerzális összetevői (minden város élhető, fenntartható jövőt képzel el magának) és speciális, csakis az adott városra érvényes elemei, rendszerezett céljai. S még az sem utópisztikus program, ha egy település megpróbál valaminek a „világfővárosává” válni (ahogy *Virginia Beach* teszi *2040 Vision* című dokumentumában) – egy effajta ambíció nagyon is felépíthető és tervezhető, ha megfelelőek az adottságok, és siker esetén nagy lökést tud adni a városfejlesztésnek (Z. Karvalics, 2013).

Mindehhez azonban nem elég, ha az önkormányzat „önszervező”: ha *„tudatosan, tervszerűen, felkészülten és partnerségben tárja fel épített és természeti, környezeti adottságait, lehetőségeit, ismeri és céltudatosan hasznosítja belső és külső szervezeti, szervezési, személyi, kapcsolati és társadalmi erőforrásait, a közfeladatai ellátása és közösség-szervező tevékenysége részeként törekszik az önkormányzás önfenntartóvá tételére oly módon, hogy egyben erősíti a helyi közösség öngondoskodó képességét”* (Zongor, 2018, p. 10.).

A városvíziók sikerének másik kulcsa az, hogy mennyire sikerül közel kerülni a valóságot alakító trendekhez, milyen jól képesek az érintettek „részérezni” a meghatározó változások irányára. Azok a települések például, amelyeknek mondjuk Szamadó (2015) vagy Watkins és Stratenus (2016) nyomán meggyőződése, hogy a világ az inkluzív önkormányzatiság, illetve a közvetlen demokráciaformák radikális kiterjesztése felé halad, akkor saját jövőjét a deliberációhoz, a közvetlen demokráciaformákkal való kísérletezgetéshez, a társadalmi szoftvermegoldások alkalmazásához fogja normatívan kötni (ahogyan például a *Future Melbourne* című közösségi tervezési szakanyagát 2016-ban megújító Melbourne városa teszi). Emiatt a jövővízió szükségképpen normatív is: nemcsak arra készül, hogy milyen meghatározó fejlemények lehetségesek, hanem határozottan állást foglal a kívánatosnak minősített irányokkal kapcsolatban. A vízióalkotó szervezetek a küldetésértelmezésük (mission) mellett ezért tartják gyakorta szükségesnek azokat az értékeket is felsorolni (values), amelyekből a normatív célok fakadnak (mint például a *Stockholm 2030* szerzői). Az értékek hangsúlyos szerepeltetésének azonban általában az a következménye, hogy

könnyen meg lehet elégedni velük. Látszatra elég, és elvezet a kívánt jövőállapotokig, ha az értékek és az elvárások folyamatosan zsinórmértékül szolgálnak. Valójában nincs így. Az értékekkel összekapcsolt normativitást fontos megjeleníteni, de ez csak az előszobája egy működőképes jövővízióknak. Ha elmarad a határozott iránykijelölés, az esélyek mérlegelése, a cselekvéstervezés testre szabása, nem jelennek meg a leginkább reményteli beavatkozások, ha nincs stratégiai fókusz és az azzal járó prioritásképzés, akkor a jövővízió nem teljesíti a küldetését.

Nem kétséges eközben, hogy minden választásban, iránykijelölésben kockázat rejlik, mert nem máshová kerülnek a hangsúlyok, hanem épp a választott területekre. Ezt a kockázatot azonban, mint az arányokra és mértékekre oly gondosan ügyelő egykori parasztgazdaságokban, jócskán csökkenti a „sokaság” kiegyenlítő szerepe, mert a kiválasztott irányok némelyike vagy valamelyike a legkedvezőtlenebb külső hatások esetén is elrugaskodási pontként szolgálhat. Hasonlóképp csökkenti a kockázatot az, ha a kijelölt irányok nem új képességek teremtésére, hanem meglévő, történeti-kulturális előzményekkel bíró helyi értékekre épülnek – hiszen még egy esetleges félrepozicionálás vagy rosszul sikerült megvalósítás esetén is a reziliencia növelhető velük. Sikeresen kijelölt irányok esetén azonban annyira össze tud adódni a sok-sok, egymást erősítő tovagyrűző hatás, hogy akár történeti távlatból is látható ugrást vagy sikeres városfejlődési időszakot eredményezhetnek.

A jövővízió-alkotásnak érzékenynek kell lennie arra, hogy a külső esélyek és a belső képességek szakadatlanul átalakulásban vannak, s lényeges körülmények változhatnak meg viszonylag rövid idő alatt. Az ötvenezernél is kevesebb lakost számláló minnesotai Edina városa például az ezredforduló évében megalkotott Vision 20/20 című jövővízióját már 15 év múltán újraformálta (*Vision Edina*), mert úgy ítélték meg, hogy a világ gyors átalakulása ezt időszerevé tette. A jövővíziókra is igaz tehát mindaz, amit a gördülő tervezéssel kapcsolatban az elmúlt évtizedek megtanították a nagy szervezeteket, a kontrollingtól a stratégiáig: változathatóság, finomhangolás és újraszabhatóság nélkül kevésbé eredményes a jövőállapotokra való felkészülés.

Jövővíziók: elvektől a gyakorlatig

Már említettük, hogy a jövővízió-alkotást a városfejlesztés az üzleti tervezés módszertani fegyvertárából importálta. Egy nagyvállalatnak nem elég, hogy képe van a jövőről és a környezetéről, saját magát is nagyon határozottan meg kell tudni jelenítenie ebben a jövőben és környezetben. Úgy, hogy nemcsak kijelöl itt egy lehetséges helyet, állapotot vagy trendet saját vonzéspontként, hanem onnantól kezdve ez a vízió vezérli a stratégiaalkotását és a fejlesztési filozófiáját is. Felkészül arra, hogy megteremtse magának ezt a jövőt. Másképpen: megkeresi magának a beavatkozási lehetőségek olyan csokrát, amely képes változtatni valamit a meghatározottságokon. Ami nélkül másféle jövőállapotig jutna. A kulcsszó a különbségképzés, a vízió maga a különbségképző mozzanat. Szerepe a lefutás megváltoztatása.

Számtalan sikeres városfejlesztési gyakorlatot elemezve Ortegón-Sanchez és Tyler (2016) bebizonyította, hogy valamennyinek a kiindulópontja egyfajta magas szintű vízió (*high level vision*) volt, leggyakrabban a városok politikai vezetése által, de erős részvételi folyamatokkal. Ezekben az esetekben a jövőképpalkotással sikerült túllépni a megszokott politikai kívánságlistán. Professzionális elemző munka áll mögöttük, és nem pusztán ábrándkergetésbe szaladtak bele, hanem szigorúan szabályozott folyamatokkal kívántak közelebb kerülni a megjelölt jövőállapothoz (Ortegón-Sanchez - Tyler, 2016).

A vízió azonban nem pusztán az elképzelt jövőállapotról szól. A lényegéhez tartozik, hogy inspiráljon, motiváljon és elkötelezzon. Manasse (1986) szavaival: hogy az értelemadás öntőformájaként szolgáljon az érintettek (esetünkben: az önkormányzatok dolgozói és a településeik lakói) számára. S ha van megosztott, közösen elfogadott jövőkép, a nehézségek elviselése, az átmenetiségekhez való igazodás is sokkal könnyebb. Vízió hiányában a döntések mindig a rövid táv, a pillanatnyi kihívások és a részérdekek mentén születnek, a források felhasználása sokkal pazarlóbb, a stratégia ridegen szakszerű és távol-ságtartó.

A jövővízió, ha van, a városlakók és a városvezetők közös jószága, de nagyobb cselekvőképessége miatt megalkotásának és érvényesítésének feladatai a mindenkori városvezetés felé mutatnak. Jó, ha van a város vezetésében minél többen erősen jövőteremtésre, sorsfordításra orientáltak, és nemcsak a napi ügykezelés óvatos rutinfeladataival foglalkoznak. A jövővízió-orientált (város)vezető nem fél népszerűségét kockáztatni, akár konfliktusokat sem vállalni, hogy nagy, bátor, átfogó, felforgató megoldási és fejlesztési irányokat körvonalazzon, ha épp azoktól reméli a sikert (Hagemann - Vetter - Maketa, 2017).

A vízióra épülő vezetésnek, a vízióvezérelt tervezésnek és döntésnek az üzlet világában életre kelt diskurzusát az ezredforduló éveiben kezdték a városvezetésre alkalmazni (Quarles, 2001). Érdekes aspektus annak felismerése, hogy a fiatal vezetők sokkal nagyobb arányban vállalják a jövővízió-vezetést: ezt a nagyvárosok tudáskormányzásában itt-ott már figyelembe is veszik a felső vezetők kijelölésekor. A vízióvezeteltség beépülése a városfejlesztési praxisba ezzel együtt lassú léptekkel halad csak előre. Nehezen intézményesedik, és találja meg a kapcsolatot, vagy épül rá a hagyományos tervezési folyamatokra és módszertanokra. Az okos város programok árnyékában fel sem vetődik a jövővízió szükségessége, mert a tálcán kínált attraktív technológiai és üzleti horizont azt pótolni látszik. Ritka ellenpéldának számít Washington DC, ahol Anthony Williams polgármestersége (1999-2007) alatt az MIT mostani professzorának, Andrew Altmannak nyílt lehetősége, hogy annak tudatában építsen önálló ügyosztályt, hogy tevékenységének sikere alapjául szolgálhat majd más városok hasonló részlegei számára.

Paradox módon konkrét városok konkrét jövővízióteremtésének nem kedvez a városokról való gondolkodásnak az az irányzata sem, amely magával a „jövő városával” kapcsolatban, általánosan és absztrakt módon fogalmaz meg futurisztikus elképzeléseket és előrejel-

zéseket. S amikor egy-egy bátor fejlesztési projekt miatt aggatják a vizionárius jelzöt építészekre, várostervezőkre, akkor is sokszor elsikkad, hogy az ő projektjeik leggyakrabban önmagukban állnak, nem egy átfogó jövővízió megvalósításának lépcsőfokai. Másfelől ugyanakkor egy „ideáltipikus” jövővárosról alkotott képet igenis érdemes állandóan szem előtt tartani, mert éppen átalakulnak azok a módszerek is, ahogyan a városok próbálják magukat hozzáigazítani az ideális(abb)nak gondolt állapotokhoz, egyszerre figyelve lakóinak saját, hosszú távú jólétére, de a társadalomra és a bolygónkra is érzékenyen (Ortigon-Sanchez - Tyler, 2016). Az elsősorban gazdaságra (gazdasági növekedésre, termelésre, foglalkoztatásra) vagy anyagi jólét-teremtésre koncentrált megközelítések ideje lejárt: átfogó (civilizációs) perspektívák, valamint a legtágabb társadalmi és kulturális dimenziókkal tusakodó lelkiismereti érzékenység (Jennings, 2017) nélkül már nehéz bármiféle jövőtervezésbe fogni. S természetesen még ez sem elég: célszerű ismerni azokat a technikákat, amelyekkel elkerülhetők a nem kívánt mellékhatások vagy enyhíthetők a túlzott várakozások: ehhez olyan, rendszer-szemléletű megközelítésre és megalapozásra van szükség (Stroh, 2015), amely a globális és a lokális meghatározottságokat, valamint a városi lét különböző aspektusait képes integráltan kezelni.

Miért *realista jövővízióra* van szükség?

A környezethez való alkalmazkodásra és a környezettel való sikeres kapcsolatteremtésre csakis olyan rendszerek alkalmasak, amelyek képesek a külső változásokat elővételezni és cselekvéseiket saját belső állapotuk függvényében ehhez alakítani. Az organizmusként felfogott városok sikeres alkalmazkodásához sem elég tehát, hogy saját belső állapotukat kimerítően ismerjék: folyamatosan le kell tapogatniuk a környezetet a cselekvésválasztáshoz, s minden pillanatban el kell tudni különíteniük fejlődésük külső és belső összetevőit (Hermant-de Callatay - Svanfeldt, 2011, p. 74.).

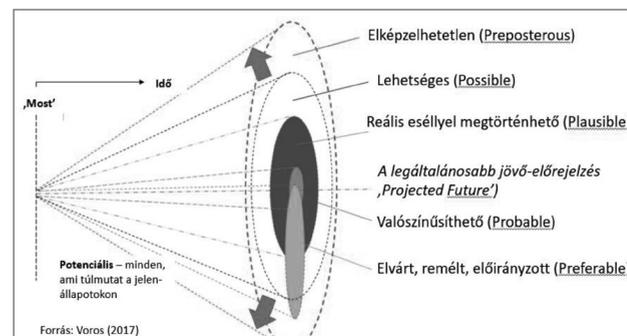
Slemmer László újratermelési ciklusmodelljében mindezt a belső képesség-külső esély párosa fejezi ki. Odling-Smee et al. (2013) evolúciós tipológiájában ez a feature-factor kettősség. A neuropszichológiában a „set” és a „setting” (belső beállítottság és a külső körülmények), a pedagógiában a nature/nurture kettősség (a belső, „hozott” tulajdonságok és „szerzett”, a társadalmi környezet által beépült meghatározottságok).

Ebből a kettősségből az is levezethető, hogy a városok sokféle külső esélyt nem tudnak megragadni, csak azokat, amelyekhez belső képesség társul – és fordítva: nem szükségeszerű, hogy valamely belső képességhez (értékhez) kapcsolódjon az esélyképződés a külső folyamatokhoz való termékeny kapcsolódásra. Csakis az a jövőkép lehet valóságosan megalkotható, amely kizárólag a találkozási pontokra koncentrál: ott, ahol a külső esély és a belső képesség együttesen érvényesül. Ezt fordítottuk át korábban módszertanba az átalakuláshoz vezető listázható képességekre (Transformative Skills Inventory, TSI) és a környezetletapogatás (ES) eredményére együttesen építő tervezési modellel (Z. Karvalics, 2017).

A realitás másik összetevője annak tudatosításából fakad, hogy már tervezéskor is tisztában kell lenni azzal, hogy miként viselkednek a jövővel kapcsolatos különböző modalitások. Miután kizártuk az elképzelhetetlen, megvalósulásra esélytelen tényezőket, körvonalazható az *általában lehetséges* jövőállapot(ok) képe (amely azonban még sok bizonytalanságnak van kitéve). A *plauzibilis* jövőállapotot a jelenlegi tudásunk alapján nagy valószínűséggel helyes kiindulópontokból helyes következtetésekkel alkotjuk meg. S ennél is szűkebb érvényességű a *valószínű* a legnagyobb eséllyel megvalósuló forgatókönyvek világa. Am jól azonosíthatóak eközben azok a jövőirányok, amelyek felé tudatosan kívánunk közeledni, amelyeket előnyben részesítünk. S a jövőre való felkészülés nagy misztériuma éppen abban rejlik, hogy a kívánt irányok érdekében végzett sikeres beavatkozásokkal a valószínűségi és a plauzibilitási mezők is kedvező irányba formálhatóak, a külső feltételektől függetlenül. Emiatt reális lehet még olyan jövőállapotot is tétélezni, amely a vízióalkotás pillanatában még csak lehetséges, de az idő előrehaladtával egyre inkább elképzelhető lesz.

Ezt a rétegzettséget szellemesen jeleníti meg az 1. ábrán Voros (2003) híres ábrája, *A jövők kúpja* (futures cone) másnéven Voroszkóp (Voroscope).

1. ábra Voros (2003) híres ábrája, *A jövők kúpja* (futures cone) másnéven Voroszkóp (Voroscope)



A vizionárius vezetés „nagy öregje”, Burt Nanus is ugyanezt érti a „realista” mivolt alatt. Mindig a lehetőségek keretein belül kell mozogni a vízióalkotáskor, ám ugyanakkor mégis meg kell tudni tartani a törekvést az „ideálisan lehetséges” megragadására. Ahogy McGee (1997) fogalmaz: kellőképp realiztikusnak kell lennie, hogy elhiessük, elérhető, ám kellőképp idealisztikusnak is, hogy érdemes legyen erőfeszítéseket tenni az eléréshez. Pejza (1985) mindezt úgy formulázta egykor, hogy bátorító erővel kell bírnia, hogy személyes igyekezet ébredjen az elérésére. Egyfajta éhség arra, hogy megélhető előrelépések és fejlemények sugallják a közelebb kerülést az elképzelt állapotokhoz. Emiatt a realista jövővízióknak egyszerre kell attraktívnak (inspirálónak és motiválónak), ugyanakkor hihetőnek és hitelesnek is lenni, s mindezt visszatérő, egyszerű (de nem leegyszerűsített) üzenetekkel formálható módon kell tudni megjeleníteni (Osak, 2015).

S noha, mint láttuk, a jövővíziókkal kapcsolatban erős követelmény, hogy mozgósítóak és pozitívak legyenek, a kiindulópont, a tervezés pillanatának állapotértékelé-

se nem tekinthet el a valóságos helyzettől. Két súlyos és tipikus hiba történhet. A feszültségekkel, kihívásokkal, deficitekkel, akut problémákkal terhelt jelen vagy „megszépül”, vagy egy rejtélyes szelekció épp a nehézségeket tünteti el az elemzés teréből, abból a túlzó félelemből kiindulva, hogy a negatív látélet az azokat készítőket minősíti, rájuk hull vissza, és reputációt csökkent. Pedig a legtöbb esetben az okok jóval mélyebbek és messze túlmutatnak egy-egy hivatali ciklus beavatkozási potenciálján. Így azonban részben torzul annak tudása, hogy egy vízióonált jövő mihez képest olyan, amilyen, másrészt elvesznek azok a lehetőségek, amelyek épp a negatív adottságok meghaladásából nyerik az erejüket.

A másik gyakori tervezői tévesztés a lehetséges jövő összekeverése a reális eséllyel megvalósítható jövővel. Emiatt marad tervezőasztalon számos izgalmas fejlesztési elképzelés, mert hiába a megálmódott futurisztikus megoldások, ha azok túl távolra kerülnek a lehetőségektől (mint például a minnesotai „télkupalával” védett kísérleti város, vagy a japán Shimizu cég 5000 fős víz alatti városa), ráadásul nem egy létező városi közösség jövőjét akarják éhletőbbé tenni, hanem egy elképzelt jövővároshoz keresnek majdani polgárokat. A koreai Szongdo vagy a malajziai főváros „multimédia szuperkorridorja” a reptér és a Petronas tornyok között megvalósult, működő települések – csak épp szellemváros hangulattal. Nagy kérdés, hogy mi lesz az arizonai sivatagba a nulláról felépítendő 80 ezres Belmont sorsa is, amely a legkorszerűbb (önvezető) közlekedési technológiákra és különleges információs infrastruktúrájára építve kívánja magát vonzóvá tenni a betelepülők számára. A közelben, figyelmeztető jelzésként ott találjuk ugyanis az ötezer lakosra tervezett Arcosanti települést, amelynek építését 1970-ben kezdték meg, mint ökospirituális kísérleti városát: ma pusztán 150-en lakják, többségük ideiglenesen, és nem valóságos élet- és lakótér, hanem még mindig inkább annak az illusztrációja, hogy hogyan működhetnének az itt kitalált megoldások és elvek létező, saját történelemmel és kultúrával rendelkező más városokban.

Mi jellemzi a realista jövővíziókat?

A klasszikus példát, Newcastle-Gatesheadet (Hermant-de Callatay - Svanfeldt, 2011) követő legsikeresebb városfejlesztési gyakorlatoknak, amelyek mögött realista jövővízió áll, számtalan közös jellemzőjük van. Abban a reményben, hogy a lista majd folytatódik, bővül és strukturálódik egykor, ha a párbeszéd a jövővízió-alkotásról elindul és megélnékül, nem fontossági sorrendben, felsorolásszerűen megjelenítek ezek közül egy induló sokaságot, pontosan egy tucat szempontot.

1. A vízióalkotás és a cselekvéstervezés kiindulópontja a sürgősség: annak felismerése, hogy a „nem-cselekvésnek” hatalmas költségei vannak.
2. Ahol projektek, indikátorok, költségvetési és forrásszempontok tárgyaltnak, ott bizonyosan nem a város jövővíziója formálódik.
3. Ellenben minden jövővízió nélkülözhetetlen eleme a magas szintű és lényeges alapelvek tisztá-

zása és közössé tétele, amelyek a város életének minden rendszerszintjét áthatják (Ortegon-Sanchez - Tyler, 2016, p. 16.). Ezt hívja Collins és Porras nyomán vezérlő filozófiának (*Guiding Philosophy*) McGee (1997), aminek kétségkívül erősebb üzenete van, mint az „értékeknek”, amelyek a leggyakoribb fogalmi szereplők.

4. A jövőkép erős ambíciót tükrözzön, hogy látható legyen, túlmege a szokásos, közhelyes célok. Az elvek azonban önmagukban elégtelenek. Áthatják, átjárják a cselekvést, de a jövőképet csak akkor támogatják, ha annak megfogható, láttatható, nagyon konkrét formában felmutatható elemei vannak, amelyek élményszerűen, életszerűen megjeleníthetők, s amelyekben azonosíthatóak „küldetések” és „hősök, bajnokok” is. Szükséges, hogy közöttük minél többen legyenek a városvezetés képviselői.
5. Gyakori (különösen Franciaországban és Ausztráliában), hogy a jövővízió nem kollektív szellemi alkotás, hanem egyetlen, a feladattal megbízott szakember munkája, amely elkészítését követően széles körű vitákon méretetik meg.
6. A jó jövővízió nem eseményekhez kötődik, hanem folyamatokat jelenít meg, amelyek valahonnan valahová tartanak. Am épp emiatt szakadatlan megújításra, folyamatinnovációra is szükség van, mert a bizonytalanságok és a gyors változások miatt szükségessé válnak módosítások, áthangszerelések (Ortegon-Sanchez - Tyler, 2016). Emiatt minden jövővízió hiányos, ha abban nem jelennek meg a kapacitásépítés elemei.
7. A realista jövővízió lehangsúlyosabb mozzanatai azok, amelyek a város egyediségeire épülnek.
8. Következzen belőle néhány nagyon nagy és sok kicsi beavatkozás, amelyek egymáshoz való viszonyukban is értelmezhetőek. Az elképzelt jövőállapotokhoz vezető út legyen lefordítható konkrét akciókra.
9. Amennyiben a tervezett beavatkozások összeadódnak, egybekapcsolódnak, azzal önmagukon túlmutató, magasabb fejlesztési szint jelenlétét igazolják: a beavatkozások hálózati természete nemcsak az egyedi fejlesztési értékeket sokszorozza meg, hanem a jövő kiszámíthatatlansága miatti induló kockázatokat is csökkentik. Az integrált urbanizmus alapelvei megkerülhetetlen kiindulópontok.
10. Nyugtalanító tanulság, hogy csak akkor működik az átalakulást hozó tervezés (*transformatív planning*), ha menet közben megváltoznak a társadalmi normák, a viselkedés és az attitűdök is. A városi élet abban az esetben alakulhat át a kívánt irányba, ha minden érintett megfelelő módon elköteleződik és bevonódik (Ortegon-Sanchez - Tyler, 2016). Ennek híján az ellenzők és a szkeptikusok száma is jóval magasabb, amely sok-sok felesleges erőfeszítést és terméketlen párbeszédet eredményezhet. A részvételiség kultúrá-

ja szakadatlan, tartós párbeszéddel, a szereplők közti csatornák minél szélesebb, minél intenzívebb áramlásaival teremthető meg. A modernizációs szakirodalomban teljesen azonos formában megfogalmazott tanulságot ott a Wilson-gyémánt mozgásba hozásának nevezik (a Politika, a Gazdaság, a Tudomány és a Civil szektor közti hat csatornával). Ugyanez a Quadruple Helix az innovációs szociológiában.

11. Türelem nélkül nehéz végig vinni a folyamatokat. A változások időigényesek, kitartás és alázat nélkül nincs remény a sikerre. A bizalom könnyen elveszthető, a hitelességnél nincs fontosabb (Osak, 2015). A vezetők úgy cselekedjenek, ahogyan beszélnek a jövőről.
12. A legjobb jövővízió is kifulladás a részfeladatokat megvalósító folyamatok és szakadatlanul megújított támogatása nélkül. A menet közben felmerülő utakadályok eltávolítása vezetői feladat. Senkit sem szabad magára hagyni a folyamatban: önkormányzati dolgozót, civil szervezetet, üzleti partnert.

Összegzés és kitekintés

Vessünk össze két dokumentumot. Mátészalka város 2009-es településfejlesztési koncepciója cím szerint egy jövővízióval indul – ami egyetlen mondat, és azt a célt fogalmazza meg, hogy a város 2025-re „közelítsen az európai átlag életszínvonalhoz”, környezetvédelmi és energetikai fejlesztések terén pedig érje el a nyugat-európai szintet.

Az Érd Modern város 2030 című szakanyag-együttes ezzel szemben nem tartalmaz jövővízió című részt (a szó is mindössze egyszer fordul talán elő), ám az egész koncepció és ajánlás valójában mégis erről szól: a város újra-kitalálásáról, a Duna-part sokfunkciós életre keltésétől az Ófalu „Szentendrésítéséig”. Egymást erősítő, a belső adottságokból építkező fejlesztési elképzelések csokraként vérbeli jövővízió, amely már egy arra épülő stratégia számos elemét is tartalmazza, sok-sok ígéretes ötlet egymás mellé rendezésével.

A szembesítés arra hívja fel a figyelmet, hogy noha mindvégig egy dokumentumtípus szükségessége mellett érveltünk, valójában a város jövőjéről való gondolkodás formáinak és helyzeteinek megváltoztatásáról van szó. A tervezői gondolkodásmód alkalmazásáról. Egy új dokumentumtípus, amely valamilyen logikai útvonalon eljut a jövővízió megfogalmazásáig, csak az eredménye, a foglalata egy folyamatnak, amely a szokásos problémátér helyett a lehetőségek terébe helyezi át a gondolkodást, kényszerként és örömként tekintve az innovációra a közszférában is (Liedtka - Salzman, 2018). A jövővízió egyúttal kreatív támogató környezet is, amely új módszertanokkal frissíti meg a szervezeti kultúrát. Dokumentumként az egyik nagy előnye éppen az, hogy szabadon megalkotható, mert egyelőre nem része az előírt szövegtermelési tevékenységeknek, amelyhez a helyi közigazgatások képviselői erősen ragaszkodnak (s épp ez a hátránya is: mivel nem előírás, a hiánya nem kérhető számon).

Ha a jövővízió megszületik, utána már könnyen „át-szivároghat” a tervezési tér hagyományos műfajába és utat találhat az átalakuló felhasználói igényeket hordozó és képviselő helyi közösségekhez (Gáspár, 2014). A jövővízió „lefordításának” és operacionalizálásának egyetlen útja a sok nézőpont egyidejű jelenlétét fenntartani képes szakadatlan párbeszéd: a stratégiai tervezési dokumentumok világába a folyamat közösségivé tétele vezethet át. Érdemi hatást is úgy tud kifejtetni, hogy folyamatosan a kívánt irányok felé orientálja a fejlesztéseket ébren tartva a közösségi figyelmet. Így mindig lesz olyan, projektként életre kelthető elképzelés is „raktáron”, amellyel megnyíló pályázati források esetén érdemes próbálkozni a jövővízióba foglalt célok elérése érdekében.

Egy nagyvárosnak a különleges tagoltsága, értéksűrűsége, kulturális képességei, sokfélése és nagyobb társadalmi tőkéje miatt nemcsak egyféle jövővíziója, fejlődési pályája lehet, de bárhogy is fog hozzá annak megalkotásához, az bizonyos, hogy tervezési alapküldetése egymást erősítő esélypontok összekapcsolásával születhet csak meg. A részek összeillesztése és a kiemelt irány(ok) meghatározása mögött így a hol új urbanizmusnak, hol integrált urbanizmusnak nevezett megközelítésmód szel-leme lebeg. Rizzo (2018) már erőforrás-integrált urbanizmusról beszél, amelyben a tét a természeti, a kulturális, a gazdasági és humán erőforrások összegabalyodott hálózatának leginkább megfelelő csomópont-kapcsolatainak megragadásából kiinduló építkezés – akár a jövővízióé is. Ezzel kísérletezik hazánkban Miskolc városa, amely 2018 közepén alkotta meg saját realista jövővízióját. Ha a dokumentumból sikerül megfelelő beavatkozásokkal valóban a kívánt irányokba formálni a jövőt, és közelebb kerülni a megjelenített élethez, fenntarthatósági, minőségi célokhoz, az példát mutathat más hazai települések számára is.

De a realista jövővízió lehetősége nincs elzárva a legkisebb, legkiszolgáltatottabb, legszegényebb kisfalvak előtt sem. Ahol az egyéb erőforrások hiányoznak, ott is van jövőtervezési kiindulópont, amire építhetnek: lakóik érték- és közösségteremtő erejére. Ha sikerül elérni, hogy még kilátástalannak és reménytelennek tűnő helyzetben is értelmet kapjon a személyes jövőről gondolkodni, már ennek artikulációja is kiválthatja a stratégiai cselekvést. S ha vannak kistélepülések, amelyeket érdemes követni az úton, amelyet megkezdtek, akkor sem a sok-sok forrást (olykor kétes hatékonysággal) bevonzani képes „látványfalvakkal” érdemes kezdeni az ismerkedést, hanem olyanokkal, mint például Siklósodony, az ormánsági kistépülés. Az itteni fiatalok jövőképei különböző művészetterápiás formákból nőttek ki, közös színházi produkciók után festéssel, fotókkal és filmkészítéssel (Csanya, 2017; Kecskés, 2018). S pusztán már a tevékenység érdekessége, értékessége és a jövőről való gondolkodás izgalma is elég volt ahhoz, hogy tartalmat adjon a mindennapoknak, és sok-sok résztvevőnek kínáljon nagyobb esélyt a minőségibb életre (esetükben: a kitörésre).

S még itt, a települési mikroszférában is tetten érjük a jövővízió-teremtés nélkülözhetetlen kiindulópontját: a belső képességhez csatlakoztatott külső esélyt. A fel-emelő siklósodonyi példa nem jöhetett volna létre sem

a polgármester és felesége, sem a kezdeményezéseikben lehetőséget látó szociológusok, művészek és aktivisták nélkül. S mindez már elsősorban annak az irányítási szintnek a számára termel tanulságokat, amelynek az a célfüggvénye, hogy miként tud hozzájárulni a településfejlesztés módszertani arzenáljának bővítéséhez és a helyi kezdeményezésekben rejlő lehetőségek megsokszorozásához.

Felhasznált irodalom

- Chang, D. L. et al. (2018): Knowledge-based, smart and sustainable cities: a provocation for a conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4:5 <https://doi.org/10.1186/s40852-018-0087-2>
- Csanya, I. (2017): An Art-Based Participatory Action Research Project and its Effects on Marginalized Actors. One Marginalized Helping the Other MA Thesis. Budapest: CEU E-TD Collection www.etd.ceu.hu/2017/csanya_ildiko.pdf
- Gáspár, M. (2014): A közösségi bázisú helyi stratégiaalkotás lényege, siker- és kudarctényezői. HKA
- Hagemann, B. – Vetter, S. – Maketa, J. (2017): *Leading with Vision: The Leader's Blueprint for Creating a Compelling Vision and Engaging the Workforce*. London: Nicholas Brealey
- Hermant-de Callatay, C. – Svanfeldt, C. (Eds.) (2011): *Cities of tomorrow - Challenges, visions, ways forward* European Union. doi:10.2776/41803
- Jennings, F. B. Jr. (2017): *The Human Ecology of Horizon Effects: The Social, Ethical and Ecological Impact of Competition and Myopic Cultures*. Mauritius: LAP Lambert Academic Publishing
- Kecskés, N. (2018): A kritikai cselekvés új színterei. *Szociológiai Szemle*, 1, p. 138-145.
- Liedtka, J. – Salzman, R. (2018): *Applying Design Thinking To Public Service Delivery*. IBM Center for The Business of Government. <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Applying%20Design%20Thinking%20to%20Public%20Service%20Delivery.pdf>
- Manasse, A. L. (1986): Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), p. 150-173.
- McGee, M. (1997): Strategic Vision (Chapter 18.) In: *Strategic Leadership and Decision Making* (National Defence University) <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch18.html>
- Muñoz-Erickson, T. (2012): *How Cities Think: Knowledge-Action Systems Analysis for Urban Sustainability*. PhD dissertation. San Juan, Puerto Rico: Arizona State University
- Odling-Smee, F. J. – Laland, K. N. – Feldman, M. W. (2003): *Niche construction: The neglected process in evolution*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Ortegon-Sanchez, A. – Tyler, N. (2016): *Constructing a Vision for an 'Ideal' Future City: a conceptual model for Transformative Urban Planning* Transportation. *Research Procedia*, 13, p. 6–17. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.05.002>
- Osak, M. (2015): How vision-driven leadership is transforming a large Canadian city. LinkedIn, July 30. <https://www.linkedin.com/pulse/how-vision-driven-leadership-transforming-large-canadian-osak/>
- Paulin, A. (2018): *Smart City Governance*. Amsterdam: Elsevier
- Pereira, V. et al. (2018): Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, (23) 2, p. 1-20. DOI: 10.3233/IP-170067
- Pejza, J. P. (1985): The Catholic school principal: A different kind of leader. Paper presented at the Annual Meeting of the National Catholic Educational Association, St. Louis, MO.
- Quarles, N. L. (2001): *Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers* Dissertations. 1316. <http://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1316>
- Rittgasszer, I. (2013): Knowledge-based Urban Development, as a New Development Paradigm. In: Lengyel I. – Vas Zs. (eds): *Regional Growth, Development and Competitiveness*. Szeged: University of Szeged, Doctoral School in Economics, p. 36-46.
- Rizzo, A. (2018): Towards resource-integrated urbanism: Rethinking cities through the resource-urbanization nexus (RUN) Conference paper. DiVa Arkivet ORCID iD: 0000-0001-6831-8857
- Stroh, D. P. (2015): *Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. London: Chelsea Green Publishing
- Szabó, J. (szerk.) (2016): *URB.0 Urbanisztika kezdőknek*. Budapest: BME Urbanisztika Tanszék
- Számadó, R. (2015): *Inkluzív önkormányzat*. Budapest, NKE.
- Voros, J. (2003): A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), p. 10–21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Voros, J. (2017): The Futures Cone, use and history *Voroscope*, Feb.24. <https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/>
- Watkins, A. – Stratenus, I. (2016): *Crowdocracy: The Future of Government & Governance* Urbane Publications
- Yigitcanlar, T. (2009): Planning for knowledge based urban development: global perspectives. *Journal of Knowledge Management*, (13) 5, p. 228-242. <https://doi.org/10.1108/13673270910988079>
- Z. Karvalics, L. (2013): A tudásalapú városfejlesztés egy lehetséges irányáról. *Információs Társadalom*, 2, p. 7-25.
- Z. Karvalics, L. (2015): Knowledge governing cities. In: Miszlivetz, F. (ed): *Creative Cities and Sustainability*. Szombathely: Savaria University Press, p. 203-231.
- Z. Karvalics, L. (2017): *Okos városok, kérdő- és felkiáltójelekkel*. Kőszeg: Savaria – IASK
- Zongor, G. (2018): *Önkormányzati HR. Az önkormányzat humán erőforrásai*. Pécs: Dialóg Campus

Hivatkozott városfejlesztési dokumentumok:

Vision Edina. City of Edina Strategic Vision and Framework 2015 <https://future-iq.com/wp-content/uploads/2016/01/Vision-Edina-Strategic-Vision-and-Framework.pdf>

A Strategic Plan to Achieve City Council’s Vision for the Future Virginia Beach 2040 Vision <https://www.vbgov.com/government/departments/city-manager/Documents/2016-18StrategicPlan.pdf>

Vision 2030 A Guide to the Future (Stockholm) (2007) www.stockholm.se/PageFiles/157226/Framtidsguiden_ENG.pdf

Council Plan (2017-2021) Melbourne City Council benne: Future Melbourne 2026 www.melbourne.vic.gov.au/about-council/vision-goals/Pages/vision-goals.aspx

Érd 2030 Modern Város és Ajánlás (2016)

Mátészalka város településfejlesztési koncepciója (2009)

Miskolc realista Jövővíziója (2018)

Szójegyzék	
üzleti intelligencia	Business intelligence
önkormányzati intelligencia	Municipal intelligence
okos városkormányzás	Smart city governance
tudásalapú városfejlesztés	Knowledge-based urban development
tudásvárosok	Knowledge cities
tudáskormányzó városok	Knowledge governing cities
vízióvezérelt irányítás	Vision-led, vision-based, vision-driven, visionary leadership
a közvetlen demokráciaformák radikális kiterjesztése	Radically enhanced direct democracy, crowdocracy
küldetés	Mission
tovagyrúzó, multiplikátor-hatás	Spillover-effect, multiplication
különbségképző mozzanat	Differentiator
a lefutás megváltoztatása	Game changer role
pillanatnyi kihívások	Minutiae
környezetletapogatás	Environmental Scanning
magas szintű, lényeges alapelvek	Essential principles
vezérlő filozófia	Guiding Philosophy
átalakulást hozó tervezés	Transformative planning
hitelességnél nincs fontosabb	’Credibility is everything’
tervezői gondolkodásmód	Design thinking