

Vezetői koncepció

Az elmúlt majd' három évben a Társadalomtudományi Kutatóközpont (TK) főigazgatója voltam. Bár az időszakot alapvetően meghatározta a kutatóhálózat kormányzati újraszervezése az Eötvös Loránd Kutatási Hálózat (ELKH) keretében és az ezzel járó rengeteg szervezési és adminisztratív feladat, majd az elmúlt másfél évben a koronavírus járvány okozta bonyodalmak, igyekeztem három évvel ezelőtti programomat is megvalósítani és a TK fejlődéséhez hozzájárulni. A következő években az eddigi vezetői gyakorlatomat szeretném követni és szükség esetén módosításokkal bár, de folytatni a megkezdett programot. Jelen koncepció terjedelmét az indokolja, hogy inkumbens főigazgatóként igyekszem beszámolni az elmúlt évek fejleményeiről is, már csak azért is, mert ezek jelölik ki a további teendőket.

Kiindulópontom akárcsak három évvel ezelőtt, most is az, hogy a TK alapvetően jó úton halad és jelentős mértékben már most is megfelel azon céloknak, amelyekre lentebb részletesen is kitérek. Ennek fő oka, hogy a TK a létrejötté (2012) óta ráállt egy olyan pályára, amely e célok megvalósítását szolgálja. A pálya kialakításában multhatatlan érdemei vannak a TK első főigazgatójának, Körösenyi Andrásnak, aki kialakította azt a szervezeti működést és azokat a belső mechanizmusokat (részletes teljesítményértékelési rendszer, kutatás-támogató rendszerek, jutalmazási rendszer stb.), amelyeket méltán tarthatunk „jó gyakorlatoknak”, és amelyek megfelelő keretet nyújtanak a tudományos munkához és a teljesítmény javulásához (erről lásd az adatokat alább). Ugyancsak elmondható, hogy a TK szervezetileg és pénzügyileg alapvetően jó állapotban van: adminisztratív szempontból professzionálisan működik, a hazai és nemzetközi pályázatok, valamint a kezdetektől jellemző prudens gazdálkodás, illetve az ELKH-től kapott forrásbővülés pedig pénzügyi stabilitást biztosít.

Vezetői koncepcióm tehát nem a radikális reformok programja. Maga a TK létrejötté, majd a felépített belső rendszerek véleményem szerint jó irányba mutató fejlemények voltak, ám a dolgok természetéből fakadóan egyfajta transzformációs válságot generáltak. A második főigazgató, Rudas Tamás alatt a fejlődés iránya ugyan nem változott, ám a TK szervezeti stabilitását belső konfliktusok kezdték ki, amelyek miatt több kiváló kutató hagyta el a kutatóközpontot. Az elmúlt három évben pedig először a kutatóhálózatnak az MTA-ról való leválasztása váltott ki aggodalmakat, majd az ELKH intézményesüli folyamatával együtt járó változások szültek érthető módon bizonytalanságot. Amire tehát a TK-nak elsősorban szüksége van, az a külső és belső stabilitás, a kiszámítható munkakörülmények. Úgy vélem, a külső körülmények reményre adnak okot: az ELKH működési elvei kezdenek megszilárdulni; a TK költségvetése és a kutatói bérek érdemben növekedtek; és az ELKH Irányító Testülete megjegyzés nélkül elfogadta a TK középtávú tudományos stratégiáját. Elmondható tehát, hogy az ELKH támogatja a TK jelenlegi működését. Koncepcióm fő motívuma és motivációja, hogy a stabilitás javuló külső körülményeihez illeszkedve annak belső feltételeit biztosítsa, és mértéktartó változásokkal szolgálja az alábbi célokat, folytatva az elmúlt három évben elkezdett munkát.

A következőkben áttekintem az általam kívánatosnak tekintett szervezeti célokat, amelyek az ELKH stratégiai célrendszerével is összhangban vannak. Jelzem, hogy mennyiben teljesíti

ezeket már most a TK és mi történt az elmúlt három évben, illetve milyen további lépéseket látnék hasznosnak a jövőben. Végül személyes motivációról és vezetési stílusomról is szót ejtek.

Meggyőződésem, hogy a cél nem lehet más, mint egy olyan TK

- amely a társadalomtudomány vezető hazai kutatóműhelye és magas szintű teljesítményének köszönhetően nemzetközileg is ismert és elismert;
- amely támogatja a magyar nyelvű tudomány fejlődését, részt vesz a hazai tudomány szervezésében;
- amely megfelelően reprezentálja a társadalomtudományok sokféleségét és hiánypótló alap- és alkalmazott kutatásokat végez;
- amely reagál a társadalom előtt álló kihívásokra és az akadémiai világon kívül is el tudja ismertetni teljesítményét;
- ahol a legkiválóbb szakemberek dolgoznak és akarnak dolgozni, akik folyamatosan fejlesztik tudásukat és egymással együttműködve hoznak létre maradandó eredményeket;
- és amely professzionális szervezetként képes támogatni a minőségi kutatómunkát.

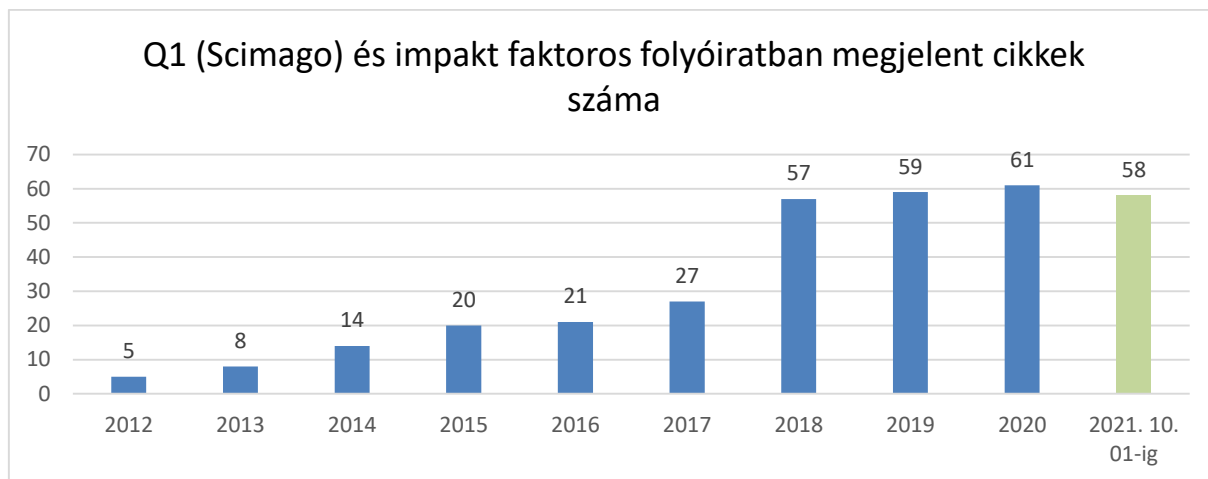
Nemzetközi összehasonlításban is magas szintű tudományos teljesítmény

Ahhoz, hogy a TK jelentőségét és teljesítményét kontextusba helyezzük talán érdemes emlékeztetni arra, hogy a hazai társadalomtudományok fejlődése jól ismert okokból jelentősen elmaradt a természettudományok mögött: az 1989 előtti államszocialista rendszer ideológiai és politikai béklyói a társadalom kutatását, valamint a diszciplínák fejlődését jelentősen nehezítették. Miközben a magyar fizika már a XX. század elején Nobel-díjasokat adott a világnak, a hazai politikatudománynak alig 40 éves a(z újraindult) története. Bródy András kifejezésével a tudományoknak is megvan a gesztációs ideje, és a műhelyek, tanszékek, kutatások megfelelő sűrűsége kell ahhoz, hogy a kimagasló eredmények megszülethessenek.

A TK teljesítményét tehát ebben a kontextusban kell értékelni. Az alábbi számok azt mutatják, hogy (1) a TK egyre javuló nemzetközi tudományos teljesítményt mutat, (2) hazai összehasonlításban a teljesítménye kiemelkedő, (3) nemzetközi összehasonlításban is megállja a helyét. Ez utóbbi tény a fentiek fényében különösen figyelemre méltó.

A nemzetközi tudományos minőséget az egyszerűség kedvéért a nemzetközi folyóirat-publikációk, a hivatkozások valamint nemzetközi pályázati sikerességi adatokkal illusztrálom. Tisztában vagyok az elsősorban a természettudományokra kidolgozott tudánymetriai mérőszámok korlátaival, de mégis, ezek alkalmazása általánosan elterjedt, valamint az ELKH költségvetési tervezése során is használatos, így igazolhatóan érzem az eljárásomat.

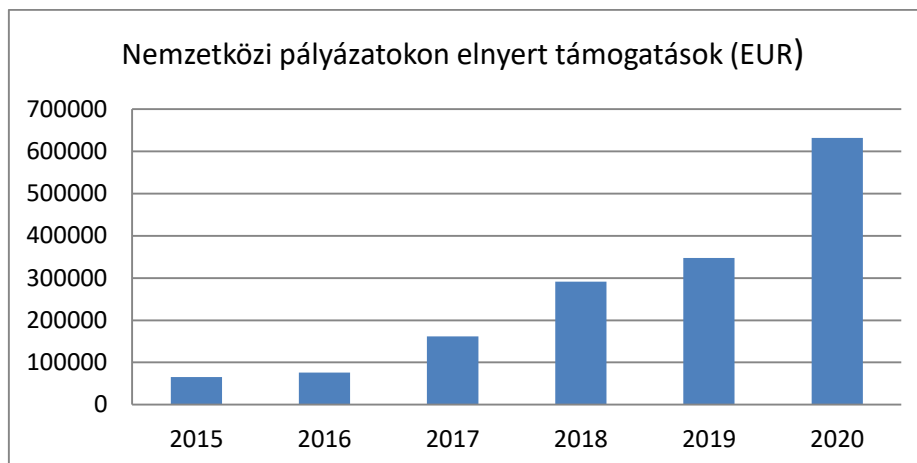
Az alábbi ábra a TK kutatói által Q1-es és impaktfaktoros nemzetközi folyóiratban publikált cikkek számát mutatja 2012-től.



Mint látható, az erre irányuló törekvések 2018-ra értek be, ekkor egyfajta áttörés következett be, a nemzetközi minőségi folyóiratpublikációk száma megduplázódott. Az elmúlt években a növekedés lassabban, de folytatódott. Idén már szeptember végére majdnem elértük a tavalyi publikációs számot, így bizton állítható, hogy az idei eredmény is meg fogja haladni a tavalyit.

A mennyiségi javulás mellett ugyanakkor érezhető egy minőségi elmozdulás is: a publikációk között az utóbbi években egyre több a magasabb impaktfaktorú folyóiratban megjelenő, a Q1-es, és a D1-es. A publikációk megjelenési helyének átlagos impaktfaktora a 2013-2015-ös években 1,33, míg az idei publikációkéknak már 2,4 – ez akkor is jelentős növekedés, ha tudjuk, hogy közben a folyóiratok IF értéke is növekedett. A minőség javulása egyrészt egy természetes folyamat eredménye, a kutatók publikációs tudatossága nőtt, másrészt ezt magam is ösztönöztem: például tavaly szeptembertől kiemelten jutalmazzuk a D1-es és Q1-es publikációkat.

A tendencia tehát egyértelmű: mennyiségben és minőségben is javul a TK kutatóinak nemzetközi folyóiratpublikációs tevékenysége. Hasonlóról lehet beszámolni a nemzetközi pályázási sikerességben: amint azt az alábbi ábra mutatja, a TK kutatói által nemzetközi pályázatokon elnyert összegek is folyamatos növekedést mutattak. Ez az eredmény legalább részben a TK vezetésének is köszönhető, amely folyamatosan ösztönözte, támogatta a nemzetközi pályázást a kutatók motiválása és az adminisztratív kapacitás erősítése révén; így például 2020 januárjában bevezettük a nemzetközi pályázati írás jutalmazását, hiszen a kutatók jogosan hivatkoztak arra, hogy egy pályázat beadása jelentős idő- és erőforrás ráfordítást jelent, ami nem biztos, hogy megtérül. Az adminisztratív kapacitást pedig nemzetközi pályázati referenssel erősítették, aki hatékonyan segíti a pályázók munkáját.



A TK nemzetközi teljesítménye nem csupán tendenciájában figyelemre méltó, hanem hazai és nemzetközi összehasonlításban is. Ezt illusztrálja a TK Politikatudományi Intézetének kutatói által készített elemzés, amely a Magyar Tudományos Művek Tárának adatbázisa alapján készült. Míg a PTI kutatói a 2012-2018-as időszakban MTMT-ben fiókkal rendelkező politikatudósok 17%-át képviselték, hozzájuk kötődik a nemzetközi publikációk 23%-a, és az impakt faktoros folyóiratpublikációk 58%-a (!).

Az MTA Könyvtár és Információs Központ Tudománypolitikai és Tudományelemzési Osztályának munkatársai a Web of Science rendszerében indexált, a TK kutatói által közölt publikációkat vizsgálták. Megállapították, hogy 2014 és 2020 között a TK WoS-indexált közleményeinek mintegy 60%-a nemzetközileg idézett, a cikkek átlagos (normalizált) idézettségi hatása pedig 2015-2016-ban a nemzetközi szakterületi átlag (MNCS) alatt volt egy hajszállal, ám 2017-2018-ban már 43%-kal, míg 2019-2020-ban már 48%-kal meghaladta azt. Figyelemre méltó, hogy ebből nagyjából 15% a szakterület legidézettebb nemzetközi 10%-hoz tartozik (PP10%), amely ugyancsak a nemzetközi átlag (10%) feletti érték. Az OECD Fields of Science besorolása alapján a TK publikációinak idézettsége a szociológia területén 50%-kal, a politikatudomány területén 25%-kal haladják meg a nemzetközi szakterületi átlagot és természetesen mindegyik kategóriában a hazai átlag felett teljesít. A TK teljesítménye a 2019-2020-as években különösen sokat javult a WoS impakt faktoros folyóirataiban való publikáció terén: míg korábban a cikkek mintegy negyede, az elmúlt két évben már majdnem a fele ilyen folyóiratban jelent meg (lásd az összefoglaló táblázatot alább!).¹

Mutató	2015-2016	2017-2018	2019-2020
MNCS	0,98	1,43	1,48
PP10%	14,26	14,23	15,15
% IF-folyóirat	25,61	26,21	48,33

¹ MTA KIK TTO: A TK nemzetközileg látható publikációs tevékenysége 2014-2020: Gyorsjelentés a Web of Science adatbázisai alapján. Budapest, 2021.

Előretékiintés

E gyors áttekiintés alapján is megállapíthatjuk, hogy a TK nemzetközi tudományos teljesítménye jó, és az elmúlt években is javuló, mind mennyiségi, mind minőségi mutatók tekintetében. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani a tudományos szervezeti egységek vezetőinek, Csizmady Adrienne-nek (SZI), Gárdos-Orosz Fruzsínának (JTI), Husz Ildikónak (GYKCS), Papp Z. Attilának (KI), Ságvári Bencének (CSS-RECENS) és Sebők Miklósnak (PTI) valamint minden kutatónak, hogy ezekhez a sikerekhez munkájukkal hozzájárultak.

Ha van még tennivaló, akkor inkább a minőség további fokozása érdekében: jó volna, ha a nemzetközi publikációk minél magasabban jegyzett folyóiratokban és kiadóknál jelennének meg. Ezt a célt bizonyos értelemben a TK egész működése kell, hogy szolgálja, hiszen a magasan jegyzett nemzetközi publikáció a kutatómunka egyik legfontosabb végső eredménye. De vannak közvetlen támogató eszközök is:

- Tavaly módosítottam a kiemelkedő publikációért járó jutalmazás rendszerét, amely a Q1 és D1 publikációkért valamint a nemzetközi monográfiákért az eddiginél magasabb jutalmat ad, valamint kivezeti a könyvfejezetek jutalmazását a szenior kutatói kategóriák számára. Ezt a rendszert fenn kívánom tartani, illetve szükség esetén finomítani.
- A TK-ban régóta létezik a lektorálási alap, amelyből pályázni lehet az angol nyelvű kéziratok nyelvi lektorálására. Ez elsősorban a folyóirat cikkek számára adott, ám idén kinyitottuk a monográfiák felé is. Úgy gondolom, hogy a folyóirat cikkek mellett a rangos nemzetközi kiadóknál megjelenő monográfiák megjelenése is kívánatos és támogatandó.
- Idén indult a TK vendégkutatói programja, amely több hónapos itt tartózkodást tesz lehetővé olyan komoly külföldi kutatók számára, akik TK-s kutatókkal dolgoznak együtt és készítenek közös publikációt. A programot három évvel ezelőtti főigazgatói pályázatomban is célul tűztem ki, és örömmre szolgál, hogy idén a járvány ellenére is sikeresen elindult: három komoly külföldi kutató jön ide dolgozni. Bízom benne, hogy a programot a jövőben is folytathatjuk.
- A nemzetközi kapcsolatépítést szolgálja a TK Mobilitási alapja, amely a nemzetközi konferenciárészvételhez nyújt támogatást, elsősorban a fiatal kutatók számára. Az alapot továbbra is fenntartanám és kibővíteném olyan módon, hogy a junior kutatók legalább évi egy konferenciárészvétel támogatására biztosan számíthassanak.
- A nemzetközi kapcsolatépítés számára ugyancsak hasznos a nemzetközi konferenciák rendezése a TK-ban, amelyet a Humán Tudományok Kutatóháza adottságai lehetővé tesznek. Az elmúlt három évben a TK minden évben több rangos nemzetközi konferenciának adott helyet – ezt a gyakorlatot a jövőben is támogatandónak tartom. Idén felkészítjük a nagyobb tárgyalóinkat arra, hogy hibrid eseményeket is megfelelő technológiai szinten tudjunk megszervezni, hiszen bizonyos, hogy a járványhelyzettől függetlenül a hibrid eseményeknek a jövőben is van létjogosultságuk.

Pályázatokat nyerni természetesen nem öncél, sőt, a pályázat vezérelte kutatás nem is feltétlenül kívánatos. Ugyanakkor a pályázatoknak fontos szerepe van nem csupán a kutatások finanszírozásában, többletforrások biztosításában, de a nemzetközi tudományos hálózatok munkájába való effektív bekapcsolódás elősegítésében is; a sikeres pályázat tudományos rangot

és pozitív visszajelzést jelent a kutatóknak; és nem utolsósorban az ELKH is figyelembe veszi a pályázati sikerességet a kutatóhelyek értékelése során. Mindezek miatt a pályázást, különösen a nemzetközi pályázást a továbbiakban is ösztönözni és támogatni kívánom, különös tekintettel a most induló Horizon Europe pályázati ciklusra, amelybe szeretnénk intenzíven bekapcsolódni. A javuló mennyiségi mutatók mellett itt is elsősorban a minőségre tenném a hangsúlyt: cél, hogy a TK kutatói egyre inkább konzorciumvezetői szerepet vállaljanak, illetve sikeresek legyenek olyan rangos hazai és nemzetközi pályázatokon, mint a Lendület vagy az ERC. Örömmel mondhatom, hogy e tekintetben is vannak biztató fejlemények: míg 2018-ban az általam vezetett DEMOS volt a TK első konzorciumvezetett pályázata, tavaly Ságvári Bence vezetésével nyertünk újra egyet (CODE EUROPE); tavaly a TK bekerült a Mesterséges Intelligencia Nemzeti Laborprogramban; több év után idén Szalma Ivett sikeres pályázata révén ismét van Lendület projektünk; és az elmúlt években több ERC-t adtak be a kollégák – bízom benne, hogy rövidesen lesz itt is siker. Az ERC pályázatokhoz kapcsolódik a hazai Élvonal pályázat: cél, hogy az elkövetkező öt évben a TK-nak legyen sikeres Élvonal pályázata is. Az eredményes pályázást szolgálják az alábbi eszközök is:

- A már említett pályázati jutalom, amelye fent kívánok tartani.
- Az adminisztratív kapacitás megerősítése: nemzetközi pályázati referens. Idén szeptembertől új nemzetközi pályázati referenssel bővítettük a Titkárságot, hogy minél jobb szakmai támogatást tudjunk nyújtani a pályázóknak.
- Belső pályázati képzések: az új nemzetközi pályázati referenssel elkezdtük a belső pályázati képzések szervezését.
- Belső adatbázisok. Tervezzük a beadott pályázatok és témák szisztematikus nyilvántartását, hogy partnerkeresés esetén könnyen „kiközvetíthessük” a témában érdekelt kutatót, és hogy a sikeres pályázatok alapján a „jó gyakorlatokról”, a máshol is felhasználható tartalmi elemekről legyen olyan áttekintésünk, amely kézzel fogható segítséget tud nyújtani a pályázati írás során.
- Az adminisztratív kapacitás megerősítése: tudományos referensek. A pályázatok nem csupán a megírás, beadás során jelentenek komoly többlet terhet a kutatóknak, hanem a megvalósításuk során is. Úgy gondolom, hogy az adminisztratív kapacitás bővítésének lépést kell tartania a tudományos tevékenység bővülésével, és ennek egyik eszköze az intézeteknél alkalmazandó tudományos referensek lehetnek, akik különféle adminisztratív, szervezési feladatok elvégzésében támogatják a kutatókat – beleértve a pályázatok beadását és lebonyolítását is.

A hazai tudomány támogatása

A TK-ra komoly szerep hárul a tudomány fejlődésében, hiszen a hazai társadalomtudományos kutatás egyik zászlóshajója: mintegy 200 kutatója jelentős tudományos potenciált jelent. Bár hazai egyetemünk társadalomtudományos tanszékein is folyik komoly tudományos munka, az egyetemek kutatásintenzitása térben és időben is változatos képet mutat, míg a TK munkatársainak fő feladata a kutatás, így a folyamatosság biztosítása van olyan projektek esetében, amelyeknél ez kiváltképp fontos. Ilyen például a Kutatási Dokumentációs Központ (KDK) működése, amely folyamatosan gyűjti és teszi közzé szabadon letölthető formában a

kutatások során keletkező adatokat. Ezek az adatbázisok közvagyonnak számítanak és fontos kutatási infrastruktúrát jelentenek – évente több száz kutató használja őket. A KDK jelentős fejlődésen esett át az elmúlt időszakban. 2019-ben beleolvadt a XX. század Hangja Archívum, jelentősen megnövelve az infrastruktúra méretét. 2020 folyamán önálló szervezeti egységként sor került ügyrendjének elfogadására, új vezetője Gárdos Judit lett. A KDK növekvő szerepet vállal a kutatási adatbázisok kezelése és másodlagos felhasználásra történő alkalmassá tétele mellett, kulcsszerepet játszik a GDPR-konform kutatási adatkezelés biztosítása, a kutatók edukációja során. A KDK idén pályázott az NKFIH-nál a legjobb 50 nemzeti kutatási infrastruktúrába kerülésért és a minősítést várhatóan el fogja nyerni.

A TK koordinálja a Descartes-díjas, és sokak szerint a legjobb minőségű nemzetközi társadalomtudományos felmérés, a European Social Survey (ESS) hazai adatfelvételeit. Az ESS-be Magyarország már a kezdetektől bekapcsolódott a TK és előd-intézményei (a Politikatudományi Intézet és a Szociológiai Intézet) révén, így azok közé az európai országok közé tartozunk, amelyekről teljes ESS adatsor áll rendelkezésre. Az ESS a legjelentősebb európai kutatási infrastruktúra (ERIC) a társadalomtudományok területén, míg az ESS Hungary idén pályázott az NKFIH-nál a legjobb 50 nemzeti kutatási infrastruktúrába kerülésért, információim szerint sikerrel.

A TK rangos szakterületi folyóiratokat is kiad: négy magyar nyelvűt (Régió, Politikatudományi Szemle, Állam- és Jogtudomány, socio.hu) és két angol nyelvűt (Acta Juridica Hungarica – Hungarian Journal of Legal Studies, és Intersections: East European Journal of Society and Politics), amelyek mind szabadon elérhetőek. (Jegyezzük meg, hogy az Intersections bár csak hét éve létezik, a Scimago rendszerében Q2-es kategóriába tartozik.) A Jogtudományi Intézetben az Internetes jogtudományi enciklopédia fejlesztése zajlik, amelyet az ELKH Titkársága is közfeladatnak ismert el.

Mindehhez hozzá kell tennünk a TK-ban folyamatosan készülő terjedelmileg és tartalmilag is monumentális áttekintő köteteket, kézikönyveket, mint például a közelmúltból a Jakab András és Sebők Miklós szerkesztette Empirikus jogi kutatások c. módszertani kötetet, Balázs Zoltán és Molnár Csaba könyvét, az Irányzatok a magyar politikai gondolkodásban, a Gárdos-Orosz Fruzsina és Menyhárd Attila szerkesztette kötetet Az új Polgári törvénykönyv első öt évéről, a Szociológia Intézetben a Kovách Imre vezette társadalmi integráció kutatás összefoglaló kötetét, vagy a Kisebbségkutató Intézetben készült, a Székelyföld történetét feldolgozó köteteket (Bárdi Nándor), a hazai német kisebbség történetéről készült monográfiát (Tóth Ágnes) és a határon túli magyar kisebbségek körében végzett átfogó felmérést (Papp Z. Attila). Ezek, és az ehhez hasonló nagy volumenű tudományos vállalkozások, tudományos infrastruktúrák és alapvető kézikönyvek bizonyos értelemben jobban jelzik a TK súlyát a hazai társadalomtudományban, mint a nemzetközi publikációs adatok.

A jövőben is meg kell őrizni a TK képességét a kollektív tudományos vállalkozásokra: ez nemcsak komoly szakmai, tudományos legitimációt és a hazai tudományosságban megkerülhetetlen szerepet biztosít ugyanis a TK-nak, de a nemzetközi tudományfejlődési trendeknek is megfelel. Úgy vélem, John Trent² megállapításai a nemzetközi politikatudomány

² Trent, J. 2012 "Issues and Trends in Political Science at the Beginning of the 21st Century: Perspectives from the World of Political Science Book Series" in: Trent J. -Stein M. (eds.) *The World of Political Science. A*

fejlődési trendjeiről általánosíthatóak a rokon diszciplínákra is: (1) expanzió, (2) a kollektív tudományos vállalkozások terjedése, (3) tematikus diverzifikáció, (4) módszertani fejlődés és (5) a nagy adatbázisok létrehozása. A második és ötödik pont szempontjaira fentebb utaltam, ezek világosan megjelennek a TK működésében, az expanzió és diverzifikáció kérdésére még visszatérek. Most a negyedik pontban említett szempontra térnék még ki, a társadalomtudományok módszertani szofisztikáltságának növekedésére, a metodológiai tudatosság erősödésére.

Túlzás nélkül állítható, hogy a TK a hazai társadalomtudományok vezető módszertani központja. Még Rudas Tamás főigazgató hozta létre a Számítógépes Társadalomtudományi Kutatócsoportot, amely a hálózat-kutatás, a Big Data elemzések és a kísérleti módszerek alkalmazását, fejlesztését végzi – de emellett a TK más szervezeti egységeiben is folyik módszertani innováció, lásd a survey módszertan fejlesztését a Szociológiai Intézetben az ESS-hez kapcsolódóan vagy a szövegbányászati fejlesztéseket a Politikatudományi Intézetben. Idén hoztam létre a TK Módszertani Képzési Központját (MOKK), amely egyrészt a TK-ban már korábban is működött belső képzéseket fogja össze, de amely ezen túllépve a külső érdeklődők számára is nyitott lenne: az ötlet onnan jött, hogy korábban is volt példa külső érdeklődők bejelentkezésére a belső kurzusainkra. (A MOKK egyébként együttműködik a KRTK – Közgazdasági és Regionális Tudományok Kutatóközpontjával.) A módszertani fejlesztések, ezek kézikönyvekben és nyitott képzésekben történő közzététele ismét olyan szolgáltatás, amelyet a TK az egész hazai tudományosságnak nyújt.

Előretékinés

A konkrét kutatásokon túl a TK változatos módon vesz részt a hazai társadalomtudomány támogatásában, fejlesztésében. Az itt említetteken kívül más is említendő: pl. a TK kutatói részt vesznek az MTA és más tudományos szervezetek munkájában, az NKFIH bizottságaiban; vagy a diszciplínák számára fontos hazai konferenciákat szerveznek, mint ezt a tavalyi nagyszerű szociológiai konferencia példázza.

A magam részéről ezeket a feladatokat az ELKH által „közcélúnak” nevezett tevékenységi körbe sorolnám, hiszen itt a TK önmagán kívüli szereplők számára nyújt infrastruktúrát, adatot, publikációs lehetőséget, képzést, tudást. Ezek a feladatok a TK identitásához, lényegéhez szorosan hozzátartoznak és következnek a magas szintű, nemzetközileg beágyazott kutatási tevékenységéből. Fontosnak tartom ezek további támogatását:

- A KDK fejlesztésére idén többletforrásokat biztosítottunk és egy főigazgatói utasításban előírtam minden empirikus kutatási adat felajánlását a KDK részére. Mindez összhangban van az európai és hazai trendekkel a közjószágnak tekinthető kutatási adatok szabad hozzáféréséről. A TK az ELKH-n belül is szorgalmazza a hálózat egész szintjén az adatrepozitóriumok fejlesztését – erre más kutatóközpontokkal együtt nyertünk pénzt is az ELKH-tól, a projektben a TK kezdeményező szerepet játszott. Mindezen törekvéseket a jövőben is támogatni kívánom.

- A forrásbővülésnek hála idén először tudtuk legalább jelképesen honorálni a folyóiratszerkesztési munkát, valamint egyes folyóiratok esetében kisebb támogatást nyújtani szükséges fejlesztésekhez (pl. honlap megújítása). Bízom benne, hogy ezt a jövőben is meg tudjuk tenni és fokozatosan modernizálhatjuk folyóirataink elektronikus felületét.
- Bár a magyar nyelvű monográfiák, kötetek, kézikönyvek megjelentetése mindig is része volt a TK tevékenységének, tavaly és idén központi támogatási keretet nyitottunk a magyar nyelvű könyvek megjelenésének támogatására – éppen azért, hogy a TK hangsúlyos jelenléte a hazai tudományosságban se szenvedjen csorbát. A könyvkiadás során elvárás volt, hogy a kiadványok egy idő után szabadon letölthetőek legyenek a TK honlapjáról, elősegítve a terjedésüket, széleskörű felhasználásukat. Ezt a jövőben is folytatni szeretném, ösztönözve az intézeteket az átfogó művek, kollektív eredmények kiadására. A középtávú terveim, terveink között szerepel olyan kézikönyvek megjelentetése, amelyek jelenleg nagyon hiányoznak a magyar nyelvű szakirodalomból; amelyek adott esetben tankönyvként is használhatóak lehetnek; és amelyek a szélesebb olvasóközönség figyelmére is igényt tarthatnak:
 - o a Családtudományi Centrum munkájára épülve tervezünk A család a mai magyar társadalomban témájában egy átfogó kézikönyvet;
 - o Társadalom Ökológiai és Klímakutatási Centrum: Az éghajlatváltozás társadalmi kihívásai;
 - o PTI: A magyar politika a XXI. században, és A magyar közpolitika folyamata;
 - o JTI: többkötetes elemzés a magyar történelmi alkotmányról, az Alkotmánybíróság harminc évéről, valamint egy jogi lexikon diákoknak;
 - o SZI: A magyar társadalom integrációs mechanizmusai
 - o KKI: könyvsorozat a hazai kisebbségekről
- A TK-nak már több együttműködési megállapodása van doktori iskolákkal idén pedig az ELTE Társadalomtudományi Karával is kötöttünk ilyen. Céлом, hogy további hasonló megállapodások jöjjenek létre, és ezeket az együttműködések fel tudjuk tölteni valódi tartalommal. Az ELTE TÁTK-kal kötött megállapodás szerint ennek egyik eszköze a módszertani képzések.
- A MOKK tevékenységét bővíteni szeretném, megalapozva azt a célt, hogy egyre inkább ne csupán a belső kutatói továbbképzést szolgálja, hanem külső érdeklődőket is fogadhasson – adott esetben tandíjért cserébe, ami bevételt biztosítana a TK-nak.

Diverzitás és tematikus fókuszok

Minden kutatóhely dilemmája, hogy miként valósítja meg az egyensúlyt a kutatási témák sokfélesége és a tematikus fókuszok között, különös tekintettel a tudomány expanziójára, amely a témák körében is megjelenik. A TK méreténél, jelentőségénél fogva kell, hogy reprezentálja a társadalomtudományos kutatási témák, módszerek és megközelítések sokféleségét, amelynek egyébként adaptív előnye is van: megtermékenyítően hathatnak egymásra és az új kihívásokra is könnyebb választ adni. Ugyanakkor mindennel nyilván nem lehet foglalkozni, és ki kell jelölni azokat a tematikus fókuszokat, amelyeknek a TK prioritást ad és amelyek fejlődését támogatja.

Könnyű helyzetben vagyok, mert az ELKH Irányító Testülete idén júniusban jóváhagyta a TK középtávú tudományos stratégiáját, amelyben az elmúlt évek során kikristályosodott tematikus

fókuszokat meghatároztuk. Ezek mind olyan témák, amelyeknek jelentős múltja van a TK-ban; elnyert pályázatok is kapcsolódnak hozzájuk; és a tudományos jelentőség mellett a társadalmi hasznosság szempontjai is megjelennek bennük. Természetesen egy-egy tematikus fókuszon belül több konkrét kutatás folyik, és ezek monitorozása folyamatos feladatot fog jelenteni az elkövetkező években is. Ezek a döntések elsősorban az intézetek és kutatócsoportok szintjén jelentkeznek, hiszen a TK-ban a szakmai munka jelentős mértékben decentralizált, ugyanakkor a főigazgatónak feladata a TK-n belüli munka szakmai koordinációja, és az is dolga, hogy az intézetekkel, kutatócsoportokkal együtt gondolkodva, együttműködve hozzájáruljon tudományos irányok, kutatások kijelöléséhez. Ebben a gondolkodásban az alábbi szempontok különösen fontosak lehetnek: kiválóság, együttműködés, külső igények.

A kiválóság azt jelenti, hogy érdemes azokra a témákra koncentrálni, amelyekben a TK képességei és lehetőségei révén hazai vagy akár nemzetközi összevetésben is kiemelkedő minőségű kutatásra, vezető szerepre képes. Az együttműködés a TK-n belüli diszciplínák és kutatók közötti kooperációt jelenti, hiszen a TK létrejötte arra a gondolatra alapult és azt az ígéretet hordozta, hogy a különböző társadalomtudományi területek kutatói az intézményi szinergiák mentén fokozottabban fognak együttműködni egymással. Elmondható, hogy ez megtörtént: a korábban „szomszéd várakban” dolgozó kutatók között megindult a kooperáció, több lett a közös projekt, és kialakult egyfajta TK-s identitás is. A kutatói együttműködést a TK is támogatta belső ún. Inkubátor pályázataival. Azt gondolom, hogy a TK-n belüli együttműködés ösztönzése továbbra is cél kell, hogy legyen. Végezetül a TK nem működhet, és nem is működik légmentesen elzárva a társadalomtól: az aktuális társadalmi kihívásokra is kell reagálnia, ahogyan ezt a koronavírus járvány kapcsán is tette több kutatásban.

Az elmúlt években ún. kutatási centrumok létrehozásával (is) igyekeztem orientálni a TK-ban folyó kutatásokat. Ezek nem szervezeti egységek, inkább „hub”-ok, együttműködési hálózatok, amelyek egy-egy témában igyekeznek összefogni a TK-ban folyó kutatásokat, megjeleníteni kifelé ezeket a témákat, külső partnerekkel együttműködést keresni, és külső forrásokat szerezni a kutatások végzésére – miközben a TK is nyújtott támogatást a munkájukhoz. A centrumok közül volt, amely kutatói kezdeményezés volt, és volt, amelyik inkább az én személyes kezdeményezésem, de az utóbbit is megelőzte a kutatókkal való egyeztetések és a meglévő kapacitások áttekintése. Mindegyik centrum esetében hangsúlyosan megjelenik a multi- és interdiszciplinaritás, tevékenységük túlnyúlik a szervezeti és tudományági határokon.

A Családtudományi Centrum létrejöttét két fő körülmény ösztönözte. Egyrészt a hazai átfogó kutatások hiánya, másrészt a családdal, a család átalakulásával, társadalmi szerepével kapcsolatos társadalmi-politikai diskurzus. A családtudományok területén jelenleg hiányoznak a szakterület újabb eredményeit reprezentáló monográfiák, szakfolyóiratok, korszerű felsőoktatási tananyagok. A kutatott témák igen szerteágazóak, azonban egy-egy témára kevés kutató jut, a különböző témák kutatói között alig van párbeszéd. Ez pedig korlátozza a hatékony szakpolitikák kidolgozását: kevés kutatásban érvényesül a korszerű, rendszerszemléletű megközelítés, mely szerint a család egyfelől egy önszabályozó rendszer, másfelől a családon belüli folyamatok a külső környezettel, más komplex (politikai, gazdasági, jogi, oktatási, vallási, kulturális stb.) rendszerekkel interakcióban formálódnak. A TK alkalmas ezen komplex megközelítés érvényesítésére. A centrumot Albert Fruzsina és Husz Ildikó vezeti, további húsz kutató vesz részt a munkájában.

A Társadalmi Ökológiai és Klíma Kutatási Centrum témája nem szorul igazolásra: a klímaváltozás az emberiség előtt álló legnagyobb kihívás. A jelenség természeti, de okai és következményei társadalmiak, így ezek feltárása, a megelőzés és az alkalmazkodás szcenárióinak kidolgozása társadalomtudományos feladat. A centrum épít a TK-ban már folyó kutatásokra, miközben idén új OTKA pályázat segíti munkáját, valamint illeszkedik a TK és az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) között fennálló klímaügyi együttműködésre. A klímaváltozással kapcsolatos kutatások támogatása a Horizon Europe egyik kiemelt célja, bízom benne, hogy a TK nemzetközi pályázatokba is be fog tudni kapcsolódni a témában. A centrumot Ferencz Zoltán és Megyesi Boldizsár vezeti.

Az Innováció és Társadalom Kutatási Centrum létrehozása arra a kormányzat felől explicit módon megfogalmazott és az ELKH stratégiai célrendszere által is tartalmazott elvárásra reflektál, amely szerint az ELKH kutatóhelyeinek szorosabban kell integrálódniuk az innovációs tevékenységekbe. Nyilvánvaló, hogy a TK-ban folyó kutatások túlnyomó többsége nem olyan természetű, amely konkrét üzleti alkalmazásokhoz, fejlesztésekhez vezetne. Ugyanakkor az innováció értelemszerűen társadalmi jelenség, az intézmények, normák, értékek, gyakorlatok hálójába illeszkedik, így ezek megértése hasznos ismeretekhez és ajánlásokhoz vezethet az innovációs politikák tekintetében. Továbbá az üzleti innováció mellett ismeretes a társadalmi innováció fogalma is, amely nem privát hasznokban, hanem jobb intézményi működésben és ezáltal javuló életminőségben, közpolitikai eredményességben stb. jelentkezik. A centrum ezen jelenségeket tanulmányozza a KRTK-val együttműködésben. Vezetői Illéssy Miklós és Medve-Bálint Gergő, 17 további kolléga vesz részt a munkájában.

A Mobilitás Kutatási Centrum az egyetlen, amely nem az utóbbi időszakban jött létre, hanem még az MTA-tól nyert Kiválósági Együttműködési Pályázat révén. Témája a társadalmi mobilitás és integráció – ez utóbbinak egy új koncepcióját dolgozta ki a Kovách Imre vezette csapat. A téma tudományos és gyakorlati jelentősége is egyértelmű.

Előretékinés

A TK középtávú kutatási stratégiája adott, az ELKH jóváhagyta, így ez kijelöli a következő évek tematikus fókuszait. Ugyanakkor finomhangolásra szükség lehet, és az egyes kutatások alakulását is nyomon kell követni. Az ezekkel kapcsolatos a döntéseket elsősorban az intézeteknek és kutatócsoportoknak kell szakmai alapon meghozni, a főigazgató csak egy szereplő ebben a folyamatban. Szükség esetén azonban élni fogok a rám ruházott felelősséggel – döntéseket eddig sem féltem meghozni és a jövőben sem fogok.

Ugyanakkor nyitottnak és érzékenynek kell maradni a tudományági trendekre és az élet hozta kihívásokra. Jó példa erre a koronavírus járvány, amelyre reagálva több kutatás indult a TK-ban.

Az elmúlt időszakban létrehozott centrumokat továbbra is fenntartanám, támogatnám: nem telt még el elég idő, hogy megítélhessük az eredményességüket. Nem áll szándékomban „centrumosítani” a TK-t, jelenleg nem tervezek újabbakat létrehozni, ezt azonban nem is szeretném kizárni.

Társadalmi igények és láthatóság

Ahogy fentebb írtam, a TK nem működhet és szerencsére nem is működik a társadalomtól elszigetelten: kutatási témaválasztásait a szorosán vett tudományos szempontok mellett természetesen a társadalmi kihívások, a gyakorlati problémák és azok megoldása is orientálja. Ez érvényes az alapkutatásokra is, de különösen az alkalmazott vagy problémavezérelte kutatásokra, amelyek szintén jelen vannak a TK portfóliójában.

A külső elvárások, társadalmi problémák egyrészt organikus módon jelennek meg a TK tevékenységében, amennyiben a kutatók maguktól reflektálnak, reagálnak ezekre – ez történt például a koronavírus járvány alatt, amely több új kutatást indukált. Másrészt a külső elvárások konkrét felkérésekben, együttműködésekben, pályázatokban is megjelennek.

A TK egyik szervezeti egységének, a Gyerekesély-kutató Csoportnak az alapfinanszírozását az EMMI biztosítja: a kutatócsoport ugyanis a gyermekszegénységet csökkentő kormányzati intézkedések eredményességét monitorozza. Ugyancsak az EMMI-vel kötött megállapodás értelmében dolgozik a TK a klíma-egészségpolitikai stratégián. A Kúriával több éve élő szerződésünk van, amelynek keretében a Jogtudományi Intézet kollégái módszertani segítséget, elemzést és képzéseket nyújtanak a Kúria számára. A Külügyminisztériummal nemrégiben egyeztettünk arról, hogy a TK a diplomaták számára nyújtana szakértői támogatást és képzéseket.

A pályázatok keretében folyó kutatások egy része is alkalmazott kutatásnak tekinthető (megjegyezve, hogy az alap- és az alkalmazott kutatások sem a társadalomtudományok, sem más területen nem mindig választhatók el világosan egymástól). Az Európai Bizottság által finanszírozott konzorciális kutatások részben ide sorolhatóak: bár alapkutatási elemük is van, a céljuk a közpolitika számára releváns tudás előállítására. Ugyanezen a kategóriába tartozik a tavaly indult Mesterséges Intelligencia Nemzeti Labor Program, amelyben a TK is részt vesz. Mindezek alapján elmondható, hogy a TK kutatásainak nem elhanyagolható hányadát a társadalmi hasznosság és hasznosítás szempontja közvetlenül orientálja.

Felfogásom szerint a társadalmi elvárásoknak való megfeleléshez kapcsolódik a tudományos eredmények kommunikációja is, hiszen a szélesebb közvélemény joggal várhatja el, hogy ismerje a közpénzből folytatott kutatások eredményeit. Illetve az MTA kutatóhálózat átszervezését kísérő közéleti vitákból is az derült ki, hogy a sajtó és a közvélemény keveset tud a kutatóhálózat, és azon belül a TK-nak a működéséről és eredményeiről. Az elmúlt három évben fokozott erőfeszítéseket tettünk a külső kommunikáció fejlesztésére, a tudománynépszerűsítés új csatornáinak beüzemelésére. Például a TK Facebook oldala 2019. februárban indult, mostanra közel 3000 követője van. Hetente 5–10 bejegyzés kerül ki, amelyek elérése a néhány száztól a több ezerig terjed. A posztok tartalma: kutatási hírek, új publikációk, sajtómegjelenések, állások, események (konferencia, workshop, könyvbemutató) konferenciafelhívások, publikációs felhívások. Megújult a TK Youtube csatornája is, amelyen tematikusan rendezve érhetőek el a tartalmak. Jelenleg 630 követője van. Tavaly indítottuk el a TK podcast-sorozatát „A véleményeken túl” címmel, amely kb. félórás adásaiban egy-egy kutatási eredményről beszélgetünk. Rövid múltja ellenére epizódonként több száz hallgatóval büszkélkedhet. A Humán Tudományok Házában a kutatásokhoz kapcsolódóan több kiállítást

szerveztünk az elmúlt években. A sajtó is érdeklődik a TK-ban folyó kutatások iránt, minden héten több sajtómegjelenése van a kutatóinknak.

Előretételezés

A TK kutatásainak reagálniuk kell a társadalmi elvárásokra és a szorosan vett tudományos kiválóság mellett a társadalmi hasznosság szempontjait is figyelembe kell venniük, ahogyan ezt az előző részben is említettem. Ez azonban nem jelentheti azt, hogy a tudományos mező logikáját állandóan felülírják a külső elvárások. Álláspontom szerint a két szempont között jelenleg megvan az egyensúly, és ezt meg is kell őrizni.

Meggyőződésem, hogy a TK-nak az Alaptörvényben és az innovációs törvényben garantált tudományos szabadság szellemében kell működni. Nem fogadható el, hogy a politika kutatási témákat letiltson vagy előírjon. Ez ugyanakkor nem zárja ki azt, hogy a kormányzat részéről időről időre érkezzenek felkérések bizonyos témák kutatására vagy bizonyos témákban szakértői vélemény készítésére, ahogyan erre a múltban is volt példa. A TK nem válhat a közpolitika alkotás kormányzati háttérintézményévé, de ha az efféle felkérések nem jelentenek aránytalan terhet, a TK alaptervekenységét nem veszélyeztetik, illetve ha opcionálisak és többlet források is kapcsolódnak hozzájuk, akkor nem kifogásolhatóak és növelhetik a TK legitimitását ebben a dimenzióban is. Ebből az következik, hogy a jelenlegi intézményi együttműködések érdemes megőrizni, adott esetben bővíteni is, de ez nem lehet kiemelt prioritás a TK számára.

A külvilág felé történő kommunikációt folytatni kell. Nemrég tekintettük át az elmúlt három év kommunikációs eredményeit és jelöltünk ki új célokat: a honlapok megújítását; TK blog indítását; a TK podcastjának jobb promócióját média-együttműködés révén; a nemzetközi kommunikáció erősítését (pl. a Twitter révén).

A TK mint vonzó munkahely és a kutatói kapacitás fejlesztése

A TK tudományos teljesítménye évek óta fejlődést mutat például a nemzetközi publikációk számában mérve. A pozitív tendenciák további erősítését ugyanakkor veszélyezteti, hogy az utóbbi néhány évben megfigyelhető a kutatói pálya vonzerejének csökkenése: a kutatói álláshirdetésekre például észrevehetően kevesebben jelentkeznek; egyre nehezebb megfelelő jelöltet találni az adott feladatra; nőtt a kutatói fluktuáció, különösen a fiatal kutatók körében. A kutatómunka jövőjét veszélyeztető probléma a kutatói bérek leragadása, és lemaradása a dinamikus növekvő piaci bérekhez képest. A problémát részben orvosolta az ELKH forrásbővülése és a kutatóhálózatban elvégzett bérfejlesztés, azonban egyetértek Maróth elnök úrral abban, hogy a versenyképes bérek eléréséhez további fejlesztésre lenne szükség. A probléma lényegét tekintve túlmutat a TK-n, azonban nem tehetjük meg, hogy nem foglalkozunk vele, hiszen a TK teljesítménye a kutatói állományon múlik.

Az ELKH-tól kapott többletforrást Maróth elnök úr utasítása alapján úgy osztottuk el, hogy abból mindenki részesedjen, ugyanakkor jutalmazzuk a kiemelkedő teljesítményt. A junior

kutatói kategóriákban nagyobb mértékű emelést hajtottunk végre, ugyanis a junior és szenior kutatók közalkalmazotti bérszintjei között van egy jelentős szakadás, amelynek csökkentését célul tűztem ki. Ezt én a méltányosság (a hátrányosabb helyzetű kutatók fokozottabb támogatása) és a teljesítményfüggő igazságosság közötti dilemmaként értelmezem. Bár a teljesítmény honorálása elengedhetetlen, a méltányosságot is igyekeztünk érvényre juttatni. Ezt szolgálta a teljesítményértékelési rendszer módosítása is, amely korlátozza a hivatkozásokból kapható pontokat (a teljesítményértékelési rendszerünk vizsgálata ugyanis kimutatta, hogy az némileg a szenior kutatóknak kedvez, még hozzá éppen a hivatkozásokon keresztül).

A tényleges jövedelmet növelik továbbá a részben normatív módon kapható jutalmak, az eddig nem honorált intézeti tevékenységek elismerése és a pályázati forrásokból kapható kereset kiegészítések is. Ahogy már fentebb jeleztem, tavaly átalakítottuk a publikációs jutalom rendszerét és bevezettük a pályázati jutalmat; valamint a forrásbővülés lehetőséget nyújtott olyan tevékenységek honorálására (pl. folyóirat szerkesztés), amire eddig nem volt módunk; és az örvendetesen növekvő pályázati bevételeinkből is jut a kutatóknak. Ez utóbbiak azonban esetlegesen, és a jutalmak, kereset kiegészítések sem képezhetik egy fenntartható jövedelempolitika alapját. Ismételve a fentebb mondottat, a további központi bérfejlesztés lenne a kívánatos a probléma megnyugtató rendezéséhez.

A fizetéseken túl egyéb kedvezményeket is biztosítottunk a munkavállalóknak. A Munka törvénykönyve szerinti foglalkoztatásra való átállás után kötött új kollektív szerződésben továbbra is garantáltuk a közalkalmazottaknak járó hosszabb fizetett szabadságokat. A vezetők számára egészségügyi szűrővizsgálatot biztosítottunk. A kisgyermeket nevelő munkavállalók helyzetének javítása érdekében több lépést is tettünk. A 2019-ben elfogadott kollektív szerződés munkaidő-kedvezményt állapított meg, valamint lehetővé tette a kötetlen munkarend kérelmezését. A teljesítményértékelés során, a gyermekgondozás céljából történt távollét utáni visszatérést egy moratórium időszak segíti, melynek során az alappontszám-követelmények nem vonatkoznak az érintett munkavállalóra. Ugyanakkor, egy idén elfogadott új szabályunk szerint a kutatók a távollétük ideje alatt megjelent publikációik figyelembe vételét kérelmezhetik.

A koronavírus járvány alatt igyekeztünk felelősségteljesen eljárni és a különböző biztonsági, higiéniai stb. intézkedések mellett egészen idén nyárig lehetővé tettük a rugalmas munkavégzést, továbbá rendszeres szűrést biztosítottunk elsősorban az adminisztratív dolgozók számára. Laptopot biztosítottunk azon kollégáknak, akiknek nem volt megfelelő otthoni informatikai eszköze.

A kutatói képességek fejlesztését szolgálják a belső módszertani, academic writing stb. képzéseink. Ezek korábban is voltak, de ad hoc alapon. 2019-től ezeket szisztematikusan szervezzük, majd idén létrehoztuk a Módszertani Képzési Központot, amely képzéseket nyújt a tervek szerint nem csupán a saját kutatóinknak, hanem külső érdeklődőknek is. Idén jött létre az Egyéni Képzési Alap is, ahonnan a kutatók és az adminisztratív dolgozók is pályázhatnak támogatásra külső képzésekhez, például módszertani nyári egyetemre való részvételre, nyelvi oktatásra.

Végezetül jegyezzük meg, hogy a béreken és juttatásokon túl a jó munkahelyi hangulat, a bizalom légköre is motiváló erőt jelent – mint ahogyan a hiánya demotivál, és hozzájárul ahhoz,

hogy a kutatók más szervezeti keretek között, egyetemeken akarjanak inkább boldogulni. A kutatóintézet ugyanis nem gyár, amely hierarchikus koordináció alapján működve, mechanikus feladatok végezne. A kutatóktól kreativitást, alkotómunkát várunk el; lelkesedést és elköteleződést munkájuk és választott témájuk iránt. Mindnyájan tudjuk, hogy az elkötelezett kutató számára a szabad munkaidő-beosztás nem a lógás lehetőségét, hanem az önkizsákmányolás veszélyét hordozza. De ehhez az kell, hogy a kutatók azt érezzék, hogy a TK támogatja kezdeményezéseiket, és hogy a munkahelyi légkört a bizalom és a méltányosság érzülete utalja (amelynek potenciális motiváló erejét számos kutatás bizonyította). Vezetői gyakorlatomban ezeket az elveket igyekeztem érvényre juttatni.

Előretékinés

A TK jövő évi központi támogatása sajnos mintegy 130 millió Ft-tal, 8,5%-kal csökkenni fog az ideihez képest, ugyanis az ELKH Titkársága a költségvetések tervezését nem teljesen a tavalyi módszertan alapján végezte. Ezt sajnálatos fejleménynek tartom, amely nem szolgálja sem a stabil, kiszámítható működést, sem a kutatói bérek ígért további fejlesztését. Azt kijelenthetjük, hogy központi keretből jövőre nem fogunk tudni további béremelést adni. Bízom benne ugyanakkor, hogy belső átcsoportosításokkal és a pályázati bevételek révén kezelni tudjuk a támogatás csökkenése jelentette kihívást és az idén kialakított juttatásokat fenn tudjuk tartani. Akárhogy is, a bérfejlesztési elvek megvalósulását nyomon kell követni és szükség esetén beavatkozni a méltányosság vagy az igazságosság fentebb említett elvei nevében.

Támogatni kell, hogy a kutatók – az előremeneteli feltételek teljesítésével – magasabb besorolásba lépjenek. A fiatal kutatóknak olyan munkatervet kell összeállítani, amely tekintettel van a doktori feladataikra – a disszertációírás finisében pedig rugalmas munkavégzést, „sabbatical”-szerű távollétet tartok célszerűnek. Ösztönözni szeretném a kollégákat akadémiai doktori pályázat beadására is. Ezt támogatja teljesítményértékelési rendszerünk azon kitétele, amely egyedi kérelem alapján lehetővé teszi a rendszer alkalmazásának felfüggesztését egy nagyobb, elmélyülést igénylő tudományos munka (pl. akadémiai doktori értekezés) megírása alatt.

A szervezeti kohézió növelése érdekében „csapatépítő” belső workshopot terveztem, amely során a kutatók vagy kutatócsoportok bemutatnák egymásnak legfontosabb munkáikat – a TK ugyanis már elég nagy ahhoz, hogy ne ismerje mindenki egymást. Ezt a járvány végül megghiúsította, remélem, hogy a következő időszakban meg tudjuk valósítani.

Idén elkezdődött a Gender Equality Plan kidolgozása, egy szakmai stáb kérdőívvel mérte fel a munkavállalók tapasztalatait, javaslatait, illetve a szervezet monitorozására is sor került. A terv elfogadására várhatóan 2021 őszén kerül sor, várakozásaim szerint konkrét intézkedési javaslatokkal.

Professzionális működés

A TK adminisztratív és pénzügyi szempontból is jól funkcionál – ezt nemcsak a számos EU-s és hazai pályázati ellenőrzés, de az Állami Számvevőszék 2019-es és a NAV 2020-as vizsgálata is megerősítette. Hálás vagyok a kollégáimnak, Meggyesi Edina gazdasági vezetőnek, Tamás Veronika főigazgatói titkárság vezetőnek és minden adminisztratív kollégának, hogy az elmúlt években a gyorsan változó körülmények, az intézményi változásból fakadó extra munkaterhelés és a rövid határidők ellenére is helyt álltak és a TK professzionális működését biztosították.

Az elmúlt években több változás történt a TK adminisztratív működésében, ugyanis főigazgatóságom elején az időnként lassú ügyintézésére és belső kommunikációs zavarokra érkeztek panaszok. A változások során megerősítettük az adminisztrációt és újraszerveztük a belső ügyintézési folyamatok. Átalakítottuk a Főigazgatói Titkárságot: megszűnt az önálló főigazgatói asszisztensi munkakör; a kommunikációs feladatokat a (pályázatokkal is foglalkozó) kommunikációs referens koordinálja; az informatikai vezető munkáját új informatikai felelős segíti; a jogi-adminisztratív feladatokat jogász kolléga támogatja; a TK-n belüli pályázatokkal és tudományos koordináció feladatokkal egy tudományos referens és egy titkársági asszisztens foglalkozik. Szerettük volna megerősíteni a nemzetközi pályázati irodát is, év elején felvettünk egy pályázati referenst, de ő végül nem maradt a TK-ban: szeptembertől új kollégával dolgozunk együtt. Az egyre több pályázati forrás miatt szükség volt több pénzügyi referensre a Gazdasági Osztályon.

A legfontosabb változás az elektronikus ügyintézési rendszer és az elektronikus aláírás bevezetése volt, ami a három évvel ezelőtti főigazgatói programomban szerepelt. Ennek révén a belső adminisztratív, engedélyezési stb. folyamatok elektronikusan zajlanak, elviekben egyszerűbben, gyorsabban és nyomon követhetőbben, mint papíralapon. Az elektronikus aláírás lehetővé teszi, hogy a külső szerződéskötések is elektronikusan történjenek, ehhez azonban a külső partnerek együttműködése is kell. A rendszert 2020 őszén kezdtük el bevezetni, élesben idén februárjában kezdtük el használni. A szakértői vélemény szerint a bevezetés általában 1–1,5 éves folyamat, és ezt mi is meg tudjuk erősíteni: bár a rendszer gyermekbetegségeit folyamatosan igyekszünk orvosolni, a használata még nem szervült a kollégák körében. Reményeim szerint az év végére eljutunk oda, hogy használata egyértelmű és ismert lesz, így a rendszer hasznai is jobban érvényesülhetnek.

Az utóbbi évek fejleményei a kutatásban, hogy egyre szigorúbb elvárásoknak kell megfelelni a kutatási adatok nyilvánosságra hozásában (erről fentebb írtam), az adatvédelemben és a kutatásetikában. A GDPR követelményeinek való megfelelés érdekében 2019 folyamán kidolgoztuk a TK Adatvédelmi és Adatbiztonsági Szabályzatát, elkészültek a különböző területekre vonatkozó GDPR konform adatkezelési tájékoztatók, valamint Adatvédelmi Tisztviselőt neveztünk ki. A kutatások szabályos adatkezelésének biztosítása érdekében a projektek indulásakor a kutatásvezetők Adatkezelési Tervet készítenek. A Kutatási Dokumentációs Központ adatkezeléssel foglalkozó munkatársai segítséget nyújtanak az

adatvédelmi szempontból szabályos kutatások lefolytatásához. 2021-ben minden olyan kutatásra vonatkozóan, amely adatot kezel, kötelezővé tettük az adatkezelési terv elkészítését, és a folyamatos együttműködést a KDK munkatársaival annak érdekében, hogy a GDPR konform kutatási adatkezelés a projekt teljes időtartama alatt biztosított legyen.

2019-ben létrehoztuk a TK Kutatásetikai Szabályzatát. A szabályzatot angol és magyar nyelven is elkészítettük, előbbire a nemzetközi projektek követelményeinek való megfelelés miatt volt szükség. A Szabályzat megteremtette az eddig eseti jelleggel működő Etikai Bizottság állandó működésének feltételeit. Minden, a TK-ban induló projekt vezetője a kutatás annak indulásakor egy kutatásetikai kérdéseket tartalmazó kérdőívet tölt ki, szükség esetén a Bizottság javaslatot tesz a kutatás etikus lebonyolításának érdekében.

A professzionális szervezeti működést segítette a belső kommunikáció fejlesztése is. Megújítottuk az intranetet: a menürendszer átláthatóbb lett; új menüpontok kerültek fel (Arculat, Projektvezetőknek szóló tájékoztató stb.); a dokumentumok, szabályzatok frissítése folyamatosan történik. Két éve indítottuk a belső hírlevelünket, amelyben a rendezvényekről, konferencia részvételekről, új publikációkról, személyi hírekről, pályázatokról, a sajtó visszhangról, új podcastokról stb. A cél a belső szervezeti kohézió erősítése, az információáramlás segítése volt: számos pozitív visszajelzés alapján mondhatom, hogy a kezdeményezést a kutatók üdvözölték, hasznosnak tartják.

Aktuális főigazgatói ciklusom alatt jelentős fejlesztéseket hajtottunk végre a TK informatikai infrastruktúráján is. Sebők Miklós a PTI igazgatása mellett vállalta az informatikai vezetői feladatokat is – amit ezúton is köszönök –, a munkáját új informatikai felelős segítette. Részben a covid-járvány miatt is szükségessé vált a kutatók által használt eszközpark teljes megújítása. Ennek keretében a mintegy 200 fős kutatói állomány több mint fele kapott teljesen új vagy felújított (hdd helyett ssd-vel ellátott, legalább 8 GB RAM-ra bővített, friss Windows verzióval ellátott) munkaállomást. Éves szinten legalább 15 új asztali PC-t, az online konferenciákhoz szükséges sok tucatnyi webkamerát szereztünk be és csak 2020-2021-ben 85 új laptopot vásároltunk. Szintén említendő a hardveres fejlesztések kapcsán a TK által használt szerverpark és szerveres tárhely kapacitás jelentős bővítése, mely folyamat 2021 végével lezárul. Ehhez kapcsolódóan a TK felhő rendszere is folyamatos frissített és megbízható szolgáltatás kutatóink és adminisztratív folyamataink számára.

A szoftveres fejlesztések szintén jelentősek voltak az elmúlt években. A videokonferenciák esetében rendelkezünk a megfelelő Teams és Zoom kapacitással akár nagyobb konferenciák lebonyolítására is. Videokonferencia eszközeink (mikrofonok, kamerák) a kutatók rendelkezésére állnak és 2021 őszén több nagyobb tárgyalótermet is a legkurrensebb videokonferencia-technológiával szerelünk fel. A járvány elmúltában mindnyájan bízunk, de az biztos, hogy a hibrid és online rendezvények mostantól a tudományos gyakorlat részévé válnak, és a fejlesztéssel erre készülünk fel. Főigazgatói ciklusom alatt bevezettük az eduID hozzáférést, honlapunkat és webmail szolgáltatásunkat az MTA-s domainről az új tk.hu domain-re migráltuk. Az elérhető kutatási célú szoftverek száma megsokszorozódott miközben a meglévők (pl. STATA, Atlas.ti) újabb verzióit is beszereztük. Bevezettük emellett az elektronikus aláírást a vezetői, adminisztratív és kutatói szinten egyaránt. A fejlesztések mellett informatikai rendszereink üzemeltetése stabil, legyen szó a közbeszerzési folyamatban

kiválasztott rendszerüzemeltetéséről, a honlapok karbantartásáról vagy az MTA-ELKH-átállással kapcsolatos számos igény folyamatos kiszolgálásáról.

Előretékinés

A TK infrastruktúrája, adminisztratív és szervezeti működése alkalmas a minőségi tudományos munka támogatására. Az elmúlt időszakban jelentős informatikai fejlesztésekre került sor, az elektronikus ügyintézés bevezetése most zajlik. Komolyabb átalakításra meglátásom szerint nincsen szükség. Ugyanakkor látni kell, hogy a kutatás manapság egyre nagyobb adminisztratív terhekkel jár, még akkor is, ha nem pályázati formában folyik: gondoskodni kell az adatvédelemről, adatkezelési tervről, etikai megfelelésről, a kutatási adatok közzétételéről, a tudományos eredményekről való beszámolásról (pl. MTMT, ResearchGate stb.), az eredmények kommunikációjáról. Mindez fokozottan igaz a pályázatokra: manapság egy OTKA pályázat adminisztrációja is jóval bonyolultabb, mint korábban, nem beszélve a nagy nemzetközi pályázatokról. Indokolt, hogy ezek a feladatok minél kevésbé a kutatókat terheljék és ők minél inkább a tudományos munkára összpontosíthassanak. Fentebb bemutattam azokat az intézkedéseket, amelyeket a TK hozott ennek érdekében. A probléma ugyanakkor nem szűnt meg, a kutatások hatékony adminisztratív támogatása újra és újra igényként merül fel. Meggyőződésem, hogy további lépéseket kell tenni e tekintetben. A pályázatokban be kell tervezni a menedzsment költségeit, de a TK-nak is minden bizonnyal tovább kell erősítenie az adminisztratív kapacitását. Egy lehetőség lehet a fentebb már említett tudományos referensek alkalmazása az intézeteknél, akik különféle adminisztratív, szervezési feladatok elvégzésében támogathatják a kutatókat.

Vezetési filozófiám és személyes motivációm

Az általam ideálisnak tartott vezetői stílus bevonó és részvételi. A vezetőnek természetesen képesnek kell lennie döntéseket hozni bizonytalanság és konszenzushiány mellett is, és szükség esetén akár konfliktusokat is kell vállalnia. Az is fontos, hogy a vezetőnek legyenek világos elképzelései a szervezet céljairól és működési elveiről, valamint legyen érzékeny a szervezet működését befolyásoló trendekre. De úgy gondolom kívánatos, hogy amennyire lehet, a célok és elvek alakításába bevonja az érintetteket. Meghallgassa, figyelembe vegye a javaslataikat, sajátjait pedig indokolja és elfogadtassa velük. A konstruktív vita nem csak a tudományos életben előrevivő, de a tudományos szervezet fejlődéséhez és stabilitásához is sokat ad hozzá. A bizalmon és méltányosságon alapuló vezetésben hiszek.

2008 és 2015 között osztályvezető voltam a PTI-ben, majd 2010 és 2012 között igazgatóhelyettesként is dolgoztam. 2012, a TK megalakulása óta részt veszek a TK vezetésében: 2015-ig mint Körösnéyi András helyettese képviseltem az igazgatótanácsban a PTI-t (Körösnéyi ugyanis egyszerre volt PTI igazgató és TK főigazgató), 2016 és 2018 között mint a PTI igazgatója voltam az Igazgatótanács tagja, majd 2019 januárja óta főigazgatóként. Igyekeztem a fentiek szerint eljárni.

A TK-t tehát jól ismerem, megalakulása óta része vagyok a vezetésének. Pályázatom legfőbb motivációja, hogy az új körülmények között is hozzájáruljak szervezeti konszolidációjához, és tovább segítsen tudományos potenciáljának kibontakozását. A TK kutatóintézeteinek és kutatócsoportjainak vezetőivel harmonikus és együttműködő a viszonyom. Három évvel ezelőtt a kutatóközponti szavazáson részt vevő kollégák 94%-a támogatta a pályázatomat, ami akkor is pártját ritkítja, ha a csak egyszereplős pályázatokat nézzük. Bízom benne, hogy kollégáim bizalmát az elmúlt időszakban sem veszítettem el.

A TK-nak olyan főigazgatóra van szüksége, aki megfelelő szakmai elfogadottsággal, beágyazottsággal rendelkezik a hazai tudományos életben, ugyanakkor nemzetközi tapasztalatokkal és érvényes tudományos teljesítménnyel bír. Úgy gondolom, megfelelek ezeknek a feltételeknek. A hazai tudományban elismernek: egyetlenként kétszer nyertem el a Magyar Politikatudományi Társaság által adományozott, az előző év legjobb politikatudományi publikációért járó Kolnai-díját (2005-ben és 2014-ben); majd 2017-ben megkaptam a kiváló tudományos munkásságért adott Bibó-díjat, 2018-ban az MTA Főtitkárának kutatói elismerését. MTA doktori eljárásom most zárult sikerrel. Kollégáim többször jelöltek és újraválasztottak a Magyar Politikatudományi Társaság elnökségébe és az MTA Politikatudományi Bizottságába – 2016-ban és 2019-ben pedig nem akadémikus közgyűlési képviselőnek jelöltek és szavaztak meg. Nemzetközi tapasztalatok: többször (több országban és több nyelven: angolul és franciául) tanítottam külföldi egyetemen és dolgoztam kutatóhelyen. Több tucat nemzetközi publikációm jelent meg, többek között minőségi, impakt faktoros folyóiratokban. Részt vettem nemzetközi kutatási projektekből, többükben kitaláló és vezető szerepet játszottam. 2018-ban a vezetésemmel elnyert EU H2020 projekt a TK első olyan konzorciális pályázata, amelyben konzorciumvezetői szerepet játszik. Kutatásaim nemzetközi networkökbe ágyazódnak, széles körű a kapcsolatrendszerem.

Budapest, 2021. október 29.



Boda Zsolt