
Inhof Kornél

A kémesi projektosztály szerkezete

Bevezetés

A 2000-es évektől kezdve a normatív alapú támogatást egyre inkább felváltja a projekt alapú forráselosztás. Ez számos változást jelentett és jelent ma is a vidék életére és hatalmi elitjeire nézve (Kovách 2007: 214–222.). A 2012 júniusában megtartott falukutató tábor során csoportunk többek között azt próbálta meg kutatni, hogy ezek a változások konkrétan mit jelentenek Kémesen, a projekttesedés milyen következményekkel járt a hatalmi elit szempontjából, és milyen képet mutat a helyi projektosztály. A kémesi projektosztály szerkezetének vizsgálatához két fókuszcsoporthoz interjút készítettünk a falukutató tábor során. Az elsőt, amelynek az iskola adott otthont, részt vett az iskola igazgatója, a település előző polgármestere és annak fia, aki nem mellesleg a Fenntartható Ormánság Nonprofit Kft. vezetője és a teleház egyik alkalmazottja. A második csoportos interjúra az önkormányzat épületében került sor, ezen részt vett a jelenlegi polgármester, a képviselő testület két tagja és az Ős-Dráva Program vezetője. Írásomban megkísérlem bemutatni, hogy a projekttesítés és az ennek következtében kialakuló projektosztály milyen képet mutat az ormánsági faluban, milyen a szerkezete a településen, és hogyan alakulnak a viszonyok a csoporton belül és a csoportok között. A két interjúra azért volt szükség, mert az előző polgármester és csoportja nem ápol jó viszonyt a jelenlegi polgármesterrel, így velük nem lehetett közös interjút készíteni, valamint egy fókuszcsoporthoz interjú alapján nem lehetne elemzést végezni, hiszen kevés adat állt volna a rendelkezésünkre a következtetések levonásához. Ugyanakkor ez a fajta megosztottság érdekes kérdéseket vet föl a helyi projektosztály szerkezetét illetően.

A projektosztály és tagjai

Először is vizsgáljuk meg, hogy miért alakult ki Kémesen a projektosztály, és hogy az interjúk alanyai valóban beletartoznak-e a vizsgálni kívánt

osztályba. Kovách Imre átfogó tanulmányában olvashatjuk, hogy hazánkban is, mint az Európai Unióban, a források elosztása legnagyobb arányban projektek, nem pedig normatívák alapján történik, és ez az arány folyamatosan növekszik. Ennek következtében a helyi hatalmi elitek átrendeződése figyelhető meg, új kapcsolatok alakulnak ki a hatalomban, illetve újfajta kompetenciák, tudástőke megszerzése válik szükségessé. A helyi hatalmi pozícióban betöltői és a központi hatalom között szükségessé vált egy közvetítő közeg, amely segítheti a projekt alapú források megszerzését. A helyi elittel összefonódásban növekszik a versenyképesség az erőforrások megszerzésére irányuló harcban. A hatalmi elit és a közvetítők összefonódását nevezhetjük projektosztálynak (Kovách 2010: 174–188.).

A marxi osztályelmélet újraértelmezésével a következőképp tekinthetünk a projektosztályra: „A projekt osztály *új értéket* termel a társadalom számára a projektek irányításával és szervezésével, míg a közvetítés *különleges áru, amely a tőke funkcióival* rendelkezik” (Kovács 2007: 219 – kiemelések az eredetiben). Míg a weberi osztályelméletet használva:

[...] a projekt osztály az emberek olyan csoportjaként értelmezhető, akiknek van közös lehetőségük arra, hogy a projektek hálózatát uraló közvetítői funkciójuk következtében tekintélyes és vezető pozíciókat érjenek el. A közös esélynek van gazdasági dimenziója, ami nem meghatározott javak birtoklása, hanem a projekt osztály esetében a jövedelemhez jutás megegyezőssége és az azonos társadalmi tőketulajdon (Kovách 2007: 219.).

Ezt a két definíciót azért tartottam fontosnak felidézni, mert némileg eltérő leírást adnak a projektosztályról, a marxi definíció valamivel szűkebb keretek közt értelmezi, mint a weberi. Ez pedig az interjúk alapján fontos, mert azokból kiderül, hogy ha a szigorúbb kritériumokat vesszük alapul, akkor nem tekinthetjük az interjúalanyok mindegyikét a projektosztály tagjának, míg ha weberi definíciót használjuk, akkor igen. A közvetítés a projektosztály gyakorlatilag leglényegesebb funkciója, az első meghatározásban az ehhez kapcsolódó tudások és kompetenciák jelentik azt a tőkét, amely feltétele annak, hogy valaki a projektosztály részese legyen, míg a második definícióban ez a közvetítéshez kapcsolódó társadalmi tőke. A két interjú alapján kiderült, hogy az „önkormányzatos csoportban” nem mindenki rendelkezik a közvetítéshez szükséges kompetenciákkal:

[...] tehát mindenképpen külső segítséget is igénybe kell venni ehhez, akik flottul tudják minden egyes csínját-bínját ugye a pályázatoknak, hogy mivel biztosra akar menni az ember egy pályázatnál, tehát nem engedheti meg magának, hogy egy kis hozzá nem értés miatt elcsúszunk, mert az is pénzbe kerül. [...] vannak kisebb pályázatok, amiket meg tudunk oldani magunk, de a nagyobb volumenűeknél, ott már azért kell. Arra nincs is egy polgármesternek, se egy önkormányzatnak vagy egy jegyzőségnek arra se ideje, se felkészítése, [...] Szakmailag, hogy ez kivitelezhető legyen. Tehát ez már tényleg meghaladja [...] Nem is gondolnám, hogy ez lenne a feladata. (Gabriella)

Az idézetek a jelenlegi polgármestertől származnak, és világosan látható, hogy a csoport tagjai nem rendelkeznek teljes mértékben azzal a tudástőkével, amely szükséges lenne a közvetítői szerep önálló ellátáshoz, ugyanakkor a külső segítség igénybevétele, tehát a társadalmi tőke biztosítja a projektosztályhoz tartozást.

Itt egy kisebb kitérőt kell tennünk, hogy megvizsgáljuk a társadalmi tőke ama típusát, amely szorosan kapcsolódik a projektosztályhoz. A három társadalmi tőketípus közül – megkötő, összekötő, összekapcsoló – egyértelmű, hogy a közvetítői szerep nagy volumenű összekapcsoló társadalmi tőke meglétét követeli meg a projektosztály tagjaitól. Hiszen a megkötő társadalmi tőke szoros, erősen szabályozott kapcsolatot jelent egy kis csoporton belül, amely így zárttá, bizalmatlanná válik a külvilág felé. Az összekötő társadalmi tőke lazább kapcsolatokat jelent, melyek a csoportok közti távolságok áthidalására szolgálnak. Az összekapcsoló társadalmi tőke pedig a társadalom és a kormányzat, valamint más intézmények közti összeköttetést jelenti. Világos, hogy utóbbi megléte elengedhetetlen feltétele a projektosztályhoz tartozásnak. Ez a tőketípus jelenti az összeköttetést mind a különböző források biztosítóival, mind a helyi lakossággal (Füzér 2006: 6.). Egyértelmű, hogy minél nagyobb az effajta tőke, annál több forráshoz képes jutni a közvetítő, és annál több helyi lakost, civil szervezetet képes bevonni a projekttel kapcsolatos munkába, ami a forráselosztóknak egyébként is célja. Azáltal, hogy a csoport tagjai külső segítséget is igénybe vesznek, növelik társadalmi tőkájukat és így a forrásokhoz jutás lehetőségét.

Ha megvizsgáljuk a másik csoportot, az „iskolás csoportot”, akkor az előzővel ellentétben feltűnik, hogy itt nem jellemző a külső segítség igénybe vétele, sőt elutasítják azt:

[...] úgy gondoltam ennél [a pályázati cégnél] még én is jobban megcsinálom, a végén be is igazolódott. (Zoltán)

[...] mi csak azokra a pályázatokra vagyunk csak büszkék, amelyeket mi izzadtunk végig, az első betűtől az utolsó pontig. (...) Tehát abszolút nem nyerő az én álláspontom szerint az, hogy egy külső cég valamilyen szinten beáll és menedzseli a mi pályázatunkat, mert szerintem ezt egy kívülálló ember nem tudja ellátni. (József)¹

Az iskolaigazgatónak (József) és a volt polgármester fiának (Zoltán) megjegyzéséből az látható, hogy külső segítséget nem akarnak használni. Ez jelenthetne egyfajta hátrányt közvetítői szerepük végzésekor, azonban az is kiderült, hogy az „iskolás csoportban” tapasztalatuk révén már megszerezték azokat a szükséges tőketípusokat, amelyek a projektosztály tagjává teszik őket. Egyrészt azokkal a specifikus menedzseri tudásokkal is rendelkeznek, amelyek szükségesek szerepük ellátásához – ezen tudásfajták felerősödéséről Kovách Imre azt írja, hogy jellemző a projektosztályban, sőt ezen osztály e tudások monopolizálásával képesek szerepüket fenntartani (Kovách 2010: 174–188.). Másrészt az interjúból kiderül, hogy az idők során igen jelentős összekötő társadalmi tőkére tettek szert, tehát számos szervezettel, forrással kapcsolták össze a helyieket. Itt megemlíthető még a társadalmi tőke egy másik típusa is:

[...] a polgármesterekkel kellett 12 támogató nyilatkozat, ugye azt én egy délelőtti simán így megszereztem, de próbálta volna ezt meg más. (Ibolya)

A volt polgármester elmondta, hogy hivatali ideje alatt a térség többi településével jó kapcsolatot ápolt, ami pozitív hasznot hozó társadalmi tőkeként jelent meg munkája során. Ezt Füzér Katalin a települések között létrejövő összekötő társadalmi tőkeként írja le, amely segíti a gyorsabb kommunikációt és információáramlást (Füzér 2006: 100.). Ez szintén hozzájárult ahhoz, hogy a volt polgármester önállóan is képes legyen jól működni a projektosztályban, és biztosított számára egy olyan tőketöbbletet, amellyel mások nem rendelkeznek.

¹ Az élőbeszéd gyakran töredezett, az ilyen mondatok nyelvtanilag nem kerültek javításra, a szövegek így hangzottak el az interjú során.

Mindezek tárgyalása azért volt fontos, hogy lássuk, kik tartoznak jelenleg a település projektosztályába, hiszen csak így lehet majd rálátásunk a továbbiakban az osztály szerkezetére. Valamint feltétlenül szükséges volt megállapítanunk, hogy ki milyen módon kapcsolódik a helyi projektosztályba, és mi a viszony annak többi tagjához.

A csoportok

Már az interjúk elkülönítéséből is kiderül, hogy Kémesen a projektosztály két részre szakadt, nem összetartó és nem egységet alkotó osztály, hanem hatalmi harcok folynak frakciói között. Azonban felmerül a kérdés, hogy mi lehet ennek az oka. A következőkben erre keresem a válaszokat.

A legitimizációs képesség azért hangsúlyozottan fontos osztályismérv a projektosztály esetében, mert a fejlesztési források fölött rendelkezők és a forrásfelhasználók folyamatos meggyőzése a projektek közvetítőinek és szervezőinek a nélkülözhetetlenségéről állandó, felismert szükségesség (Kovács 2007: 218.).

Úgy gondolom, ez a definíció segít a Kémesen fennálló helyzet megértésében. Mint látható, a projektosztálynak, illetve frakcióinak folyamatosan meg kell győzniük a forrásfelhasználóit csoportjuk szükségességéről, mely ezáltal képes megőrizni helyét, pozícióját. Valószínűsíthető, hogy Kémesen a volt polgármester ezt a legitimációt nem tudta folyamatosan fenntartani. Ezt persze nem szerencsés úgy értelmezni, hogy mint polgármester és mint a projektosztály tagja nem működött volna megfelelően, hanem az önmaga szükségességét bemutató feladatokat nem akarta vagy nem tudta elvégezni. A forrásfelhasználók számára nem volt egyértelmű, hogy az a tudástőke, amellyel rendelkezik, és amely a projektosztály feltétele és az általa birtokolt pozíció megerősítője, komoly tapasztalat eredménye és monopolhelyzetet biztosít a polgármester számára. Ezért merülhetett fel, hogy más is képes elvégezni azokat a feladatokat, amelyeket a polgármester a projektek lebonyolításában elvégzett. Így érthetővé válik, miképp nyerhetett a jelenlegi polgármester a hatalomért folyó versenyben, annak ellenére, hogy nem rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, amelyek szükségesek a projektek önálló menedzseléséhez. Noha a jelenlegi polgármesternek még nincs meg a kellő tudása ezen a téren, rendelkezik

olyan kapcsolatokkal, amelyek segítik őt feladatai ellátásában, és amelyek a projektosztályhoz kapcsolják. Mindezek következtében a hatalmi pozícióért versengő két személy miatt törés keletkezett a projektosztály egységességében, amely megosztottság, mint az interjúkból kiderült, 2010-ig fennállt. Elmondható továbbá, hogy az előző polgármester nem esett ki a projektosztályból: mint a Teleház vezetője és mint az Együtt a Kémes Körzet Gyermekéiért Alapítvány kuratóriumi elnöke, továbbra is a része.

Kémesen ez a fajta megosztottság a település intézményeinek „elosztásában” is megfigyelhető. Ezt az intézményi széttagoltságot az interjúk helyszínei is szimbolizálják. Míg az „iskolás csoport” az iskolát és a hozzá kapcsolódó Teleházat irányítja, valamint a *Malom* a működésének központja, addig az „önkormányzatos csoport” az önkormányzatot vezeti, valamint a faluházat használja az Ős-Dráva Program művelési központjaként. Különbség mutatkozik abban is, hogy milyen irányultságúak a csoportprojektek. Az interjúk alapján elmondható, hogy az „iskolás csoport” tagjai inkább a fiatalok felé orientálódnak, hiszen az iskola, a Teleház, a játszótér fejlesztése is hozzájuk kötődik, valamint a Fenntartható Ormánság Nonprofit Kft., melynek fő profilja a mobilitás, ifjúságsegítés, illetve új céljaik között van a fenntarthatóság és a zöld programok szervezése. Az „önkormányzatos csoport” figyelme ezzel szemben a településfejlesztés és a foglalkoztatottság növelése felé fordul. Meg kell jegyezni azonban, hogy a hosszabb lefolyású projektek esetében nehezebben választható el, hogy melyik önkormányzati ciklushoz és kinek a személyéhez köthetőek az eredmények. Ez szintén okoz feszültséget a csoportok között.

Mindezek ellenére nincs teljes szakadás a két csoport között. Az interjúkból kiderül, hogy érdekeik összekapcsolják őket, és a működésük során kénytelenek újra találkozni és összekapcsolódni. Az igazgató elmondásából kiderül, hogy az iskola kizárólag fenntartóival együtt, azokon keresztül pályázhat:

[...] elsődleges partnereink a fenntartók ugye, mert legtöbb pályázatot csak a fenntartó adhatja be, és mi vagyunk a kedvezményezettek, illetve hát a projektnak a megvalósítói, tehát mi mindig egy korrekt kapcsolatot próbáltunk a fenntartókkal ebbe kialakítani [...] (József)

Így a további pályázatok esetén az iskolának mindenképp kapcsolódnia kell az önkormányzathoz. Ezenkívül fontos kapcsolódási pont az Ős-Dráva Program, amelynek szervezésében, vezetésében a volt polgármester is részt vesz, a jelenlegi vezető mellett több másik emberrel:

[...] és alakult itt egy ilyen alulról építkező munkacsoport, 20-an veszünk részt ebben a munkában, különböző végzettségű, de az Ormánságért tenni akaró emberek. (Ibolya)

Mindez azt mutatja, hogy a feszült viszony ellenére a projektosztály tagjai egymásra, és a projektekre vannak utalva. Ez még hangsúlyosabbá válik, ha figyelembe vesszük azokat a véleményeket, amelyek szerint Kémesen nagy problémát jelent a projektesítés szempontjából a humán erőforrás, a képzett, menedzseri tudással rendelkezők hiánya. Ez gátja a projektesítés további elterjedésének, a nagyobb pályázatok megcélzásának és elnyerésének (igaz, ennek komoly bürokratikus és anyagi akadályai is vannak):

[...] gyakorlatilag nem áll rendelkezésre az a szakembergárda, aki egy pályázatnak a lebonyolításában, komplexitásából adódóan le tudná bonyolítani. Én úgy gondolom. Kémesen is, ha lenne még egy pályázati csoport, 3 fővel vagy 4 fővel, napi 10 órában el tudnák látni, legalább olyan jó szinten, mint egy kvázi felkészült menedzsmen cég. (Balázs)

Mindkét csoport ezen a véleményen volt, tehát kijelenthető, hogy a meglévő kapacitások, amelyekkel számos projektet levezettek, és a hatalmi harc ellenére a létszámot tekintve hiány mutatkozik a projektosztályban.

A helyi humán erőforrások tekintetében változásokat hozhat az Ős-Dráva Program. Ez nem csak Kémesen, de az egész Ormánságban pozitívan befolyásolhatja a projektosztály, illetve az elhivatott, a helyiekért, a térségért tenni akarók helyzetét. Mindkét csoport rendkívül pozitívan nyilatkozott a programról, kiemelve a partnerségi elveket és a gazdasági, társadalmi fejlődés lehetőségét.

Ennek a megvalósulása egy nagyon szép jövőképet adna ennek a térségnek. (Gabriella)

[...] tehát nincs rivalizálási szándék, hanem csak tenni akarás van. Azok, akik ebben a munkacsoportban dolgoznak komoly felkészültségen is részt vettek. (Ibolya)

Mindezek alapján látható, hogy a kémesi projektosztály alapvetően két csoportra szakadt, a helyi politikai hatalmi harc miatt. A csoportok a menedzseri tudás birtoklása mentén is elválaszthatóak, valamint megkülönböztethetjük őket a projektek célterületei alapján. Ugyanakkor egyértelmű, hogy a csoportok tagjainak aktív kapcsolatban kell állniuk és abban is állnak egymással, mert számos olyan projekt és megoldandó probléma van, ahol érdekeik közösek. Valamint az Ős-Dráva Programnak köszönhetően, amely „egy nagyon komoly koncepció” (Balázs), számos új partner vonódik bele a helyi, ormánsági projektesedésbe. A továbbiakban a két csoport belső szerkezetét kísérlem meg áttekinteni és elemezni.

Az „iskolás csoport”

A csoport tagjai:

- József, az iskola igazgatója, nem helyi lakos, de már közel 30 éve jár a településre.
- Ibolya, a korábbi polgármester, Együtt a Kémes Körzet Gyermekéiért Alapítvány kuratóriumi elnöke, és a Teleház vezetője, Kémesen él.
- Dia, a Teleház alkalmazottja, csak pár éve él Kémesen.
- Zoltán, Ibolya fia, a Fenntartható Ormánság Nonprofit Kft. vezetője, Kémesen született, de már Pécsen él.

Érdekes volt megfigyelni az interjú során a tagok viselkedését, már ez alapján sok minden látható volt a csoport szerkezetéről. Egyértelmű volt, hogy a hierarchia legalsó fokán Dia áll. Egyrészt a projektek terén szerzett kevesebb tapasztalata miatt, másrészt abból fakadóan, hogy lényegesen kevesebb ideje a csoport tagja, mint a többiek, kapcsolatuk sokkal újabb keletű, harmadrészt Dia alkalmazott, míg a csoport többi tagja vezető funkciót tölt be saját intézményében. Szerepével tisztában van, gyakran utal is rá, hogy kevesebb tapasztalattal rendelkezik, valamint rendszerint ő jut utoljára szóhoz. Ibolya és József közel azonos szinten állnak: mindketten komoly szakmai tapasztalattal, komoly tudástőkével rendelkeznek. A csoportból némileg „kilóg” Zoltán. Ennek oka, hogy szervezete nem kapcsolódik olyan szorosan az iskolához, a Teleházhhoz, valamint a menedzser szemlélet benne alakult ki a legjobban, azt mondhatnánk, ő a projekt-

osztály igazi tagja, aki már hivatásszerűen ezzel foglalkozik, és nem a projekttesedés útján került be, mint József és Ibolya. A rokoni kapcsolat viszont helyzetét érdekessé teszi. Ő is elmondja, hogy „otthoni fertőzés” útján került kapcsolatba a pályázati rendszerekkel. Szerepe továbbá azért különleges, mert az ő kapcsolati hálója a legkiterjedtebb, mert szervezeteinek működése nem korlátozódik Kémesre, hanem az egész Ormánságra kiterjed. Továbbá közvetítőként nemcsak a hazai és az EU-s forrásokkal köti össze a helyieket, hanem több különböző külföldi és hazai szervezetel is kapcsolatban áll, valamint szervezetével az évek folyamán számos embert bevont a munkába, és ezáltal hosszabb-rövidebb időre bekapcsolta őket a helyi projektosztályba. Ibolya szerepe kettősséget mutat a csoportban amiatt, hogy polgármestersége véget ért, és ezáltal elvesztette legkomolyabb formális szerepét a településen. Ennek ellenére a múltban elért eredményei, a kapcsolatai, jelenlegi munkái miatt továbbra is vezető szerep jut neki a csoporton belül. Számára is nagyon fontos a projektek megléte, a pályáztatás rendszere, akárcsak a fiának. Ibolya is komoly menedzseri tudással és tapasztalattal rendelkezik, és talán a legtöbb kezelhető eredményt tudja felmutatni a település számára (ezek még a polgármestersége idejéből származnak). József is régre visszanyúló szakmai tapasztalattal és felkészültséggel rendelkezik, viszont a projektek, melyekben részt vett, mind az iskolafejlesztéshez köthetőek. Elmondható viszont, hogy József projektosztályhoz tartozása időleges, nem állandó, nem szükséges folyamatosan demonstrálnia, hogy mint közvetítő nélkülözhetetlen, hiszen iskolaigazgatói szerepe nem köthető kizárólag a pályázatokon elért sikerekhez.

Látható, hogy a csoport minden tagja rendelkezik megfelelő menedzseri tudással, amely a projektosztályhoz köti őket. Mint a projektosztály tagjai ők is a menedzseri tudás monopolizálására törekszenek. Ez, valamint az, hogy a csoport erős megkötő társadalmi tőkével rendelkezik, teszi őket bizalmatlanná a külvilág felé (lásd a külső segítség igénybevételének elutasítását). És ez az attitűd, amely pozíciójuk védelméről szól, járulhatott hozzá a helyi projektosztály szakadásához.

Az „önkormányzatos csoport”

A csoport tagjai:

- Balázs, az Ős-Dráva Program vezetője, „pécsi tüke”.
- Gabriella, polgármester, 20 éve él Kémesen.
- Szilvia, önkormányzati képviselő, óvodapedagógus, 32 éve él Kémesen.
- István, önkormányzati képviselő, Kémesen született.

Ez a csoport már jóval homogénebb, kevésbé változatos képet mutat, mint az előző. Mint arról korábban szó volt, itt a menedzseri tudások megléte kevésbé jellemző, külső segítséget szívesen igénybe vesznek, és nincs olyan fajta megkötő társadalmi tőkéjük, mint az előző csoportnak. (Ez onnan is látható, hogy az előző választási ciklusban még Gabriella is képviselő volt Szilvi és István mellett, tehát a normák megkötő ereje itt nem jellemző oly módon.) Aki kilóg a csoportból, az Balázs.

[...] 8 évet ilyen európai uniós pályázatoknak a megvalósításával töltöttem, közreműködő szervezetnél, vezető beosztásban. (Balázs)

Világos hogy ő is – Zoltánhoz hasonlóan – „igazi” tagja a projektosztálynak. Egyértelműen rendelkezik a szükséges menedzseri tudással, tapasztalattal, ez gyakorlatilag minden válaszából látható volt. Komoly szakmai múltja és ismerete van, közvetítői szerepe a források és felhasználók között állandó, önmagát is ebben a szerepben határozza meg, valamint a másokat is képes meggyőzni önmaga szükségességéről, pótolhatatlanságáról. Ellentétben a többiekkel szakmai sikerei, elismertsége a projekttesedés folyamatához köthetőek, abban érdekelt, hogy folyamatosan részt vegyen különböző projektekben, menedzselje azokat. Ő mondja egyedül, hogy nem feltétlenül szükséges a külső segítség a projektek menedzselésében. Tehát ő is az előző csoportban látott pozícióvédő, tudásmonopolizálásra törekvő attitűddel rendelkezik. A csoport többi tagjáról összességében elmondható, hogy nem minden szempontból tagjai a projektosztálynak, létük nem kizárólag a projektektől függ, hiszen a két képviselő már az ötödik, illetve hatodik képviselői ciklusát kezdte meg, de Gabriella is két cikluson keresztül volt képviselő. Ők hárman azok, akiket

a projektosztály tagjai igyekeznek bevonni a projekttesedésbe, saját céljaik érdekében. A teljes interjúból kiderül, hogy köztük is felállítható egy hierarchia, melynek tetején a polgármester áll, középen Szilvi, legalul pedig István.

Összegzés

Összességében elmondható, hogy a Kémesi projektosztály az előző és a jelenlegi polgármester körül csoportosulva két eltérő belső szerkezetű csoportra bomlik, a két csoport együttműködése azonban szükségszerű, és ezt ők maguk is belátják. Elmondható továbbá, hogy a két csoport megléte ellenére a humán erőforrás szűkös, kevés az igazán menedzseri szemlélettel rendelkező ember a csoportokon belül. Látható, hogy Ibolya csoportja és Balázs nagyobb menedzseri tudással és tapasztalattal rendelkezik, mint Gabriella csoportja. Ennek ellenére Gabriella csoportja a projekttesedés és a projektíró cégek által egyértelműen a projektosztályhoz kapcsolódik. Elmondható, hogy a projektek irányultsága igen széles skálán mozog, különösen Zoltán szervezetének és az Ős-Dráva Programnak – amely meghatározó lehet az Ormánság jövőjével kapcsolatban – köszönhetően.

Hivatkozott irodalom

- FÜZÉR Katalin (2006): *Társadalmi tőke és társadalmi kirekesztődés: fogalom, mérés, fejlesztés. Egyetemi jegyzet és szöveggyűjtemény.* Pécs, PTE Szociológia Tanszék.
- KOVÁCH Imre (2007): A fejlesztéspolitika projekttesítése és a projekt osztály – hozzászólás a projekttesítés következményei vitához. *Szociológiai Szemle* 17 (3–4). 214–222.
Internet: http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-855/szoc_szemle_2007_2/TPUBL-A-855.pdf (letöltve: 2013. január 12.).
- KOVÁCH Imre (2010): A vidékhez és az önkormányzatokhoz kapcsolódó hatalmi hálózatok az uniós tagságot követően (5.2. fejezet). In uő: *A jelenkori magyar vidéki társadalom szerkezeti és hatalmi változásai*, MTA doktori értekezés. Budapest, MTA, 174–188. Internet: http://real-d.mtak.hu/296/4/kovachimre_5_Mu.pdf (letöltve: 2013. január 12.).