

*Kolozsi Pál Péter–Vajas Ákos*

# **A szakértők és a döntéshozók közötti kommunikáció jelentősége a közpolitikában**

*Az egyszerűség, a figyelemfelkeltés és a szakmai  
igényesség kibékítésének művészete<sup>1</sup>*

## **Importance of Communication Between Experts and Decision-makers in Public Policy**

*The Art of Simplicity, Awareness and Professional Dignity*



### *Összefoglalás*

A közpolitikai döntéseket demokratikus társadalmakban választott politikai döntéshozók hozzák, akik a döntés-előkészítés során igénybe veszik a tudományos eredményekre építő szakpolitika segítségét. Mivel a politikai szférának mind gyakrabban kell technikai értelemben komplex kérdéseket megválaszolnia, így a közpolitikai szakértőkre nagy felelősség hárul: meg kell tanulniuk, miképp lehet összetett tudományos és elemzői eredményeket „használható formában” átadni a döntéshozóknak. A kihívást

---

DR. KOLOZSI PÁL PÉTER, PhD, főosztályvezető, Magyar Nemzeti Bank, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem MNB Tanszék, tudományos munkatárs, Nemzeti Közszoigálati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet (kolozsip@mnb.hu), VAJAS ÁKOS, projektkoordinátor, Magyar Nemzeti Bank, vizuális kommunikációs vezető, Budapest Institute of Banking (vajasa@mnb.hu).

az jelenti, hogy a szakértői és a politikai döntéshozatali szint a rájuk jellemző sajátosságokból fakadóan jelentősen eltér egymástól, miközben a két terület közötti kooperáció és információáramlás a hatékony és eredményes közpolitikai döntéshozatal alapfeltétele. A szakértők és a döntéshozók közötti kommunikációs kihívások azonban kezelhetők. Szakértői oldalról olyan megközelítést indokolt alkalmazni, amely egyrészt alkalmazkodik a döntéshozatalt jellemző játékszabályokhoz, célokhoz, másrészt amelyben a szakmai eredmények figyelemfelkeltően és a lehető legegyszerűbben – azaz egyszerűen, de nem egyszerűbben, mint amit a szakmai mondanivaló és tartalom megkövetel – fogalmazódnak meg.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** A12, A20, M30, M31, M38, M39, D90, D91, Z00, Z18

**Kulcsszavak:** történetmesélés, szakpolitika, politika, tudomány, döntéstámogatás, kommunikáció, döntéshozatali folyamatok

#### *Summary*

In democratic societies public policy decisions are made by elected decision-makers (politicians), who are using in the decision-making process several policies which are built on scientific results. More and more the political sphere has to answer technically complex questions, therefore the experts have a huge responsibility: they need to learn how to communicate complex and complicated scientific results in a useful form to the decision-makers. The challenge originates from the divergence between the levels of professional experts and political decision-makers, meanwhile the cooperation and the flow of information between the two spheres are fundamental elements of the public policy decisions. The communicational challenges can be managed between the experts and the decision-makers. From the expert's side we need to apply an approach which adapts the specific rules and goals of the decision-making process, furthermore where the professional results are presented and communicated in the most appealing and the simplest possible way.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** A12, A20, M30, M31, M38, M39, D90, D91, Z00, Z18

**Keywords:** storytelling, policy, science, politics, decision-support, communication, decision-making process

---

## BEVEZETÉS

A közpolitika és a szakpolitika közötti kapcsolat érzékeny és gyakran vitatott kérdés (Scharle, 2013). A különböző szakterületeken dolgozó „szakértők” számos esetben kerülhetnek szorosabb kapcsolatba a „döntéshozattal”, vagy vehetnek részt a döntéshozatali folyamatokban. A szakembereknek ezért rendelkezniük kell olyan ismeretek-

kel, amelyek révén elősegíthetik saját, illetve szakterületük szakmai szempontjainak érvényesülését az adott döntéshozatali rendszeren keresztül. Azért is kritikus ez, mert a szakpolitika – és a tudományos szféra – egzakt, mérhető információk és szigorú tudományos kritériumrendszer alapján jut következtetésekre, ami az eredményes közpolitikai döntéshozatal fontos alkotóeleme.<sup>2</sup>

Mivel a közpolitikában a végső döntéshozatali szintet jelentő politikai szférának is mind gyakrabban kell technikai értelemben komplex kérdéseket megválaszolnia, így a közpolitikai szakértőkre is nagy felelősség hárul: meg kell tanulniuk, miképp lehet összetett tudományos és elemzői eredményeket „használható formában” átadni a döntéshozóknak. Erre mutat rá a Rethinking Economics felmérése is (Rethinking Economics, 2018), amely szerint ugyan emelkedik a közgazdászok iránti igény a munkaerőpiacon, de az utóbbi időben kiemelt elvárássá vált a kommunikációs készségek megléte. Dedikáltan az egyik legfontosabb kiválasztási kritériummá vált, hogy mennyire képes az adott elemző, szakértő a szakterületet nem ismerők számára bemutatni összetett folyamatokat, nem triviális összefüggéseket.

Jelen tanulmány a közszférára és a közpolitikai döntésekre fókuszálva, illetve a fentiekre reflektálva amellettt érvel, hogy nem mindegy, hogy a szakértők miképp mutatnak be komplex szakmai kérdéseket a döntéshozóknak. A bevezetést követően felvázoljuk, milyen gondolkodási és érdekkülönbségek vannak a szakértők és a döntéshozók között, ezeket milyen megoldásokkal lehet áthidalni, mit jelent ebben a viszonylatban a „történetmesélés” („storytelling”), illetve gyakorlati szinten miképp teremthetjük meg a hatékony és eredményes működéshez szükséges összhangot a szakértők és a döntéshozók között.

## SZAKÉRTŐ ÉS DÖNTÉSHOZÓ

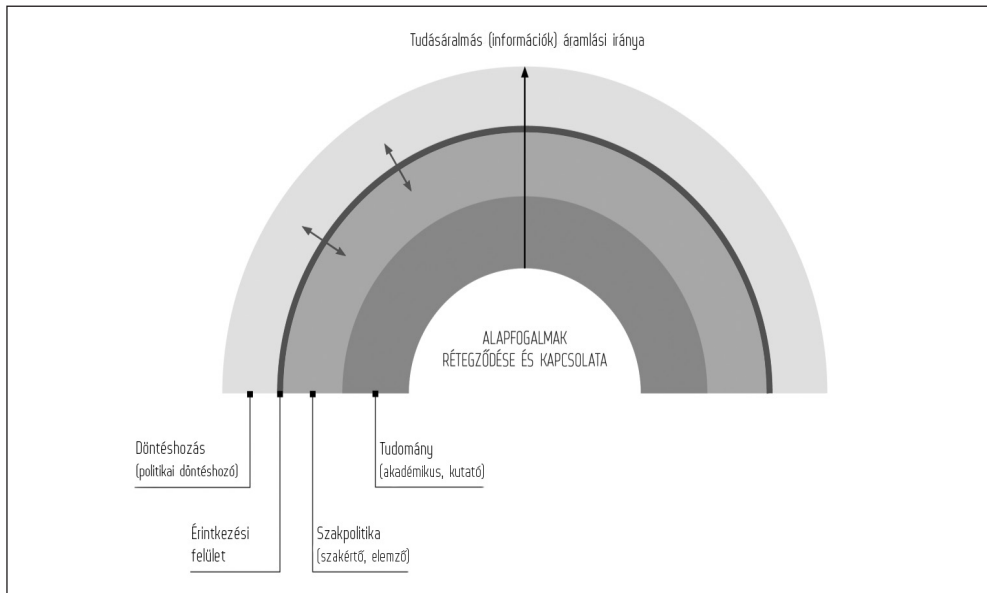
A tudományos, a szakpolitikai és a döntéshozatali (politika) szintek viszonyrendszerével foglalkozó szakirodalom – kiemelten a hazai szerzők – jellemzően a két rendszer közötti egyszerű kapcsolatra fókuszálnak, mellőzve azokat a gyakorlati megközelítéseket, amelyek az ismeretek (szaktudás) átadásának folyamatát érintik.<sup>3</sup> Ez döntően abból fakad, hogy a tudománypolitikát sokáig az a hozzáállás jellemezte, hogy távolságot lehet és kell is tartani a politikától. Ez az autonómia és „politikai semlegesség” iránti igény maradt domináns a rendszerváltást követő években is (Mosoniné, 2008; Szűcs, 2015), aminek ugyanakkor napjainkban egy merőben más folyamatot és logikát követő döntéshozatali rendszerrel és struktúrával kell szembenéznie (Franczel, 2015). Ez a távolságtartás azzal fenyeget, hogy nem értjük meg, végső soron mi okozza egy-egy szakmai koncepció, meglátás „eredményességét”, illetve mi magyarázza ennek esetleges elmaradását. A továbbiakban abból indulunk ki, hogy akkor van esély arra, hogy tudatosabbá és irányítottabbá tegyük a szakértői szempontok döntéshozatali integrálásának folyamatát és kommunikációját, ha megpróbálunk behelyezkedni a másik fél helyzetébe, megismerni a cselekedeteit meghatározó motivációkat.

Értelmezési keretek és fogalmak

A téma bővebb kifejtése előtt indokolt röviden áttekinteni és rögzíteni azokat a gyakrabban használt fogalmakat, amelyek meghatározzák a terület értelmezési kereteit.

A közpolitikai döntéseket demokratikus társadalmakban választott politikai döntéshozók hozzák, akik a döntés-előkészítés során igénybe veszik a tudományos eredményekre építő szakpolitika segítségét (1. ábra). Ebben a keretrendszerben a *tudomány* alatt azokat a szereplőket (akadémikus, kutató) értjük, akik szigorú módszertani sztenderdek alapján megpróbálják leírni, bemutatni és értelmezni a világban zajló folyamatokat, szükség esetén új értelmezési és vizsgálati kereteket fogalmazznak meg a körülöttünk zajló események jobb és hatékonyabb megismerése érdekében. A *szakpolitika* azokat a szereplőket (szakember, szakértő) fedi le, akik egyfajta közvetítői (mediátor) szerepet töltenek be a tudomány és a politika között. A szakpolitika az a terület, ahol aktívan használják fel a tudományos eredményeket, és megpróbálják ezeket közös nevezőre hozni a politikai célokkal. A szakpolitika szerepe tehát kettős: 1) egyrészt megpróbálja adaptálni, meghonosítani, felhasználni a tudomány által elért eredményeket és megközelítéseket; 2) másrészt a döntéshozatalhoz (politikához) való szorosabb kapcsolódása és közelsége miatt jobban érzékelheti azokat a hangsúlyokat és célokat, ami a döntéshozatal szempontjait befolyásolja és meghatározza.

1. ábra: A közpolitikai döntéshozatal alapfogalmai és kapcsolódásai



Forrás: Saját szerkesztés

A szakpolitikai szféra pozíciójából fakadóan potenciálisan rendelkezik azokkal a szinergiákkal, amelyek révén megfelelő érintkezési felületet alkothat (híd és kapcsó-

latteremtő szerepkörrel) a politikai és a tudományos szféra között. A döntéshozatali szint (*politikai döntéshozó*) ezzel szemben azokat a szereplőket (döntéshozó, politikus, felső vezető) jelenti, akik meghatározó döntési – végrehajtási, megvalósítási – jogkörrel és hatalommal bírnak, hogy adott „mederbe” terelessék a folyamatokat (Vajas, 2015).

*A tudomány, a szakpolitika és a politikai döntéshozó sajátos viszonyrendszere*

A tudomány, a szakpolitika és a politikai döntéshozó közötti viszonyrendszert (Kádár et al., 1998) jelentősen befolyásolja, hogy az egyes területek különböző „tudástípusba” tartoznak:

– A tudományos kutató *szaktudása*: az adott társadalmi, gazdasági valóságról rendelkezésre álló, rendszerezett ismeretek birtoklását jelenti, hordozói saját szűkebb szakterületük prioritásrendszerében gondolkodnak.

– A politikai döntéshozó *situatív tudása*: a valóságról részvétel, tapasztalat útján szerzett ismeretek birtoklása, ahol a szakmai ismeretek kiegészülnek a döntéshozó saját személyes ismereteivel, meglátásaival.<sup>4</sup> Prioritásait meghatározza, hogy a valóságról alkotott képe aggregált, a döntések időkényszer alatt születhetnek meg.

– A szakpolitikai szakértő *eljárési tudása*: a valóság adott állapotát eljárásokkal, módszerekkel és technikákkal képes egy ideálisnak gondolt állapotba átvezetni. A szaktudás és a situatív tudás között helyezkedik el, képes kapcsolatot teremteni ezzel a két tudástípussal.

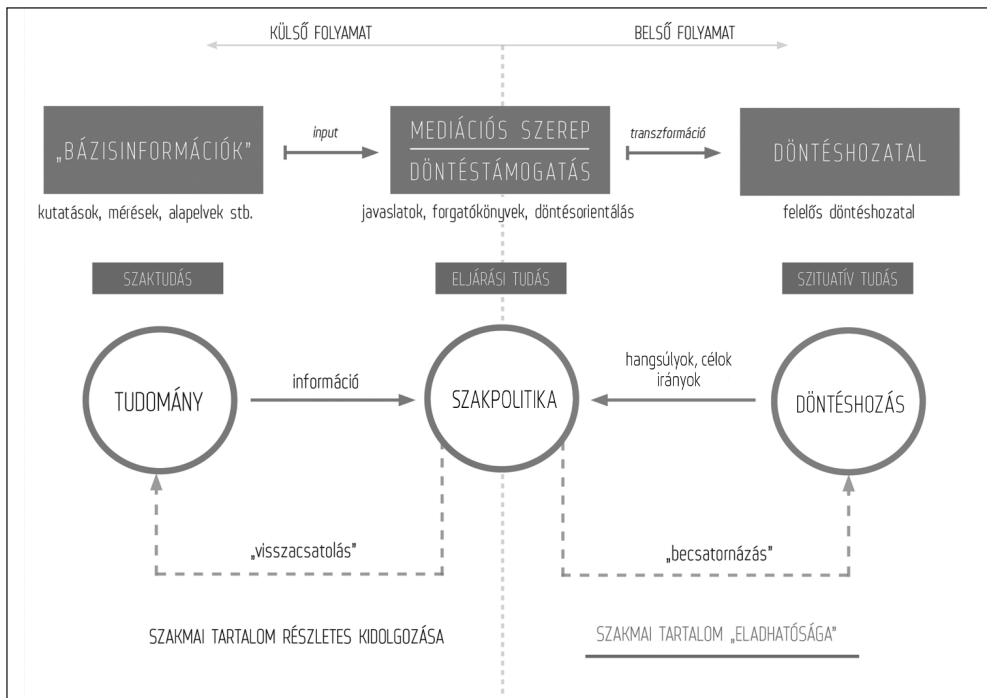
A viszonyrendszert az is befolyásolja, hogy a szereplők lépései és stratégiái eltérő célok elérését szolgálják (Scharle, 2013).<sup>5</sup> A *szakpolitika célja* egy közfeladat szakszerű megoldása, amelyhez a szereplők beavatkozási lehetőségeket, eszközöket és eljárásokat keresnek. A *politika célja* inkább a befolyásérvényesítés, ahol sikernek egy olyan középút megtalálása tekinthető, ami kellő támogatottságot élvez, és a döntéshozó személyes szerepét, jelenlétét is biztosítja, tovább erősíti.

A fentiek jól mutatják, hogy eredendően mindhárom terület, azaz a tudomány, a szakpolitika és a politika, valamint annak szereplői más-más társadalmi szerepet töltenek be. Egymáshoz való kapcsolatukat és helyzetüket a 2. ábrán található sematikus rajzon mutatjuk be, ahol a döntéshozatal folyamatában elfoglalt helyzetüktől függően, külső vagy belső folyamatokban résztvevőként definiáljuk őket.

A tudomány a döntéshozatali folyamat külső szereplője, amely a belső folyamatoktól független, és az ottani folyamatokra kevés befolyással bír. Az esetek többségében itt találjuk meg azokat a bázisinformációkat (kutatások, felmérések stb.),<sup>6</sup> amelyek hozzájárulhatnak egy-egy szakterület kapcsán az elméleti és gyakorlati ismeretek bővítéséhez. A politika a döntéshozatal belső folyamatát alkotja, és a három terület együttműködési folyamata során az egyik legfontosabb szerepkört tölti be, mégpedig azoknak a döntéseknek a meghozataláért felel, amelyek későbbi végrehajtása, megvalósítása már az egyes szakpolitikai szereplők feladatát képezi. A szakpolitika pedig kettős, azaz belső és külső szerepet is betölt a döntéshozatali folyamaton belül, mert egyrészt érdekelt az új tudományos alapokon nyugvó szakmai ismeretek becsatornázásában, másrészt – helyzetéből fakadóan – birtokában lehet azoknak az ismereteknek és elvárásoknak,

amelyek a politika/döntéshozás részéről érkehetnek, és árnyalhatják a folyamatokat. A szakpolitika tehát helyzetéből fakadóan is egy kritikus, közvetítő (mediátor), transzformátor<sup>7</sup> és döntéstámogatói szerepet tölt be. A szakpolitika célja egyrészt az összhangteremtés, azaz, hogy csökkentse a tudomány és a politikai döntéshozó között felmerülő hangsúlyeltolódásokat, másrészt a döntéstámogatás, azaz, hogy elősegítse az információk megfelelő áramlását, közérthető és egyértelmű kommunikációját. Ennek értelmében a szakpolitika funkciója is kettős, azaz egyfelől visszacsatolást ad a tudományos terület felé, így jelezve számára az irányokat és a hangsúlyokat, másfelől megfelelő módon törekszik arra, hogy becsatornázza az ismereteket a döntéshozás irányába (Vajas, 2015).<sup>8</sup>

2. ábra: A tudomány, a szakpolitika és a politikai döntéshozás kapcsolata, és szerepük a döntéshozatali folyamatban



Forrás: Saját szerkesztés

### Eltérő szakértői és döntéshozói érdekek a döntéshozatali folyamatban

A politikai döntéshozói szférára gondolhatunk úgy is, mint egy bizonyos időközönként, de folyamatosan és dinamikusan változó környezetre,<sup>9</sup> ahol a szereplők között egy „játzsma” zajlik, amelynek sajátos belépési feltételei, szabályai, lépései, stratégiái és szókészletei vannak. A siker kulcsa az, hogy megismerjük és tisztában legyünk a játzsma szerkezetével. Minél több szereplő vesz részt benne, vagy minél bonyolultabb egy játzsma kapcsolati rendszere, annál nehezebb kiismerni a mozgatórugókat és ér-

dekeket, nem beszélve arról, amikor már a különböző játszmák is átfedik egymást, összekapcsolódnak és keverednek (Scharle, 2013).

A rendszerben zajló folyamatok megismerése kapcsán az egyik legproblematisabb rész a szakpolitika és a politika közötti kapcsolat, összhang megteremtése.<sup>10</sup> *A döntéshozatali (politikai) és tudományos vagy szakpolitikai folyamatok ugyanis más-más elvek, érdekek, logika és célok mentén zajlanak le* (Faragó, 1997),<sup>11</sup> azaz teljesen eltérő társadalmi-gazdasági játszmákon alapulnak (Scharle, 2013). A különböző tudományos, szakmai ismeretek és eredmények így „idegen terepre”, a politika és/vagy a gazdaság terepére kerülhetnek (Mosoniné, 2008). Fontos felismerni, hogy nem minden téma és szakterület kerül ugyanakkora fajsúllyal és figyelemmel a politika vagy az adott a döntéshozatali szereplők figyelmébe, így a fentieket célszerű változó intenzitású folyamatokként kezelni. A politikai, döntéshozói ráhatás erőteljesen *függ az érintett szereplők számától, körétől, céljaitól és a téma politikai kapcsolódásának erősségétől* (Scharle, 2013).

A tudomány és szakpolitika, illetve a politikai döntéshozatal számos szempont alapján eltér egymástól, a már említett tudástípus mellett például a kidolgozottság és célzottság foka, az időbeliség és az időbeli korlátok, a döntéshozatali jog, a nyelvezet vagy épp a végső célközönség, és így a kommunikáció tekintetében (*1. táblázat*).

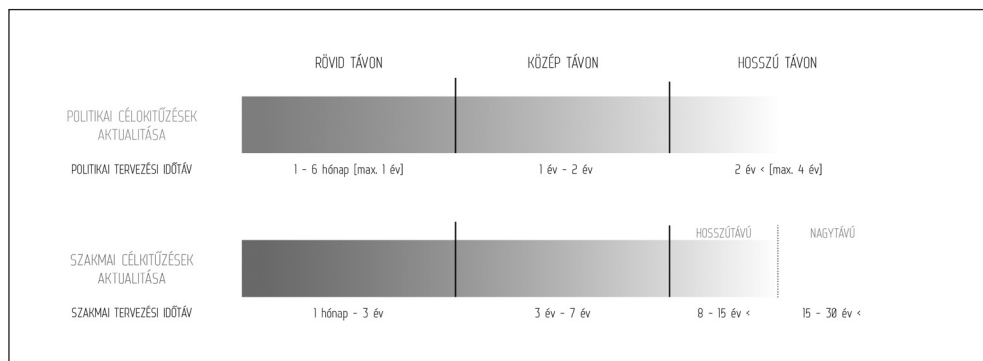
*1. táblázat: A tudomány, szakpolitika és a politikai döntéshozás jellemző tulajdonságai*

<b>Tudomány / Szakpolitika</b>	<b>Általános szempontok</b>	<b>Politikai döntéshozatal</b>
Szaktudás	Tudástípus	Szituatív tudás
Objektív	Döntéshozatal alapja	„Objektív” (szubjektív + érzelmi befolyás!)
Szakmai részletesség (alaposság)	Kidolgozottság	Elvek, koncepció és vízió (a részletezettség háttérben van)
Átfogó	Írányultság	Célzott
Hosszabb	Tervezési-megvalósítási időtávok	Alapvetően rövidebb
Hosszú	Információfeldolgozás ideje	Rövid
Későbbi eredmény (oka: „időbőség”)	Időbeli elvárások	Azonnali eredmény (oka: „időhiány”)
Mindenre kiterjedő, terjedelmes dokumentum	Elvárt output	Rövid, tömör összefoglaló
Nem (támogató funkció)	Döntéshozatali jog	Igen
Nem	Közpolitikai felelősség	Igen
Tudományos („szakzsargon”)	Nyelvezet	Egyszerű, közérthető („szlogenszerű”)
Szakemberek (belső kör)	Végső célközönség	Politikusok + társadalom
„Befelé irányuló”	Kommunikáció iránya	Részben „kifelé” és részben „befelé” irányuló

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az 1. táblázatból érdemes kiemelni az időtényezőt, a szakmai és a politikai tervezés időtávjai ugyanis jelentősen eltérnek egymástól (3. ábra). Ez abból következik, hogy a politikai döntéshozók, és úgy általában a politika is rövidebb időtávon gondolkodik, mivel élethelyzetekre, szituációkra és társadalmi oldalról érkező igényekre reagál, míg a „szakma” ennél jóval hosszabb időtávra optimalizál (Vajás, 2015).<sup>12</sup>

3. ábra: A politikai és a szakpolitikai célkitűzések eltérő időtávjai



Forrás: Saját szerkesztés

## A SZAKMAI EREDMÉNYEK DÖNTÉSHOZATALBA TÖRTÉNŐ INTEGRÁLÁSÁNAK KIHÍVÁSAI

A fentiekben bemutatuk, hogy a szakértői és a politikai döntéshozatali szint a rájuk jellemző sajátosságokból fakadóan jelentősen eltér egymástól, miközben a két terület közötti kooperáció és információáramlás a hatékony és eredményes közpolitikai döntéshozatal alapfeltétele. A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy miképp biztosítható, hogy a döntéshozatal integrálni tudja a szakértői-szakpolitikai tudást, illetve hogy ebben milyen szerepe lehet a szakértői szinten alkalmazott kommunikációs technikáknak.

### Tudatosan felépített, célzott narratíva és közpolitikai döntéshozatal

„Mivel tudjuk meggyőzni az embereket, hogy a mi termékünket válasszák egy másik termék, szolgáltatás helyett? Mitől vagyok én jobb és különböző, mint a többi versenytársam? Hogyan tudjuk inspirálni és lázba hozni a munkavállalóinkat, vagy akár a vásárlóinkat?” A marketing területén már régóta közsímert tény, hogy egy terméket vagy szolgáltatást pusztán az ára vagy a jobb technikai paraméterei révén nem lehet hatékonyan eladni. A termékek, szolgáltatások, sőt már a cégek és a vállalatok mögé is kell egy jó történet (story), ami tudatosan felépített narratíván keresztül képes megszólítani és elérni a kívánt célcsoportot.

Az emberi agy születésétől fogva történetekre van hangolva. Egy jó történet képes befolyásolni a gondolkodásunkat, érzelmeinket, így a döntéseinket is. Az ember ön-



kéntelenül is behelyezkedik a hallott történetbe, elkezd azonosulni vele, és átérezni a történetet. A történetmesélés egy kommunikációs technika, vagy akár azt is mondhatjuk, hogy egy „trükk”, amivel nem egyszerűen egy konkrét terméket vagy szolgáltatást értékesít egy adott cég, hanem egy atmoszférát (életérzést, hangulatot) teremt. A felvázolt történeten keresztül pedig megoldást kínál egy problémára, amit éppen az adott termék vagy szolgáltatás révén lehet orvosolni.

A történetek relevanciája azonban túlmutat az üzleti életen. A történetek társadalmi-politikai jelentőségét nem lehet túlértékelni, demokratikus berendezkedésű társadalmak esetén ugyanis a történetek egyszerre a hatalom pillérei és a potenciális változások katalizátorai, állítja Liu (2017). A hatalomnak természetesen sokféle megnyilvánulási formája lehet (fizikai erő, jólét, vagyon, állami intézkedés, társadalmi norma stb.), illetve sokféle módon fejtheti ki a hatását (szervezeteken, intézményeken keresztül, a jogrendszer közvetítésével, ideológiák által stb.). Ezek összessége a hatalmi struktúra, amit Liu szerint egyre kevesebben látnak át, de akik átlátják és megértik, azok hatékonyan képesek használni. A hatalom és a történetek épp itt kapcsolódnak össze, hiszen a történetekből társadalmi (közösségi) kohézió születhet, a jól felépített történetekkel „tömegeket lehet mozgatni”. A politikai vagy éppen gazdasági modellváltás egyik alapfeltétele pedig szinte mindig egy új politikai-társadalmi vagy gazdasági narratíva felállítása.<sup>13</sup>

Harari (2017) még ennél is tovább megy, és azt állítja, hogy az egész emberi faj felemelkedését végső soron a történetek okozták. Az emberek sikerét abból lehet levezetni, hogy jobban kooperáltak, és nagyobb rugalmasságra voltak képesek, mint más fajok, és ez a kooperáció mindenekelőtt abból adódott, hogy az emberek képesek voltak „ugyanazokban a történetekben hinni”, ami megkönnyítette a tömeges együttműködési hálózatok megszervezését. Harari szerint az objektív és szubjektív valóság mellett létezik egy interszjektív valóságszint, ami épp a közös történetek, hitek szintje, és ami a történelem alakulásának legfontosabb tényezője. Az interszjektív valóság nem az egyes emberek hitétől és érzéseitől függ, hanem az emberek kommunikációjától, és egy olyan jelentéshálót takar, ami alapvetően a résztvevők közös képzeletében létezik. Harari arra a következtetésre jut, hogy a történetek olyan fontosak, hogy általuk nem is feltétlenül a „legtisztánlátóbb” emberi szerveződések a legerősebbek, hanem azok, amelyeknek erős történeteik vannak. A történetek ugyanis az emberi társadalmak alapjai és tartópillérei.

Jelen tanulmány szempontjából nem is annyira a „nagypolitika” világára jellemző tudatos történetmesélésnek mint hatalmi technikának van jelentősége, hanem az abból leszűrhető és a közpolitika világában és a közszférában is adaptálható megközelítéseknek, miszerint:

1) a célzott narratíván alapuló kommunikáció nemcsak egyszerű üzenetek továbbítására alkalmas, hanem megfelelő kommunikációs csatornák és technikák alkalmazása esetén az esetleges információk eltérések áthidalására, valamint értékek közvetítésére, illetve érték- és érdekközösség kialakítására is;

2) a szakértői tudást a közpolitikai szférában is „el kell tudni adni” a döntéshozóknak, a szakértői szempontok és eredmények megjelenése, integrálása ugyanis nem automatikus;

3) a szakértő akkor tudja a szempontjait sikeresen és hatékonyan integrálni a döntéshozatalba, ha azokat tudatosan, a döntéshozói igényekre szabott narratíván keresztül mutatja be,

4) a szakértői kommunikációnak ezért megoldáscentrikusnak, illetve a döntéshozót érő impulzusok mennyiségéhez igazodva, kellően tömörnek és figyelemfelkeltőnek kell lennie.

#### *A gazdaságpolitikai döntéshozatal sajátosságai*

A nemzetközi tapasztalatok alapján a szükséges gazdaságpolitikai döntések viszonylag ritkán maradnak el azért, mert a helyi szakemberek nem rendelkeznek a szükséges és megfelelő tudással. A tudás általában megvan valahol, ami sokkal gyakrabban hiányzik, az a döntéshozói érdekeltség, vagy pedig a szakértők és a döntéshozók közötti megfelelő kommunikáció (Takáts, 2018). Acemoglu és Robinson (2012) rámutat, hogy amennyiben a döntéshozói szint érdekeltségi rendszere torz, akkor sem a tudás vagy annak esetleges importálása, sem a megfelelő kommunikáció nem elégséges a fennálló társadalmi és gazdasági problémák kezeléséhez. Az érdekeltség hiányának kezelése szinte megoldhatatlan kihívás, illetve, ha meg is oldható, akkor is nagyon mély társadalmi és politikai átalakulást jelent.

Megfelelő érdekeltségi környezet mellett ugyanakkor a szakértők és a döntéshozók közötti kommunikációs hibák, hiányosságok kezelhetők, bár nem olyan egyszerűen, mint amennyire talán elsőre tűnik. Egy egyszerű történetet is nehéz sokszor hűen és kellő célzottsággal elmondani, hát még milyen nehézségeket jelenthet egy komplex probléma megbeszélése, mégpedig teljesen eltérő háttérű emberekkel. Miképp lehet bonyolult dolgokról úgy beszélni, hogy a szakmailag fontos elemek és üzenetek ne sérüljenek, de mégis úgy legyenek bemutatva, hogy a célcsoport szempontjából a legjobban és leggyorsabban befogadhatóak és megérthetőek legyenek? Ez a fő kommunikációs kihívás.

Szvetelszky (2002) a szervezeteken belüli informális kommunikáció jelenségéről és annak mibenlétéről értekezve, számos olyan fontos szempontra hívta fel a figyelmet (pl. az információ transzformációja, mutációja), amelyek meghatározhatják a szakmai kommunikáció erősségét, határfokát is. A szakmai információk áramlásának szempontjából nehézséget jelent, hogy az elmondottakat sok lépcsőn keresztül kell a vezetői-döntéshozói szintre eljuttatni, amelynek hatására a történet sérülhet, módosulhat – éppúgy, mint abban a gyerekjátékban, amikor egy körben ülve az egyik résztvevő egy egyszerű történetet súg a mellé levő fülébe, aki ezt továbbadja a másik szomszédjának, a kör végén pedig mindenki meglepetésére egy teljesen új mesét hallunk vissza. Ami egy gyerekjátékban szórakoztató, az a valós döntési helyzetekben riasztó tud lenni, hiszen esetlegesen egy kommunikációs hibából, félrehallásból adódóan nem a megfelelő inputok alapján születnek meg a döntések.

A téma szempontjából meghatározó konfliktus és dilemma elsősorban abból adódik, hogy a politikai szféra egyre több olyan kérdéssel találkozik, ami technikai értelemben magas komplexitású. A szakpolitikai döntésekhez sokszor nagyon

speciális tudásra van szükség, a döntéshozóktól pedig nem várható el, hogy szakértői szinten értsenek a részkérdésekhez. A globális felmelegedésről, a nukleáris energiáról vagy épp az adórendszerről és a pénzügyi szabályozásról egy választott képviselő nem rendelkezhet olyan mély tudással, mint egy évtizedek óta ezzel foglalkozó szakértő. Amennyiben meg akarjuk őrizni a társadalmaink demokratikus jellegét – amit önmagában való értéknek tekinthetünk –, akkor ezt adottságként kell elfogadnunk.

## HOGYAN TEREMTHETÜNK ÖSSZHANGOT A SZAKÉRTŐK ÉS A DÖNTÉSHOZÓK KÖZÖTT?

A fentiekből az adódik, hogy a szakmai minőség mellett folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és be kell tudni azonosítani a döntéshozatali környezetet általánosan befolyásoló belső és külső folyamatokat. Erre azért van szükség, mert az esetlegesen felszínre kerülő új szempontok adaptálásával lehet hatékonyan pozicionálni a szakpolitikai érvrendszer, ezáltal megerősítve a szakterületi meglátások és megközelítések relevanciáját. Jogosan merül fel azonban a kérdés: milyen működési keretek között érhetjük el ezt? A fejezet címében is megfogalmazott kérdésre két válaszlehetőség adódik: vagy a döntéshozatalt kell levinni a szakértői szintre, vagy pedig a szakértői tudást kell értelmezhető formában és bontásban a döntéshozók rendelkezésére bocsátani.

1) Az első megoldásra plasztikus példát mutatnak a független (gazdaságpolitikai) intézmények. Rodrik (2018) szerint a döntések független intézményekre való delegálása és az ezzel járó szabályalapúság ugyan hasznos lehet, hiszen lehetővé teszi a hosszú időtávra optimalizáló döntéshozatal, és kiiktatja a rövidlátás (miópia) problémáját (lásd független jegybankok és költségvetési tanácsok), de lehet káros is, mert alkalmas lehet a meglévő erőviszonyok bebetonozására is, illetve sérülhet általa a választópolgárok által gyakorolt kontroll.

2) A második megoldás a megfelelő szakértői-döntéshozói kommunikáció, ami gyakorlatilag annak a megválaszolását jelenti, hogy miképp lehet a döntéshozó számára befogadható módon bemutatni az elvont és módszertanilag sok esetben nagyon összetett kutatások eredményeit. Képzeljük el például a nemzetközi gazdaságpolitikai koordináció kimagasló eseményét, a BIS kéthavi bázeli meetingjeit, ahol a jegybanki vezetőknek kell összetett kérdésekben releváns és szakmailag megalapozott álláspontot képviselniük, illetve a saját igazukról a többi jegybankárt is meggyőzniük. Ez csak akkor lehetséges, ha a mögöttük álló szakértők használható formában tudják számukra átadni a sokszor több tucat szakértő aprólékos munkájával elért eredményeket. Természetesen ehhez az is hozzátartozik, hogy a döntéshozó egyértelműen definiálja azokat a célokat és kérdéseket, amelyekhez szakértői segítséget vár. A feladat elvileg egyszerű, de a gyakorlatban mégis nagyon nehéz kivitelezni, hiszen alapvetően olyan megközelítést kell alkalmaznunk, amely:

– egyrészt alkalmazkodik a rendszert uraló sajátos döntéshozatali játékszabályokhoz, célokhoz, valamint beilleszthető az adott keretrendszerbe;

– másrészt amelyben a szakmai eredményeket figyelemfelkeltően és a lehető legegyszerűbben fogalmazták meg, de nem egyszerűbben, mint amit a szakmai mondanivaló és tartalom megkövetel.

A teljesség igénye nélkül az alábbi szempontok segíthetik a szakértőket, hogy a maguk eszközeivel támogassák a döntéshozatalban érdekelték közötti szakmai kommunikációt, illetve hozzájáruljanak a szakmai szempontok döntéshozatalba való hatékony és eredményes becsatornázásához:

*1) Rugalmas, proaktív és megoldásorientált szakmai kommunikáció kialakítása*

– Vegyük át és alkalmazzuk a célcsoport szófordulatait és szóhasználatát a befogadó figyelmének megtartása érdekében!

– Használjuk a célcsoportra jellemző narratívaelemeket és szimbólumokat!

– Használjuk a szakzsargon, a „buzzword”-ok, valamint a bürokratikus nyelvezet helyett az élőbeszédben használatos megfogalmazásokat, címszavakat, ezáltal elősegítve az anyag közérthetőségét („plain language”)!

– Lehetőleg többször is hangsúlyozzunk, ismételjük meg a fontos információkat, üzeneteket és eredményeket (tudatba ágyazás)!

– A célcsoport szempontjából lényeges és releváns szakmai információkat, tartalmakat, folyamatokat szűrjük meg, emeljük ki, és interpretáljuk érthető, átérzhető kontextusban, gyakorlati, életközeli (magyarázó) példák és hasonlatok, idézetek alkalmazása révén!

– Törekedjünk a rövid, tömör, összefoglaló (konkluzív) jellegű írásbeli és/vagy szóbeli kommunikációra („elevator pitch”), ahol konkrét és különböző megoldási javaslatok felvázolására kerül sor, illetve a különböző forgatókönyvek alapján történő döntések konzisztenciáját és hatását mutatjuk be!

– Mellőzzük a „szakmai kizárólagosságot”, azaz lehetőleg olyan nyitott javaslatokat, észrevételeket fogalmazzunk meg, amelyek lehetővé teszik más szempontok integrálását is a döntéshozatali folyamat során!

– Egyértelműen jelöljük ki a különböző döntési pontokat, emeljük ki a várható kritikus problémákat és eredményeket!

*2) Döntéstámogató vizuális szempontrendszer alkalmazása*

– Építsünk fel átlátható és logikus vizuális hierarchia-rendszert, amivel strukturáltá és irányítottá tesszük az információ feldolgozásának folyamatát a befogadó részéről!

– Egyszerűsítsük le a szakmaiság tiszteletben tartása mellett a matematikai, statisztikai, ökonometriai számításokat és modelleket, gyorsan és könnyen feldolgozhatóvá téve az információkat!

– Az ábrákon az adatok helyett inkább trendeket és mintázatokat emeljük ki, amelyeket a témához és az adatokhoz közvetve vagy közvetlenül kapcsolódó más folyamatokkal együtt mutatunk be, azaz komplex módon legyenek közös kontextusba ágyazva!

– Emeljük ki a döntési folyamat szempontjából lényeges és releváns részeket, tartalmakat (fókuszpontokat) – akár szöveges formában is –, amelyek így irányítják és egyértelműsítik az adott ábra értelmezését!

– Az adatok egyszerű értelmezése mellett emeljük ki azok „érzelmi súlyát” is, azaz próbáljunk meg olyan valóságból vett példákat találni, amelyek révén összehasonlítha-

tóvá, életközeli és átérezhetővé válnak a bemutatott statisztikai értékek és számadatok, így bemutatva a célcsoport számára az adott kérdés valóságos hatását!

– Fokozottan figyeljünk a színek és a tipográfia használatára, ugyanis azok jelentős mértékben befolyásolhatják a befogadást, végső soron módosíthatják az üzenet kommunikációs funkcióját és határfokát!

– Az ábrákon csökkentjük azoknak az elemeknek a számát és mennyiségét, amelyek ténylegesen nem járulnak hozzá az ábra megértéséhez, és csak elvonják a befogadó figyelmét („chartjunk”, azaz grafikusszemét) (Tufte, 2001).

Hosszabb távon egy belső szakmai anyag túlléphet az általa eredetileg megcélzott szakmai és döntéshozói körön (pl. társadalmi tájékoztatás, népszerűsítő kampányok stb.). Ezekben az esetekben – a multidiszciplinaritás jegyében – már olyan szakterületek képviselőit is bevonják, akik képesek a szakmai tudást „eladható szakmai terméké” formálni. Ez kritikus váltást, fordulatot jelent a dokumentum szempontjából, ugyanis teljesen megváltozik és átalakul a kommunikációs tartalom. Az addigi, döntéshozatali folyamatokhoz szükséges érvrendszer helyett már olyan megoldások, szempontok kerülnek a figyelem fókuszába, amelyek döntően az általános emberi viselkedéshez és annak pszichológiájához kapcsolódnak. Ez a módosulás és alkalmazkodás teremti meg azokat az új kommunikációs kereteket, amelyek elősegítik, hogy az addigi üzenetünk kiemelkedjen az általános kommunikáció zajából, így az addig belső (szakmai) csatornákon áramló üzenet hatékonyan célba találjon a külső szereplők esetében is.

## ZÁRÓ GONDOLATOK

A közpolitikai térben a döntések egyre magasabb fokú komplexitása miatt a szakértőknek képesnek kell lennie a szakpolitikai szempontok döntéshozatali folyamatba való integrálására. Az utóbbi évtizedben ez a gazdaságpolitikában is különösen fontossá vált, ahol egyre többször kell kiemelten összetett kérdésekben dönteni a választott döntéshozóknak, akik pozíciójuk sajátosságaiból adódóan nem is lehetnek egy-egy téma naprakész kutatói-szakértői. A cél mindig a lehető legegyszerűbb, legtömörebb, de szakmailag kifogástalan kommunikáció, amelynek a döntéshozó sajátos szempontjaira szabott narratíván kell alapulnia. Egy ilyen tudatosan felépített, célzott kommunikáció hatékony eszköz lehet a szakemberek és szakértők számára, hogy üzeneteiket a tradicionálisnál „hatékonyabb”, „meggyőzőbb” és „átérezhetőbb” formában juttassák el a kiválasztott célcsoport (döntéshozók, politikusok, felső vezetők) irányába.

Nem jelenti a szakmai igényesség feladását, ha bonyolult dolgokat egyszerűen fogalmazunk meg, hiszen a szakmai kereteket tiszteletben tartó egyszerűsítésre csak az összefüggéseket valóban átlátó, mély szaktudással rendelkező szakértők képesek („simplicity is the ultimate sophistication”). Az is ennek a megközelítésnek a relevanciáját támasztja alá, hogy az egyre népszerűbb adatújságírás („data journalism”) is lényegében a jelen tanulmányban bemutatott elvekre, szempontokra és megoldásokra támaszkodik. A cél ebben az esetben is közérthetően megfogalmazni és bemutatni fontos, de adott esetben nagyon összetett és sokrétű folyamatokat, jelenségeket a társadalom számára, ahol a szöveges tartalom mellett a komplex adatokat, adathal-

mazokat egyszerűen és gyorsan értelmezhető ábrákba sűrítik össze, ezzel segítve az információ átadását.

Az utóbbi évek munkapiaci elemzései két kritikusan fontos trendet vetítenek előre. Az egyik, hogy az elemzői területen dolgozó munkavállalóknak egyre inkább tisztában kell lennie a világ működését befolyásoló és meghatározó trendekkel és folyamatokkal, másrészt rendelkeznie és folyamatosan fejlesztenie kell az ehhez szükséges különböző „soft skill” készségeit, képességeit (pl. szóbeli, előadói vagy írásbeli kommunikációs képességek, tárgyalási technikák, prezentációs és vizuális kommunikációs ismeretek, marketing és közösségi média ismerete, naprakész technológiai tudás és helyzetkép stb.). Az elemzői, szakértői, kutatói vagy más hasonló pályára készülőknek már szinte ugyanannyi figyelmet kell fordítaniuk a kommunikációra és a szakértői szempontok szervezeten belüli megfelelő képviseletére, mint a szűken értelmezett szaktudásra. A szakmai tudás és a célzott kommunikációs képesség ugyanis már nem csupán kiegészíti, hanem egyre inkább feltételezi is egymást.

A tanulmány elsősorban az államszervezeten, közigazgatáson belüli kommunikáció kérdésével és lehetőségeivel foglalkozik. Az elmondottak ezzel együtt adaptálhatók és értelmezhetők az egyéb szervezeteken, vállalatokon belüli döntési folyamatok működése, valamint a társadalom irányába történő tájékoztatás kapcsán is. Ez utóbbi téren immár számos jó példát szolgáltat a hazai állami szféra is. A bemutatott előremutató szemléletmódot követi a Magyar Nemzeti Bank a különböző publikus anyagában, különös tekintettel a Pénzügyi Navigátor sorozatra, a jegybanki jelentéseket bemutató videóblogokra, a szakkönyvsorozatra<sup>14</sup> vagy a honlapon elérhető szakmai cikksorozatra.<sup>15</sup> Hasonlóan jó példát mutat az Állami Számvevőszék, amely a társadalmi hasznosulás érdekében átláthatóbb, érthetőbb, áramvonalasított jelentésformátumot vezetett be, illetve elindította a nemzetközi szinten is kiemelkedő transzparenciát biztosító ÁSZ Hírportált.<sup>16</sup> Idesorolható a Budapesti Corvinus Egyetem MNB Tanszékének oktatói által elindított *Economania* blog is, amelynek deklarált célja a monetáris politika világát jellemző szakmai dilemmák közérthető, befogadható formában való bemutatása.

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> A szerzők köszönetet mondanak Takáts Elődnek (BIS), akinek az inspiráló gondolatai nélkül ez a cikk nem született volna meg.
- <sup>2</sup> Ki kell emelni, hogy jelen tanulmány értelmezése szerint mindez nem minősíti a döntéshozó szakértelmét, informáltságát, döntéseinek megalapozottságát, csupán azt jelenti, hogy a döntéshozatali folyamatban minden résztvevőnek megvan a sajátos feladata, ami a szakértők esetében kiemelten az, hogy képviseljék a szakmailag relevánsnak minősített szempontokat.
- <sup>3</sup> A hazai szerzők közül ezzel együtt indokolt kiemelni azokat a kutatókat és szakértőket, akik az elméleti keretek vizsgálata mellett (pl. Mosoniné F. Judit, Pálinkó Éva) próbálták saját szakterületük kapcsán is jobban megismerni ezeket a mozgatórugókat (pl. Scharle Péter – közlekedéstudomány, Váradi Balázs – foglalkoztatáspolitikai).
- <sup>4</sup> „...ez nem jelenti azt, hogy a politikus nem ért a szakmához. Sőt lehet, hogy bizonyos összefüggésekhez jobban is ért, mint egy szakember, már csak azért is, mert nem rabja a korábbi szakmai életművének” (Franczel, 2015: 15).



- <sup>5</sup> Más kifejezéssel élve, más „játszmatípusba” tartoznak. Kaplan (1988) négy játszmatípust különböztetett meg: szakpolitikai játszma, befolyásérvényesítési játszma, elszegődési játszma, kinyilvánítási játszma.
- <sup>6</sup> Természetesen ez a megállapítás vonatkozhat a szakpolitikai szereplőkre is bizonyos esetekben.
- <sup>7</sup> Egy „szürke zónát” képvisel a politikai és a szakmai racionalitás szférája között (Pesti, 2000).
- <sup>8</sup> A tudományos közösség hangsúlya helyett a politikai (kormányzati, döntéshozói) felhasználást megcélzó dokumentumokat nevezik policy relevant vagy mandated science kutatásnak, ami a releváns kutatások egy különleges csoportját alkotja.
- <sup>9</sup> Például: politikai irányváltás során változó célkitűzések, fejlesztéspolitikai célkitűzések hangsúlyváltása, felső vezetői személycserével zajló nézőpont és stílusváltások stb.
- <sup>10</sup> A tudomány és a szakpolitika közötti kapcsolat egyszerűbb, ugyanis a szakmapolitika – kettős szerepe ellenére – közelebb áll a tudományos területet irányító logikai rendszerhez (pl. nyelvhasználat, célkitűzések, értékrend).
- <sup>11</sup> „A döntések tudatos értékválasztáson alapulnak, amelyek mögött minden esetben érdekek húzódnak meg. A különböző szintek mást és másokat képviselnek” (Faragó, 1997:3).
- <sup>12</sup> Számos országban (pl. Dánia, Németország vagy Hollandia) ezért is készülnek olyan szakmai tervek, amelyek kialakítását politikai prioritások kifizése előz meg középtávon, amelyek az időtávon belüli egy-egy éves kormányzati költségvetésnek az alapját is képzik (Báger, 2010), ezáltal összekapcsolva a szakmai tartalmakat a politikával, valamint áthidalva az eltérő tervezési időtávokat.
- <sup>13</sup> Liu (2017) szerint a sikeres társadalmi (politikai) történet három alapkérdésre épít: 1) Ki a beszélő? (the story of self); 2) Kik vagyunk mi? (the story of us); illetve 3) Miért most van itt az ideje cselekedni? (the story of now). Jól példázza ezt, hogy a vezető innovátorokra is az jellemző (például Steve Jobsra a telekommunikációban, Elon Muskra az autópárhazban), hogy a saját technológiai vagy gazdasági narratívájukon keresztül érnek el változásokat.
- <sup>14</sup> Kommunikációs szempontból kiemelten idesorolható: Matolcsy, 2015, illetve Palotai–Virág, 2016. Ezek a szakkönyvek a széles közvélemény számára is érthető és befogadható módon foglaltak össze összetett makrogazdasági folyamatokat és megatrendeket.
- <sup>15</sup> [www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek](http://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek).
- <sup>16</sup> [www.aszhirportal.hu/](http://www.aszhirportal.hu/).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Acemoglu, Daron – Robinson, James A. (2012): *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Crown Publishers, New York.
- ÁSZ (2016): *Külső intézményi kommunikáció. Az Állami Számvevőszék társintézményi felülvizsgálatáról készült jelentés kivonata*. Állami Számvevőszék, Budapest.
- Báger Gusztáv (2010): A nemzetgazdasági tervezés megújításának koncepciója. *Pénzügyi Szemle*, 55. évf., 3. sz., 424–443.
- Faragó László (1997): Tervezéseméleti alapvetések. *Tér és Társadalom*, 11. évf., 3. sz., 1–15., <https://doi.org/10.17649/TET.11.3.425>.
- Franczel Richárd (2015): Kormányzati döntéshozatal 2010–2014 között. *Kodifikáció és Közigazgatás*, 4. évf., 1. sz., 5–38.
- Harari, Yuval Noah (2017): *Homo Deus. A holnap rövid története*. Animus. Budapest.
- Kádár Béla (1988): *Javaslat a kormányzati és központi államigazgatási tevékenység alátámasztására számítástechnológiai kutatóhelyek szellemi kapacitásainak hasznosítására, működésük, szervezetük korszerűsítésére*. Kézirat, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság Regionális Igazgatóság (OMFB REI), Budapest.
- Kaplan, Harold (1989): *Policy and Rationality: The Regulation of Canadian Trucking*. University of Toronto Press, Toronto.
- Liu, Eric (2017): *You're More Powerful Than You Think. A Citizen's Guide to Making Change Happen*. Public Affairs, New York.
- Matolcsy György (2015): *Egyensúly és növekedés. Konszolidáció és stabilizáció Magyarországon, 2010–2014*. Kairosz Kiadó, Budapest, 2015.

- Mosoniné Fried Judit (2008): Fordulópontok a tudománypolitikában. In: Mosoniné Fried Judit–Tolnai Márton (szerk.): *Tudomány és politika*. Typotex Kiadó, Budapest, 13–57.
- Palotai Dániel – Virág Barnabás (szerk.) (2016): *Versenyképesség és növekedés*. Magyar Nemzeti Bank, Válasz Könyvkiadó, Budapest.
- Pesti Sándor (2000): A kormányzati döntéshozatal mechanizmusai Magyarországon. *Jogelméleti Szemle*, 1. évf., 4. sz.
- Rethinking Economics (2018): *Employers' Report 2018*. [www.rethinkeconomics.org/wp-content/uploads/2016/09/RE\\_Research\\_Report\\_2018\\_PROOF.pdf](http://www.rethinkeconomics.org/wp-content/uploads/2016/09/RE_Research_Report_2018_PROOF.pdf).
- Rodrik, Dani (2018): Is Populism Necessarily Bad Economics? *AEA Papers and Proceedings*, Vol. 108, 196–199, <https://doi.org/10.1257/pandp.20181122>.
- Scharle Péter (2013): A közlekedési szakértelem mozgásteret a gazdasági-társadalmi játszmákban. *Közlekedéstudományi Szemle*, 63. évf., 3. sz., 4–12.
- Szűcs Zoltán Gábor (2015): A politika autonómiájától a politika primátusáig. In: (De)politizálás. *Századvég*, 75. sz., 115–137.
- Szvetelszky Zsuzsa (2002): *A pletyka*. Gondolat Kiadói Kör, Budapest.
- Takáts, Előd (2018): *Storytelling and Policy Making*. Előadás, Budapesti Corvinus Egyetem, 2018. április 13.
- Tufte, Edward (2001): *The Visual Display of Quantitative Information*. Graphic Press, Cheshire.
- Vajás Ákos (2015): A szakmai eredmények kommunikációs gyakorlatának újragondolása a döntéshozatalban. *Településföldrajzi Tanulmányok*, 4. évf., 2. sz., 177–191.