

Vezető és vezetés a közszolgálatban



Kajtár Edit – Korpics Márta – Kriskó Edina –
Méhes Tamás – Roberts Éva – Ruzsa Dóra

A kiadvány
a **KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001**
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program
és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:

Előszó (Korpics Márta – Méhes Tamás)

1. fejezet: Hatékony kommunikáció (folyamatok és zavarok a személyközi kommunikációban) (Kajtár Edit – Korpics Márta)

2. fejezet: Szervezeti kultúra a közigazgatásban (Kriskó Edina)

3. fejezet: A vezetői szerep (a helyzetfüggő vezetés modellje) (Méhes Tamás – Roberts Éva)

4. fejezet: Hivatásetikai alapok: integritás a szervezetben és a vezetői munkában (Kajtár Edit)

5. fejezet: Humán erőforrás-menedzsment: vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban (Méhes Tamás)

6. fejezet: Vezetői eszköztár I.: Vezetői döntés, befolyásolás (Kajtár Edit – Ruzsa Dóra)

7. fejezet: Vezetői eszköztár II.: Delegálás (Ruzsa Dóra)

8. fejezet: Vezetői eszköztár III.: Teljesítménymenedzsment (Ruzsa Dóra)

9. fejezet: Vezetői eszköztár IV.: Motiváció és ösztönzés (Ruzsa Dóra-Roberts Éva)

10. fejezet: Vezetői eszköztár V.: Hatékony időgazdálkodás (Korpics Márta – Roberts Éva)

11. fejezet: Vezetői eszköztár VI.: Csoportok vezetése, csapatépítés (Kajtár Edit – Korpics Márta)

12. fejezet. Tárgyalástechnika: adekvát tárgyalási technikák és komplex tárgyalási helyzetek (Korpics Márta)

13. fejezet: Hatékony szervezés I.: Értekezletek, megbeszélések, a munkaszervezés formális és informális típusai (Kriskó Edina)

14. fejezet: Hatékony szervezés II.: Információáramlás a szervezeten belül (Korpics Márta)

15. fejezet: Konfliktuskezelés, együttműködés (Kajtár Edit – Roberts Éva)

Szerkesztők:

Korpics Márta

Méhes Tamás

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. március 11.

Kiadja:

© NKE, 2019

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert

Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	11
1. Hatékony kommunikáció (folyamatok és zavarok a személyközi kommunikációban)	17
1.1. A téma fontossága	17
1.2. Elméleti háttér, megközelítések	17
1.2.1. <i>A kommunikáció fogalmának meghatározása</i>	17
1.2.2. <i>Elméletek, modellek</i>	18
1.2.3. <i>A kommunikáció tipizálása</i>	19
1.3. Folyamatok a személyközi kommunikációban	20
1.3.1. <i>A személyközi kommunikáció szerkezete és dinamikája</i>	20
1.3.2. <i>A kommunikáció alaptételei</i>	20
1.4. A kommunikáció zavarai	21
1.5. Közzolgálati tematizáció	22
1.6. Gyakorlatok	23
1.7. Irodalom	24
2. Szervezeti kultúra a közigazgatásban	27
2.1. Bevezetés	27
2.1.1. <i>A kultúra fogalma</i>	27
2.1.2. <i>A kultúrák közös vonásai</i>	27
2.2. A szervezeti kultúra	28
2.2.1. <i>A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők</i>	28
2.2.2. <i>A szervezet mérete</i>	28
2.2.3. <i>Az alkalmazott technológia</i>	29
2.2.4. <i>A szervezet története</i>	29
2.2.5. <i>A szervezet alapfeladata</i>	29
2.3. A vallott és követett értékek	29
2.3.1. <i>A bürokratikus értékrend</i>	30
2.3.2. <i>A szervezeti kultúra értékalapja</i>	30
2.4. A közzolgálat és közigazgatás kultúrája	31
2.5. A jó állam közigazgatása	32
2.5.1. <i>A közzolgálat értékrendje, avagy az „építőkövek”</i>	32
2.5.2. <i>A közigazgatási kultúra legfrissebb tükre</i>	33
2.6. Gyakorlatok	33
2.7. Irodalom	34
3. A vezetői szerep (a helyzetfüggő vezetés modellje)	37
3.1. A téma fontossága	37
3.2. Elméleti háttér, megközelítések	37
3.2.1. <i>A helyzetfüggő vezetés</i>	37
3.2.2. <i>Specifikus vezetői szerepek</i>	38
3.3. A vezetői munka és az integritás	40
3.4. Közzolgálati tematizáció	41
3.5. Gyakorlatok	42
3.6. Irodalom	43

4. Hivatásetikai alapok: integritás a szervezetben és a vezetői munkában	45
4.1. Alapvetések	45
4.2. Fogalmak	45
4.2.1. <i>A közszolgálati etika</i>	45
4.2.2. <i>A korrupció</i>	46
4.3. Az integritás	47
4.4. Az integritás rendszere	47
4.4.1. <i>Integritásábrázolások</i>	47
4.5. Az Állami Számvevőszék integritásfelmérésének főbb megállapításai	49
4.6. A vezető és az integritás	50
4.7. Esettanulmányok	51
4.8. Irodalom	53
5. Humánerőforrás-menedzsment: vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban	55
5.1. Alapvetések	55
5.2. Alapfogalmak	56
5.2.1. <i>Kiválasztás</i>	56
5.2.2. <i>Munkahelyi szocializáció</i>	57
5.3. Közszolgálati tematizáció	58
5.4. Összegzés	59
5.5. Esettanulmányok	60
5.6. Irodalom	62
6. Vezetői eszköztár I.: Vezetői döntés, befolyásolás	63
6.1. A téma fontossága	63
6.2. Elméleti alapozás	63
6.3. Döntéstámogatási modellek és technikák	64
6.3.1. <i>SWOT</i>	64
6.3.2. <i>Csoportos döntés támogatása – Kreatív gondolkodás Edward de Bono módszerével</i>	64
6.3.3. <i>Brainstorming (ötletbörze)</i>	65
6.4. Definíciók, megközelítések	66
6.4.1. <i>A döntés</i>	66
6.4.2. <i>A befolyásolás</i>	66
6.5. Közszolgálati tematizáció	66
6.5.1. <i>Egy döntést támogató eszköz: a szokás</i>	67
6.6. Összegzés	68
6.7. Gyakorlatok	68
6.8. Irodalom	70
7. Vezetői eszköztár II.: Delegálás	71
7.1. Bevezetés	71
7.2. Klónok az irodában	71
7.3. Definíciók, megközelítések	72
7.3.1. <i>Én nem delegálok, mert</i>	72
7.3.2. <i>A delegálás előnyei</i>	72
7.3.3. <i>Mit ne delegáljunk soha?</i>	73
7.4. Közszolgálati tematizáció	74

7.4.1. <i>A delegálás lépései</i>	74
7.4.2. <i>Tükröm, tükröm</i>	76
7.5. Összegzés	76
7.6. Gyakorlatok	76
7.7. Irodalom	77
8. Vezetői eszköztár III.: Teljesítménymenedzsment.	79
8.1. A téma fontossága	79
8.2. Definíciók, megközelítések	79
8.3. A SMART célok	80
8.4. Elméleti alapozás, teljesítménymutatók	80
8.5. Egyéni képzési terv	81
8.5.1. <i>Folyamatos értékelés, 360 fokos értékelés</i>	81
8.5.2. <i>Teljesítményhez kötődő bér</i>	82
8.5.3. <i>Értékelő technikák</i>	82
8.6. Közzolgálati tematizáció	83
8.6.1. <i>A teljesítményértékelés célja</i>	83
8.6.2. <i>A teljesítményértékelés formái</i>	83
8.7. Összegzés	84
8.8. Gyakorlatok	84
8.9. Irodalom	85
9. Vezetői eszköztár IV.: Motiváció és ösztönzés	87
9.1. Bevezető, a téma fontossága	87
9.2. A téma sokrétűsége	87
9.3. Definíciók, megközelítések	88
9.4. A szükségletpiramis	88
9.5. Herzberg kéttényezős motivációs elmélete	89
9.6. Közzolgálati tematizáció	89
9.6.1. <i>A tudás átadása mint motivációs eszköz</i>	90
9.7. Összegzés	90
9.8. Gyakorlatok	92
9.9. Irodalom	93
10. Vezetői eszköztár V.: Hatékony időgazdálkodás	95
10.1. Bevezető, a téma fontossága	95
10.2. Az időgazdálkodás fogalma – a vezető időgazdálkodása	96
10.2.1. <i>Küldetésnyilatkozat és az ennek alárendelt döntések</i>	96
10.3. A tervezés egyik eszköze: Az időgazdálkodási mátrix	97
10.4. Eszközök, módszerek	98
10.4.1. <i>A GTD módszer – hatékonyságnövelés stresszmentesen</i>	99
10.4.2. <i>A Gant-diagram</i>	100
10.5. Közzolgálati tematizáció	101
10.6. Összegzés	101
10.7. Gyakorlatok	102
10.8. Irodalom	103

11. Vezetői eszköztár VI.: Csoportok vezetése, csapatépítés.	105
11.1. Bevezető, a téma fontossága	105
11.2. Fogalommagyarázat	105
11.3. Elméletek – megközelítések	107
11.3.1. <i>A hatékony csapat</i>	107
11.4. Vezetői szerepek a csapatépítésben	108
11.5. A vezető és csapata: az együttműködéshez szükséges vezetési kompetenciák	109
11.6. Közszolgálati tematizáció	110
11.7. Összegzés	110
11.8. Gyakorlatok.	111
11.9. Irodalom	112
12. Tárgyalástechnika: adekvát tárgyalási technikák és komplex tárgyalási helyzetek	113
12.1. Bevezetés, a téma fontossága	113
12.2. A „tárgyalás” kifejezés meghatározása	113
12.3. Elméletek, modellek, megközelítések	114
12.3.1. <i>A tárgyalás szakaszolása</i>	114
12.4. A tárgyalási stílusok	116
12.5. A tárgyalási stratégiák.	117
12.6. A tárgyalási típusok.	117
12.6.1. <i>A disztributív tárgyalási típus</i>	118
12.6.2. <i>Az integratív tárgyalási típus</i>	118
12.7. Közszolgálati tematizáció	119
12.8. Összegzés	119
12.9. Gyakorlatok	120
12.10. Irodalom	121
13. Hatékony szervezés I.: Értekezletek, megbeszélések, a munkaszervezés formális és informális típusai	123
13.1. Bevezetés	123
13.2. Fogalmak	123
13.3. A résztvevői kör (a meghívottak)	124
13.4. Tervezés – előkészítés.	124
13.4.1. <i>A napirend</i>	125
13.4.2. <i>Szerepek a megbeszélésen</i>	125
13.4.3. <i>Felkészülés a váratlanra</i>	126
13.5. Résztvétel az értekezleten	126
13.6. A csoport – új belépők, távozők és demoralizálók	127
13.7. A leggyakrabban elkövetett vezetői hibák az értekezletmenedzsmentben	128
13.8. Távozás a munkacsoportból	129
13.9. Az értekezletekhez kötődő néhány fontosabb írásbeli kommunikációs műfaj	129
13.10. Gyakorlatok	130
13.11. Irodalom	131
14. Hatékony szervezés II.: Információáramlás a szervezeten belül	133
14.1. Bevezetés	133

14.2. Fogalmak	133
14.3. A formális és informális kommunikáció sajátosságai a szervezetekben	134
14.3.1. A formális kommunikáció	134
14.3.2. Az informális kommunikáció.	135
14.4. A kommunikáció formái a szervezetben	136
14.5. Zavarok a szervezeti kommunikációban – az információáramlás akadályai, problémái.	136
14.6. Az információközlés új útjai – IKT eszközök a munkahelyen	137
14.7. A szervezeti kommunikációs csatornák típusai	138
14.8. A vezető kommunikációs feladatai	139
14.9. Közzolgálati tematizáció	140
14.10. Összegzés	141
14.11. Gyakorlatok	141
14.12. Irodalom	142
15. Konfliktuskezelés, együttműködés	143
15.1. Bevezető, a téma fontossága	143
15.2. Elméleti háttér.	144
15.2.1. A konfliktuskezelési stílusok ötfogata.	144
15.2.2. Konfliktusból együttműködést	145
15.3. Közzolgálati tematizáció	147
15.4. Gyakorlatok	148
15.5. Irodalom	151

ELŐSZÓ

Korpics Márta – Méhes Tamás

A vezetés mint tevékenység, mint a szervezeti élet egyik legfontosabb témaköre több tudományterület érdeklődésére számot tart. A számos elméleti megközelítés mellett egyre gyakrabban találkozunk olyan gyakorlatközpontú, vezetésről szóló könyvekkel, amelyek a vezetői kompetenciákat állítják a középpontba, és azt mutatják be, hogy milyen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy valaki jó vezető lehessen.

Tudományterületét tekintve a vezetésstudomány a menedzsmenttudományok közé sorolható. A vezetés fogalmára, a vezető feladatára, kompetenciáira vonatkozóan sok különböző meghatározás született a vezetésstudományon belül. Ezek közül néhány egy korábbi iskolához kapcsolódik, de léteznek olyanok is, amelyek teljesen eltérő szempontok alapján nyúlnak a témához. A jó vezető tulajdonságait is különbözőképpen írják le ezek a modellek és elméletek, de abban mégis van egyetértés, a szerzők, a vezetéselmélet nagyjai kivétel nélkül azt írják, hogy a vezető meghatározó fontosságú a szervezet életében. A fentiekben írtakat támasztja alá Stogdill¹ véleménye is, aki ugyancsak arra mutat rá, hogy nagyon sok egymástól eltérő vezetésfogalom létezik, szinte annyi, ahány szerző ezt megpróbálta definiálni. Ha megpróbáljuk áttekinteni ezeket a vezetésfogalmakat, azt látjuk, hogy a helyzet talán mégsem ennyire rossz, hiszen a téma kutatástörténetében vannak egy irányba tartó megközelítések is. Ha rendet szeretnénk tenni a vezetés-definíciók között, közös tulajdonságok szerint rendezve ezeket, akkor az egyik csoportba tartozhatnak azok a definíciók, amelyek a vezetés folyamatként, másikba azok, amelyek képességként, harmadikba pedig azok, amelyek a kapcsolat felől értelmezik. A szervezeti viselkedéssel foglalkozó könyvek között találunk olyanokat, amelyek a vezetés célorientálként, olyanokat, amelyek kapcsolatorientálként, de olyanokat is, amelyek társadalmi folyamatként értelmezik. A vezetés leíró definíciójában Stogdill három komponenset különített el. Első komponensként a vezetés olyan folyamatnak tartja, amelyben a vezető a vele kapcsolatban álló többiek viselkedésének befolyásolására törekszik; a második komponens arra vonatkozik, hogy a vezetés társadalmi kontextusa mennyire meghatározó, a harmadik pedig a célteljesítést emeli ki. Ezek a komponensek nagyon sok más vezetésmeghatározásban beazonosíthatóak.

A nemzetközi szakirodalom mellett a hazai kutatások is fontos hozzáadékkal szolgálnak a terület leírásához, mind terminológiai, mind a folyamatok és a szféra megismerhetősége szempontjából. A hazai szakirodalom a vezetés inspirációként vagy – csatlakozva a nemzetközi folyamatiskolákhoz – a célok elérése érdekében végigvitt folyamatként, de társadalmi tevékenységként is definiálja. A meghatározásokban olyan szavakkal találkozhatunk, mint befolyásolás, sajátos emberi cselekvés, készítés, utasítás, motiváció, tevékenység, képesség. A definíciókban már az egyes kifejezések szintjén is megjelenik a változás: az a változás, amely megfigyelhető volt a vezetéselméletek és -meghatározások, illetve a különböző megközelítések történetében. Míg az első megközelítések a vezetésre vonatkozóan a hatalomról szóltak, illetve ezzel voltak kapcsolatban, később a vezetés nagyon hosszú ideig a csoportok működésével hozták összefüggésbe. Eszerint a vezetés olyan egyéni viselkedés, amely egy csoport irányítása során nyilvánul meg. A későbbiekben a vezetés a közös célok elérése

¹ STOGDILL, R. M. (1974), Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, Free Press, in: Northhouse P. G. (2016), Leadership Theory and Practice 7. kiadás, London, Sage Publications Inc.

érdekében megnyilvánuló viselkedésként értelmezték nagyon sokan. A csoportfókuszú vezetéselméleteket felváltották a szervezeti viselkedés alapú megközelítések. Ezek a leírások, tanulmányok egyre közelebb vittek minket a vezetés megismeréséhez, a vezetés természetének egyre pontosabb leírásához. A vezetéselméletek végül eljutottak oda, hogy megállapodtak abban, hogy nem tudnak előállni egy olyan közös vezetésre vonatkozó meghatározással, ami mindenki számára elfogadható. Ennek okaként a globális befolyást, illetve a generációk közötti eltérést nevezték meg, de biztosan idetartozik a különböző szakmák által megkövetelt vezetői működésmód eltérő mivolta is.

Annak ellenére – vagy éppen azért –, mivel ennyire szerteágazó következtetesháló alakul ki, ha csak távolról és elméleti síkon közelítünk a vezetés definíciójához, jelen szakanyag célközönségére is tekintettel érdemes a figyelmünket a vezetés egy speciális területére, a közigazgatási vezetésre, illetve a közigazgatási vezetőre fókuszálni. A felszínes szemlélő persze első pillanatban kevésbé találja speciálisnak a vezetési feladatot, illetve a vezetői szerepet a közigazgatási területen más szakterülethez vagy a versenyszféra vezetői és vezetési feladataihoz képest, de ha egy kicsit a szakterület mélyére nézünk, néhány jellemző sajátosságot könnyedén felismerhetünk.

Elsőként célszerű elhatárolni egymástól a közigazgatási vezető tekintetében az igazgatási és a tisztán vezetési feladatokat, hiszen a közigazgatási vezető igazgatási feladatok tömegét (stratégiaalkotás, tervezés, információszerzés és -rendszeresítés, koordináció, ellenőrzés, végrehajtás irányítása stb.) kell ellássa, emellett a tisztán vezetési tevékenység keretében döntéselőkészítési és döntési feladata is van.

A legmarkánsabb eltérés a versenyszféra és a közszféra vezetői működési mechanizmusában, a közigazgatás szigorú jogi szabályozottságában és a szervezeti normák sokaságában rejlik. Míg a versenyszféra menedzser típusú vezetőjének mozgásterét kevésbé szabja szűkre a törvényi és a szervezeti szabályok tömege, addig a közigazgatási vezető működésének biztos alapot, feszes rendet és szigorú keretet biztosít a szabályozási környezet. A menedzser típusú vezetőtől joggal várunk el rugalmasságot, gyors reakciót, ötletességet, innovációt, csapatmunkát és eredményorientációt, ezekhez ugyanakkor elengedhetetlenül fontos, hogy kellő autonómiával és a csapatra támaszkodva ugyan, de szükséges mértékű önállósággal rendelkezzen. Egyre gyakrabban fogalmazódik meg a fentiekhez hasonló elvárás a közigazgatási vezetővel szemben is, miközben az is ténykérdés, hogy mindenképpen a törvényesség talaján kell megvalósítania az eredményességgel kapcsolatos elvárásokat. Természetesen emellett olyan követelményeket is rögzíthetünk vele szemben, hogy legyen csapatjátékos, legyen innovatív, legyen igazságos, legyen ötletes, de elsősorban a törvényesség és az eredményesség kell, hogy irányítsa a közigazgatási vezető működését. A közigazgatás több szempontból is zárt rendszerként fogható fel, és ennek vonatkozásában az említett törvényesség és eredményesség igen meghatározó. Nem szabad azonban megfeledkeznünk az emberi tényezőkről sem, amelyek éppen olyan fontosak, mint a szervezeti hatáskörök. Azért, hogy a közigazgatás hatékonyan, eredményesen és jogszerűen működjön, mind a beosztottak, mind pedig a vezetők felelősek. Az ideális vezetés esetében az egyszemélyi vezetés, az állandóság, a pontosság, a megbízhatóság, a magas színvonal és a szaktudásalapú kiválasztási rendszer jellemző.²

Mindezek mellett viszont a közigazgatás működése egyértelműen bürokratikus. A Weber-féle megfogalmazás szerint a hivatásos közzolgálat a fenntartó szervezet számára a folyamatos működést garantálja. Értékektől független, úgynevezett legális uralom, a szervezeti rend hierarchikus jelensége. Tehát nem feltétlenül kizárólagosan a közigazgatási szervezethez kötődik: bármilyen más szervezet is „releváns” lehet, amelynek vezetője egyetlen személy, a vezetettek pedig speciális szakmai tudás birtokában vannak. A weberi bürokratikus szervezet legfőbb jellemvonása, hogy a hivatalnokok személyüket tekintve szabadok: csak hivatalbeli kötelezettségeiket kell elvégezniük, amelyek mind besorolhatók egy-egy hatás- és feladatkörbe. Kiválasztásuk szakmai szempontok szerint történik. Munkájukért – mint az egyetlen főállásukban betöltött tevékenységükért – szolgálati idejük, illetve

² FÁBIÁN ADRIÁN (2016): *Vezetők és beosztottak – A magyar közigazgatásban*. Budapest, Dialog Campus.

szigorúan szabályozott és ellenőrzött teljesítményük alapján kapnak fizetést.³ A bürokráciához azonban még ma is negatív képzettársításokat fűznek. A közigazgatási vezető a vezetéshez kapcsolódóan jogokat gyakorol, és viseli az ezekhez kapcsolódó kötelezettségeket is. Befolyását jogi keretek között alkalmazza. Legfőbb felelőssége a jogszerűség és a hatékonyság folyamatos biztosításában, a hatás- és feladatkörök határidőn belüli ellátásában áll. A jogszerűség azért is kiemelten fontos, mert éppen arra épül a hatékonyság fenntartása is. Mindezek elérésére döntéseket és utasításokat ad ki.

A fentiek érdekében már a közigazgatási képzések terén is közös tartalmaknak és értékeknek kell megjeleníteniük, s ez alól a továbbképzések, sőt, a vezetőképzések sem kivételek.⁴ Az átgondolt, stabil képzési rendszerek adják a jó közigazgatás működésének stabil alapját. Ugyanakkor rendkívül gyorsan változik az a tudás, amelyet a képzések keretében át lehet adni. A folyamatos átalakulás miatt igen nehéz előre tervezni, a képzések tervezése és végrehajtása azonban csak nagyon lassan és nehézkesen módosítható, így ezt a kihívást is érdemes szem előtt tartani. A közigazgatással szemben gyakori kritika – miszerint szerény az „igazi” menedzser típusú vezetők száma – valóság tartalmát most nem kívánjuk elemezni, azt azonban örömmel állapíthatjuk meg, hogy a Nemzeti Közzolgálati Egyetem újonnan fejlesztett vezetőképzései mind az alkalmazott módszertanok, mind pedig a kidolgozott fejlesztési programok tekintetében kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy a menedzser vezetői kompetenciák hangsúlyosan jelen legyenek a képzések során.

A közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 22. § (1) bekezdése a közzolgálati vezetőképzés rendszerének elemeiként a vezetői utánpótlás képzését, a vezető rendszeres továbbképzését és a vezető magas szintű kiválósági képzését jelöli meg. A 22. § (2) bekezdése értelmében a közzolgálati vezetőképzés programjainak fejlesztése, működtetése és megvalósítása a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) feladatkörébe tartozik. (Itt jegyezzük meg, hogy a vezetővé válás lehetőségét a Közigazgatási mesterszak közigazgatási vezető szakiránya is biztosítja. A vezetői tehetséggondozás e programja során stratégiai közigazgatás-fejlesztési ismereteket, szervezetrányítást és vezetői készségeket sajátítanak el a hallgatók.)

Az NKE vezetőképzési programjai életszerűek: a közigazgatási munka mindennapjaiból származó példák alapján mélyítik el a vezetők vezetéseméleti tudását, s gyakoroltatják be azt készségszinten – a tréning módszertanát segítségül hívva. E sajátélmény-alapú, gyakorlatorientált képzések célja és egyben előnye, hogy pozitív irányban változtathatják meg a résztvevők gondolkodását, attitűdjét és viselkedését. Másfelől viszont a tréningek költségvonzata igen jelentős, és megszervezésük, lebonyolításuk sem egyszerű. Figyelembe kell venni továbbá, hogy a résztvevőknek a tréning napjait a munkavégzésre kijelölt helytől távol töltik, ami komoly munkaszervezési nehézséget okoz a napi irányítási feladatok teljesítése tekintetében. A tréningek hatékonyságáról csak akkor beszélhetünk, ha a kompetenciaalapú képzési rendszerek módszertanára támaszkodunk. A vezetőképzési rendszer kompetenciaalapú értékvilága egyrészt épít a közzolgálat ismeretkörére és a vezetői kompetenciákra – bizonyos esetekben a horizontálisan megjelenő személyes kompetenciákra –, másrészt felsorakoztatja a közzolgálati vezetők eredményes munkavégzéshez szükséges képességeit, harmadsorban pedig rámutat a munkavégzés során elvárt alapvető, a munkavégzéshez illeszkedő attitűdre, magatartásra. (Mindezen értékeket összességében és összefüggéseiben nevezzük kompetenciáknak.) A kompetenciaalapú vezetőképzési rendszerben tanulás alatt a személyiségben bekövetkező kompetenciaváltozáshoz vezető gyakorlatok sorát értjük. A képzési programok tehát mind ismeretanyagukban, mind módszereikben egyfajta gyakorlást hivatottak támogatni. A gyakorlatok és a tevékenységek a személyes és tipikus munkahelyzetekből, a munkavégzés során előállt problémákból/helyzetekből/esetekből építkeznek, és ezek megoldására/kezelésére/elvégzésére irányulnak. A folyamat fontos eleme továbbá a tanulás motivációs háttere, azaz a belső érzelmi-akarati állapot, amely a vezetőt arra készíti, hogy gyakorlatokat végezzen saját önfejlődése érdekében. Az önfejlődés és -fejlesztés tevé-

³ WEBER, MAX (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. I. kötet. Budapest.

⁴ KIS NORBERT (2011): A megújuló közzolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. Magyar Közigazgatás. Új folyam 3. sz., 10–23.

kenységének érzelmi-akarati bázisa a munkafeladatok sikeres elvégzése, az eredmény pedig a belső és külső visszacsatoláson nyugvó elégedettségérzet. Az elégedettségérzet alapját képező megerősítés elvárt aránya viszont személyiségfüggő: van, aki erőteljesebben igényli a külső visszacsatolást/elismerést, és van, aki kevésbé. Általánosságban véve azonban megállapítható, hogy a személyek önreflexiók igénye magas, ezért a visszacsatolásokat célszerű a praktikusán használható kompetenciaalapú önértékeléssel támogatni. Végül hangsúlyoznunk kell a tréneri és a résztvevői visszajelzés kiemelt jelentőségét is: a tréningek után ne csak a résztvevők, hanem a trénerek is kapjanak lehetőséget arra, hogy visszajelzést adhassanak a tréningprogram működőképességéről. Mindezen véleményeket is szükséges újragondolni annak érdekében, hogy árnyaltabb képet kaphassunk a tréningekről. Az elégedettségi kérdőívek tartalmának, statisztikai adatainak folyamatos monitorozása ugyanis a folyamatos és sikeres fejlesztés egyik elengedhetetlen feltétele.

A vezetői kompetenciafejlesztés az egyetem alap- és mesterképzéseiben is megjelenik. A tananyagot úgy állítottuk össze, hogy az mind az egyéni, mind az órai tanulás során használható legyen. A hallgatók az egyes fejezetekből tájékozódhatnak a tananyag témáinak legfontosabb kutatási eredményeiről. A fejezetek végén található gyakorlatok, feladatok, illetve esetleírások pedig segítik a kurzusok keretében történő kompetenciafejlesztést úgy, hogy közben elmélyítik a hallgatók szakmai ismereteit. A gyakorlatok lehetőségeket adnak a különböző tréning módszerek és csoportmunkák módszertani fejlesztési lehetőségeinek kipróbálására is.

A tananyag fejezetei a szervezeti kommunikáció, a szervezeti kultúra, a hivatás-etika és a humán erőforrás témakörén kívül alapvetően szervezési feladatokra bontva mutatják be a vezető vezetés során megjelenő feladatait, és adnak segítséget ezen folyamatok hatékony lebonyolításához. Így például vezetői eszköztárként jelenik meg a tananyagban a döntés és befolyásolása, a delegálás, a teljesítménymenedzsment, a motiváció és az ösztönzés, a hatékony időgazdálkodás, de a csoportok vezetése, a csapatépítés is. A hatékony szervezés a munkaszervezés formális és informális típusait, illetve az információáramlás sajátosságait tárgyalja két fejezeten keresztül. Külön fejezetet kapott a tárgyalástechnika és a konfliktuskezelés témája.

Nézzük kicsit részletesebben, mit is tartalmaznak az egyes fejezetek! A hatékony kommunikációról szól az első fejezet, amelyet Kajtár Edit és Korpics Márta írtak. A tananyag a rövid elméleti bevezetésen és az ide vonatkozó elméleti háttér ismertetésén kívül főként a kommunikáció dinamikájára, illetve azokra a zavartényezőkre helyezi a hangsúlyt, amelyek a személyközi kommunikációban a hatékonyságot és a kommunikáció sikerességét veszélyeztetik. Kriskó Edina a közigazgatási szervezeti kultúrát mutatja be. A fejezetben egy általános bevezetést kapunk a kultúra fogalmáról, a kultúrák közös vonásairól, majd ezt követően tér át a szerző a szervezeti kultúrára, ennek sajátos tényezőire és a fontos ide vonatkozó háttérismeretekre. Külön alfejezet foglalkozik a közigazgatás szervezeti kultúrájával és a jó állam közigazgatásával. Méhes Tamás és Roberts Éva fejezete a vezetői szerepről szól. A tananyag rész két olyan nagyon gyakran citált vezetéselméleti modellre támaszkodik, amelyek az elmúlt évek sztárelméletei voltak. Az egyik modell a Hersey-Blanchard szerzőpáros által jegyzett helyzetfüggő vezetés modellje, a másik pedig a már kifejezetten a vezetői szerepekkel foglalkozó Mintzberg-féle szereptipológia. A fejezetben szó esik még a vezetői munka és az integritás összefüggéseiről is, ezzel is előkészítve a következő részt, amely a hivatás-etika felől tekint a vezetői munkára. A fejezetet Kajtár Edit jegyzi, aki vázolja az ide vonatkozó legfontosabb fogalmakat, azok tartalmát, illetve azt, hogy ezeknek milyen közszolgálati relevanciájuk van. Egy empirikus kutatásba is betekinthet az olvasó, amelyet 2017-ben készített az Állami Számvevőszék. A kutatás célja a közszféra intézményei korrupciós kockázatainak, illetve a kontrollok kiépítettségének a monitorozása volt. Ezt követően Méhes Tamás mutatja be a humán erőforrás-menedzsment néhány fontos feladatát, a vezetői feladatokat a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban. A HR terület komplexitását jól jelzi a szerző által idézett szlogen: „Megfelelő embert a megfelelő helyre” – amely tanács nagyon egyszerűnek tűnik, de aki ismeri a közigazgatás erősen bürokratikus és hierarchizált szervezeti sajátosságait, az pontosan tudja, hogy a szlogennek való megfelelés bizony komoly erőpróba egy mégoly felkészült vezető számára is. Ehhez az erőpróba-hoz ad eligazodási támpontokat a fejezet három olyan esetta-

nulmánnyal, amelyek a területen jelentkező konkrét problémák valós megoldásához segíthetik hozzá a hallgatókat.

A tananyag a vezető számára fontos területeket a vezetői eszköztár részeként azonosítja és mutatja be hat témán keresztül. Kajtár Edit és Ruzsa Dóra a döntésről és befolyásolásról, Ruzsa Dóra a delegálásról és a teljesítménymenedzsmentről, majd Ruzsa Dórához csatlakozva Roberts Éva a motivációról és az ösztönzésről írnak. Az ezt követő fejezet az időmenedzsmentről szól, Robert Éva és Korpics Márta tolmácsolásában, illetve olvashatunk hatodik eszköztárként a csoportok vezetéséről, a csapatépítés témájáról. Ez utóbbi témát Kajtár Edit és Korpics Márta tárgyalják. Mind a hat eszköz nagyon fontos területekre kalauzolja a hallgatókat, hiszen ezek a témák egy mai munkakörnyezetben dolgozó vezető számára megkerülhetetlenek. A szerzők a rövid elméleti bevezető és fogalomtisztázás után vázolják a téma tanulmányozásának legfontosabb vetületeit, illetve mindannyian kitekintenek a közszolgálati területre is. Minden fejezetet a kompetenciafejlesztést megcélzó feladatok és gyakorlatok zárnak.

Önálló témaként kapott helyet a kötetben a tárgyalástechnika, illetve a munkaszervezés különböző formái. A tárgyalástechnikáról szóló fejezetben Korpics Márta azt vázolja fel, hogy milyen változások és fontos keretek érvényesek ma a munkahelyi tárgyalási környezetben. A fejezetet záró gyakorlatok segíthetik a hallgatókat abban, hogy órai keretek között fejlesszék tárgyalástechnikai készségeiket, illetve, hogy megtapasztalják a csoportmunka kommunikációt és együttműködést fejlesztő lehetőségeit. Két fejezet is foglalkozik a hatékony szervezés témakörével: Kriskó Edina a munkaszervezés formális és informális típusait mutatja be, Korpics Márta pedig az információáramlás szervezeti sajátosságait. Mindkét fejezet jól használható mint eligazodást adó útmutató, de mint kompetenciafejlesztő segédlet is. A tananyag utolsó fejezete a konfliktuskezelést járja körül, az együttműködés témájához kapcsolódva teszi ezt Kajtár Edit és Roberts Éva. A fejezetből megismerhetjük a különböző konfliktustipológiákat, a konfliktussal kapcsolatos paradigmaváltás fontosságát, illetve azt, hogy a téma milyen módon és milyen súllyal jelenik meg a közszolgálatban.

A kötet fejezeteinek szerzői a terület szakavatott ismerői, és kiemelkedően jók csapatmunkában. Ennek köszönhetően állt össze egy olyan koherens szöveg, amelynek fejezeteit ugyan különböző szerzők jegyzik (néha párban), de már a kötet tervezésének pillanatától tisztában voltak azzal, hogy melyik fejezetnek mi lesz a belső fókusza, a szerző mire fog hangsúlyt helyezni, így könnyen tudtak egymáshoz kapcsolódni, és nincsenek átfedések az egyes fejezetek között. Természetesen vannak olyan szerzők és modellek, amelyek többször is megjelennek, de ezek jelenléte az egyes szövegek belső logikájából következően minden fejezethez illeszkedik, és ott fontos szerepet tölt be. A fejezetek felépítése is hasonló struktúrát követ, bár a szerzőknek természetesen volt abban szabadságuk, hogy mit gondoltak fontosnak az egyes témán belül hangsúlyosabban megjeleníteni. A feladatok, gyakorlatok, esettanulmányok is a szerzők jártasságát bizonyítják, hiszen a szerzők nagy része nemcsak egyetemi oktató, de gyakorlott tréner is, aki közigazgatási képzési jártasságát, módszertani felkészültségét olyan tréningeken szerezte, amelyek témái között sok átfedés található jelen kötet egyes témáival, illetve fejezeteivel.

Budapest, 2019. január 15.

Korpics Márta – Méhes Tamás

a kötet szerkesztői

1. HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ (FOLYAMATOK ÉS ZAVAROK A SZEMÉLYKÖZI KOMMUNIKÁCIÓBAN)

Kajtár Edit – Korpics Márta

1.1. A téma fontossága

A kommunikáció napjainkban divatfogalom. Ha körülnézünk egy könyvesboltban, azt látjuk, hogy nemcsak tudományos művek foglalkoznak a területtel, de számos egyéb mű e téma kapcsán készült. Ezek az írások leginkább azzal foglalkoznak, hogy hogyan lehet hatékonyan, sikeresen kommunikálni, hogyan lehet megérteni a másikat, hogyan lehet jól működtetni az emberi kapcsolatainkat. A legtöbb szakmának megvan a maga kommunikációs vetülete, annak a körbejárása és értelmezése, hogy az adott szakterületen a kommunikáció milyen sajátosságokkal bír, hogy hogyan lehet egy adott szervezetben a kommunikációt jól működtetni. Nagyon sok közigazgatási szervezetben ezt a típusú „jó működést” különböző képzéseken lehet elsajátítani, megtanulni, de egyre népszerűbbek azok a tréningek, amelyek középpontjában a szociális és kommunikatív kompetenciák begyakoroltatása, készség szintű elsajátítása áll. Jelen fejezet célja, hogy tisztázza a kommunikáció fogalmát, bemutasson néhányat a kommunikációs értelmezések, modellek közül – különös tekintettel ennek egy fontos területére, a személyközi kommunikációra – illetve, hogy tisztázza, hogy mit is értünk a kommunikáció folyamatán, ennek milyen területei vannak, és hogy milyen módon szólhatnak közbe azok a jelenségek, amelyeket a kommunikáció zavarai címszóval szoktunk jelezni.

1.2. Elméleti háttér, megközelítések

1.2.1. A kommunikáció fogalmának meghatározása

Az amerikai kommunikációkutató Karl Erik Rosengren a kommunikáció fogalmát a szó latin eredetű etimológiájából kiindulva határozza meg: az ő értelmezésében a kommunikáció megosztás, közlés, közzététel. A témánk (és több másik fejezet) szempontjából is fontos Rosengren azon megállapítása, hogy a kommunikáció a közösség által létrehozott és fenntartott tudás gyarapodásában, működtetésében és továbbadásában is fontos szerepet tölt be.⁵ Terestyéni Tamás nem meghatározást ad, hanem felsorolja azt, hogy mit tekint kommunikációnak: „minden olyan eseményt, amelyben valaki (a hírforrás, a közlő, a beszélő, a rádió, a televízió, a média stb) információt (üzenetet) juttat el valaki máshoz (a vevőhöz, a befogadóhoz, a hallgatóhoz, a közönséghez). Szerteágazó, szinte beláthatatlan

⁵ ROSENGREN 2004.

területről van szó, hiszen az emberek életét a születésüktől a halálukig – vannak, akik szerint még az előtt és az után is – átszövik a kommunikációs események.”⁶

1.2.2. Elméletek, modellek

A kommunikációelmélet és -kutatás kialakulásától kezdve nagyon sok különböző megközelítést adta a kommunikációnak. A kommunikációra mint egyszeri aktusra utal több iskola: ezek a kommunikáció tranzakciós, illetve interakciós felfogásai. A kommunikációra folyamatként is tekinthetünk: erre példa a kultivációs, a participációs és a rituális modell (1. táblázat). Nincs lehetőségünk a fejezetben részletesen tárgyalni a kommunikációs modelleket,⁷ de a személyközi kommunikációs modellekre kitérünk (2. táblázat), hiszen az ezekben leírtak nagyon fontos adalékokkal szolgálnak jelen fejezethez, illetve a tananyag más fejezeteihez is.

A kommunikációt egyszeri vagy folyamatos aktusként felfogó értelmezések	
A kommunikációt mint egyszeri aktust vizsgáló iskolák	A kommunikációt mint folyamatot vizsgáló iskolák
Tranzakciós kommunikációs modellek (Dean D. Barnlund, Eric Berne)	Kultivációs modell: a kommunikáció szocializációs szerepe (George Gerbner)
Interakciós modellek • szimbolikus interakcionizmus (George Herbert Mead – Herbert Blumer) • beszédaktus-elmélet (John Austin, John R. Searle) • relevancia-elmélet (Paul Grice)	A kommunikáció mint problémamegoldás, participációs modell (Horányi Özséb)
	A kommunikáció rituális modellje: A kommunikáció mint kultúrateremtés és –fenntartás (James Carey)

1. táblázat: A kommunikációt egyszeri vagy folyamatos aktusként felfogó értelmezések
Forrás: Saját szerkesztés

Ígéretünkhöz híven, a fentieknél részletesebben bemutatjuk a személyközi kommunikációs modelleket.

Az általános és személyközi kommunikációs modellek	
A modell neve, szerző(k), évszám	A modell lényege
A kommunikáció információelméleti modellje Claude Shannon – Warren Weaver (1949)	Telekommunikációs modell, az üzenetátadás mikéntjét modellezi. A modellben leírtakat később minden emberi kommunikációs szituációra elfogadhatónak tartották. A kommunikáció elemei: információforrás, adó, jel, vett jel, zaj, vevő, üzenet, az információ befogadója (címzett). Kódolás: az üzenet tartalmának jelekbe kódolása a megfelelő kód segítségével. Dekódolás: az üzenet vétele. Internalizáció: az üzenet tartalmának tudati feldolgozása.

⁶ TERESTYÉNI 2006, 13.

⁷ Az egyes elméletekről és modellekről jó áttekintést ad Boronkai Dóra: Elméletek és modellek a kommunikációról című digitális tananyaga. Boronkai 2011, illetve Forgó Sándor digitális tananyaga: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmélet_alapjai_pdf/03_a_kommelmélet_alapjai_6_6.html

<p><i>Társadalmi kommunikációs modell</i> Theodor Newcomb (1953)</p>	<p>A kommunikáció társadalmi kapcsolatokban betöltött szerepét vizsgálja. A modell jelentősen eltér a kommunikáció általános, leginkább lineáris modelljeitől. A modell az A-val és B-vel jelölt kommunikáló felek viszonyára helyezi a hangsúlyt. A két fél „X”-ről kommunikál. Akkor sikeres a kommunikáció, ha konszenzusra tudnak jutni X-et illetően. A kommunikációban fontos szerepe van mindkét fél X-szel kapcsolatos viszonyának.</p>
<p><i>A nyelvi modell: a kommunikáció tényezői és funkciói</i> Roman Jakobson (1969)</p>	<p>Az üzenet jelentését és belső struktúráját értelmezi. A kommunikációs folyamat elemei: kontextus, üzenet, feladó, címzett, kontaktus, kód. A kommunikációs folyamat funkciói: referenciális, poétikai, emotív, konatív, fatikus, metanyelvi. Hasonlóságot mutat a lineáris és háromszögmodellekhez.</p>
<p><i>Interperszonális körkörös modell</i> Wilbur Schramm – Charles Osgood (1954)</p>	<p>A kommunikációs folyamatot három tényező befolyásolja: a forrás/küldő, az üzenet és a cél/befogadó. A forrás lehet egyéni, csoportos vagy szervezeti. Az üzenet írott, szóbeli vagy bármi, ami értelmezhető. A cél lehet egyén vagy csoport (aki hallgat, figyel, olvas, értelmez). A lineáris kommunikációs modellre alapoz úgy, hogy a kommunikáció kétirányúságát is figyelembe veszi. Fontos különbség, hogy nem adóról és vevőről beszél, hanem interpretálóról mindkét végponton. Körkörös, tehát a résztvevők folyamatosan cserélgetik a kommunikációs szerepeiket.</p>

2. táblázat: *A kommunikáció személyközi modelljei*
Forrás: Saját szerkesztés

1.2.3. A kommunikáció tipizálása

A kommunikációt, a kommunikációs jelenségeket különböző módon tudjuk csoportosítani, tipizálni. A résztvevők száma szerint a kommunikáció lehet intraperszonális kommunikáció, személyközi kommunikáció (interperszonális), csoportkommunikáció és tömegkommunikáció. Az alkalmazott jelrendszer szerint lehet a kommunikáció verbális és nemverbális. A kommunikátor szándéka szerint lehet a kommunikáció szándékos és nem szándékos. Funkciója szerint pedig lehet informatív, kontroll és expresszív. Ezek a kategóriák segítségünkre lehetnek abban, hogy helyesen értelmezzük a kommunikációt és a kommunikációs jelenségeket.

1.3. Folyamatok a személyközi kommunikációban

1.3.1. A személyközi kommunikáció szerkezete és dinamikája⁸

A személyközi kommunikáció vizsgálata kétirányú lehet. Az egyik vizsgálat a kommunikáció szerkezeti, a másik megközelítés pedig a dinamikus sajátosságait írja le. A szerkezeti vizsgálatok a személyközi kommunikáció azon elemeit különböztetik meg, illetve írják le ezek sajátosságait, amelyek szükségesek a kommunikáció sikeréhez. Szerkezeti elem a kommunikátor, a csatorna, a kód és a kommunikátum, vagyis az üzenet. A kommunikáció dinamikájának vizsgálata pedig arra van figyelemmel, hogy a kommunikáció a személyközi kommunikáció esetében olyan esemény (aktus vagy aktivitás), amely mindig adott időben jön létre, és hogy ez az időben lezajló folyamat más tanulságokkal szolgál, mint egy szerkezeti típusú vizsgálat.⁹ A kommunikációs folyamat során erők és ellenérek működnek, ezek hatására alakulnak ki különböző események, illetve állapotok. A kommunikáció folyamatának (dinamikájának) olyan bizonyított tulajdonságai vannak, ami miatt ezeket a kommunikációkutatásban alapelveként lehet használni.

1.3.2. A kommunikáció alaptételei¹⁰

- *A kommunikáció szükségszerű: nem lehet nem kommunikálni.*
- *A kommunikáció szükségszerűen többszintű és többszintű (első szint: közléstartalom szintje, második szint: kapcsolati szint).*
- *Digitális és analógias kommunikáció: mindazok a jelentéstartalmak, amelyek a nem verbális jelentésalakzatokban fejeződnek ki, általában nem foglalhatók szavakba. A nyelvi kommunikáció digitális kód, a nem verbális kommunikáció szimbolikus analógias kód segítségével megy végbe.*
- *A kommunikáció tagolt, szükségszerűen és állandóan belső tagoltsággal rendelkezik.*
- *A kommunikációnak mint folyamatnak a résztvevők szempontjából nézve két típusa lehet: egyenrangú vagy egyenlőtlen.*
- *A kommunikációban reciprocitás uralkodik, ezt jelenti a válaszkényszer, válaszkölcsönösség elve.*
- *A kommunikáció pszichológiai szükséglet.*

A kommunikációs folyamatok célja, hogy az abban részt vevő egyének megfelelő képet alakítsanak ki magukról. Ez a cél egy rövid távú program, de lehet egy kapcsolat kialakítása, illetve stabilizálása is. Buda Béla használja a kommunikációs stratégia és taktika kifejezéseket, a katonai hadműveleti jelentésekkel analóg módon. A stratégia olyan célkitűzés, amely azokat a lépéseket, lehetőségeket és módokat tartalmazza, amelyek a megvalósításhoz és a kommunikáció sikeréhez elengedhetetlenek. A taktika ezzel szemben a konkrétan megvalósuló eljárások és részfeladatok sokasága. Ezeket kell végrehajtaniuk a kommunikációban részt vevőknek ahhoz, hogy ki tudják alakítani önmagukról a megfelelő képet. A kapcsolatok kiépítésében van szerepe a stratégiának, mert „az általános cél eléréséhez vezető részcélok hierarchikus és programszerűen rendezett sorozata rejlik bennük. A stratégia

⁸ A fejezethez forrásként felhasználásra került: Béres István A személyközi kommunikáció szerkezete és Korpics Márta Kompetitív és kooperatív stratégiák című digitális tananyaga. Lásd Béres 2011, Korpics 2011a.

⁹ HORÁNYI 1999.

¹⁰ Az elveket a Palo Alto-i iskola kutatói fogalmazták meg 1967-ben. Ezekre az elvekre azóta is a kommunikáció alaptételeiként szoktunk hivatkozni. Watzlawick – Beavin – Jackson 2009.

az emberi kapcsolatokban nem tudatos. Gyakran nem is kialakul, hanem a fő cél képzetének irányításával rövid távú taktikai lépésekben bonyolódik le.”¹¹ A stratégia kötött, míg a taktika változtatható. A dinamikus vizsgálathoz tartozik a kommunikációba való belebonyolódás, illetve kihátrálás és a törzszakaszhoz tartozó stratégia is. A stratégia valójában egy viselkedésminta-lánc. Ez határozza meg a kommunikáció törzszakaszát. A stratégiai cselekvés sikere azon múlik, hogy a közlő mennyire ismeri a befogadót, ki tudja-e számítani szavai hatását, meg tudja-e valósítani az általa fontosnak tartott kommunikációs stratégiát, amely elvezethet a befogadó oldalán megcélzott attitűdök megjelenéséhez.¹² A meggyőzés nyílt nem leplezett stratégiai cselekvés, ezzel szemben a manipulációban rejtett szándékok vannak.

1.4. A kommunikáció zavarai¹³

„Ami működik, az elromlik, de legalábbis nagy esély van arra, hogy elromolhat” – áll Murphy törvénykönyvében. Bár nyilvánvalóan nem úgy szoktunk nekiállni a társas kapcsolatainknak, hogy eleve kudarccal számolunk, de nagyon sokszor szembesülünk a mindennapok során azzal, hogy nem úgy működik a kommunikáció, ahogy terveztük, ahogy felkészültünk rá, vagy ahogy elvárnánk egy adott helyzetben. Bár Murphyt viccelődve szoktuk idézni, sajnos fel kell készülnünk arra, hogy ahol esély van arra, hogy hiba, illetve zavar lépjen fel, ott előbb-utóbb ez meg is fog történni. „A kommunikáció zavara a zavartalan kommunikáció során megmutatkozó teljesítményhez képest definiálható: a zavaró esemény ugyanis lerontja a kommunikációs teljesítményt, vagyis ahhoz viszonyítva lehet zavarként kategorizálni egy eseményt, hogy az segíti-e a kommunikáció szempontjából a problémamegoldást vagy nem, hozzájárul-e vagy sem.”¹⁴ Szocializációnk során megtanultuk azt, hogy hogyan hidaljuk át a meg nem értések problémáit, hogyan mozgósítsuk a nyelvi és kommunikációs kompetenciáinkat annak érdekében, hogy áthidaljuk ezeket a helyzeteket. Ismétlünk, kiabálunk, gesztikulálunk, másképp fogalmazunk, vagyis kompenzálunk. Buda szerint kommunikációs zavarról akkor lehet beszélni, hogyha a redundanciával és intenzitási változtatással sem jön létre megfelelően a kommunikáció, vagyis hogyha kompenzációs törekvéseink ellenére sem sikeres a kommunikáció.¹⁵

Ha a kommunikációs zavar forrását a személyközi kommunikáció szerkezeti elemeihez kapcsolva próbáljuk meghatározni, akkor a zavar forrása lehet az ágenssel,¹⁶ az ágens szerepeivel vagy életvilágával kapcsolatos, a kommunikátor kommunikációs szükségletéből adódó, a kommunikátumhoz kapcsolódó, a kommunikáció kódjaihoz kapcsolódó, a kommunikáció színtereiből és hálózataiból következő, valamint a kommunikáció csatornáihoz kapcsolódó. A személyközi kommunikáció dinamikájához kapcsolódóan pedig a kommunikáció felépüléséhez (belebonyolódás és kihátrálás) kapcsolódó, illetve a kommunikáció törzséhez (forgatókönyvek, stratégiák) kapcsolódó zavarok lehetnek. Egy másik tipológia szerint technikai, személyi és környezeti zavarokat különböztethetünk meg (3. táblázat).

¹¹ BUDA 1976, 152.

¹² TERESYÉNI 2006.

¹³ A fejezethez forrásként felhasználásra került Korpics Márta A kommunikáció zavarai című digitális tananyaga. Korpics 2011b.

¹⁴ HORÁNYI 1999.

¹⁵ BUDA 1988.

¹⁶ Az ágens fogalom használatát Horányi javasolja a participációs modelljében. A kifejezés használatát azért tartja megfelelőnek, mert ezt egységesen lehet használni egyéni és közösségi ágens értelemben is. Az ágens azt a valakit jelöli a kommunikációban, aki a cselekvést végrehajtja.

A kommunikációs zavarok típusai		
Technikai	Személyi	Környezeti
csatornazaj	redundancia, intenzitás alkalmazásával sem jön létre megfelelő minőségű kommunikáció	egzisztenciális bizonytalanság
berendezések zajai	szemantikai zavarok	hatalom
az információátvitel során előforduló jeltorzulás, mely csökkenti az adatátviteli sebességet is	előítélet	szorongás
	konfliktushelyzetek	túl sok információ problematikája – szelekció
	bakizás	a kommunikációs lánc hosszából eredő zavarok – nagyobb a torzítás lehetősége
	félelem agresszív magatartástól	
	szorongás, lámpaláz	

3. táblázat: A kommunikáció zavarai
 Forrás: Saját szerkesztés

1.5. Közzszolgálati tematizáció

A *belső kommunikáció* szűkebb értelemben szervezeten belüli, a szervezeti céloknak és feladatoknak alárendelt (releváns, formális és előre vivő) kommunikáció. Lehet szóbeli vagy írásbeli; formális vagy informális; ide tartozik a felsővezetőhöz való hozzáférés, az értekezletek és az azok vezetésében kialakult szokások is.¹⁷ Eredményes, sikeres és hatékony *belső közzszolgálati kommunikáció* – a három jelző különböző jelentéstartalommal bír.

- A kommunikáció *eredményes*, ha a közlés pontos, és azt a címzett felfogja.
- *Sikerességről* akkor beszélünk, ha emellett a közlő kommunikációs szándéka is megvalósul.
- A *hatékonyság* mércéje ezzel szemben az, hogy a ráfordítás nem haladja meg a kommunikációból származó előnyök értékét.¹⁸

A közzszolgálat formális jellegéből adódóan az érzelmi és a kommunikációs struktúrára a hierarchikus háló jellemző, ahol az információátadás szabályok által meghatározottan történik. Emellett, spon-tán módon, az informális csatornákon zajló kapcsolatok és kommunikáció másfajta hálót is kiadhat. Utóbbi nem mindig előnyös. Az elszaporodó pletykák, kibeszélések, a „folyosóhíradó” erősíti a bizonytalanságot, gyengíti a munkatársak elkötelezettségét, és rontja az adott szervezet megítélését.¹⁹

Az üzenet torzulásához vezethet a többszörösen közvetített kommunikáció (ahol is az igazgató a helyettesének, a helyettes a főosztályvezetőnek, a főosztályvezető az osztályvezetőnek, az osztályvezető az alosztályvezetőnek, ő pedig a végrehajtást végző beosztottjainak adja át az üzenetet). Az eredmény sok esetben kommunikációs zavar, értelmezési problémák, felületesség, figyelmetlenség, közömbösség.²⁰ Ugyancsak zavart kelthet a kommunikációs partnerek közötti nagy státuszbeli különbség. A munkatársak informáltságát biztosító *belső kommunikáció* kialakítása, megszervezése a

¹⁷ CZUPRÁK - KOVÁCS 2017, 225.

¹⁸ BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2016.

¹⁹ VINNAI – CZÉKMANN 2014, 8-12.

²⁰ CZUPRÁK – KOVÁCS 2017, 85.

vezető feladata. Annak a közszolgálati szervezet céljaiból kell kiindulnia, és azokat kell szolgálnia. Fontos kijelölni vagy létrehozni azt a csoportot vagy szervezeti egységet, amely mindezt jól működteti. A belső kommunikáció, fontossága ellenére, gyakran nem kapja meg az őt megillető figyelmet a közigazgatásban. A belső kommunikációt erősítő eszközök palettáján többek között olyan eszközöket találunk, mint az intranet, a belső levelezőlisták, körlevelek, hírlevelek, illetve egyéb eszközök (munkaidőn kívüli közös tevékenységek, csapatépítő tréningek, belső rendezvények, ünnepek, faliújságok, hirdetőtáblák, szervezeti naptár stb.).²¹ A kommunikációs zavar kiküszöbölése, a rossz, eredménytelen, sikertelen kommunikáció elkerülése érdekében fejleszthető a munkatársak kommunikációs kompetenciája, javíthatók a szervezeti és technikai előfeltételek, kidolgozható az integrált vállalati kommunikációt célzó kommunikációs stratégia.²²

1.6. Gyakorlatok

Asszociációs játék

Mondok egy szót: kommunikáció.

Csoportban: mindenki mond egy szót, ami eszébe jut ezzel kapcsolatban. Egy hallgató a táblánál leírja a szavakat. Ha végigment a kör a csoporton, az összegyűlt szavakból csoportokat képezünk, és közösen átbeszéljük ezek jelentéseit, valamint hogy ezek milyen módon kapcsolódnak a kommunikáció jelenségszférájához.

Egyénileg: Csoportosítsa az alábbi szavakat, különítse el a jelentései szerint!

Információ, információközlés, jel, jelentés, hang, beszéd, dialógus, közlés, tömegkommunikáció, média, tájékoztatás, hírközlés, eszköz, jelrendszer, nyelv, gesztus, közlemény, összeköttetés, közlekedés, érintkezés.

Fogalom meghatározás

Gyűjtsön fogalmakat, meghatározásokat a kommunikáció jelentéseiből.²³ Csoportosítsa ezeket használati területeik szerint!

Két személy között a kommunikációs aktus akkor teljes, amikor az azonos jeleket azonos módon értelmezik. (Laswell 1946)

A kommunikáció információ, gondolatok, érzelmek, jártasságok stb. átadása szimbólumok – szavak, képek, grafikai alakzatok stb. – használata révén. (Thayer 1962)

A kommunikáció szimbólumokon és üzenetrendszereken keresztül megvalósuló társadalmi interakció. (Gerbner 1966)

A kommunikáció célja, hogy összekössön két egyént olyan üzenetek létrehozása és befogadása révén, amelyeknek mindkettőjük számára van jelentése. (Berlo 1969)

A kommunikáció akkor jön létre, amikor személyek jelentőséget tulajdonítanak az üzenettel kapcsolatos viselkedésnek. (Mortensen 1972)

A közvetlenül vagy a telefonon vagy a rádión keresztül kimondott szó; a kézzel, a postán, a tévén vagy bármilyen más módon írott vagy nyomtatott szó – mindezek a kommunikáció nyilvánvaló és közismert formái. (Weaver 1944)

A kommunikáció tehát valaminek a közlése, közzététele, mely által az ügynevezett közös tudásunk gyarapodik. Ez minden közösség alapfeltétele. (Rosengren 2004, 14.)

Szokásosan kommunikációnak tekintenek minden olyan eseményt, amelyben valaki (a hírforrás,

²¹ VINNAI – CZÉKMANN 2014, 8-12.

²² BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2016.

²³ A definíciókat közli: Fercsik-Raátz 2006, 29.

a közlő, a beszélő, a rádió, a televízió, a média stb.) információt (üzenetet) juttat el valaki máshoz (a vevőhöz, a befogadóhoz, a hallgatóhoz, a közönséghez). (Terestyényi 2006, 13.)

A kommunikáció tipizálása

A típusok felismerése és elkülönítésének gyakorlása érdekében képekből és filmrészletekből kell azonosítani az egyes típusokat:

Csoportban: A nagy csoportot kisebb (3-5 fős) csoportokra osztjuk, és a levetített képek, filmrészletek alapján minden típusra példát kell keresniük. A végén közösen megbeszéljük a feladatot.

Egyénileg: A megadott típusokra keressen egy-egy példát saját mindennapi kommunikációs gyakorlatából, vagy filmes példákból, és ezt röviden írja le!

1.7. Irodalom

- BÉRES ISTVÁN (2011): A személyközi kommunikáció szerkezete. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_06_A_kozvetlen_emberi_kommunikacio/adatok.html (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2016): Kommunikáció az üzleti világban. Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv_69_p1#dj184kauv_69_p1 (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- BORONKAI DÓRA (2011): Elméletek és modellek a kommunikációról. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_02_Elmeletek_es_modellek_a_kommunikaciorol/res/index.html (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- BUDA BÉLA (1976): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Budapest, Tömegkommunikációs Kutatóközpont.
- CZUPRÁK OTTÓ – KOVÁCS GÁBOR (2017): A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialog Campus Kiadó.
- FERCSIK ERZSÉBET – RAÁTZ JUDIT (2006): Kommunikáció és nyelvhasználat. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- FORGÓ SÁNDOR (2011): A kommunikációelmélet alapjai. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmélet_alapjai_pdf/03_a_kommelmélet_alapjai_6_6.html (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- HORÁNYI ÖZSÉB (1999): A személyközi kommunikációról. In Béres István – Horányi Özséb: Társadalmi kommunikáció. Budapest, Osiris Kiadó, 57-85.
- HORÁNYI ÖZSÉB (szerk.) (2003): Kommunikáció I-II. Budapest, General Press. Eredeti megjelenés: Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1977.
- HORÁNYI ÖZSÉB (2007): A kommunikációkutatás történetéből. In Horányi (szerk.): A kommunikáció mint participáció. Budapest, Typotex Kiadó, 237-245.
- KORPICS MÁRTA (2011a): Kompetitív és kooperatív stratégiák. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_09_Kompetitiv_es_kooperativ_strategiak/res/index.html (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- KORPICS MÁRTA (2011b): A kommunikáció zavarai. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_10_A_kommunikacio_zavarai/adatok.html (utolsó letöltés: 2019. március 11.)

ROSENGREN, KARL (2004): Kommunikáció. Budapest, Typotex Kiadó.

SCHILLER, DAN (1996): Theorizing Communication. A History. New York, OUP.

TERESTYÉNI TAMÁS (2006): Kommunikációelmélet. Budapest, AKTI-Typotex Kiadó.

VINNAI EDINA – CZÉKMANN ZSOLT: (2014): Szervezeti kommunikáció. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető-és Továbbképzési Intézet.

WATZLAWICK, PAUL – BEAVIN, JANET – JACKSON, DON: (2009) Az emberi érintkezés. Formák, zavarok, paradoxonok. Budapest, Animula Kiadó.

2. SZERVEZETI KULTÚRA A KÖZIGAZGATÁSBAN

Kriskó Edina

2.1. Bevezetés

A szervezeti kultúra kutatása mintegy félszáz éve követel helyet magának a társadalomtudományi kutatásokban, s tesz kísérletet a szervezeti jelenségek jobb megértésére. Középpontjában az egyének adott szervezettel kapcsolatos egyfajta mentális reflexiója áll, amely lehet merőben szubjektív, hiszen összefogja az adott szervezet tagjaira közösen jellemző előfeltevéseket, értékeket, attitűdöket és hiedelmeket. E téma tehát bevezet a közigazgatásra jellemző normák, szertartások, mítoszok és ezeket övező fizikai objektumok vizsgálatába. Más közelítésben a közigazgatásban dolgozók mentális programozottságának (tudati szoftverének)²⁴ jellegzetességeibe.

2.1.1. A kultúra fogalma

Számos szerző próbálta megragadni a kultúra lényegét szűkebb vagy éppen kiterjesztőbb módon, visszanyúlva a német *die Kultur* és az angol *culture* szóalakokhoz. Közös vonása a definícióknak, hogy a kultúra az emberi társadalommal szoros egységbe forr, mindig emberi közösségek „terméke”, anyagi (tárgyi) és szellemi javakat foglal egységbe és orientáló, jelentésadó funkcióval bír. Míg Goodenough szerint azon tudások összessége, melyet a kultúra tagjának birtokolnia kell ahhoz, hogy elfogadható módon cselekedjen különböző szerepeiben, addig Trompenaars közelítésében az a „know how”, ahogyan egy csoport megoldja a problémáit.²⁵

2.1.2. A kultúrák közös vonásai

Bármely kultúrát vagy annak bármely szintjét (mikro, mezo vagy makro) vizsgáljuk is, nem feledkezhetünk meg a kultúrák egyetemes vonásairól, hogy tudniillik, a kultúra minden esetben:

- tanult (nem veleszületett vagy örökölt),
- kollektív (egy közösség tagjai közösen birtokolják, teremtik és adják tovább),
- csoportspecifikus és
- relatív (a kultúrák között nincs hierarchikus viszony).²⁶

²⁴ A fogalom széleskörű használata Hofstede (1984) nyomán terjedt el. Lásd Hofstede 1984.

²⁵ FALKNÉ 2008.

²⁶ FALKNÉ im. 20.

2.2. A szervezeti kultúra

„A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.”²⁷ A szervezetben együtt dolgozók ezt érvényesnek fogadják el, s a szervezetebe újonnan bekerülők a szervezeti szocializáció során sajátítják el. A kultúra növeli az egyén cselekvési kompetenciáját azáltal, hogy segít eligazodni jó és rossz, fontos és lényegtelen kérdéseiben, a tolerálható és nem tolerálható viselkedések horizontján. Meghatározza azt, ahogyan a szervezet tagjai a szervezetet és környezetét értelmezik, világukat jelentéssel ruházzák fel. Csepeli ugyanakkor fontosnak tarja megjegyezni, hogy a kultúra egy kollektíve kidolgozott jelrendszer, amelyet minden nemzedék (szervezeti szinten is) gazdagít. Ekként a kultúra hagyomány és újítás egysége. Megalapozásában a szervezet létrehozóinak, alapítóinak jut a kulcsszerep, ők lépnek fel elsősorú érték- és normaadóként. „Amikor valaki létrehoz egy szervezetet, egyúttal egy saját világot is létrehoz.”²⁸

2.2.1. A szervezeti kultúrát meghatározó tényezők

A szervezet vezetőinek feladat, hogy megfogalmazzák a vezérelveket és a szervezetet irányító eszméket hitelesen képviseljék. Ezzel utat mutatnak a szervezeti viselkedést illetően, kijelölve a határokat, hogy mely viselkedés összeegyeztethetetlen a szervezet céljaival, küldetésével. A szervezeti kultúrát meghatározza mindenekelőtt a szervezet fő profilja, alaptervékenysége, struktúrája és mérete, illetve egyéb belső adottságai, mint az alkalmazott technológia, a személyzet stb. Másrészről hat rá a természeti és társadalmi környezet, a régió és nemzet kultúrája,²⁹ a jogi és a politikai környezet. Harmadik befolyásoló tényező pedig a történetiség, a szervezet múltjában sikeresnek bizonyult viselkedések, emblemikus személyek (vezetők és „hősök” vagy „antihősök”), legendák és mítoszok.^{30, 31}

2.2.2. A szervezet mérete

A szervezetek méretét leggyakrabban személyi állományuk (a foglalkoztatottak számának) nagyságrendje alapján ítéljük meg.³² Bürokrácia és nagy szervezeti méret régtől összekapcsolódik. Max Weber a bürokratikus szervezeti jellemzőket a nagy szervezetek strukturális jellemzőjeként tárgyalta, amely annak okán formálódik, hogy a közvetlen személyes kapcsolattartás nem megvalósítható. Ahhoz, hogy a szervezet tagjai megfelelő eligazítást kapjanak munkavégzésükhöz a (személyes kapcsolatot kiváltó) absztrakt orientációs eszközökre van szükség. Ezen eszközök – például hierarchia, írott szabályok – segítik a munkamegosztás megvalósulását, a tevékenységek szervezeti célok szerinti összehangolását. A méret hat a munkamegosztásra (specializáció mértékére) és a tevékenységek írott

²⁷ BAKACSI, 1996, 226.

²⁸ CSEPELI, 2003, 302.

²⁹ Dobák 1996 szerint figyelembe veendő még a telepítési helyzet: telephelyek száma és földrajzi elhelyezkedése, azok földrajzi elhelyezkedése, a város, falu vagy főváros jelleg különbségei stb.

³⁰ KISS-CSILLAG 2014.

³¹ Dobák 1996 külön fejezetben tárgyalja a stratégia szervezeti kultúra formáló erejét, amely alapvetően befolyásolja a szervezet adaptív viselkedésének mozgásterét.

³² A versenyszférában szokás még a lekötött eszközök és a lebonyolított éves forgalom (és/vagy árbevétel) alapján meghatározni a szervezeti nagyságot.

szabályozására. A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy minél nagyobb a szervezet, annál több és részletesebb írott szabályra (szabályrendszerre) van szükség a részfeladatok összehangolásához.³³

2.2.3. Az alkalmazott technológia

A technológia tulajdonképpen a feladatok megoldása során alkalmazott eszközök (technika), eljárások és ismeretek összessége. Szokás – bár a kettő egymástól nem független – az alapfolyamatok és az információmegosztás technológiáját külön tekinteni. Olyan jellemzőket kell mérlegre tenni, mint az automatizáltság foka, a tevékenységek folyamatossága, a tömegszerűség vagy az ellenőrzési gyakoriság, a bizonytalansági tényezők stb. Az egyén szintjén pedig a rutinizáltság, a döntéshozatalban való részvétel és az önállóság mértékét kell vizsgálni.³⁴

2.2.4. A szervezet története

A szervezet eredetének feltárása a szervezeti kultúra vizsgálatának ugyancsak fontos dimenziója, amely választ ad olyan vezetési kérdésekre, hogy milyen új megoldások bevezetésének van tere, helye. Melyek azok az intézkedések, amelyeket a szervezetben együtt dolgozók preferálnak, tolerálnak, és melyek azok, amelyeket a különféle szokások és kötődések kizárnak például. Ismernünk kell ehhez a szervezet létrejöttének (alapításának) körülményeit³⁵, a szervezet személyhez kötöttségét vagy személytelenségét, a szervezet korát, a „történelmi” jelentőségű változásokat, a fejlődés főbb lépcsőfokait, a jelentősebb eseményeket, emblematisztikus személyiségeket.³⁶

2.2.5. A szervezet alapfeladata

Szokás még tevékenységi körként (profil) leírni olyan dimenziói mentén, mint termelő vagy szolgáltató tevékenység, a feladatok belső struktúrája, kiterjedtsége és egymásra épülése. Nem mellékes ugyanakkor, hogy az egyes tevékenységek, feladatok újdonságtartalma mekkora, a tevékenység maga mennyire diverzifikált és tartós (vagy átmeneti jellegű), a nyújtott szolgáltatás vagy előállított termék mennyire komplex.

2.3. A vallott és követett értékek

Az értékek az egyének szubjektív viszonyulásait mutatják meg objektíven létező valóságmozzanatokhoz. Az értékek személyiségünk fontos, integráns részei, tükrözik a jóról és rosszról alkotott képünket. Személyiségünk kiforrásával olyan alapvető meggyőződéseké válnak, amelyek az élet értelmét körvonalazzák számunkra, hatnak életvitelünkre és választásainkra, preferenciáinkra. Az értékek

³³ DOBÁK, 1996, 33.

³⁴ DOBÁK 1996.

³⁵ Volt-e jogelőd intézmény például, újonnan alapított vagy összevonással létrejött szervezetről van-e szó stb.

³⁶ DOBÁK 1996.

azonban nem feltétlen racionálisak, és nem önmagukban orientálnak minket, hanem láncolatot alkotva, egymásra kölcsönösen hatva. Értékeink gyakran csak akkor válnak explicitté, ha sérülnek.³⁷ Az egymással ütköző értékeink – hiszen ilyenek is vannak –, a különböző élethelyzetekben dilemmához vezetnek. Számolnunk kell sok esetben a vallott és követett értékek problematikájával. Vagyis azzal, hogy értékdeklarációink nem mindig állják ki a cselekvés/viselkedés próbáját. (Mást gondolunk és mondunk, mint ahogyan végül teszünk.) Éppen ezért a valós és érvényes értékek feltérképezése nem könnyű feladat.³⁸

2.3.1. A bürokratikus értékrend

A magyar társadalom alapvető értékrendjét vizsgálva Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor négy alapvető értékrendet azonosított be: a szokás- és hagyományörző értékrendet, a polgári-individualista értékrendet, az utópista-anarchisztikus értékrendet és a bürokratikus értékrendet.³⁹ Jelen anyagban csak ez utóbbival foglalkozunk részletesebben. A bürokratikus értékeket vallók a legmesszebbmenőkig szabálykövetőek, viselkedésük külső irányítottságú, képesek „vakon” szolgálni. Olykor óvatosak, nem ritkán passzívak vagy éppen cinikusak bizonyos kérdésekben. Feladatközpontúak, preferálják a világos feladatkiadást, pontosan megfogalmazott elvárásokat. Mind a hivatali, mind a magánéletük szabályokon nyugszik, a családdal szemben a hivatal élvez elsőbbséget. Motivációjuk a társadalmi presztízs, a rang. ragaszkodnak a status quo fenntartásához, a szerepekhez. Előfordul, hogy merev, gépies magatartás társul a bürokratikus értékrendhez, amelyben fontosabb a forma, mint a tartalom.⁴⁰

2.3.2. A szervezeti kultúra értékalapja

A szervezeti kultúra leírható bizonyos értékek mentén (1. ábra), amelyeket Robbins nyomán Bakacsi a következőképpen összegez:⁴¹

Munkakör	Azonosulás	Szervezet
Egyén	Egyén/csoportközpontúság	Csoport
Feladat	Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	Függés - függetlenség	Független
Gyenge	Kontroll	Erős
Gyenge	Kockázatvállalás	Erős
Más	Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	Cél - eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	Nyílt - zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	Időorientáció	Hosszú táv

1. ábra: A szervezeti kultúrát meghatározó alapértékek
Forrás: Saját szerkesztés⁴²

³⁷ VÁRINÉ 1987.

³⁸ BAKACSI 1996.

³⁹ KAPITÁNY-KAPITÁNY 1983.

⁴⁰ Kiemelések Kapitány-Kapitány 1983 nyomán.

⁴¹ BAKACSI 1996.

⁴² BAKACSI, 1996, 227 nyomán.

Ez azt is jelenti számunkra, hogy fenti jegyek mentén a szervezeti kultúra monitorozható, leírható és fejlesztésének irányai is kijelölhetők, ha valamely dimenzió vonatkozásában elégedetlenek vagyunk, vagy úgy látjuk, az már nem szolgálja (eléggé hatékonyan) a szervezet céljait.

2.4. A közszolgálat és közigazgatás kultúrája

Minden szervezet és ágazat kultúrája mélyen beágyazódik az adott nemzeti kultúrába, a közintézmények esetében azonban számolnunk kell a politikai-hatalmi erőter erőteljes befolyásával is.⁴³ Az éppen regnáló kormány által deklarált értékek rányomják bélyegüket a közszolgálati szervezetek működésére. Egyes szerzők a mellett érvelnek, hogy helye van önálló közigazgatási kultúráról (administrative culture, die Verwaltungskultur) beszélni, amely tulajdonképpen nem más, mint:

- A problémamegoldás általános módja az adott területen (az adott országhoz kötődő magatartási és szervezeti formák a kapcsolódó szubjektív elemekkel).⁴⁴
- A társadalom tagjai körében a közigazgatással szemben fennálló, releváns vélemények, előfeltevések, értékek és magatartási minták összessége. Ebben az értelemben a közigazgatási kultúra mint a politikai kultúra egy eleme, építőköve jelenik meg.
- A közigazgatás személyi állományára jellemző tipikus beállítódások, értékek stb. összessége.
- Egy adott közigazgatási rendszer szervezeteihez kapcsolódva fennálló tipikus beállítódások és értékek összessége; vagyis az adott közigazgatási rendszer szervezeteire jellemző szervezeti kultúra.⁴⁵

Hajnal ugyanakkor idézi Schröter 2000-es, a brit és német közszektor kultúráját elemző munkáját, amelyben az adminisztratív kultúra három szintjét különíti el:

- a menedzsment kultúra – vagyis a vezetés szintje, amely a vállalkozói kontra bürokratikus síkon mozog;
- a politikai kultúra;
- az állami jelenlét és beavatkozás mértékével kapcsolatos állampolgári preferenciák.⁴⁶

Bármely közigazgatási szervezet kultúráját is vizsgáljuk, tekintetbe kell vennünk tehát a közigazgatás rendszerét, annak tágabb kulturális-társadalmi kontextusát, mint Hajnal mondja, a társadalom- és államfejlődés (nemzeti) jellegzetességeit.⁴⁷

⁴³ KISS-CSILLAG 2014.

⁴⁴ SZILÁGYI 2016.

⁴⁵ JANN, 2000 nyomán HAJNAL 2006 és KISS-CSILLAG 2014.

⁴⁶ HAJNAL 2006.

⁴⁷ HAJNAL 2003.

2.5. A jó állam közigazgatása

Magyarország Kormánya 2011-ben három átfogó igazgatási programot indított a jó állam megteremtése céljából: az igazságügyi reformot, az önkormányzati reformot és a Magyary Programot. Ezek kiindulási pontja, hogy az állam akkor tekinthető jónak, ha „az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.”⁴⁸ Jövőképe a jó állam, átfogó célja a hatékony – felkészült, hazaszerető és elkötelezett tisztviselők által működtetett, az erőforrásokat hatékonyan felhasználó – nemzeti közigazgatás. A Magyary Program 12.0 rögzíti, hogy a közigazgatás stratégiai fejlesztése nem értéksemleges, hanem értéktartalmú: „nem pusztán az igazgatás-szervezés technikai megoldásaira épít, hanem olyan értékekre, hagyományokra – mint maga a névadó, Magyary Zoltán életpályája –, amelyek az általános szabályokat felerősíthetik, illetve leronthatják, valamint a jó közigazgatást magát is értékteremtő folyamatként határozzák meg, amely egyben egy nagyobb egész, a Jó Állam, egy sikeres nemzet kibontakozásának része.”⁴⁹

2.5.1. A közzolgálat értékrendje, avagy az „építőkövek”

A hivatásetikai kódexben nevesített értékek és elvárt magatartások célja a „*a közigazgatással szembeni közbizalom megőrzése és erősítése, a közigazgatás jó rendje, valamint eredményes és hatékony működésének*” biztosítása.⁵⁰ Minden tisztviselő számára alapelvárásként jelennek ezek meg: a hűség, a nemzet érdek szem előtt tartása, az elkötelezettség, a felelősség, a szakszerűség, a hatékonyság, a tisztesség, a méltóság, a pártatlanság, az igazságosság, a méltányosság, az arányosság, a védelem, az előítéletektől mentesség, az átláthatóság, az együttműködés és a lelkiismeretesség. A vezetőktől ezenfelül elvárt, hogy viselkedésük minden tekintetben példamutató legyen munkatársaik számára, munkatársaikkal szemben támogatóan lépjenek fel, a számonkérésben – mind a jogi, mind a morális köteleességek vonatkozásában – következetesek legyenek, és döntéseiket a szakmai megfontolások vezéreljék.⁵¹

A közigazgatás és a közzolgálatások reformjának kulcsterülete az ügyintézés, az állampolgárok számára nyújtott szolgáltatások ügyfélbarát jellegének erősítése. Emblematikus programja mindezen a kormányablakok felállítása és az ügyintézési kultúra fejlesztése.⁵² Ez valódi paradigmaváltást igényel a személyi állománytól, amely hosszan tartó tanulási folyamat és a 2014-es indulás csak a kezdete. A Közigazgatás- és Közzolgálatfejlesztési Stratégia 2014-2020 a mindenki számára elérhető, professzionális ügyintézését kívánja megvalósítani stratégiai célként. Olyan elvárásokat fogalmaz meg a tisztviselőkkel szemben, mint a szakmai felkészültség, nemzeti hivatástudat, etikusság és motiváltság. Mindehhez modern szervezeti kereteket és költséghatékony működést, az adminisztratív terhek csökkentését társítja. Versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel kívánja szolgálni az állampolgárokat. E kultúraváltásban pedig katalizátor szerepet játszik a Nemzeti Közzolgálati Egyetem, amely a képzési programok fejlesztésén és menedzselésén túlmenően célzott kutatásokat is végez.

⁴⁸ Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program (MP 11.0), <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>, utolsó letöltés:2018. szeptember 25.

⁴⁹ Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program (MP 12.0), <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf>, utolsó letöltés:2018. szeptember 25.

⁵⁰ A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe, hatályos: 2017. december 4-től, <https://mkk.org.hu/hivatasetika>, utolsó letöltés:2018. szeptember 12.

⁵¹ Uo.

⁵² A kormányablak és az ügyintézési kultúra a legsikeresebb program a magyar közigazgatásban, Infotér, 2017. március 17., <http://infoter.eu/cikk/a-kormanyablak-es-az-ugyintezesi-kultura-a-legsikeresebb-program-a-magyar-kozigazgatasban>, utolsó letöltés:2018. szeptember 25.

2.5.2. A közigazgatási kultúra legfrissebb tükré

Legutóbb a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” projekt keretében készült átfogó felmérés – A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon címmel –, amely a közigazgatási kultúra jelen állapotának feltárását is célul tűzte.⁵³ A felmérés, amely mintegy 1600 tisztviselő megkérdezésével zajlott, azt mutatja, hogy a közszférában alapvető érték az együttműködés és a jellemző működési mód a csapatmunka.

A válaszadók 86,2%-a jellemezte úgy munkahelyét, hogy az támogatja a csapatmunkát, és ennél is többen mondták, hogy valódi csapat tagjaként dolgoznak együtt kollégáikkal (87,8%). A megkérdezettek közel negyede (73,8%) úgy látja, hogy történnek erőfeszítések a szervezeten belüli kapcsolatok javítására. A válaszadók elsöprő többsége, az államigazgatásban dolgozók 92,8%-a, a rendvédelemben dolgozók 92,9%-a és az önkormányzati szférában dolgozók 86,2%-a úgy látja, jellemző szervezetében a hivatali út betartása. Emellett fontos értéknek jelent meg a kiválóságra törekvés, az elvárásokon felüli teljesítményre ösztönző munkahely.⁵⁴

2.6. Gyakorlatok

A személyes értékrend és a szervezeti kultúra kapcsolata

Rajzoljanak a hallgatók egy hagyományt, amelyben a külső héjtól befelé haladva megjelenítik saját személyiségüket a külső, érzékszervileg felfogható jegyeiktől az ízlésbeli dolgokon át saját értékalapjukig. Eztán alkossanak kis csoportokat, amelyben összevetik „hagyományukat”. Keressenek közös vagy rokon vonásokat és értékeket. A kiscsoportok mutassák be, milyen kapcsolódási pontjaik vannak, majd plenárisan összegezzék azt közös flip charton, vízszintes vonallal elválasztva, ami látható és közös és ami, láthatatlan és közös. A feladat átvezethető a jéghegy-modellhez, amely szervezeti szinten összegezi a kultúra alapvonásait. Láthatatlan a vízfelszín alatti rész, látható a vízfelszín feletti (ha fordítva írták fel, állítsuk fejre a lapot). A rajzból jó esetben, kivehetők a mikrokultúrák is, és hogy hogyan is lesz olvasztótégely a szervezet, amelyben mindenki idomul, miközben próbálja őrizni integritását személyes szinten is.

Kérdések a megbeszéléshez:

- Kinek milyen érzései vannak az összképpel kapcsolatosan?
- Mit gondolnak az egyes feltüntetett értékekről? Összhangban áll-e személyes meggyőződésükkel a csoportkultúra? Ha nincs mindenben összhang, el tudják-e fogadni? Sikeresek lehetnek-e ebben a közegben, mit gondolnak?
- Személy szerint erősítik, vagy inkább megbontják a csoport által megrajzolt értékrendet, értékláncot?
- Tudna-e a csoport hierarchiát felállítani és közös értékláncot alakítani fontossági sorrendet megállapítva?
- Mit gondolnak azokról az értékekről és jellemzőkről, amiket az összefésülések során a csoport kigyomlált? Hogyan vannak ezek jelen? Érvényre juttathatók-e?
- A közszolgálat értékrendjével mennyiben kompatibilis a csoport által megrajzolt jéghegy?

⁵³ STRÉHLI-KLOTZ – SZAKÁCS 2018.

⁵⁴ Chikán Attila erről azt mondja, hogy ez az erős szervezeti kultúrák fontos építőköve. Lásd KRISKÓ 2018.

A szervezeti kultúra felmérése

Nevezzenek meg a hallgatók (kiscsoportban) az egyetem életéből 5 emblematikus alakot, jellemezzék őket!

Gyűjtsenek össze 3 történetet, ami meghatározza egyetemi létüket, az egyetemmel kapcsolatos érzéseiket!

Gyűjtsenek hasonlatokat, mihez hasonlít szerintük az egyetem vagy az egyes részlegei?

Plenáris megbeszélés keretében mutassák be a csoportok, mire jutottak, majd összegezzék, hogy vezetőként milyen következtetések vonhatók le a kapott képből! (Gondoljanak mind az egyetem belső, mind a külső közvéleménycsoportjaira!)

Ezután a kiscsoportok készítsenek fejlesztési tervet! Hogyan lehetne a szervezeti kultúra fejlesztése terén előre lépni? Mi volna a cél és az eszköz?

Plenáris megvitatással záruljon a feladat, amely során térjünk ki a kultúra állandóságának és változékonyságának kérdéseire, a szervezeti tanulás hosszú távú feladatára, az átörökítés csatornáira, a vezető felelősségére, a szervezet társadalmi beágyazottságára.

+ Interkulturális összevetés (ha van mód)

Ha vannak a csoportban olyanok, akiknek külföldi (ERASMUS) munkatapasztalatuk van, ők külön csoportot alkossanak és végezzenek kultúraközi összevetést! Jellemezzék annak a kiscsoportnak vagy szervezetnek a kultúráját, amelyben dolgoztak (gyakorlatukat töltötték)! Tapasztaltak-e a magyar kultúrától és közigazgatási kultúrától eltérő hozzáállást (attitűd), különböző értékrendet? Okozott-e ez személyes szinten konfliktust? Szervezetközi együttműködéskor mire kellene ügyelni?

Esettanulmány – ötlet

Ön a HÖK nemzetközi kapcsolatokért felelős vezetője. Megbízást kap, hogy az NKE-re látogató ERASMUS hallgatókat fogadja és megismertesse az intézménnyel, információt adjon az itteni boldogulásukhoz! Milyen információkra van szüksége az érkező hallgatókról? Hogyan mutatná be saját magát a vendéghallgatóknak? Milyen információkat gyűjt össze és ad át Magyarországról és az NKE-ről? Milyen instrukciókat adna az egyetemi ügyintézés és az egyetemen kívüli hétköznapi apróságok vonatkozásában?

2.7. Irodalom

BAKACSI GYULA (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

CSEPELI GYÖRGY (2003): A szervezkedő ember. Budapest, Osiris Kiadó.

DOBÁK MIKLÓS (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

E. SZILÁGYI ENIKŐ (2016): Adminisztratív kultúra a közigazgatásban – a teljesítmény-megítélés tendenciái. Elérhetőség: http://competitio.unideb.hu/wp-content/uploads/2016/03/XII-2/5.szilgyi_enik.pdf (utolsó letöltés: 2019. március 11.)

HAJNAL, GYÖRGY (2003): Diversity and convergence: A quantitative analysis of European Public Administration education programs, Journal of Public Affairs Education Vol. 9 No. 4 pp. 245-258.

HAJNAL GYÖRGY (2006): Kultúra és teljesítmény a közigazgatásban, Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 4. szám. Elérhetőség: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1617/1/Hajnal_2006n4p2.pdf (utolsó letöltés: 2019. március 11.)

HOFSTEDE, GEERT H. (1984): Culture's consequences. International differences in work-related values, Newbury Park, CA/London: Sage.

- KAPITÁNY ÁGNES-KAPITÁNY GÁBOR (1983): *Értékrendszereink*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- KISS CSABA– CSILLAG SÁRA (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest, NKE.
- KRISKÓ EDINA (2018): A közszolgálati szervezetek kommunikációjának, együttműködésének jellemzői, az integritás, a fenntarthatóság, a szervezeti hírnév és az elkötelezettség helyzete, In: Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor (szerk.) (2018): *A közszolgálati tisztviselők élet-és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest, NKE, 239-274. KÖ-FOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” (megjelenés alatt).
- SCHRÖTER, ECKHARD (2000): Culture's consequences? In search of cultural explanations of British and German public sector reform, In: Wollmann, Hellmut – Eckhard Schröter (2000) (ed.): *Comparing public sector reform in Britain and Germany*, Darthmouth, UK: Aldershot pp. 198-223.
- VÁRINÉ SZILÁGYI IBOLYA (1987): *Az ember, a világ és az értékek világa*. Budapest, Gondolat Kiadó.

3. A VEZETŐI SZEREP (A HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS MODELLJE)

Méhes Tamás – Roberts Éva

„A vezetés nem olyasmi, amit az emberekkel szemben teszünk, hanem olyasmi, amit velük együtt teszünk.” (Ken Blanchard)

3.1. A téma fontossága

A kontingencia (más néven helyzetfüggő vagy szituatív) vezetési modellek a lehetséges vezetői stílusok és az adott szituáció közti összefüggéseket és lehetőségeket vizsgálják. Ez a tudatosság rendkívül fontos előrelépés, hiszen nem létezik egyetlen, minden helyzetben tökéletes vezetői stílus, „egyetlen legjobb út”. A vezető önmaga és a beosztottak szakmai és érzelmi felkészültségének fényében, az adott feladat sajátosságait, komplexitását megvizsgálva dönt arról, hogy melyik vezetői stílust alkalmazza. Döntése nagymértékben meghatározza mindennapi sikereit vagy akár kudarcait. Klein meghatározása szerint a vezető hatékonyságát meghatározó külső tényezők közül az egyes szituatív modellek más-más tényezőket vesznek figyelembe, köztük a feladat struktúráját, jellegét, a beosztottak tulajdonságait, érettségét, kettőjük kapcsolatát, a vezető pozícióját, a hatalma forrását.⁵⁵ Jelen fejezetben a helyzetfüggő vezetés kapcsán Hersey és Blanchard modelljét ismertetjük. Ezt követően az egyedi és specifikus vezetői szerepeket mutatjuk be Mintzberg meghatározása alapján, végül a közigazgatásban kulcsfontosságú vezetői integritást vesszük górcső alá a vezetői attitűd tekintetében.

3.2. Elméleti háttér, megközelítések

3.2.1. A helyzetfüggő vezetés⁵⁶

Hersey és Blanchard modellje a beosztottakat képességük és hajlandóságuk alapján különbözteti meg egy-egy feladat teljesítésének vonatkozásában. Eszerint négy eltérő érettségi szintű beosztottat határozhatunk meg. Az első típusba azok tartoznak, akik nem képesek és nem is hajlandóak a feladat elvégzésére. A második típusúak ugyan hajlandóak, de nem képesek rá, míg a harmadik típusúakra éppen a fordítottja jellemző: képesek, de nem hajlandóak. Végül a negyedik típus azon beosztottak köre, akik képesek és hajlandóak is. A vezető ideális esetben tudatában van annak, hogy beosztottja

⁵⁵ KLEIN 2002, 69.

⁵⁶ KISS – PALLAI et al. 2018, 29-30.; HERSEY – BLANCHARD 1977.

melyik érettségi szintre sorolható, és vezetési stílusát ehhez igazítja, azaz eldönti, hogy az adott helyzetben milyen mértékű támogatást vagy önállóságot adjon kollégájának.

Az egyes érettségi szintekhez különböző vezetői stílusokat társíthatunk. A négy vezetési stílus a következő: diktáló, eladó, résztvevő és delegáló.⁵⁷ A diktáló (telling) vezető egyértelműen közli utasításait/döntéseit és a beosztott az instrukcióknak megfelelően igyekszik megoldani a feladatot. Amennyiben a beosztott nem képes és nem hajlandó (vagy bizonytalan), abban az esetben a vezető részéről világos, egyértelmű utasításokra és ellenőrzésre van szükség. Az eladó (selling) vezető részletesen ismerteti a döntés és a feladat tartalmát, és lehetőséget biztosít arra, hogy a beosztott kérdéseket intézhessen hozzá, amennyiben valami nem egyértelmű a számára. Itt egyfelől – a képesség hiánya miatt – irányításról, másfelől pedig – a beosztott hajlandóságára tekintettel – támogatásról, a miérték elmagyarázásáról van szó. A résztvevő (participating) vezető nemcsak támogatja beosztottját a megvalósításban, hanem aktív részesévé teszi a problémamegoldási folyamatnak, így a döntéshozatalnak is. A delegáló, felhatalmazó (delegating) vezető csak a végső célról rendelkezik, a döntésért és a végrehajtásért pedig teljes mértékben a beosztott felel. Vagyis abban az esetben, ha a beosztott képes és hajlandó is, akkor a vezető feladata alapvetően az, hogy delegáljon, azaz sem irányítania, sem támogatnia nem kell: ehelyett a beosztott kezébe adhatja a felelősséget.

A beosztottak felkészültségétől és hajlandóságától függetlenül a vezetők hajlamosak egy bizonyos vezetői stílust automatikusan alkalmazni tevékenységük során. Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetői modellje viszont arra hívja fel a figyelmet, hogy ugyanaz a stílus és hozzáállás nem minden helyzetben, nem minden munkatárs esetében jár sikerrel. A beosztottak megismerése, igényeik felmérése, képességeik és lehetőségeik figyelembevétele lehetőséget ad arra, hogy a vezető nyitott legyen az adott helyzetben optimális vezetői megatartás alkalmazására. „Ha jó vezető akarsz lenni, nem használhatod úgy az emberek idejét és képességeit, hogy közben figyelmen kívül hagyod az egyén többi részét!”⁵⁸ Munkatársaink megismerése nemcsak a megfelelő stílus kiválasztását teszi lehetővé, hanem tudatos fejlesztés lehetőségét is. Az újonnan érkezett kolléga, akinek elkötelezettsége magas, de kompetenciája alacsony, nyilvánvalóan igényli a nagyfokú irányítást. Bizonyos kompetenciák elsajátítását követően azonban alkalmassá válik más szintű vezetési stílus befogadására, idővel akár a döntési felelősség felvállalásával járó feladatokat elvégzésére a delegáló vezető számára. Megfelelő képesség és hajlandóság esetén pedig a beosztott kifejezetten igényli a kihívást jelentő, kreatív és komplex feladatokat. A helyzetfüggő vezetői attitűd teret ad mind az egyéni különbségek, mind a személyes fejlődés figyelembevételének, ezáltal a személyes célok megvalósításának. Érdeemes megemlíteni, hogy mindehhez jól illeszkednek a vezetéstudomány és a szociálpszichológia által kidolgozott, a vezetőkkel szemben elvárt attitűdskálák (szolgáló, átalakító, negyedik, ötödik szintű vezető jellemzői), amelyek – noha alapvetően a rugalmasabb piaci közegre tekintettel kerültek kifejlesztésre – megfelelő igazítással a közzszolgálatba is implementálhatók. Különösen igaz ez a projekt jellegű tevékenységekre, amikor adott a nagyobb szabadság ahhoz, hogy a vezető a munkatársakkal együtt találja ki a megvalósítás részleteit, és ennek során a beosztottak erősségeit kamatoztassa, gyengeségeit kompenzálja, illetve a megválasztott részfeladat révén akár fejleszthesse is.⁵⁹

3.2.2. *Specifikus vezetői szerepek*⁶⁰

Az egyedi, specifikus vezetői szerepek ismertetése céljából Mintzberg⁶¹ kutatásait hívjuk segítségül.

⁵⁷ Az eredeti angol kifejezéseket nem mindig így fordítják magyarra. Mi ezt a fordítást preferáljuk, mert ez jól visszaadja az egyes stílusok legfőbb jellemzőjét.

⁵⁸ MAXWELL 2014, 132.

⁵⁹ RÓNAY 2017, 168–171.

⁶⁰ KISS – PALLAI et al. 2018, 24-25.; Bakacsi 1996, 218-221.

⁶¹ MINTZBERG 1975, 49–61.

Mintzberg öt vezető pozícióban dolgozó vezető cselekvéseit (kommunikációját) vizsgálta egy-egy héten át. Az ebből származó eredmények, megfigyelések alapján összegezte a vezetés lényegét, amelyet összesen tíz vezetői szerep köré csoportosított. Az alábbiakban olvasható szerepelvárásoknak való maradéktalan megfelelés rendkívül szerteágazó jellegű (vezetői) kompetenciákat kíván meg, még hozzá rendkívül magas szinten. Talán nem is létezik olyan vezető, aki mindig, minden körülmények között maximálisan teljesítene e tekintetben. Megismerésükkel azonban egyértelműen látható, hogy konkrétan mely területeken van még szükség fejlődésre.

A vezetői szerepeket három csoportba sorolhatjuk:

1. Az *interperszonális szerepek* közé tartozik a protokolláris, az úgynevezett főnöki, a kapcsolatteremtő- és ápoló szerep.
2. Összefoglaló néven *információs szerep* az információgyűjtő, az információterjesztő, továbbá a szóvivő szerep.
3. A *döntési szerepek* között a vállalkozói, a zavarelhárító, az erőforráselosztó, valamint a tárgyaló–megegyező szerep említendő.

Nézzük meg ezeket egy kicsit részletesebben:

Interperszonális szerepek

A protokolláris szerep – ahogyan elnevezése is sejteti – olyan elvárásokat foglal magában, amelyek a vezető hivatalos, közszerelésével kapcsolatban merülnek fel. Ilyen például az egyes programokon, eseményeken vagy éppen a médiában való megjelenés, előadások, (sajtó)tájékoztatók megtartása, egyéb felszólalások, vendégek fogadása stb.

Az úgynevezett főnöki szerep a beosztottakkal való kapcsolatra utal, így például az ösztönzésre, az utasítási stílusra, az elismerésre és a szankcionálásra, illetve ezek módjára.

A kapcsolatteremtés és kapcsolatápolás közül az előbbi talán kevésbé igényel erőfeszítéseket: az új ismeretségek, a szakmai kapcsolatok kiépítése sokszor automatikusan megtörténik.

Az utóbbi, a kapcsolatok fenntartása viszont már nem kevés időbe (sőt akár pénzbe) kerül.

Információs szerepek

Az információgyűjtő szerep az esetek többségében nem jár különösebb áldozatvállalással: a külső információk általában éppen a vezetőn keresztül, míg a belső információk pedig jellemzően alulról érkeznek a szervezeti hierarchia magasabb fokaira. A helyzet azonban nem ilyen egyszerű: lehetnek olyan – valójában rendkívüli jelentőségű – külső információk is, amelyek nem tűnnek fontosnak, és/vagy kívül esnek az információgyűjtés folyamatán. Bizonyos releváns belső információkat pedig a beosztottak nem mindig osztanak meg szívesen a vezetőjükkel.

Az információterjesztési szerep legalább olyan meghatározó, mint az információgyűjtő. Ugyanis amennyiben a vezető nem közli idejében beosztottjaival a szükséges tudnivalókat, komoly zavar állhat be a szervezet működésében, tevékenységében. Ugyanakkor ennek ellenkezője is igaz: a szolgálati (üzleti) titok vagy az egyéb információk idő előtti napvilágra kerülése hasonló károkat okozhat.

A szóvivői szerep is egyfajta információmegosztást jelent, a vezető azonban ekkor a szervezeten kívülre továbbítja a szervezeti információkat – ideális esetben különös odafigyeléssel. Amikor külső felek részére ad tájékoztatást (akár képviselői szerepben), kiemelten számít, hogy mit, hogyan és milyen célból közöl.

Döntési szerepek

A vállalkozói szerephez kapcsolódó vezetői feladatok ellátásához fontos, hogy a vezető képes legyen rendszerben gondolkodni, gyorsan reagáljon és dolgozza fel az információkat, és mérlegelje, hogy mikor és mennyit érdemes kockáztatnia. Figyelemmel kell lennie tehát mind a belső, mind pedig a külső környezet változásaira, innovatív attitűddel kell rendelkeznie, és a kedvezőtlen körülmények beálltával is számolnia kell, amelyek viszont nem szabad, hogy hátráltassák a vezetés során.

Zavarelhárító szerepében a vezető a szervezet működési zavarainak elhárításán és megoldásán dolgozik, amelyek lehetnek emberi, technikai-technológiai, szervezeti, vezetési problémák egyaránt. E körben a vezetónak a konfliktushelyzeteket, a napi, operatív, de akár a nagyobb horderejű, stratégiai jellegű nehézségeket is kezelnie kell.

Az erőforrás-elosztó szerepben különösen kritikus a vezető tevékenysége. Mind az emberi, mind az anyagi erőforrások esetében hatalmas és szinte kizárólagos a felelőssége. Ennek oka abban keresendő, hogy a teljes szervezetet, szervezeti egységet csak a vezető látja át, akinek ráadásul objektívnek kell lennie a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások elosztása során.

A tárgyaló-megegyező szerep alapvetően a saját, illetve a szervezeti érdekek megfelelő mértékű érvényesítését jelenti. A tárgyalás asszertivitást, illetve adott esetben kényszerítő magatartást vár el a vezető részéről. A megegyezés fő eleme pedig a racionális kompromisszumkészség.

3.3. A vezetői munka és az integritás⁶²

Klotz nyomán fontos kiemelnünk, hogy a vezetők felelőssége és szerepe a szervezeti integritás vonatkozásában is kulcsfontosságú.⁶³ Alapvető kell, hogy legyen a beosztottak és természetesen az integritás-tanácsadó feddhetetlensége, azonban nélkülözhetetlen, hogy egy hasonló attitűddel rendelkező vezető is álljon mögöttük. Ennek előfeltétele, hogy a vezető tisztában legyen azzal, hogy az integritás nemcsak a szervezetet érintően fontos, hanem a saját jó híre megőrzésében is kiemelkedő szerepe van, hiszen a szervezet általános megítélése a vezető megítélése is egyben. Valódi példamutatásról talán csak akkor beszélhetünk, ha azt a vezető nemcsak szavaival, hanem tetteivel is alátámasztja. Az első számú vezető vezetőtársaival szembeni feladata a kiemelt figyelem és a számonkérhetőség, és magában foglalja az esetleges konfliktusok felvállalását is.

Integritásepítőnek szokták nevezni azt a vezetőt, aki a szervezetet az integritás elvei alapján irányítja, és aki birtokában van annak a tudásnak (beleértve a gyakorlati tudást is) és tekintélynek, amely a szervezeti integritás fejlesztését szolgálja. A vezetők szerepe persze nem korlátozódik a példamutatásra, hiszen döntéseikkel is hatással vannak a szervezet működésére és külső megítélésére is. Ismert az úgynevezett ártalmas vezető kategóriája is, vagyis azon vezetők köre, akik destruktív viselkedésükkel és/vagy nem megfelelő stílusukkal, személyiségükkel negatív hatást gyakorolnak a beosztottakra, a szervezetre vagy akár a külső felekre – természetesen annál nagyobb mértékben, minél magasabb pozíciót töltenek be.

A vezetők kiválasztása és továbbképzése tehát meghatározza a szervezeti integritás sikerét vagy kudarcát. Ha nem megfelelő stratégia mentén történik, akkor a teljesítményt is ronthatja. A vezető feladata tehát magában foglalja azt, hogy figyelemmel kísérje, hogy kik azok a beosztottak, akik alkalmasak lehetnek a vezetői feladatok ellátására, és számukra biztosítsa annak lehetőségét, hogy korlátozottabb felelősséggel ugyan, de megtapasztalhassák a vezetés élményét, vagyis azt, hogy „ki-

⁶² Az integritásról fog szólni a következő fejezet, de a vezetői szerephez tartozó fontos tényezőként hasznosnak tartjuk már itt bevezetni a fogalmát.

⁶³ KLOTZ 2014, 36-38.

csiben” próbára tehessek magukat, és ezáltal fejleszthessék vezetői képességeiket. Az integritás összefüggésben áll a közbizalommal is, amely nagymértékben befolyásolja a társadalmi-gazdasági hatékonyságot. Egy-egy (korrupciós) botrány nemcsak az adott szervezet botránya: alkalmas arra is, hogy egy egész ágazatot vagy – ami még rosszabb – akár magát a közigazgatást megbélyegezze. Ráadásul – ahogyan mondani szokás – amilyen könnyű elveszíteni a bizalmat, olyan nehéz visszaszerezni. A vezető egyetlen helytelen döntése hatalmas lavinát indíthat el. A közbizalom erősítésének, helyreállításának eszközei között szerepel például a társadalmi csoportok bevonásán alapuló kormányzási mód, az átlátható állami működés, a hatékonyság és az eredményesség növelésének középpontba állítása. Tekintettel arra, hogy az állami működés vonatkozásában egyre több igény fogalmazódik meg az állampolgárok részéről, valamint arra, hogy az államhatalom az információtechnológiai fejlődésnek köszönhetően immár jóval könnyebben számonkérhető, az integritásmenedzsment szerepe is felértékelődik. Ez azért is fontos, mert módszereit más területeken is alkalmazhatják a vezetők.

Nemzetközi kitekintésként az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, angolul: Organisation for Economic Co-operation and Development) – nemzetközi kutatásokra alapozott – ajánlásaira hívjuk fel a hallgató szíves figyelmét.⁶⁴ Ezek értelmében a vezetői szerepvállalás két fokozata különböztethető meg. A kezdő fokozat esetében a hangsúly az integritás fontosságának széleskörű bemutatására helyeződik, amelyet formális integritásmenedzsment-programok elindításával lehet kiegészíteni. Ehhez társulhat még – szintén a szervezet viszonylatában – az integritást szem előtt tartó hozzáállás, magatartás támogatása, jutalmazása vagy az integritást sértő cselekmények esetén a szankcionálás. A haladó fokozatnál az intézkedések nem csak a vezetői kötelességből fakadnak: a vezető immár belső indíttatásból cselekszik, és úgy erősíti az integritást. Ez alapvetően példamutatást jelent, amelyből világossá válik a beosztottak számára, hogy az integritással kapcsolatban milyen elvárásoknak és hogyan kell megfelelniük.

3.4. Közszolgálati tematizáció

„A közszolgálati szervezetek működését irányító vezetők mindegyike valamilyen általa jónak tartott, kipróbált és/vagy megtanult, esetleg ráerőszakolt attitűd által vezérelve végzi vezetői munkáját.”⁶⁵ A szerzők tapasztalatai alapján a közigazgatási továbbképzési tréningeken a vezetők körében a diktáló, más néven irányító vagy rendelkező vezetési stílus gyakran domináns, ugyanakkor a legtöbb esetben ez a választás nem feltétlenül tudatos, hanem sokkal inkább automatikus. A résztvevők véleménye szerint ez elsősorban a feladatok jellegéből és a hierarchikus hivatali struktúrából adódik. A hazai közszolgálati szervezeteken belül a vezetői stílus jellemzőit is vizsgáló 2013-ban készült kutatás eredményei⁶⁶ szintén azt mutatják, hogy a HR terület kivételével, a vezetők gyakorlatában erőteljesen jelen van a hagyományos bürokratikus, hierarchikus szervezetekre jellemző utasító vezetői stílus, különösen a rendvédelmi területen. A kutatás arról számol be, hogy a felső vezetők és a beosztott munkatársak között továbbra is jelentős a hatalmi távolság. A válaszadók szerint – a közszolgálat átlagát alapul véve – a felső vezetők nagyobb mértékben teljesítménycentrikusak (49,8%), utasításokat adók (48,8%) és minőségorientáltak (46,5%), és csak kisebb részük tartozik az együttműködésre sokat adók (30,5%) és a feladatokat delegálók (27,6%) csoportjába. Az önkormányzati terület tekintetében az utasító vezetői attitűd aránya szintén magas, (51,2%), a rendvédelemnél pedig kiemelkedő (73,8%). A középvezetőknél – a közszolgálat egészét figyelembe véve – ettől eltérő kép rajzolódik ki. Az utasító vezetői stílus aránya alacsonyabb (16,6%), első helyen áll az együttműködő attitűd

⁶⁴ SÁNTHA – KLOTZ 2013, 39.

⁶⁵ BOKODI – SZAKÁCS 2013, 19.

⁶⁶ BOKODI – SZAKÁCS 2013, 19-22.

(55,9%), majd ezt követi a teljesítményorientált (46,3 %), a delegáló stílus viszont itt is kisebb mértékű (23,3%). A középvezetőknél a rendvédelem esetén is alacsonyabb értéket képvisel az utasító stílus (29,1%) és helyét az együttműködésre kész szerepfelfogás veszi át (56%).

A kutatás alapvetően azt igazolja, hogy jelentős átalakulás megy végbe a közigazgatásban, az együttműködésre törekvő vezetői stílus fokozatosan uralkodóvá válik, főleg a középvezetői szinten. A teljesítmény- és minőségorientáció pedig valamennyi területen egyre jellemzőbb. A kedvező tendenciák mellett azonban a „feladatok delegálása, a tényeket és a tudást megosztó előadói mentalitás és az észszerű kockázatok felvállalása még viszonylag kevés vezető sajátja”. A változásban lévő rendszer pozitív tendenciáit segítheti elő a helyzetfüggő vezetési stílus ismérveinek tudatosítása és alkalmazása, a vezetői szerepelvárások tisztázása, következőképpen az adott körülményeknek és a környezetnek megfelelő, a feladatok sajátosságaira, a munkatársak érettségére, szakmai felkészültségére és hajlandóságára is figyelemmel lenni képes vezetői attitűd.

3.5. Gyakorlatok

1. Ön milyen típusú vezető, melyik a domináns stílusa: diktáló, eladó, résztvevő, delegáló?
2. Az alábbi táblázatban a helyzetfüggő vezetéshez szükséges kompetenciákat láthat.
 - Értékelje saját vezetői hozzáállását! Mely készségeket és képességeket használja vezetői munkája során, melyeknél érzi azt, hogy fejlesztenie kellene? Tegyen X-et a megfelelő helyre!
 - A fejlesztendő készségek elsajátítása milyen hatással lenne a mindennapi munkájára?
 - Milyen további kompetenciákra van szüksége a helyzetfüggő vezetőnek? Egészítse ki a táblázatot!

Készség, képesség	Használok	Fejlesztendő
Emberismeret, kapcsolatteremtés Mások szükségleteinek feltérképezése és megértése, a személyiségnek megfelelő vezetői attitűd alkalmazása.		
Rugalmasság A különböző típusú vezetői megoldások és attitűd a helyzetnek megfelelő változtatása és szükség esetén módosítása, hozzáigazítása.		
Problémamegoldás Problémamegoldó szemlélet, a megfelelő vezetési stílus kiválasztása annak érdekében, hogy a feladat eredményesen és hatékonyan legyen elvégezve.		
Bizalom Mások bizalmának elnyerése és másokban való bízni tudás képessége.		
Coaching szemléletű vezetés Mások kompetenciáinak, érettségi fokának, hajlandóságának átlátásán és felismerésén túlmenően olyan támogató kommunikáció és magatartás alkalmazása, melynek segítségével a másik fél a legtöbbet hozhatja ki magából.		

3. Gondolja végig, hogy milyen helyzetekben (feladat típusa, beosztott tulajdonságai) előnyös az egyes vezetői stílusok alkalmazása, és mikor nem tanácsos!
4. Jegyezze fel egy lapra közvetlen beosztottjainak nevét, majd határozza meg, hogy hová sorolná őket képességük és hajlandóságuk tekintetében! Ezt követően gondolja át, hogy melyik

vezetői stílust alkalmazza jellemzően az ő esetükben! Hogyan működik? Mit lehetne másképp csinálni? Melyik vezetői stílus illik leginkább hozzájuk?

5. Gondolja át, hogy mennyire volt könnyű meghatározni a beosztottakhoz illő vezetői stílust? Mit tehetne annak érdekében, hogy jobban megismerje munkatársai igényeit, képességeit, mozgatórugóit!
6. A fejezetben leírtak alapján Mintzberg szerint a vezetőknek tízféle szerepet kell betölteniük. A szerepek mögött álló tevékenységek különböző mértékben ugyan, de szerepelvárásként jelennek meg a vezető munkája során. Gondolja végig a következő kérdéseket, fontolja meg, hogy milyen szerepeiben érzi úgy, hogy fejlődnie kellene!

Vezetői szerepek	Milyen mértékben van jelen a munkájában? 1 – alig van jelen 5 – nagymértékben jelen van	Mennyire elégedett teljesítményével ebben a szerepben? 1 – egyáltalán nem elégedett 5 – teljesen elégedett
SZEMÉLYKÖZI SZEREPEK		
Protokolláris szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Főnöki szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
INFORMÁCIÓS SZEREPEK		
Információgyűjtő szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Információterjesztő szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Szóvivő szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
DÖNTÉSI SZEREPEK		
Vállalkozói szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zavarelhárító szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Erőforrás-elosztó szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tárgyaló-megegyező szerep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3.6. Irodalom

- BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberierőforrás-gazdálkodás*. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 15.)
- HERSEY, Paul – BLANCHARD, Ken H. (1977): *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. 3rd ed. New Jersey, Prentice Hall.
- KISS Sándor – PALLAI Éva et al. (2018): *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Elérhetőség: https://vtkk.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/06_Kozig_szakvizsga_IV_modul%202017.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 15.)
- KLEIN Sándor (2009): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KLOTZ Péter (2014): *Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/integritas-az-emberi-eroforras-gazdalkodasban.original.pdf> (utolsó letöltés: 2018. augusztus 15.)
- MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növeld befolyásod lépésről-lépésre!* Budapest, Üzleti Plusz Kft.

- MINTZBERG, Henry (1975): *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review, vol. 53. no. 4.
- RÓNAY Zoltán (2017): Ethische Führung – das Ethik der Führung: Zusammenhänge im Spiegel der Verantwortung des Universitätsleiters. *Jogelméleti Szemle*, 17. évf., 2. sz. 165–178.
- SÁNTHA György – KLOTZ Péter (2013): *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak, „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Elérhetőség: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1ntha%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smenedzsment_tananyag.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 02.)

4. HIVATÁSETIKAI ALAPOK: INTEGRITÁS A SZERVEZETBEN ÉS A VEZETŐI MUNKÁBAN

Kajtár Edit

4.1. Alapvetések

A közszolgálati hivatássetika mint szervezeti és humánpolitikai téma Európa-szerte egyre inkább előtérbe kerül. Az Európai Unió az integritásszemléletet, a hivatásetikai eszközrendszert és az antikorrupciót szoros összefüggésben, proaktív módon kezeli, és a dilemmák gyakorisága miatt hangsúlyozza a közszolgák képzésének jelentőségét.⁶⁷ Hazánkban a Magyar Program a közigazgatási reform kiemelt területeként határozza meg a hivatásrendek megújítását. Az integritás ennek a megújulásnak központi eleme, egyben a jó kormányzás feltétele. Felfogható a korrupció ellenpólusaként, hiszen a tapasztalat igazolja: a közösségi integritás erősítésével csaknem arányosan csökken a korrupciós kockázat.⁶⁸ Már most hangsúlyozni kell azonban, hogy jóllehet lényegi eleme a korrupció megelőzése (e fejezetben is e témára fókuszálunk), az integritás köre annál jóval szélesebb.

4.2. Fogalmak

4.2.1. A közszolgálati etika

A közszolgálati etika hivatássetika (szaketika), amely a közszolgálat (mint speciális foglalkozási ág) alapvető érdekeit és értékeit tükrözi vissza. „Azt jelenti, hogy a morális alapelveket a szervezetekben működő tisztviselők viselkedésére alkalmazzuk.”⁶⁹ A szélesebb értelemben vett közszolgálati alkalmazottakkal szemben támasztott elvárások nem statikusak: a társadalmi követelményeknek megfelelően új etikai igények fogalmazódnak meg. A hagyományos bürokratikus értékek (mint a kormányzathoz lojális, pontos és szakszerű munkavégzés) mellett egyre gyakrabban kerülnek előtérbe az új, polgárbarát közigazgatás értékei, így például a költséghatékonyság, a gyorsaság, az eljárások egyszerűsítése.⁷⁰

Az integritásszemlélet térhódítása egy másik, általánosabb folyamattal párhuzamosan zajlik, mely nem más, mint a jog erkölcsiesedése. Ádám Antal professzor, volt alkotmánybíró egy para-

⁶⁷ KIS 2015, 14.

⁶⁸ BÁGER 2015, 24.

⁶⁹ Dennis F. Thompson-t idézi DÁVID – LÓCZY 2013, 16.

⁷⁰ DÁVID – LÓCZY, 2013, 18.

doxonra világít rá: a visszaélések terjedésének időszakában, amikor a szavahihetőség, a türelem, a korrektség és a bizalom hiánya vagy lazulása figyelhető meg, a jogrendszer erkölcsiesedéséről beszélhetünk. Ádám Antal rámutat: a paradoxon csak látszólagos, hiszen a jelenséget éppen a jelzett negatív tendenciák támasztják alá. Mivel a jellegzetes jogi eszközök nem bizonyulnak a vázolt deliktumok és visszaélések elleni küzdelemben eléggé hatékonyak, egyre több országban észlelhető az a törekvés, hogy a különböző állami és nem állami szervek, szakmai és más közösségek a szerepükhöz és jellegükhöz igazodva dolgozzák ki és nyilvánítsák magukra kötelezőnek speciális erkölcsi normákat.⁷¹ A jogrendszer erkölcsiesedésének folyamata jelentős mértékben alakítja a közigazgatás és az igazságszolgáltatás értékvédő szerepét.

4.2.2. A korrupció

Legátfogóbb definíciója szerint olyan viselkedés, amely a köz erőforrásait magáncélokra használja. A közigazgatási korrupció során a köz szolgálja eltér a közzolgáltatáshoz kötődő (politikai vagy végrehajtó) elvektől és szabályoktól annak érdekében, hogy anyagi, hatalmi vagy státuszjelölőket biztosítson, magán- vagy csoportérdeket szolgálva.⁷² A korrupció aláaknázza a közintézmények működésébe vetett bizalmat, torzítja a piaci versenyt, növeli a közkiadásokat, csökkenti az állami bevételeket, végső soron pedig magának a demokráciának a működését sodorja veszélybe.⁷³ A korrupció „társadalmi csapda”, minden belépőnek egyéni hasznot ígér, ugyanakkor minél többen vesznek benne részt, annál inkább növekszik a társadalmi kár.⁷⁴ Fontos, hogy kezelését közös szükségletként, „nemzetek feletti közügyként” értelmezzük, mely globális összefogást kíván, tekintve, hogy a jelenség nem áll meg az országhatároknál.⁷⁵

A korrupció titkolózó, ezerarcú, a társadalmi kölcsönhatások sűrű övezetében létezik a társadalmi felháborodás és a hallgatóságos beleegyezés között.⁷⁶ Olyan, mint a víz vagy a fény – azonnal utat talál magának, és aktivizálódik, s korrumpált aktusok egész lavináját képes elindítani.⁷⁷ Egy adott ország, régió vagy éppen társadalom fertőzöttsége többféle mutatóval mérhető, kriminálstatisztikai adatok segítségével, illetve a Transparency International által kimunkált úgynevezett korrupcióérzékelési (percepció) indexszel. „A kriminálstatisztikai adatok alapján azt a következtetést kellene levonni, hogy a (kriminális) korrupció fehér holló Magyarországon.” Ez nyilván téves diagnózis a látencia miatt, hiszen az érintettek (vagyis a jogtalan előnyt adó és az azt fogadó) közötti érdekesség miatt csak elenyésző számban indul büntetőeljárás.⁷⁸

A korrupció „a közfeladatok ellátásában az integritás megsértése vagy kiüresítése, megvesztegetés vagy előnyszerzés révén” valósul meg. E definíció újszerűsége az, hogy ebben közvetlen utalás van az integritásra, illetve annak megsértésére.⁷⁹ A kockázat egy bizonyos nemkívánatos esemény bekövetkezésének valószínűsége, lehetősége, megszorozva annak hatásával vagy az általa okozott kárral.⁸⁰

⁷¹ ÁDÁM 1999, 33-34.

⁷² PALLAI ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001 22.

⁷³ Korrupciomegelozes.kormany.hu (é. n.): A korrupció jelenségéről. Elérhetőség: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/a-korrupcio-jelensegerol>, utolsó letöltés: 2019. március 11.

⁷⁴ HANKISS 1983.

⁷⁵ JUHÁSZ 2015, 49.; HAZAFI 2006, 23-27.

⁷⁶ HANKISS 2001, 13.

⁷⁷ KŐHALMI 2015, 7.

⁷⁸ KŐHALMI 2015, 104.

⁷⁹ BÁGER 2015, 25.

⁸⁰ BÁGER 2015, 30.

Rabl szerint három faktor befolyásolja jelentősen a korrump szereplők döntéseit:

- az egyén korrupcióhoz való viszonya/beállítódása,
- mások normái a korrupcióval kapcsolatban és
- a korrump cselekedet felett érzett kontroll.⁸¹

4.3. Az integritás

Az integritás a latin *in tangere* (érinthetetlen) szóból ered, és olyan pozitív értéktartalmú fogalmakkal forr össze, mint az erkölcsi értelemben vett megfelelés, sérthetlenség, helyes magatartás, feddhetetlenség, tisztelet, saját felelősség vagy szakmaiság. Integritásról több szinten beszélhetünk, így szervezeti, egyéni (személyes) és személyközi szinten (utóbbi a kapcsolattartás integritását fedi).

Az integritást célszerű elhatárolni a megfelelés biztosításától. Az integritás a cselekedetek belső indítékaira koncentrál (például a becsületességre, a megbízhatóságra, az erkölcsi tartásra stb.), azon szemléletbeli és magatartási jellemzők összességét helyezi előtérbe, amelyek a szereplőket képessé teszik arra, hogy döntéseiket az elvárt erkölcsi és az előírt normáknak megfelelően hozzák meg. A megfelelés (compliance) ezzel szemben a jogi és egyéb szabályozási normákkal való cselekvést, az erre való ösztönzést/kényszerítést jelenti, és a magatartásformákat befolyásoló külső erőkre fókuszál (a jogi szabályozásra, a vizsgálatokra, ellenőrzésekre, szankciókra), önkéntes azonosulás helyett elsősorban üzleti érdeken alapszik.⁸² Mindazonáltal a két fogalom közötti határmezsgye nem éles, a tágan értelmezett integritásban benne foglalják a *compliance* is, és viszont.⁸³

4.4. Az integritás rendszere

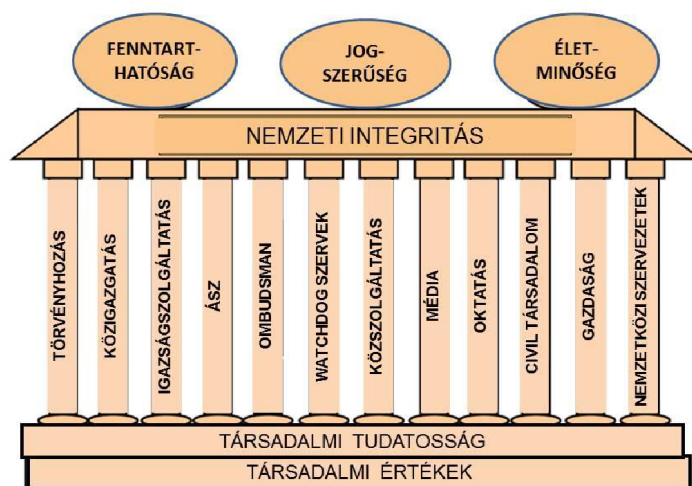
4.4.1. Integritásábrázolások

Pallai Katalin meghatározása szerint a szervezeti integritás olyan egészséges működésmód, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására, a demokratikus értékeknek és alapelveknek megfelelően és eredményesen használja. Az integritás az állampolgárok és más szereplők számára érthetővé teszi, és bizonyosságot ad arról, hogy a közsféra egésze (a politikai és végrehajtó hatalom) és a velük kapcsolatban álló közszolgák konzisztensen és átláthatóan dolgoznak a közcélok érdekében.

⁸¹ KÓHALMI 2015, 38.

⁸² PAPANÉK –ANDRÁSI 2010.

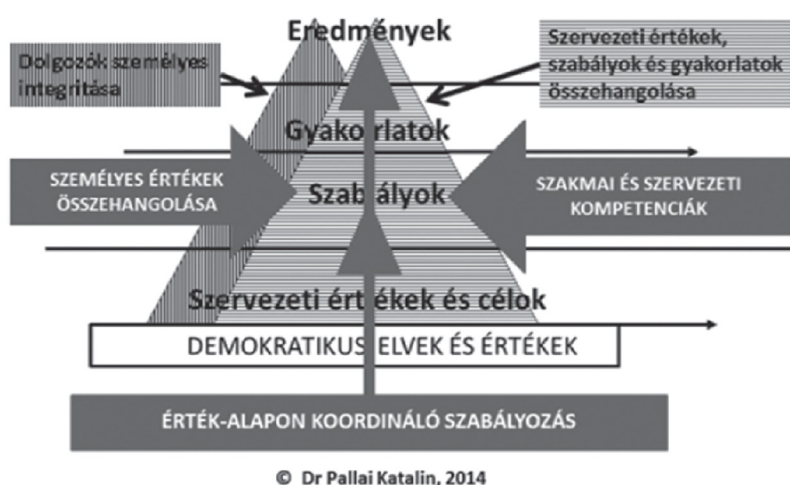
⁸³ KÁDÁR 2012, 18.



2. ábra: A nemzeti integritásrendszer⁸⁴

Közkedvelt szemléltetés a görög templom metafora, mely a nemzeti integritás rendszerét antik templomként jeleníti meg. A templom építőkövei a demokratikus alapértékek és intézmények, amelyek szilárd alapját a társadalmi értékek és a társadalom értéktudatossága képezik. Utóbbi kettőre épülnek a templom pillérjei, a demokratikus működéshez és a jó kormányzás fenntartásához elengedhetetlen intézmények: a törvényhozás, a közigazgatás, az igazságszolgáltatás, az Állami Számvevőszék (ÁSZ), az ombudsmanok, az úgynevezett watchdog szervek, a közszolgáltatás, a média, az oktatás, a civil társadalom, a gazdaság, illetve a nemzetközi szervezetek. Magát a nemzeti integritást (tető) e pillérek támasztják alá. A tetőn lévő három gömb a fenntarthatóság, a jogszerűség és az életminőség (2. ábra).⁸⁵

Ugyancsak Pallai Katalintól származik az alábbi, szervezeti integritást két, egymást részben fedő piramisként szemléltető ábra (3. ábra):



© Dr Pallai Katalin, 2014

3. ábra: Szervezeti integritás

A közzolgálati integritás akkor valósul meg, amikor nemcsak a szabályrendszer konzisztens, hanem a szervezetben kialakult gyakorlatok is az értékek és szabályok megvalósulását szolgálják, így a megál-

⁸⁴ PALLAI 2012, 13.

⁸⁵ PALLAI 2012, 13.

lapított közcéloknak megfelelő eredményeket hoznak létre. A szervezet integráns működéséhez arra is szükség van, hogy a munkatársak elköteleződjenek a szervezeti szabályok, gyakorlatok és az eredményes cselekvés mellett. A fejlesztés feladata a szervezeti és a személyes (a foglalkoztatottak személyes értékei, elfogadott szabályai, viselkedései és döntései szintjén megjelenő) integritás összekapcsolása.⁸⁶ Integritásról akkor beszélhetünk, ha a szervezetnek van egy pozitív, a társadalmi elvárásokkal összhangban álló, szilárd értékrendje, amely mentén működik, s amellyel a foglalkoztatottak is azonosulnak.⁸⁷

A két rendszer kölcsönhatása jól látható a közérdekű bejelentés és a whistleblowerek (más néven „vészharangot megkongató munkavállalók”, „belső tanúk”, „bennfentes informátorok”) tevékenysége kapcsán. A whistleblowing az a cselekmény, amikor egy szervezet jelenlegi vagy volt tagja, alkalmazottja bennfentes információkat szolgáltat ki a szervezet közérdek számára káros vagy másoknak jogellenesen kárt okozó tevékenységéről olyan személy vagy szervezet számára, amely képes fellépni e tevékenységgel szemben.⁸⁸ A whistleblowing „morális, etikai értelemben előmozdítja a közérdekvédelem, az átláthatóság és az elszámoltathatóság általános demokratikus értékeinek érvényesülését, gazdasági értelemben pedig a hatékonyságot javíthatja, hiszen kevesebb veszteség éri az államot és a vállalatokat, ha a korrupció révén elfolyó pénzekre például fény derül”⁸⁹ – írja Kun Attila. A whistleblowerek tehát jogsértő, szabálytalan, etikátlan vagy másoknak kárt okozó tevékenységekre vonatkozó bizalmas információkat hoznak nyilvánosságra többek között, de nem kizárólag korrupciós cselekményekről. Ha azt szeretnénk, hogy növekedjen a közérdekű bejelentések száma, egyszerre kell erősíteni a személyes és a szervezeti integritást. Míg az előbbi adja a közérdekű bejelentő motivációjának alapját, az utóbbi jelenti a biztosítékot a bejelentő személyének védelmére, a bejelentés kellő súlyú kezelésére.⁹⁰

4.5. Az Állami Számvevőszék integritásfelméréseinek főbb megállapításai

A közszféra intézményeinek korrupciós kockázatait, illetve a kontrollok kiépítettségét integritásfelmérés keretében értékeli az Állami Számvevőszék.⁹¹ A kockázati térkép alapja a költségvetési szervek önkéntes, kérdőíven alapuló adatszolgáltatása. 2017-ben a kutatáshoz 3346 szervezet szolgáltatott adatot, a válaszadó intézmények 64%-a nyújt közszolgáltatást. Panaszkezelő és közérdekű bejelentést támogató rendszert azonban csupán az intézmények harmada alakított ki.

Integritáskockázatot jelent:

- a díjköteles szolgáltatás nyújtása,
- a méltányosság gyakorlásának lehetősége,
- a szolgáltatás iránti túlkereslet.

Neuralgikus pont továbbá az ajándékok, a meghívások, az utaztatás elfogadásának nem megfelelő szabályozottsága.

Ezzel szemben az integritást támogatja:

- a pénzbeli ellátás nyújtása esetén készülő hivatalos átvételi dokumentum,
- az összeférhetlenség kérdéskörének megfelelő szabályozottsága.⁹²

⁸⁶ PALLAI 2015, 100.

⁸⁷ LENGYEL 2017.

⁸⁸ SZENTE 2010, 20.

⁸⁹ KUN 2011, 113.

⁹⁰ DOBOS – GULYÁS 2015, 8.

⁹¹ TÖRÖK 2018, in: SZABLICS szerk. 2018, 8.

⁹² NÉMETH – MARTUS – VARGHA 2018, 161.

Egy önkormányzatokat érintő ÁSZ-vizsgálat szerint a foglalkoztatottak szakmai tudása elősegíti az integritást, ugyanakkor gondok forrása a munkahely alacsony presztízse, a munka gyenge megbecsülése és a fizetéssel való elégedetlenség.⁹³

4.6. A vezető és az integritás

A „Ki felel az integritásért?” kérdésre nem elegendő az a klasszikus válasz, mely szerint ennek biztosítása a törvényhozás és a bünyildözés vállán nyugszik. Az integritás a szervezetek és azok tagjai, így a vezetők közös ügye.⁹⁴ Az Állami Számvevőszék a közpénzt, közvagyonot használó szervezet vezetőjének teljesítményét főként aszerint ítéli meg, hogy az általa vezetett szervezet mennyire teljesíti a közpénzek felhasználására⁹⁵ vonatkozó alaptörvényi elveket, mint:

- törvényesség,
- célszerűség,
- eredményesség,
- átláthatóság és
- a közélet tisztasága.⁹⁶

A megelőzésre fókuszáló integritásmegközelítés olyan, a menedzsment-szakirodalomból ismert elemeket integrál, mint az érték tudatosság, a vezetői készségek, a szervezetfejlesztés vagy a kockázatelemzés.⁹⁷ A vezető birtokában kell legyen azoknak az ismereteknek, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezeti integritást a középpontba állítva eredményesen vezesse a rábízott intézményt. A közszféra küldetése, a közszféra sajátosságai jelölik ki a speciális utat.⁹⁸ A vezető szerepe túlmutat a szabályok egyszeri megalkotásán: azokat folyamatosan adaptálnia kell a változó környezethez, figyelve a kockázatot jelentő helyzeteket. Más szóval a téma jelentőségének kommunikálása, különböző programok elindítása, a jutalmazó-szankcionáló rendszer alkalmazása csupán a „kezdő szint”. „Haladó szintre” akkor lép a vezető, ha úgy viselkedik a mindennapokban, hogy abból az alkalmazottak számára mind az elvárt követelmények („mit?”), mind az azoknak való megfelelés („hogyan?”) könnyen és egyértelműen levezethető a látott példából.⁹⁹ „Nem létezik tökéletes, értékkonfliktusok nélküli közszolga. Az állami tisztviselők is etikai támogatásra, tanulásra és szolidaritásra szorulnak.”¹⁰⁰ E téren kiemelt szerepe van a példamutatásnak. Ha egy vezető úgy áll az intézmény élén, hogy szolgálni szeretne, akkor ez a mentalitás elterjed az egész intézményben. Ezen a ponton érdemes utalni az etikus vezetés közszolgálatban is alkalmazható elméletére is, amelynek kiindulópontja, hogy a vezető a szervezet érdekeit a saját érdekei elébe helyezi, ennek során pedig a munkatársait a döntésekbe bevonja, azok végrehajtásában érdekeltté teszi, ezáltal a szervezeti és az egyéni célok összehangolódnak, a kollégák magukénak érzik a kitűzött feladatot, és ezáltal a sikert is.¹⁰¹ Fontos, hogy a dolgozók büszkék legyenek az intézményre. Azok között, akik hosszú távon az adott szervezetnél szeret-

⁹³ BÁGER 2012, 254.

⁹⁴ DARGAY 2015.

⁹⁵ Az állami működés anyagi alapjainak fontosságát, az állami gazdálkodás a társadalom egészére és a jövő generációkra kiható jelentőségét elismerve kerültek alaptörvényi szintű szabályozásra. Gáva – Smuk – Téglási 2017, 38.

⁹⁶ BÁBOSIK 2017.

⁹⁷ KLOTZ 2017, 8.

⁹⁸ BÁBOSIK 2017.

⁹⁹ KLOTZ – SÁNTHA 2013, 39.

¹⁰⁰ PALLAI – KIS 2014, 167.

¹⁰¹ RÓNAY 2017.

nének dolgozni, jóval kisebb a korrupció, mint azok között, akik elvágyódnak.¹⁰² Rónay szerint az etikus vezetés gyakorlati implementációjaként a közszolgálatban (Rónay a felsőoktatást hozza fel példaként) is egyre nagyobb szerepet kell kapnia a vezetői etika esetleg kódexszerű követelményeinek, amelyek sok tekintetben akaratlanul is az etikus vezetés kritériumrendszerét alkalmazzák.¹⁰³

A foglalkozás-egészségügy és kiválasztás területén használt mutatók jó szolgálatot tesznek a korrupciós, illetve integritáskockázatok mérésénél. Klotz rámutat, hogy az egyes munkakörhöz kötődő kockázatok felmérhetők és számszerűsíthetők. A leginkább vezetőspezifikus kockázati tényezőknek az alábbiakat tartja:

- a hatósági eljárásban való részvétel,
- a beszerzésben, közbeszerzési eljárásban való részvétel,
- a külső szervezetekkel való szerződéskötésben való közreműködés, valamint
- a minősített vagy bizalmas információk birtoklása.

A helyzetet súlyosbítja, hogy a vezetői munkaköröknél – a beosztotti munkakörökkel ellentétben – nincs rendszeres külső ellenőrzés. A kockázatok nem elsősorban a kockázati tényezők rendszeressé válásával, hanem esetleges, alkalmankénti előfordulásával jelentkeznek.¹⁰⁴

4.7. Esettanulmányok

1. esettanulmány

Az integritási szemlélet fő elemei:

- szervezeti szinten: a represszív, büntető jellegű intézkedések mellett kockázatkezelés és prevenció;
- egyéni szinten: a közszolgálatban dolgozók integritásának erősítése (a közszolgálati hivatás-étika erősítése, jogi alapokra helyezése, képzés);
- a felelősség kérdése: ahogy fentebb említettük, ez már korántsem áll meg a jogalkotás és a bűnüldözés szintjén.¹⁰⁵

Az Ön szervezetében milyen lépések történnek az egyes szinteken?

2. esettanulmány

Racionalizálási stratégiák

A korrupst szereplők nem utasítják el a konvencionális értékeket, „csak” úgy vélik, hogy ezek a normák bizonyos körülmények között áthághatók. A racionalizációs, relativizáló stratégiák segítik az önfelmentést. A legtöbb ilyen technika kulturálisan tanult és szociálisan erősített. Tanja Rabl az alábbi nyolc stratégiát különbözteti meg:¹⁰⁶

¹⁰² Lásd: <https://www.penzugyiszemle.hu/konferenciak/tudas-tanulas-kutatas-fejlesztes-visszacsatolas-es-ellenorzes-igy-kuzdhetunk-a-korrupcio-ellen>, utolsó letöltés: 2019. március 11.

¹⁰³ RÓNAY 2017.

¹⁰⁴ KLOTZ 2014.

¹⁰⁵ DARGAY 2015.

¹⁰⁶ RABL 2009, 31. Idézi: KÓHALMI 2015, 36-37.

Racionalizálási stratégiák	Tipikus kijelentések
legalitás	„De hiszen sehol sincs leírva, hogy ezt nem szabad!”
a felelősség tagadása	„Ez volt az egyetlen lehetőség a nyereségünk növelésére.” „Hisz ezt mindenki így csinálja!”
a kár tagadása	„Ez nem károsított meg senkit. Mindenkinek jó volt.”
az áldozat tagadása	„A konkurenciára gondol? Néha ők is húzhatják a rövidebbet!” „Miért? Mert más pályázók üres kézzel távoznak? Hát... ilyen az üzlet.”
szociális súlypontozás	„Mások még más dolgokra is képesek, hogy megbízásokhoz jussanak.”
hivatkozás felsőbb célokra	„Én csak megtettem mindent azért, hogy a vállalkozás helyzetét és nyereségét javítsam.”
a kontó metaforája	„Miért ne használnám ki azokat a jó kapcsolatokat, amiket az évek során kiépítettem?”
a figyelem újrafókuszálása	„Végül is én hoztam össze a megbízást a vállalkozásunk számára.”

Bibliometriai elemzés: A médiában megjelenő hírek széles körben támasztják alá konkrétumokkal a szakirodalomnak a korrupció elterjedtségével, az okozott kárral kapcsolatos megállapításait.¹⁰⁷ Elemezze az elmúlt hét vagy hónap témához kapcsolódó híreit!

- Milyen kontextusban szerepel az integritás, a korrupció?
- Melyek a legfőbb korrupciós kockázatok?
- Mi segíthette volna a korrupció kialakulásának elkerülését?
- Milyen kifogások (racionalizálási stratégiák) jelentek meg?

3. esettanulmány

Alábbi három bekezdés az integritás három különböző dimenzióját érinti. Ezekből kiindulva Ön szerint hogyan hatnak adott szervezetben az integritásra az alábbi intézmények:

- kommunikáció,
- adatvédelem,
- esélyegyenlőség?

Kommunikáció: „A jó kommunikáció egyszerre véd és támogat.” Németh Erzsébet, az ÁSZ felügyeleti vezetője a közsféra kommunikációja eredményességének szerepét emeli ki. A kulcs a megfelelő kommunikáció, amely hozzásegítheti a vezetőket ahhoz, hogy építsék a közbizalmat és a közjót szolgálják.

Adatvédelem: A közbizalom másik vetülete az adatok megfelelő védelme, illetve a közérdekű adatok elérhetősége. Ahogy Péterfalvi Attila rámutat: „A jó állam egyik legfontosabb értéke az átláthatósága, ez az egyik feltétele annak, hogy kialakuljon az állammal szembeni közbizalom. Az adatvagyonnal való gazdálkodás átláthatósága ugyanis a közbizalom számára rendkívül fontos.” Az információszabadság eredeti szerepe az, hogy a közérdekű információ teljes egészében átlátható legyen, ez azonban néhol védtelenné teheti az államot. Az Európai Unióban a közérdekű adatok mintegy 2000 milliárd eurónyi értéket képviselnek, amit valahogy meg kellene védeni, ezt azonban

¹⁰⁷ PAPANÉK –ANDRÁSI 2010.

lehetetlenné teszi a szabad információhoz jutást biztosító alapjog.¹⁰⁸

Esélyegyenlőség: Az esélyegyenlőség elvének érvényesítésekor az integritás a diszkriminációmentes foglalkoztatást akadályozó kockázatok beazonosításában, a diszkriminatív helyzeteket előidéző okok vizsgálatában, a diszkriminatív helyzeteket előidéző okok megszüntetésére történő javaslatok megfogalmazásában és a diszkriminatív helyzetek megszüntetésében határozható meg.¹⁰⁹

4.8. Irodalom

- ÁDÁM ANTAL (1999): A közigazgatás értéköttsége az alkotmányos jogállamban. *Tér és Társadalom*, 1999/3. 19-36.
- BÁBOSIK MÁRIA (szerk.) (2017): *Vezetés a közjó szolgálatában. Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment*. Budapest, Állami Számvevőszék – Typotex.
- BÁGER GUSZTÁV (2012): *Korrupció, büntetés, integritás, kompetencia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BÁGER GUSZTÁV (2015): A korrupció elleni küzdelem integritás alapú szemlélete, módszertani alapjai és nemzetközi tapasztalatai. In: Dargay Eszter – Juhász Lilla Mária (szerk.) (2015): *Antikorrupció és integritás*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 23-48.
- DARGAY ESZTER (2015): *Integritás, mint a korrupció megelőzés eszköze a közigazgatásban*. Polgári Szemle, 2015/4-6.
- http://epa.oszk.hu/00800/00890/00061/EPA00890_polgari_szemle_2015_4-6_721.htm (Utolsó letöltés: 2019. 01. 03.)
- DÁVID PÉTER – LÓCZY PÉTER (2013): *Hivatásetika és kultúra, érdekérvényesítés*. Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez. Budapest, NKE ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001.
- DOBOS CSABA – GULYÁS ÁRIL (2015): *A bejelentőrendszer szerepe az integritás erősítésében, a bejelentések vizsgálata és a bejelentővédelem*. Budapest, NKE.
- GÁVA KRISZTIÁN – SMUK PÉTER – TÉGLÁSI ANDRÁS (2017): *Az Alaptörvény értékei*. Budapest, Dialog Campus Kiadó.
- HANKISS ELEMÉR (2001): *A korrupció játéka Közép-Kelet Európában 1945-1999*. In: CSEFKÓ FERENC – HORVÁTH CSABA (szerk.) (2001): *Korrupció Magyarországon*. Pécs – Budapest, Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület – PTE ÁJK.
- HANKISS ELEMÉR (1983): *Társadalmi csapdák/Diagnózisok*. Budapest, Magvető Kiadó.
- HAZAFI ZOLTÁN (2006): *A közszolgálati etika érvényesítése*. In: Soós – Hazafi (2006): *A korrupció elleni küzdelem elvei és módszerei, a közszolgálati etika érvényesítése*. Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet.
- JUHÁSZ LILLA MÁRIA (2015): *A korrupció elleni harc Magyarországon az OECD jelentéseinek tükrében*. In: DARGAY ESZTER – JUHÁSZ LILLA MÁRIA (szerk.) (2015): *Antikorrupció és integritás*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 49-68.
- KÁDÁR KRISZTIÁN (2012): *A közigazgatás stratégiai tervezésének és fejlesztésének módszertana*. Elérhetőség: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/2/ce/b0000/Kádár%20Krisztián_A%20közigazgatás%20stratégiai%20tervezésének%20és%20fejlesztésének%20módszertana_tananyag.pdf (Utolsó letöltés: 2019. január 03.)
- KIS NORBERT (2015): *Antikorrupció és közszolgálati integritás: Magyarország az európai uniós törekvések tükrében*. In: Dargay Eszter – Juhász Lilla Mária (szerk.) (2015): *Antikorrupció és integritás*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 11-22.
- KLOTZ PÉTER – SÁNTHA GYÖRGY (2013): *Integritásmenedzsment*. Budapest, NKE.
- KLOTZ PÉTER (2014): *Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban*. Budapest, 2014. Elérhetőség:

¹⁰⁸ Lásd: <https://www.penzugyiszemle.hu/konferenciak/a-jo-allam-egyik-legfontosabb-erteke-az-atlathatosaga-asz-konferencia>, utolsó letöltés: 2019. március 11.

¹⁰⁹ DÁVID – LÓCZY 2013, 53.

<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8601/Terljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Utolsó letöltés: 2019. január 03.)

- KLOTZ PÉTER (2017): Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére. Doktori (PhD) értekezés.
- KOI GYULA (2002): Közszolgálati etika. Budapest.
- KŐHALMI LÁSZLÓ (2015): Korrupció. Pécs, PTE Állam- és Jogtudományi Kar Gazdasági Büntetőjogi Kutatóintézet.
- KUN ATTILA (2011): A whistleblowerek védelme – különös tekintettel a munkajogi aspektusokra. Pécsi Munkajogi Közlemények, 4. évf. 2011/2. 113-144.
- LENGYEL VIKTOR (2017): Terjed a magyar modell. Pénzügyi Szemle online, 2017. december 9. Elérhetőség: <https://www.penzugyiszemle.hu/interju/terjed-a-magyar-modell> (utolsó letöltés: 2019. január. 03.)
- NÉMETH ERZSÉBET – MARTUS BETTINA – VARGHA BÁLINT TAMÁS (2018): Közszolgáltatások integritáskockázatai és -kontrolljai. Pénzügyi Szemle, 2018/2. 161-181.
- PALLAI KATALIN (2012): Párbeszéd, normák és az argumentatív módszera korrupció megelőzésben az érték alapú kormányzás című tárgyhoz az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés keretében. Tantárgyi segédlet. Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/pallai-katalin-jegyzet-parbeszed-normak-es-argumnetativ-eszkozok-1.original.pdf> (utolsó letöltés: 2019. január. 03.)
- PALLAI KATALIN – KIS NORBERT (2014): A teljesség felé. Integritásképzés- és kutatás a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. Pénzügyi Szemle, 2014/2. 167–180.
- PALLAI KATALIN (2015): A tréningek szerepe az integritásoktatásban. Társadalom és Honvédelem, 2015/1. 27–43.
- PAPANEK GÁBOR – ANDRÁSI ZOLTÁN (2010): A korrupció és a közbeszerzési korrupció a magyar sajtó tükrében. Társadalomkutatás, 2010/4. 465–478.
- RABL, TANJA (2009): Der korrupte Akteur. Aus Politik und Zeitgeschichte, 2009/3-4. 26-32.
- Tudás, tanulás, kutatás, fejlesztés, visszacsatolás és ellenőrzés – így küzdhetünk a korrupció ellen. Pénzügyi Szemle online, 2017. október 9.
- <https://www.penzugyiszemle.hu/konferenciak/tudas-tanulas-kutatas-fejleszt-es-visszacsatolas-es-ellenorzes-igy-kuzdhetunk-a-korrupcio-ellen> (Utolsó letöltés: 2019.01.03.)
- RÓNAY ZOLTÁN (2017): Ethische Führung – das Ethik der Führung: Zusammenhänge im Spiegel der Verantwortung des Universitätsleiters. Jogelméleti Szemle, 2017/2. 165–178.
- SZABLICS BÁLINT (szerk.) (2018): A költségvetés végrehajtásának elmélete és gyakorlata. Budapest, Dialog Campus Kiadó.
- SZENTE ZOLTÁN (2010): A bennfentes informátorok (whistleblower-ek) alkalmazásának lehetőségei a korrupcióellenes küzdelemben. Közigazgatás-tudományi Közlöny I. 2010/1. 19–40.
- A jó állam egyik legfontosabb értéke az átláthatósága – ÁSZ-konferencia. Pénzügyi Szemle online 2018. január 25. <https://www.penzugyiszemle.hu/konferenciak/a-jo-allam-egyik-legfontosabb-erteke-az-atlathatosaga-asz-konferencia> (Utolsó letöltés: 2019. 01. 03.)
- A korrupció jelenségéről. Kormányportál, Hírek. <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/a-korrupcio-jelensegerol> (Utolsó letöltés: 2019. 01. 03.)

5. HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT: VEZETŐI FELADATOK A KIVÁLASZTÁSBAN ÉS A MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓBAN

Méhes Tamás

5.1. Alapvetések

„Megfelelő embert a megfelelő helyre”

„A közszoigálat akkor tudja a közjót valóban szolgálni, a vele szemben felállított és folyamatosan növekvő elvárásokat eredményesen teljesíteni, ha a „szervezet”, a „feladat” és az „eljárás” mellett a „személyzettel” kapcsolatos kérdésekben is rendszerszerű megoldásokat tud érvényre juttatni.”¹¹⁰ A kompetens, motivált, az adott közszoigálati szervezet munkáját előre vivő (a lehető legmegfelelőbb) munkatársak kiválasztásában, integrálásában és megtartásában kiemelt szerepe van a vezetőknek. Közszoigálati területen kiemelt jelentőséggel bír a kiválasztás és a munkahelyi szocializáció, illetve az ebben betöltött vezetői szerep, hiszen a közszoigálatban dolgozó személy az állam nevében látja el a közszoigálati hivatásból eredő feladatait, vagyis képviseli az államot az állampolgárokkal kapcsolatos ügyek intézése során. Ha emellett azt is figyelembe vesszük, hogy Magyarország Alaptörvénye rögzíti a közhivatal viseléséhez való jogot azzal, hogy kimondja: „Minden magyar állampolgárnak joga van ahhoz, hogy rátermettségének, képzettségének és szakmai tudásának megfelelő közhivatalt viseljen”,¹¹¹ megérthetjük azt a kiemelt felelősséget, amelyet ez a jog telepít a kiválasztás tekintetében a vezetőre. Ezt támogatja a rátermettség és a képzettség kiemelése, valamint az a szabályozási környezet, amely kijelöli a követendő eljárási rendet, valamint feltételrendszert a vezető számára a döntés meghozatalához.

A közszoigálati alkalmazás feltételének szabályozottságát jól példázzák a kormánytisztviselőkre irányadó követelmények, amelyek az általános kinevezési feltételek mellett (például: magyar állampolgárság, magyar nyelv ismerete, büntetlen előélet, cselekvőképesség, korhatár stb.), különös feltételeket (például: vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség, idegennyelv-tudás stb.), sőt kiterjesztett értelemben már a törvény preambulumban előírásokat (például: hatékonyság, költségtakarékosság, demokratizmus, pártsemlegesség stb.) tartalmaznak, amelyekre mind-mind figyelemmel kell lennie a közszoigálati vezetőnek a kinevezési döntés meghozásakor. Természetesen a közszoigálat szolgálati ágáiban az ellátandó feladatok speciális jellegére figyelemmel eltérő előírások és feltételek vonatkoznak, de a részletes szabályozottság minden szolgálati területen általános.

¹¹⁰ SZAKÁCS 2014, 9.

¹¹¹ Magyarország Alaptörvénye XXIII. cikk (8) bekezdés első mondat.

5.2. Alapfogalmak

Az alábbiakban az emberierőforrás-gazdálkodás (más néven humánerőforrás-menedzsment) két központi intézményét, a kiválasztást és a munkahelyi szocializációt vesszük górcső alá.

5.2.1. Kiválasztás

A szelekciós folyamat során széles palettáról választhatunk olyan bevett, a felek által elfogadott módszerek közül, mint:

- a pályázati anyagok ellenőrzése,
- a telefonos interjú (nem helyettesítheti a személyes találkozást),
- a szakmai felkészültséget felmérő feladatok, tesztek,
- az interjúk (bár az egyetlen interjú mint kiválasztási módszer megbízhatóságát a szakirodalom egyre inkább megkérdőjelezi, azonban máig ez a leggyakrabban használt módszer), illetve
- az úgynevezett Assessment Centerek (értékelő-fejlesztő központ, mely egyéni és csoportos helyzetgyakorlatok segítségével, a gyakorlatban vizsgálja a jelentkező képességeit, tapasztalatait, ismereteit és személyiségét).¹¹²

A vezető két feltétel betartásával biztosíthatja a folyamat hatékonyságát. Egyrészt fontos a felkészültsége, másrészt magának az interjúknak is meg kell felelnie meghatározott kritériumoknak. A strukturált, konkrét, egységes értékelési szempontok mentén zajló interjú hatékonyabb a konkrét cél nélküli beszélgetéseknél.¹¹³ Az interjúknak sok fajtája létezik. Az életrajzi interjú úgynevezett félig strukturált interjú. Ez a technika azt feltételezi, hogy a múltbéli magatartás alapján következtetni lehet arra, hogy a jövőben hasonló helyzetben miképp fog valaki viselkedni. A strukturált interjúk leggyakrabban alkalmazott típusai a szituációs interjú, a viselkedés-, illetve a kompetenciaalapú interjú. A szituációs interjúra az interjúztató olyan kérdésekkel készül fel, amelyekről konkrét helyzetek bemutatását várja a jelöltől azoknak a kompetenciáknak mentén, amelyek a szervezet számára a kérdéses munkakörhöz fontosak. A munkakör ismeretében kidolgozhatók a munkavállalóra vonatkozó feltételek, a munkaköri követelmények és a sikeres munkavégzés tényezői. Az interjúk egy vagy több körben zajlanak.

A közzolgálati terület aprólékos és gondos szabályozottsága ellenére nincs egységes közzolgálati kiválasztási rendszer. Még a kormánytisztviselők kiválasztásáról is csupán annyit mond a *közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)*, hogy: „Jogszabály vagy az államigazgatási szerv döntése alapján a kinevezés meghívásos vagy pályázati eljárás alapján történhet.”¹¹⁴ A pályázat lehet nyílt vagy zárt, vagyis irányulhat a munkaerőpiac felé (nyílt vagy nyilvános pályázat) és a közzolgálat irányába is (zárt pályázat), amely esetben a közzolgálati alkalmazottak nyújthatják be pályázatukat. Ami a meghívásos eljárást illeti, nyilván az hagyja a legnagyobb mozgásteret az államigazgatási szerv számára, hiszen ekkor már a jelöltek meghatározásában is aktívan közreműködhet. Ami a szelekciót és a toborzást illeti, azok szintén részletesen szabályozott területei a közzolgálatnak. A pályázati eljárás, a személyügyi központ által működtetett toborzási adatbázis, az önéletrajzsablon, a motivációs levél, a kompetenciavizsgálat mind-mind azt a célt szolgálja, hogy támogassa a szervezetet, támogassa a vezetőt az ideális jelölt megtalálásában. Az utóbbi évek fej-

¹¹² BOKODI 2014, 23.

¹¹³ LACZAI 2014, 5.

¹¹⁴ Kttv. 45. § (1) bekezdés első mondat.

lődési tendenciáinak középpontjába egyre inkább az adott munkakörben releváns kompetenciákkal rendelkező munkaerő megtalálása áll. A kompetenciavizsgálat kiterjedt körét kínálja a szabályozás a személyes interjútól a munkaalkalmassági teszten át az értékelő központ közreműködésével megvalósuló kompetenciavizsgálatig.

5.2.2. Munkahelyi szocializáció

A munkahelyi szocializáció arra utal, hogy mennyire, illetve hogyan kapcsolódnak a munkatársak a szervezethez. A szocializáció során sajátítják el a foglalkoztatottak a szervezeti elvárásokat. Ha úgy tetszik, egyfajta jó értelemben vett szerep tanulása történik formális (például: mentorprogram, tréningek segítségével) és informális módon (például: a vezető közös kávézás keretében bemutatja a többieknek az új munkatársat).

Három fő szakasza:

- a reális helyzetkép kialakulása,
- az új szerepkörrel való szembesülés és azonosulás,
- a szűkebb és tágabb szervezeti környezetbe történő integrálódás.

A munkahelyi szocializáció lehet:

- szervezeti (beilleszkedés a munkacsoportba, kommunikáció),
- munka (hogyan viszonyulunk a munkához) és
- foglalkozási szocializáció (a foglalkozásunkhoz kötődő viselkedési minták).¹¹⁵

A (munka)szocializáció az egyénnek a munkához, illetve a munkakörhöz való eredményes alkalmazkodása (munkaköri beválása), az új belépőnek a munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedése, orientációja és tartós elkötelezettsége az őt befogadó és elfogadó szervezettel. Szociálpszichológiai aspektusból az egyén a tapasztalatai alapján kialakít a szervezetről egy olyan kognitív térképet, amely ábrázolja számára (természetesen szubjektíven) a szervezet belső struktúráját és kapcsolati erőterét, és ebben elhelyezi magát a szervezet fejlődési dinamikájának megfelelően. A szocializációs programok kialakítása és működtetése nemcsak az új munkatársak beilleszkedését segíti, de hasznos lehet gyakornokok, gyermek születése után otthonról hazatérők, magasabb vagy más beosztásba kerülők esetén is. A szocializáció sikerességében és minőségben a vezető kulcsszerepet játszik, ennek során a korszerű – elsősorban a piaci szervezetekre kidolgozott – vezetési eszközök a közszolgálatban is eredményesen alkalmazhatók.¹¹⁶

Szemben a kiválasztás aprólékos szabályozásával, a közszolgálatra irányadó törvényi és rendeleti szintű szabályozás nem jelöli ki az egyes hivatásrendekre alkalmazandó kötelező munkahelyi szocializációs mechanizmusokat, így annak meghatározásával is adós marad, hogy a vezetőnek milyen teendői vannak az új belépők, a szülés után visszatérők vagy az előléptetéssel új munkaköre kerülők szocializációs helyzetének megkönnyítése érdekében. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy ezek a mechanizmusok ne működjenek, csupán nem jogszabályban rögzített módon, jogszabályban előírt lépések mentén valósulnak meg. A vezetőnek ugyanakkor – és természetesen a szervezetnek is – elemi érdeke, hogy bármilyen munkahelyi szocializációs helyzet áll is elő, azt mielőbb és lehetőség szerint támogatott módon leküzdje az érintett, és teljes értékű munkatársként valósítsa meg a szervezeti elvárásokat.

¹¹⁵ ANTALOVITS 2006.

¹¹⁶ RÓNAY 2017, 170–171.

Érdemes megfigyelnünk, hogy a **Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe (a továbbiakban: Kódex)** a vezető és a tisztviselő számára egyaránt előír olyan kötelezettségeket, amelyek esetenként közvetetten, de mégiscsak hozzájárulnak a munkahelyi szocializáció elősegítéséhez. A Kódex alapelveket¹¹⁷ rögzít, amelyek közül témánk szempontjából a szakszerűség, a tisztességesség, a méltóság, az előítélet-mentesség, az együttműködés, valamint – a vezetőkre nézve – a támogatás, a számonkérés, illetve a szakmai szempontok érvényesítése lehet a leglényegesebb.

A *szakszerűség* elvén belül a szocializációhoz kapcsolódik azon követelmény, amely szerint a tisztviselő köteles arra, hogy támogassa munkatársai szakmai fejlődését – mégpedig tudásának és tapasztalatainak átadásával. A döntésekre, nyilatkozatokra és cselekedetekre vonatkozó *tisztességesség* a Kódex szerint magában foglalja azt, hogy a munkahelyen és a munkahelyen kívül is példamutató módon be kell tartania a vonatkozó jogi és morális követelményeket, hogy tilos közösséget vállalnia a jogi és morális követelmények megsértőivel, és hogy el kell kerülnie minden olyan helyzetet, amely illetéktelen befolyás alá kerüléshez vezethetne. Hasonló megállapításokat tesz a Kódex a *méltóság* alapelveinek körében, amely szerint a munkahelyen olyan módon kell viselkedni, beszélni és öltözködni, hogy az erősítse a munkahely és általában az állami szervek megbecsültségét, és ezáltal javítsa azok feladatellátási képességét; ezenkívül pedig a munkahelyen kívül is úgy kell élni és viselkedni, hogy az erősítse az állami szervekbe és azok munkatársaiba vetett bizalmat. Az *előítélet-mentesség* elve kitér arra, hogy a tisztviselőnek a munkahelyi kötelességei teljesítése során a munkatársaival is egyenlő bánásmódot kell tanúsítania. Az *együttműködés* alapelveinek megfelelően pedig a külső munkakapcsolataival is nyíltan kell kommunikálnia; döntéseit, cselekedeteit – ha titoktartási kötelezettség ezt nem zárja ki – a szükséges mértékben indokolnia kell, és köteles törekedni a felmerült szakmai és személyes konfliktusok konstruktív rendezésére.

A vezetőkre vonatkozó alapelvek közül a *támogatás* azért lényeges, mert egyebek mellett magában foglalja azt is, hogy a vezető – ideális esetben már a beilleszkedés szakaszában – ellátja a munkatársakat a hatékony munkavégzéshez szükséges információkkal, és világos, megvalósítható célokat tűz eljük, valamint elismeri teljesítményüket, fejlődésre ösztönzi őket, és biztosítja az ehhez szükséges feltételeket. A *számonkérés* alapelve szerint pedig szóban és írásban is nyilvánvalóvá teszi munkatársai számára, hogy jogi és morális kötelességeikkel kapcsolatban milyen magatartást vár el tőlük, továbbá a *szakmai szempontok érvényesítésének* érdekében a munkatársakat érintő döntéseit csakis a szakmailag jelentőséggel bíró szempontokat mérlegelve – a politikai vagy önkényes szempontokat mellőzve – hozza meg.

Az alfejezet zárásaként végül szükséges kiemelnünk, hogy a közzszolgálatban is egyre inkább teret nyernek a versenyszférában sikerrel alkalmazott megoldások, vagyis egyre több munkáltató helyez hangsúlyt arra, hogy az új belépő munkatársak szocializációs folyamatait kijelölt senior munkatárs (mentor) vagy komplex, a szervezetre kidolgozott mentorprogram segítse. Ugyancsak elterjedt váltak azok a csapatépítő programok, amelyek valamennyi munkatárs együttműködésének fejlesztésével járulnak hozzá a szervezeten belüli szocializációs folyamatok gördülékenységéhez.

5.3. Közzszolgálati tematizáció

A közzszolgálati vezető számára mind a kiválasztás, mind pedig a munkahelyi szocializáció irányítása speciális vezetői közreműködést igényel. A központi elem ebből a szempontból a jogszabályi megha-

¹¹⁷ Hűség, nemzeti érdek, elkötelezettség, felelősség, szakszerűség, hatékonyság, tisztességesség, méltóság, pártatlanság, igazságosság, méltányosság, arányosság, védelem, előítélet-mentesség, átláthatóság, együttműködés, valamint lelkiismeretesség. Vezetői munkakörben: példamutatás, támogatás, számonkérés, szakmai szempontok érvényesítése.

tározottság, a jogszabályi determináció mértéke. Míg a versenyszféra kiválasztási eljárása tekintetében a felek privátautonómiája teljes – vagyis a munkáltató irányítja ugyan a kiválasztási eljárást, de abban a jelölt teljes jogú félként vesz részt, továbbá a felek rugalmasan haladhatnak az egybehangzó akaratnyilatkozatok megszületéséig –, addig a közszolgálati vezető mozgásterét a kiválasztási eljárás több pontja tekintetében is egyértelműen meghatározzák a jogszabályok. Ennek természetesen pozitív és negatív oldala egyaránt megfigyelhető. Nyilván bizonyos szempontból leegyszerűsíti a pályázati kiírást a jogszabályi előírás, amely megmondja, hogy milyen végzettség, milyen szakképzettség és mennyi gyakorlati idő megléte szükséges az adott közszolgálati munkakör betöltéséhez. Így a pályázatok értékelése során elsőként arra kell törekedni, hogy megállapítást nyerjen az érvényes pályázatok köre. Ezt követően kizárólag azon jelöltek léphetnek a kiválasztási eljárás következő szintjére, azok meghallgatására kerülhet sor, akik a jogszabályi előírásoknak megfelelnek. A másik oldalról nézve sok tekintetben nehezíti is a szabályozás a vezető helyzetét, különösen akkor, ha a minden tekintetben alkalmas jelölt alkalmazásakor adott esetben nincs lehetősége a bértábla szerinti illetménytől eltérni, miközben a jelölt bérigénye eltér az adható illetmény mértékétől. Nem könnyít ezen a helyzeten az sem, hogy az egyéb ösztönző eszközök alkalmazási köre is viszonylag szűkre szabott. Itt persze célszerű megjegyezni, hogy a közszolgálati területen meghatározott munkakörre készített pályázati kiírások szinte kivétel nélkül tartalmazzák a vonatkozó jogszabályra történő hivatkozást, amely alapján a jelölt már a pályázat benyújtása előtt tájékozódhat az adható illetményről.

Érdeemes elgondolkodni azon is, hogy voltaképpen már a végzettségre, képzettségre, gyakorlati időre vonatkozó előírás is kontraproduktív lehet, hiszen, ha adott esetben a jelentkező a szükséges gyakorlati idővel vagy – a nyelvvizsga hiánya miatt – oklevéllel nem rendelkezik, az eleve kizárja a felvételét. Eközben a versenyszférában kiírt szempontok hiányát a jó fellépés, a munkakörre vonatkozó alkalmasság teszten történő bizonyítása ellensúlyozhatja: a vezető mérlegelési jogkörében lehetőséget teremthet arra, hogy egy tehetséges, de valamely szempont vonatkozásában nem teljes pályázatot benyújtó jelölt alkalmazása megtörténhessen.

A munkahelyi szocializáció tekintetében korábban kisebb figyelmet szenteltek a közszolgálatban a szervezeti környezetbe történő integráció megszervezésének, az utóbbi időben ugyanakkor a versenyszférában már kipróbált modern szocializációs technikák kezdenek lassan teret hódítani. Természetesen itt is van jelentősége az erős jogszabályi meghatározottságnak, hiszen az egyes hivatásrendekre vonatkozó jogszabályok és etikai előírások eleve alapot adnak a szocializációs folyamatok megindulásának. Napjainkban egyre gyakrabban kerül sor mentorprogramok kidolgozására az új munkatársak szocializációjának támogatása céljából. Emellett vezetői tréningek, illetve a szervezeti egységek munkatársai számára szervezett csapatépítő tréningek mind-mind a foglalkozáshoz kötődő viselkedésminták elmélyítését szolgálják.

5.4. Összegzés

A humánerőforrás-menedzsment folyamatainak és működésének megértése elképzelhetetlen az ezen a területen elengedhetetlen vezetői feladatok megismerése nélkül, éppen ezért vizsgáljuk jelen fejezetben, első sorban a vezetői feladatokat mind a kiválasztás, mind pedig a munkahelyi szocializáció területén. Ha elfogadjuk azt a humánmenedzsment-alaptételt, amely szerint a szervezet munkatársai a szervezet stratégiai erőforrásai, akkor könnyen beláthatjuk, hogy milyen komoly felelősség a vezető oldalán, hogy a kiválasztás során mindent megtegyen az ideális munkatárs megtalálása érdekében. Majd, ha ez a fáradozása eredményre vezetett, és a jelöltek sokaságából sikerült kiválasztani azt a személyt, aki feltehetően a lehető legalkalmasabb lesz a munkakör ellátására, akkor a vezetőnek aktívan kell közreműködnie a személy munkahelyi szocializációjának sikerességén, hogy az amúgy minden szempontból alkalmas új munkatárs – magáénak érezve a szervezeti és a csoportcélokat – mielőbb

beilleszkedjen, és hatékony munkát végezzen. Ez persze csak egy modellkísérlet, hiszen a kiválasztás feladatai is sokkal összetettebbek (gondoljunk csak egy-egy vezető megtalálására a szervezeten belülről vagy egy projekt-munkacsoport eseti jellegű összeállítására), és a munkahelyi szocializáció sem érhet véget egy új munkatárs sikeres integrációjával. Épp ellenkezőleg, az eredményes és együttműködő szervezeti kultúra kialakítása érdekében a vezetőknek folyamatosan munkálkodnia kell azon, hogy a szervezeten belül a szocializációs mechanizmusok egyre összetartóbb, egyre együttműködőbb, egyre inkább cél- és sikerorientáltabb munkahelyi közösséget teremtsenek.

5.5. Esettanulmányok

1. esettanulmány

Figyelemmel arra, hogy a szervezet vezetőjének felelőssége a szervezet működése tekintetében teljes körű, így gyakran megjelenő vezetői igény a kiválasztásban történő aktív vezetői részvétel. Kétségkívül komoly érvek szólhatnak amellett, hogy a szervezet első számú vezetője egy ponton részt vállaljon egyes munkatársak kiválasztásában, azon túl természetesen, hogy a sikeres kiválasztási eljárást követően gyakorolja a munkáltatói jogokat. A szervezet mérete ugyanakkor ellene hat annak, hogy első számú vezetője valamennyi jövőbeni munkatárs valamennyi kiválasztási eljárási cselekményéből részt vállalhasson. A nagyobb szervezetek esetén jogos elvárás az, hogy a kiválasztási eljárási elemek döntő többségét a humánpolitikai szervezeti egység vezetőjének irányítása mellett a humánpolitikai terület munkatársai végezzék el. Vagyis, ha egy munkakörre nagyszámú jelentkező nyújtja be pályázati anyagát, a pályázati dokumentáció feldolgozása, a jelöltekkel történő előzetes telefonos egyeztetések lebonyolítása és – amennyiben szükségesek – a jelöltek szakmai felkészültségét vizsgáló feladatok meg kell, hogy előzzék a jelöltek meghallgatását. Amennyiben tehát egy munkakörre negyvennégy pályázati dokumentáció érkezik, szükséges, hogy elsőként a munkakörre irányadó végzettség, képzettség, szakmai tapasztalat, valamint – amennyiben voltak – az előnyt jelentő egyéb körülmények figyelembevételével kerüljön sor a jelöltek rangsorolására. Ennek keretében megállapítást kell nyerni az érvénytelen pályázatok köre is. A rangsorolást követően a humánpolitikai vezető döntésének megfelelő számú jelölt meghallgatásának (interjú) előkészítése kell, hogy megtörténjen. Amennyiben az érvényes és előresorolt pályázatok esetén bármilyen adat vagy információ pontosítására van szükség, az telefonos egyeztetés keretében, esetenként telefonos interjú keretében megtehető. Indokolt, hogy az interjúban a humánpolitikai vezetőn kívül az érintett majdani közvetlen munkahelyi vezetője, valamint igény esetén a szervezet vezetője is részt vegyen. A vezetői részvétel így több szinten, többféle szempont érvényesítésével valósulhat meg: elsődlegesen az érintett szakterület szintjén, a humánpolitikai terület tekintetében és a szervezeti érdekek képviselőjének szintjén is. A jól előkészített és strukturált interjú keretében szükséges, hogy a részt vevő vezetők információt szerezzenek a jelölt képesítéséről, a képesítés megszerzésének releváns körülményeiről, a munkatapasztalatról, a motivációról, a jelölt kommunikációs képességéről, a megpályázott munkakörrel kapcsolatos elképzeléseiről, a szervezeti célokkal való azonosulás lehetőségéről és esetlegesen az érzelmi stabilitásáról is. A döntés meghozatalában részt vevő vezetőknek olyan kritériumokat is vizsgálniuk kell, hogy a jelölt alkalmas lehet-e a szervezet értékrendjével történő azonosulásra, a konkrét szervezeti egységbe történő beilleszkedésre, és hogy képes lehet-e megfelelni a munkaköri követelményeknek. A vezetőknek mérlegelniük kell, hogy az adott munkakörben a többéves tapasztalatnak vagy az újonnan megszerzett ismereteknek, esetleg a kiváló kommunikációs képességnek, a magabiztosságnak vagy a céltudatosságnak van-e nagyobb súlya. Nyilván – különösen nagyszámú pályázó esetén – kiemelt jelentősége lehet annak is, hogy mennyire meggyőző az, amit és ahogyan elmond a jelölt a végzettségéről, a munkatapasztalataról, a megpályázott munkaköréről vagy a szervezetről.

Összefoglalóan érdemes felhívni arra a figyelmet, hogy egy interjú során mindkét fél rendkívül körültekintően kell, hogy eljárjon. A jelölt már a megjelenésével, a pontosságával, az összeszedettségével, a legjobb oldalának hangsúlyozásával, a rátermettségével pozitív benyomást tehet, míg a vezetői oldalon az irányított, jól strukturált, az információszerzésre koncentrááló beszélgetés járulhat hozzá a megfelelő jelölt kiválasztásához.

- Vezetőként melyik szempontot tartaná fontosabbnak: a jelentkező önéletrajzában rögzítetteket, azaz a végzettségét és a munkatapasztalatát vagy az állásinterjún mutatott jó kommunikációs képességét?
- Az érintett vezetők (például: a legmagasabb szintű vezető, a nagyobb szervezeti egység vezetője, illetve a közvetlen felettes, esetleg a HR-es) ellentmondásosan vélekednek egy adott jelentkezőről. Hogyan oldhatók fel az ellentétek? Kinek a szempontja (és milyen szempont) kell, hogy érvényesüljön elsősorban?
- Hogyan látja: a szervezet első számú vezetője vagy a közvetlen munkahelyi vezető véleménye fontosabb egy új munkatárs kiválasztásánál?
- Ön szerint melyik a leghatékonyabb módszer a jelentkező sikeres kiválasztásához?

2. esettanulmány

A kiválasztás során a vezetői döntés meghozatalát nagymértékben megnehezítheti, ha nincs összhangban a pályázati dokumentáció és az interjú során tanúsított jelölti magatartás. Komoly dilemmát eredményezhet, ha a jelölt pályázati anyaga minden tekintetben megfelelő, kiváló szakmai végzettséggel és többéves munkatapasztalattal is rendelkezik, amelyet ráadásul több ajánlólevéllel és rendkívül pozitív referenciagazolással is alátámaszt. Nem vitás, hogy ilyen pályázati anyaggal felkelti a munkáltató érdeklődését, és sor kerül az interjúra, ahova azonban nem megfelelő ruházatban és késve érkezik, továbbá az arcán található tetoválások és testékszerek komoly visszatetszést keltenek a munkáltatói képviselőkben. Ha ezt még tetézzük azzal is, hogy a jelölt kommunikációja nem kielégítő, valamint több ponton ellentmondásba keveredik az önéletrajzban megjelölt és a szóban elmondott információk tekintetében, akkor nyilvánvalóan olyan döntés születik, amelynek eredményeképpen nem töltheti be a munkakört. Mi a helyzet ugyanakkor egy hasonló szituációban azzal a különbséggel, hogy mind a pályázati dokumentációja, mind a végzettsége, mind a munkatapasztalata, az interjún való szereplése is tökéletes, sőt a tesztet is kiválóan teljesíti, csupán a tetoválások és a testékszerek miatt nem szimpatikus?

- Önt vezetőként mennyire befolyásolnák a jelölt öltözködési és testékszer-viselési szokásai?
- Amennyiben olyan munkakörrel van szó, amely elengedhetlenné teszi, hogy a munkakörben dolgozó személy ügyfelekkel érintkezzen, úgy milyen döntést hozna?
- Milyen módon igyekezne a jelölt figyelmét felhívni az ügyfelekkel történő kapcsolattartás normáira?
- Vajon a fenti körülmények megalapozhatnak munkáltatói döntést?
- Kiválasztás a „másik oldalról” nézve, de mégis a vezető magatartását alapul véve: milyen benyomást kelt a jelentkezőben az interjúztató vezető? Milyen képet alkot a jelentkező a szervezetről, a szervezetségről, a munkamorálról, a munkahelyi légkőről az interjú alapján?
- Az interjú során szakmailag kiválónak és ambíciózusnak is tűnő jelölről az a kolléga, akivel közvetlen munkatársak lennének, azt állítja (mivel jelen volt az interjún), hogy nem tudna vele együtt dolgozni: személyiségük alapján biztosan nem lennének „kompatibilisek”. A többi jelölt felkészültsége azonban meg sem közelíti a fenti jelöltét. Mi lehet a helyes vezetői magatartás ilyen esetben?
- Nem teljesen olyan jelentkezőre gondoltak a vezetők, mint amilyennel találkoztak, de látnak benne fantáziát, és úgy vélik, új lendületet adhat a szervezetnek. Mennyire szükséges ragaszkodni a jelentkezővel szemben támasztott elvárásokhoz? Van-e olyan követelmény, amitől el lehet tekinteni? Az embert formáljuk a munka jellegének megfelelően, vagy a munkát igazítjuk az emberhez?

3. esettanulmány

Új munkatárs érkezik. Bár nyilvánvalóan idő- és energiaigényes, a megfelelő orientációs program alkalmazása hosszú távon megtérülő befektetés. A program, ha úgy tetszik, első benyomás, de jelentősége a hosszú távú együttműködés, a kívánatos teljesítmény és a kölcsönös megelégedettség szempontjából is döntő. Áldásos hatásai közé tartozik, hogy csökkenti a belépés költségeit, enyhíti az új dolgozó szorongási szintjét, és visszafogja az irreális elvárásokat. Ugyancsak biztosítja, hogy az új munkatárs tudja, milyen elvárásoknak kell megfeleljen, mi az, ami az adott szervezetben érték. Továbbá, ha folyamat sikeres, az a vezető munka terhét is megkönnyíti.¹¹⁸

- Milyen egyéb előnyöket tudna felsorolni?
- Írja le szórólapp formájában, akár ikonokkal ellátva, milyen értékek, szokások mentén, milyen keretrendszerben működik az Ön szervezete!
- Milyen formális és informális eszközöket alkalmazna a beilleszkedés érdekében?

5.6. Irodalom

A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény

A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe

ANTALOVITS MIKLÓS (2006): Munkaköri- és munkahelyi szocializáció. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

BOKODI MÁRTA (2014): Kiválasztási és interjútechnikák. Budapest, NKE

LACZAI RÓBERT (2014): Kiválasztás és Interjútechnika. Budapest, NKE Vezető-és Továbbképzési Intézet

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

RÓNAY ZOLTÁN (2017): Ethische Führung – das Ethik der Führung: Zusammenhänge im Spiegel der Verantwortung des Universitätsleiters. Jogelméleti Szemle, 17. évf., 2. sz. 165–178.

SZAKÁCS GÁBOR (2014): Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közzolgálatban. Budapest, NKE

Internetes forrás:

RÉPÁCZKI RITA (2011): CompLex Kiadó, Lex HR-Munkajog, áprilisi sz. Elérhetőség: <https://www.hrportal.hu/hr/praktikak-uj-dolgozo-hatekony-beillesztesehez-20110607.html> (utolsó letöltés: 2019. március 11.)

¹¹⁸ RÉPÁCZKI 2011.

6. VEZETŐI ESZKÖZTÁR I: VEZETŐI DÖNTÉS, BEFOLYÁSOLÁS

Kajtár Edit – Ruzsa Dóra

6.1. A téma fontossága

A döntés és a befolyásolás nem a vezetők kiváltsága, de a jó vezetők eszköztárának kötelező eleme. Minden olyan vezető, aki kevés hangsúlyt fektet a döntésekre és a befolyásolástechnikára, kiengedi a kezéből az irányítást. A döntés végső soron a vezetőé, ugyanakkor – ahogy Kovács Gábor kifejti – ezzel párhuzamosan, nem szabad megfeledkezzünk arról, milyen fontos a sikeresség szempontjából a beosztottak bevonása a döntést előkészítő folyamatba, illetve a döntés végrehajtásának megszervezésébe. A vezetettek informáltságán, motiváltságán, érdekeltségén is múlik a szervezet eredményessége, hiszen annál hatékonyabban vesz részt az egyén a szervezeti célok megvalósításában, minél inkább bevonják a vezetési tevékenységbe, akár akként, hogy érvényesítheti befolyását a döntések kialakításában.¹¹⁹

6.2. Elméleti alapozás

A döntéshozatal kiemelt vezetői feladat, olyan folyamat, mely során különböző cselekvési lehetőségek közötti választásra kerül sor, s melynek eredményeként döntés születik valamelyik alternatíva (cselekvés, vagy akár nem cselekvés) mellett.¹²⁰ Azt, hogy milyen döntéshozók vagyunk vezetőként, számos külső és belső tényező befolyásolja. Kiemelkedő utóbbiak közül, hogy mennyire vagyunk jártasok egy adott területen, milyen az aktuális érzelmi állapotunk (illetve ez mennyire befolyásol minket), továbbá a felelősségtudatunk is. Itt érdemes kitérni Kahneman híres modelljére a kétféle gondolkodásmódról. Az I. rendszer automatikusan és gyorsan dolgozik, kevés erőfeszítéssel vagy akár anélkül is (gyors, gondolkodás nélküli gondolkodás). A II. rendszerre a tudatos választás, koncentráció, az elemzést követő megfontolt döntéshozás jellemző (lassú, racionális gondolkodás). A döntéshozatal során mindkét rendszert használjuk.¹²¹ Többek között a helyzettől, a döntés jellegétől, és a mi személyiségünkötől, a tudatosságunk fokától is függ, hogy az I. vagy a II. rendszert vesszük igénybe inkább.¹²²

¹¹⁹ KOVÁCS, 2017, 10.

¹²⁰ Lásd bővebben: CZUPRÁK – KOVÁCS, 2013, 164-165.

¹²¹ KAHNEMAN 2013.

¹²² KAJTÁR – MÉHES – RUZSA 2018.

A befolyásoló külső tényezők közül kiemelendő az időhiány és a rendelkezésre álló információ szűkössége. Más szóval, sok esetben rövid idő alatt, korlátozott információ birtokában kell döntünk. Ilyen helyzetekben különösen fontos, hogy legyen a tarsolyunkban néhány, a döntés előkészítését és a döntéshozást támogató modell.

6.3. Döntéstámogatási modellek és technikák¹²³

Az alábbiakban röviden bemutatunk néhány olyan kreatív és a gyakorlatban jól működő modellt, amelyek segíthetik a döntések előkészítését és a döntéshozatalt.

6.3.1. SWOT

A SWOT analízist gyakran alkalmazzák a közszolgálatban, nem véletlen, hiszen e módszer lehetővé teszi a külső és belső tényezők együttes értékelését, az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) azonosítása révén rengeteg információval szolgál. Az analízis népszerűségét az adja, hogy a szervezet minden szintjén vannak olyan információk, amelyek összegyűjtésével a SWOT mátrix által irányított elemzés viszonylag gyorsan és időtakarékosan elvégezhető. A lényeg, hogy az elemzést végző tisztában legyen azzal, hogy melyik rubrikába milyen típusú tényezők, jellemzők kerülhetnek (4. ábra).

Erősségek erőforrás képesség különböző előnyök	Lehetőségek környezeten megjelenő előnyös szituáció pozitívan változó szabályozási környezet hatékonyabb technológia
Gyengeségek hiányosságok – erőforrásban, képességben korlátok a magas szintű teljesítményekben infrastrukturális feltételek pénzügyi erőforrások hiánya	Veszélyek kedvezőtlen szituáció a környezetben negatív hatás várható nehezen követhető technológiai változás nemzetközi szabályozási környezet gyors változása

4. ábra: SWOT analízis
Forrás: Saját szerkesztés

6.3.2. Csoportos döntés támogatása – Kreatív gondolkodás Edward de Bono módszerével

Egy szervezet életében gyakran adódhatnak olyan helyzetek (gondoljunk például egy projekttervezési folyamatra), amikor a felmerülő probléma annyira összetett, hogy ennek megoldásához sokféle tudás, kreativitás szükséges. A csoportos döntés előnye, hogy elfogadhatóbb, illetve a megvalósítás koordinációja is egyszerűbb, hiszen akik részt vettek a döntéshozataltalban, azok várhatóan aktívan és szívesen dolgoznak a megoldáson is. Hátránya is lehet, a közszolgálat szervezeti sajátosságai miatt feltétlenül támogatja a csoportos döntéshozatalt. Ezen kívül fontos még az időtényezőt is itt megemlíteni, illetve a csoporttagok közötti esetleges rivalizálást. A csoportos döntésnél fontos egy külső szem

¹²³ Lásd bővebben: KAJTÁR – MÉHES – RUZSA 2018.

bevonása is, hiszen a csoportok hajlamosak elfogadni az első adódó jó megoldást.

Edward de Bono nevét bizonyára sokan ismerik, kreatív problémamegoldó módszereit az oktatásban és a szervezeti életben is hasznosítják. Döntésselőkészítéshez jól használható de Bono hat gondolkodó kalap¹²⁴ technikája. A módszer segítségével a nagycsoport további kisebb egységekre bontva ugyanazt a jelenségek különböző nézőpontokból közelíti meg az információk különböző, előre meghatározott keretek szerinti bontásában.

De Bono – a gondolkodáskutatás mestere – a gondolkodás és a viselkedés lehetséges irányait **hat különböző** (fehér, fekete, piros, sárga, zöld és kék) **színű kalappal** szimbolizálja.

A különböző színű kalapok eltérő gondolkodásbéli paradigmákat jelentenek. A kalapokat szimbolikusan a fejre téve történhet a paradigmába való belehelyezkedés, ami a paradigmának megfelelő gondolkodásmód következetes végigvitelét is jelenti. A **fehér** kalap a tényekre koncentrál, információkat gyűjt, objektíven, mint egy tudományos megfigyelő. Az egyes színekben való gondolkodást kérdések is segítik. A fehér kalapnál ezek értelemszerűen az információra vonatkoznak. A **piros** kalap az érzések, a megérzések, sejtések, benyomások kalapja. Idetartoznak azok a sokszor megfoghatatlannak tűnő szimpátiák, félelmek és ellenérzések, amelyek akár egy emberrel, akár egy helyzettel kapcsolatban jelentkezhetnek. Ezekkel azért fontos tisztában lenni, mert befolyásolhatják a döntési folyamatot. A **fekete** kalapban ülők feladata a kritikus megközelítés. Melyek a lehetséges veszélyek, akadályok, problémák? Hogyan tudjuk beilleszteni az új döntést a meglévő keretekbe? Ez az óvatosság és a figyelmeztetés kalapja, egy beépített fék, amely működtetésével megelőzhető akár egy hibás döntés. **Sárga** kalapos gondolkodás, amikor valaki csak az előnyökkel foglalkozik, konstruktívan, reménytelen gondolja át az előtte lévő feladatot. Tipikus és segítő kérdések a kalapban való gondolkodáshoz: Melyek az értékek, milyen előnyökkel jár az újítás? **Zöldben** kreatívan és asszociatívan kell gondolkodni, az újításokon, az új ötleteken van a hangsúly. Itt kaphat leginkább teret a csapat kreativitása és innovatív képességei. A **kék** kalap funkciója a keretek tartása, a fókuszáltság, a munka folyamatos figyelemmel kísérése. A kék kalapba nem férnek el többen, ezt a kalapot általában a csoport vezetője az viseli, ő koordinálja és kontrolálja a folyamatot. A kalapokban folyó munkának feltétele, hogy jól strukturált és dokumentált megbeszélések legyenek, hogy a felmerülő ötletek és javaslatok minden esetben rögzítésre kerüljenek. Az írásos anyag lehet az alapja a későbbi döntések meghozatalának.

6.3.3. Brainstorming (ötletbörze)

A döntést sok esetben brainstorming, más néven ötletbörze, vagy (szó szerinti fordításban), ötletvihar előzi meg. Ennek alapszabályai:

- Határozzuk meg, milyen téma, probléma, helyzet kapcsán fogunk ötletelni!
- Az ötletbörze első fázisában mindenki szabadon elmondhatja a gondolatait, senkit ne szakítsunk félbe, ne kritizáljuk és más módon se értékeljük az elhangzottakat.
- Az ötleteket építhetjük egymásra is!
- Minden ötletet jól látható helyre (például flipchartra, vagy táblára) írjunk fel!
- Szelektáljuk az ötleteket, egyesítsük a hasonló tételeket, húzzuk ki a témához nem tartozókat. A negatív tételeket tegyük külön!
- A második fázisban értékeljük az ötleteket (például szavazásos módszerrel)!

¹²⁴ DE BONO 2007.

6.4. Definíciók, megközelítések

6.4.1. A döntés

Bár a „döntés” szó, a választási tevékenységet jelöli, mégis magára a döntéshozatali folyamatra vonatkozik. A döntéshozatal a probléma megoldás folyamatának végső fázisában jelentkezik, amikor a vezető különböző alternatívákból választ. A döntéselőkészítési szakaszban a vezető megismeri a döntés meghozatalához szükséges körülményeket, változókat és választási lehetőségeket. Ezt követi maga a döntés, amikor mérlegelés után a vezető választ a különböző alternatívák közül egyet. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb probléma a két szakasz összehangolása, ugyanis a szervezet méretével egyenes arányban növekszik a távolság a két szakasz között. A helyes döntés meghozatalához nemcsak a jelenlegi helyzettel kell pontosan tisztában lennie, hanem a kívánt helyzettel is, tehát azzal a vágyott célállapottal, amelybe a döntés segíti eljutni a szervezetet, valamint magával a döntési eljárással is. A döntési eljárás alapvetően kétféle lehet attól függően, hogy időbeli ismétlődő mintázatot mutat-e (programozható döntések), avagy egyedi, eddig nem ismert metódust igényel (nem programozható döntések).¹²⁵

6.4.2. A befolyásolás

A döntést olyan módon lehet eltéríteni, hogy egy másik ember úgy hozza meg döntéseit, hogy a mi saját céljainkat vagy értékeinket szolgálja ezzel.¹²⁶

A befolyásolás és a meggyőzés közötti különbség megértését segíti a „nem minden rovar bogár” elv. Nem minden befolyásolás meggyőzés, mivel a meggyőzés sokkal szűkebb fogalom. Viszont minden meggyőzés befolyásolás. Mi is tehát a meggyőzés? Meggyőzésnek nevezünk minden olyan befolyásolási formát, amely során érvek és érveléstechnika segítségével, általában tudatosan és a célszemély bevonásával cselekszünk.¹²⁷

Azért fontos kitétel a célszemély bevonása, mert, ha őt kivesszük a folyamatból, akkor a befolyásolás már nem meggyőzés, hanem manipuláció lesz. Manipulációnak nevezzük azt a jellegű befolyásolási folyamatot, amely a célszemély tudtán kívül igyekszik érvek és érveléstechnika segítségével célt elérni. Ebben a folyamatban az etikusság kérdésköre a neuralgikus pont. Még akkor is, hogyha később felfedett lapokkal, átbeszélve a fejlesztési folyamatot járunk el, felmerül a megtévesztés, a manipulált ember szabad akaratának tiszteletben nem tartása, így ezzel közszolgálati vezetőként ne éljünk.

6.5. Közzolgálati tematizáció

Közzolgálati vezetőként igen speciális irányítói funkciót látunk el, hiszen nincsen a kezünkben olyan mértékű finansziális motivációs eszköz, mint a for-profit szférában, bár az újabb kutatások már azt támasztják alá, hogy a munkavállalók motivációja sokkal szélesebb spektrumú, mint csupán az anyagi oldal, főleg egy ilyen nagymúltú szervezetnél, mint a közigazgatás.¹²⁸

¹²⁵ DOBÁK – ANTAL 2016.

¹²⁶ KLEIN 2009, 569-571.

¹²⁷ ZENTAI 2004.

¹²⁸ FÁBIÁN 2011.

A közszolgálati döntéshozatal sajátos jelenség. A rendszer centralizáltságából fakadóan, illetve azért, mert a közszolgálati szervezetekben kiemelkedő szerepe van az általában vezetői szinten tartott hatásköröknek, a vezető nemcsak a munka megszervezése, vagy a személyzeti, illetve gazdasági természetű ügyek intézése során ad utasításokat a beosztottjainak, hanem a szakmai munkájuk, döntésük tartalmára nézve is.¹²⁹ Az ilyen döntéshozatal előnye a gyorsaság és az egyértelmű felelősség. Nehézség, s ezért odafigyelést igényel a vezető részéről, hogy a kizárólagos egyszemélyes döntés túlterheltséghez vezethet, emellett a feladattal megbízottak nehezebben azonosulnak a döntéssel, illetve kevésbé érvényesül a többszemponúság.¹³⁰

6.5.1. Egy döntést támogató eszköz: a szokás

Közszolgálati vezetőként fel kell térképeznünk, hogy melyek azok a rutinok, amelyeket munkánk során saját magunk, illetve kollégáink követnek. Ez azért fontos, mert a rutinból fakadó szokások igen nagy hatással vannak döntéseinkre és befolyásolási képességünkre. Érdemes tudatosan kezelni ezeket a területeket. A szokásaink, vagyis a napi munkahelyi rutinunk segít bennünket a hatékonyabb munkavégzésben. Ahhoz, hogy ne kelljen minden egyes ügýtípust például újra, és újra előlről megtanulnunk, ott vannak a jól bevált szokások, amik működésbe lépnek, amint a felismerő rendszerünk ismerős ügyet jelez. Nincs is ezzel baj, hiszen így gyorsabbak vagyunk, ráadásul több energiánk marad más, bonyolultabb ügyek kezelésére. Egészen addig nincs ezzel baj, amíg nem a tudatlan automatizmusokat használjuk. Ugyanis a szokásoknak az előnyük egyben a hátrányuk is: az automatizmus révén többet hibázhatunk, ha vak rutinból, aktív figyelem nélkül dolgozunk.¹³¹

Tudatosan felépített munkahelyi szokások még a legnehezebb döntések meghozatalában is segítenek. Nézzük meg, hogyan bizonyítja ezt Duhigg története az Alcoa felsővezetőjének elbocsátásáról!¹³² Amikor Paul O'Neill, aki egy évig Bush mellett Amerika pénzügyminisztere is volt, átvette az Alcoa, a világ hatodik legnagyobb alumínium termelő cégének vezetését, a meglévő biztonsági rutinoktól merőben eltérő protokollokat vezetett be. A munkahelyi biztonságra helyezte a hangsúlyt, és mindent ennek vetett alá. Ha egy munkásnak jó ötlete volt a biztonságosabb működéshez, azt jelentenie kellett, hogy a jó gyakorlatok eljussanak a döntéshozókig, és utána elterjedhessenek a szervezet minden részén. O'Neill tisztában volt vele, hogy senki más nem tudhatja jobban, hogyan kellene biztonságos munkakörülményeket teremteni, mint maguk a dolgozók. A vezetőknek a dolgozókkal egyeztetve biztonsági forgatókönyveket kellett előkészíteniük, tesztelniük és minden anomália során aktualizálniuk. Fókuszba állítva a biztonságos működést, növekedett a munkamorál, jobb lett a hangulat, nagyobb az együttműködés mind vertikálisan, mind pedig horizontálisan, és összességében jelentősen javultak a termelési mutatók.

Amennyiben hiba történt, a vezetőnek haladéktalanul jelentenie kellett a központnak, nem számított, hogy okozott-e sérülést vagy sem. Egyszer, egy szűrőpróbaszerű látogatás során az ellenőrök az egyik üzem nyilvántartásaiban egy olyan balesetre bukkantak, amelyet a vezető elmulasztott jelenteni a központnak. Néhány hónappal korábban gázfelhalmozódást észleltek az üzem egyik épületében. Barton, a gyár vezetője ventilátorokat állíttatott az üzembe, hogy mielőbb újra indulhasson a munkavégzés. Néhány munkás orvosi kivizsgálásra ment enyhe mérgezéses panaszokkal, de pár nap múlva újra munkába tudtak állni. Jelentéktelen egy ügy volt, Barton azonban elmulasztotta jelezni a központ felé. Ezért az ellenőrzés utáni második napon elbocsátották. Az elbocsátás ténye sokkolta a kívülállókat. Bartont az Alcoa egyik legértékesebb vezetőjének tartották, s távozása igen súlyos anya-

¹²⁹ HAZAFI – GYÖRGY 2013, 24.

¹³⁰ DOBÁK – ANTAL 2016.

¹³¹ CIALDINI 1999.

¹³² DUHIGG 2012.

gi veszteségeket okozott a szervezetnek. Az Alcoán belül azonban senki nem lepődött meg, ugyanis mind tisztában voltak vele, hogy aki vét a kulcsszokások által kialakított szervezeti kultúra ellen, annak távoznia kell. Ilyen egyszerű. Nincs dilemma, nincs vacillálás, nincs nagymúltú munkatárs vagy megbocsátható hiba. Aki nem tartja be a szabályokat, annak nincs helye a szervezetnél.

6.6. Összegzés

A döntés és befolyásolás a vezetőknek az az eszköze, ami néha nagyon éles és kényelmetlen, mégsem cserélhető le másra, vagy hanyagolható el. A vezetéssel együtt járnak olyan tevékenységek, amelyek kevésbé népszerűek, mégis el kell őket látni, mint ahogy ez az élet minden más területén is így van, nemcsak a vezetőknél. Vannak azonban olyan aspektusai is, amik kreativitást és kihívást jelentenek bárki számára: mint például olyan szokások kialakítása a munkahelyen, amelyek jelentősen megkönnyítik a döntések meghozatalát.

A fejezetben a vezetői döntések és a befolyásolás hatékonyságával, jelentőségével foglalkoztunk. Bemutattunk egy közszolgálati viszonyokra könnyen adaptálható példát a döntések megkönnyítésére, amely szokások bevezetésén keresztül szervezeti kultúra változáson alapul. Itt láthattuk, hogyan támogatja a kulcsszokások rendszerének kialakítása és betartása még az olyan igen nehéz és stratégiai döntéseket is, mint például a szervezet egyik legértékesebb vezetőjének az elbocsátása.

6.7. Gyakorlatok

1. feladat

- Gondolja át, milyen döntések estek igazán nehezebbre a múltban! Készítsen ezekből listát, majd próbálja meg őket kategorizálni! Lehet, hogy valamihez, valakihez, vagy valamilyen dátumhoz, helyszínhez, élethelyzethez köthető legtöbbjük? Milyen valószínűséggel fordulnak elő ezekhez hasonló döntések az életében a jövőben? Hogyan tudja ezeket felkészülten fogadni? Mit kell előkészítenie ahhoz, hogy legközelebb, hasonló helyzetekben könnyebben dönthessen?
- Gondolja végig, melyek azok a döntések, amelyeket pusztán kényelmi okokból engedett ki a kezéből! Milyen hatással vannak ezek a „delegált” döntések vezető pozíciójának megítélésére?
- Milyen esetekben nem delegált, amikor arra szükség lett volna (akár a hatékony időgazdálkodás okán)? Milyen előnyökkel járt volna a delegálás?

Tanácsok a feladatmegoldáshoz:

- Az Alcoa mindenáron biztonságra való törekvésének szokás-megváltoztató és szervezeti kultúraformáló hatása kapcsán gondolja végig, milyen kulcsszokásokat tudna bevezetni saját munkahelyén! Olyanokat, amik megkönnyítik a vezetői döntéshozatalt, hiszen a kialakításukkal és betartásukkal vitathatatlanul válnak a következmények.
- Gondolja végig, hogy vezetői beosztása előtt milyen kulcsszokásokkal találkozott beosztottként! Olyan napi rutinra, forgatókönyvre, munkafolyamat-sablonra gondoljon, amiket mindig, minden körülmények között be kellett tartani, és amihez kivétel nélkül mindenki tartotta magát a hierarchia legaljától kezdve a felsővezetésig. Ön beosztottként hogyan azonosult ezekkel az elvekkel? Hogyan hatottak ezek a munkavégzésére? Hogyan könnyíthették volna

meg még inkább a munkafolyamatokat? Ezekből a tapasztalatokból mit tud áttemelni a jelenlegi munkafolyamatokra? Vezetőként hogyan tud a régebbi tapasztalatok alapján hatékony, döntést-támogató szokásrendszert kialakítani és fenntartani a munkahelyén?

2. feladat

Az alábbiakban négy, 2016-os, nagy tapasztalatú vezetővel készült interjúból olvashatunk részleteket. A riportalanyok vallanak a döntés egy-egy lényeges aspektusáról: hitelességről, delegálásról, másokért viselt felelősségről, bizalomról és bátorságról.

A kapcsolódó feladat öt részből áll:

1. A csoport táblán/flipcharton közösen összegyűjti azokat a szavakat, amelyek a vezetői döntéshez köthetőek.
2. A gyakorlatvezető kivetíti és felolvassa az interjúrészleteket (lásd lent). Mindenki feljegyezheti, hogy melyik idézet szólította meg.
3. Négy kiscsoportban sor kerül egy-egy interjúrészlet feldolgozására. A Mi az idézet üzenete, relevanciája számomra, számunkra? – Milyen kulcsszót emelnék ki belőle? kérdések mentén.
4. Miután az egyes kiscsoportok végeztek idézetük és témájuk átbeszélésével, egy-egy delegált röviden, 1-2 percben megosztja a többi kiscsoporttal az elhangzottakat.
5. Sor kerül annak nagycsoportos megbeszélésére, hogy hogyan kapcsolódnak az egyes témák egymáshoz. Milyen új szavakkal, kifejezésekkel gazdagítható a kezdeti lista? Miben segíthetnek az interjúkban olvasottak a saját vezetői munkánk során?

Vezetők a döntésről¹³³

„Szeretek személyesen meggyőződni a döntéseim következményeiről. A környezetemben dolgozók tudják, hogy amikor felteszek egy-egy kérdést, akkor mindig igyekszem felkészülni előtte. Tehát ha nem kapok meggyőző választ, akkor jön a következő kérdés. Ez a hitelességről is szól. Akkor tudok megfelelő és hiteles döntéseket hozni, ha személyes benyomásaim is vannak az adott körülményekről.” (Dr. Benkő Tibor vezérezredes, a Honvéd Vezérkar főnöke)

„Ma már elég jól el tudom találni, hogy mely ügyekben mikor szükséges döntést hoznom. (...) Tudom, mely dolgokban kell nekem dönteni és mely dolgok tartoznak másra – vagy éppen mely dolgokat kell konzultációra vinni.” (Csóti András bv. altábornagy, a büntetés-végrehajtás országos parancsnoka)

„(...) a döntésképeség tehát szintén a fontosabb vezetői képességek közé tartozik. Aaz az ember, aki nem képes dönteni, nem tudja pszichológiailag feldolgozni, hogy felelősséget kell vállalni. Olyan emberekért kell felelősséget vállalnia, akiknek nem látja a mindennapi munkáját. Más munkájáért felelősséget vállalni: ez jelenti a választóvonalat. A felelősségvállalási képesség nem feltétlen tanítható, de szerencsére fejleszthető menedzsmentterület.” (Domokos László, az Állami Számvevőszék elnöke)

„Vezető ne azért akarjon lenni valaki, mert az egy jópofa dolog, mert van sarzsi, van fizetés, vannak bizonyos előnyei a beosztásnak. Nem ez a célja, hanem hogy a döntésképeségét folyamatosan fenn tudja-e tartani, képes-e megfelelő időben megfelelő döntést hozni, annak összes ódiomával együtt: vállalni a döntés felelősségét, és nem megrettenni tőle. Ha valaki elbujdokol a döntés elől vagy agyonnyomja a döntés súlya, az alkalmatlan vezetőnek, ez egészen biztos.” (Dr. Tollár Tibor tűzoltó vezérőrnagy, a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság megbízott főigazgatója)

¹³³ Az interjúk forrása: Kovács 2017.

6.8. Irodalom

- CIALDINI, ROBERT (1999): A hatás. Budapest, Corvinus
- CZUPRÁK OTTÓ – KOVÁCS GÁBOR (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- DE BONO, EDWARD (2007): Hat gondolkodó kalap: a párhuzamos gondolkodás hat szakasza. Budapest, Manager Kft.
- DOBÁK MIKLÓS – ANTAL ZSUZSA (2016): Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj147vesz_100_p1#dj-147vesz_100_p1 (2018. július 23.)
- DUHIG, CHARLES (2012): A szokás hatalma. Budapest, Casparus
- FÁBIÁN ADRIÁN (2011): Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban. Budapest, Nordex Kft. Dialog Campus Kiadó.
- HAZAFI ZOLTÁN – GYÖRGY ISTVÁN szerk. (2013): Közszolgálati életpályák. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KAHNEMAN, DANIEL (2013): Gyors és lassú gondolkodás. Budapest, Libri Kiadó.
- KAJTÁR EDIT – MÉHES TAMÁS – RUZSA DÓRA (2018): Vezetői döntés. In: Kajtár Edit (szerk.): Vezetési gyakorlat. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés és szervezétpsichológia. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KOVÁCS GÁBOR (2017): Vezetőktől a gyakorlati Vezetéstudományról. Budapest, Dialog Campus, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- ZENTAI ISTVÁN (2004): A meggyőzés útjai. Budapest, Neumann Kht.

7. VEZETŐI ESZKÖZTÁR II.: DELEGÁLÁS

Ruzsa Dóra

7.1. Bevezetés

E fejezetben a vezetői eszköztár kissé népszerűtlen eleméről, a delegálás művészetéről fogunk értekezni. Ez azért lesz hasznos Önnek, mert a végére látni fogja, hogyan tud dimenzióváltással teljesítményt fokozni abban a helyzetben, amikor azt érzi, elérte a teljesítőképesége fizikai határait. Megmutatjuk, hogyan duplikálhatja magát. Bebizonyítjuk, mennyivel hatékonyabb csapatot tud építeni, ha a vezetői feladatok nagy részét kiszervezi további vezetőknek és munkatársaknak.

7.2. Klónok az irodában¹³⁴

Bizonyára érezte már úgy, hogy a 24 óra semmire sem elég. Sőt, abban is biztosak vagyunk, hogy többször elmerengett már azon, hogyan klónozhatná magát. Hiszen csak akkor nyugodt, ha a munkát saját maga végzi el, igaz? Mert hogyha kiadja a kezéből, akkor biztosan nem olyan lesz, mint ahogyan Ön végezte volna. Ezt hívják a vezetői pótolhatatlanság illúziójának. Ettől az illúziótól meg kell szabadulni. Mert amíg görcsösen ragaszkodik a saját feladatvégzéshez, addig nem lesz idő másra.

Nézzük, mi történik viszont, ha bízunk abban, hogy mások is legalább olyan jól tudnak dolgozni, mint Ön. Ha nem jobban! Eleinte csak a felszabadultságot fogja érezni és azt megtapasztalni, hogy van ideje, s lehetősége nyílik fontosabb dolgokkal is foglalkozni. A figyelmét így akár az apróbb feladatoktól az állampolgárok hatékonyabb kiszolgálására is fordíthatja. Később pedig alaposan meg fog lepődni, milyen jó megoldások szülehetnek mások keze munkájából. Hadd említsük meg alátámasztásképpen a ludakat, akik hosszú úton V alakzatba rendeződnek. Az egyértelmű, hogy az előrébb repülők által keltett felhajtóerő segítségével kisebb erőbedobást kell kifejteni a hátrébb lévőeknek. De azt vajon tudta-e, hogy ebben az alakzatban akár háromszor messzebbre eljut a csapat? És azt, hogy amikor a csapat élén repülő lúd elfárad, akkor cserél egy hátrébb lévővel? Zseniális, ahogy a ludak váltogatják a csapat vezetését. Ezt fontolja meg, mert az a vezető, aki nem tud pihenni, igen hamar kiég.

¹³⁴ MAXWELL 2014.

7.3. Definíciók, megközelítések

A delegál szó jelentése: kiküld, megbíz. Amikor a munkatársainak feladatokat oszt ki, akkor nem delegál. Azok a munkatársak feladatai, amiket a tapasztaltabbaknak maguktól is kellene tudniuk, de némi vezetői iránymutatással és kollegiális segítséggel mindenkinek el kell tudnia végezni. Tehát akkor saját felelősségi körébe tartozó kérdésekről van szó. Mit gondol, delegálás az, amikor szabadnapja előtt megkéri a kollégáit, hogy az Ön feladataiból végezzenek el néhányat? Nem, ez sem delegálás. Ezek után bizonyára felmerül Önben a kérdés, hogy akkor viszont mikor delegál, hiszen az összes modern menedzser szakirodalom attól hangos, hogy a vezető delegáljon, amikor csak tud. Vezetőként akkor delegál, amikor a saját felelősségi körébe tartozó feladatokat ruházza a kollégáira, s nem is akárhogyan: meghatározott folyamat lépései szerint. A felelősség mindvégig az Öné, akárki is végzi el a feladatot.¹³⁵

7.3.1. *Én nem delegálok, mert...*

A keveset delegáló vezetők leggyakoribb kifogásai között szerepel, hogy:

- a folyamat lassú, hiszen saját maguk sokkal gyorsabban végeznek a feladattal, míg elmagyarázzák;
- mások nem tudják olyan jól megcsinálni, mint ők;
- így utólag sokkal több idő kijavítani a hibákat.

Valóban, aki nem delegál, az nem csalódik, viszont azt se felejtjük el, hogy aki nem delegál, az nem fejleszt, és annak a munkatársai sosem fejlődnek tovább. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb képtelenség egyszemélyi vezetőként igazgatni azt. Annál inkább ki kell adni a feladatokat rátermett középvezetőknek, remek alsó vezetőknek és hatékony munkatársaknak. Az a vezető, aki azt hiszi, egyedül ő képes megoldani az összes problémát, az nem irányít, hanem szuperhőst játszik. Ami pedig a nemcsak a munka rovására megy, hanem a kollégái fejlődését éppúgy veszélyezteti, mint a saját vezetői kompetenciáinak fejlődését. Továbbá igen, a delegálás kezdetben lassú, nehézkes folyamat, ami telis-tele van zökkenőkkel. Azonban aki ezeken nem küzdi végig magát, nem is képes irányítani egy hatékony szakember-gárdát.

7.3.2. *A delegálás előnyei*¹³⁶

A delegálás során elvégzett feladatoknak köszönhetően az emberek jellemzően önállóbb, felelősségteljesebb munkavállalóvá válnak. Annak a vezetőnek, aki él a delegálás adta helyzeti előnyökkel, sokkal több ideje marad más feladatok elvégzésére, így hatékonyabban tudja beosztani idejét és jobb munkaszervezést hoz létre. Jobban ismeri munkatársai kompetenciáit, így személyre szabottabb feladatokkal tudja őket ellátni, ami a hatékony munkavégzés alapja lehet. A munkatársak fejlődőképebbek, szakmailag tapasztaltabbak, motiváltabbak lesznek, ráadásul javul a velük való kapcsolata is, jobban fognak bízni a vezetőjükben, ezen keresztül a szervezetben, ami valószínűleg a lojalitásuk növekedéséhez vezet majd. Az sem kizárt, hogy a vezetői feladatok gyakorlásával kinevelhetjük saját utódunkat is a vezetői székben. A jó vezetők úgy támogatják a hozzájuk közel álló vezetőket,

¹³⁵ TRACY 2014.

¹³⁶ KLEIN – KLEIN 2012.

mint ahogy egy kertész neveli a facsemetéit. Először meg kell találnia azokat a palántákat, amikből valószínűleg jól termő fa lesz. Utána pedig állhatatos munkával meg kell teremtenie azt a környezetet számukra, amiben a legjobban fejlődhetnek és kibontakozhatnak. Vigyázat! Ön nem növekedhet senki helyett! Annyit tehet csupán, hogy napos helyre ülteti őket, illetve vízzel és tápoldattal táplálja őket nap, mint nap.

7.3.3. Mit ne delegáljunk soha?

Hogyha az eddigiek alapján kedvet kaptunk a delegáláshoz, akkor itt az idő megbeszélni, hogy mik azok a területek, ahol még véletlenül sem jöhet szóba a delegálás. Miért? Mert vannak bizonyos vezetői felelősségi körök és elvek, amiket, ha kiengedünk a kezünk közül, az a vezetői tekintély rovására megy.¹³⁷

- Azok a feladatok, amikre nem szívesen veszi rá magát, nem delegálandó feladatok. Nem válik valami automatikusan delegálni való feladattá, csak mert Ön nem szereti. Persze, ha azok közül tud delegálni, amiket amúgy sem végez örömmel, akkor jól jár, de ne ezt tekintse elsődleges szempontnak.
- A teljesítményértékelés kifejezetten olyan terület, amit tilos delegálni, de más, értékeléssel kapcsolatos feladatokat se delegáljunk. Az értékelés mindig szorosabbá fűzi a kapcsolatot vezető és munkatárs között még akkor is, ha negatív előjelű. A pozitív értékelés motiváló elismerés, amely megmutatja a munkatársunknak, hogy változtatás nélkül hogyan tovább, mit várunk tőle. A negatív értékelés pedig remek alkalom arra, hogy átbeszéljük, min és hogyan változtasson ahhoz, hogy hatékony munkát végezhesen. Minden csak tálalás kérdése, ha vezetőként ügyesen csomagoljuk a negatív értékelést, akkor annak folyamánya egyáltalán nem negatív lesz, sőt, inkább fejlesztő és előremutató. Nem lesz kellemes, az már egyszer biztos, de annál hatékonyabb. Mindenesetre magunk végezzük, és ne hagyjuk másra, mert akkor elveszítünk egy fontos vezetői eszközt, amely komoly motiváció és lojalitásnövelő hatással bír.
- Az új kollégák kiválasztása vezetői feladat. Közigazgatási vezetőként jellemzően kevesebb befolyása van az új kollégák toborzására és kiválasztására, mint a versenyszférában dolgozó vezetőknek, mégis ez az, amit sose adjon ki a kezéből. A frissen belépett kolléga beillesztését, mentorálását már kiadhatja hozzáértő, tapasztalt kollégáknak, de a felvételt soha nem szabad.
- A bizalmi, fegyelmi vagy válsághelyzetek kezelése olyan vezetői feladat, amit lehet, hogy nem a legnagyobb örömmel végez, mégsem adhatók ki másnak, legyenek a munkatársai bármilyen rátermettek is. Ha ezeket a feladatokat delegálja, könnyen csökkenhet az Önbe vetett bizalom, a lojalitás és a tisztelet. Ezt nem éri meg kockáztatni néhány kellemetlen vagy kínos ügy megoldása miatt.

¹³⁷ KLEIN – KLEIN 2012.

7.4. Közzolgálati tematizáció

Mivel a piacgazdaságra épülő polgári demokratikus állam megfelelően átalakított közigazgatása meg kell, hogy feleljen a kor kihívásainak, ezért személyi állományát folyamatosan fejleszteni kell a kreatív gondolkodás, a szakismeretek állandó megújítása irányában, ezért is kiemelt fontosságú a közigazgatási vezető vezetői eszköztárát frissíteni.¹³⁸

7.4.1. A delegálás lépései

A sikeres delegálás lépéseit érdemes betartani. A legjobb, ha egy listát készít magának a következő lépésekről azért, hogy biztosan ne felejtse ki egyet se.¹³⁹

1. A feladat minél konkrétabb meghatározásra. Csak akkor tudja pontosan elmagyarázni a kollégának, mi az elvárás, ha Ön tisztában van vele. Ez az értékelésnek is az alapja, hiszen, ha nem tudja, mit értékeljen pontosan az eredményeket látva, mert nem tudja, mik voltak az elvárásai a feladat delegálásakor, akkor saját dolgát nehezíti meg.
2. A delegálás célja és eredménye. „Ha nem tudod, hová mész, oda bármilyen úton eljuthatsz.” Ez Lewis Carroll meglátása is. Ha már tisztában van a feladattal, tegye hozzá azt is, mi a valódi célja és eredménye ennek. Így teljes a kép.
3. A megfelelően képzett, felkészült és motivált munkatárs kiválasztása. A legcélszerűbb olyan munkatársat választani, akivel számol a jövőben is, hiszen a delegálás remek alkalom a munkatársak kompetenciáinak, lojalitásának, felelősségtudatának és szakmai tudásának fejlesztésére. Egy nyugdíj előtt álló kolléga, vagy egy olyan, aki beadta néhány másik helyre az állásjelentkezését, vélhetően kevesebb energiát tesz bele a közigazgatási szakmai tudásának fejlesztésébe. Az is fontos szempont lehet a kiválasztásnál, hogy eléggé terhelhető legyen az illető. A delegálás ezen lépése felcserélhető az első lépéssel, hiszen könnyen elképzelhető az is, hogy az a gondolata támad, milyen jó lenne delegálással fejleszteni egyik kollégáját, majd utána keresi meg a testhezálló, delegálható feladatot neki.
4. A feladat közlése a munkatárssal. Itt szoktunk legtöbbet hibázni. Közlekedési példával élve: ez a delegálás lépései között a baleseti gócpont. Nézzük meg, miért!
 - Általában elfelejtünk határidőt kijelölni, vagy teljesíthetetlen határidőt szabunk ki. A teljesíthetetlen határidővel az a baj, hogy csökkent hatékonyságot és teljesítményt okozhat, hiszen sokan úgy vannak vele, hogy inkább „sürgősebb” dolgokkal foglalkoznak, ha ezt már úgysem tudják tökéletesre megcsinálni. A határidő hiányában pedig a munkatársak a sürgősebb feladataikat veszik előre újra és újra, aminek a vége az, hogy a delegált feladatunk mindig a listájuk alján marad (ha egyáltalán felkerült rá), elvégezetlenül.
 - Eszközök, források, támogatók és egyéb erőforrások elérhetőségei. Legtöbbször elfelejtjük informálni a munkatársainkat azokról a kézenfekvő dolgokról, például, hogy az elvégzendő feladathoz kinek a segítségét érdemes kérni (pontos névvel, elérhetőségekkel, esetleges levelezési előzményekkel együtt), vagy hol keressenek hozzá kiegészítő információkat, vagy más kormányablakban már van erre vonatkozó jó gyakorlat (amennyiben tudomásunk van róla), amit érdemes megfontolni. A feladat közlésekor átadandó segítő információk mennyiségével és mélységével kapcsolatban általában az segít, ha a munkatársunk helyébe képzeljük magunkat, akinek a vezetője feladatot delegál számára. Könnyebben végeznénk-e a munkánkat, ha tudnánk, milyen előzmé-

¹³⁸ FÁBIÁN 2011.

¹³⁹ KLEIN 2016.

nyek történtek az ügyben, és kihez kell fordulni bizonyos típusú kérdésekkel, valamint kihez bizonyos más típusú kérdésekkel? Amennyiben igen a válaszunk, úgy adjuk át bátran a kollégának is ezeket az információkat, hogy hatékonyan és gyorsan végezhesse a feladatát.

- A jog- és felelősségi köröket sem szoktuk általában tisztázni, mert számunka olyan egyértelműnek tűnnek. Azonban célszerű az elején, a feladat kiadásakor elmondani, hogy a munkatársunknak mik a jogai és kötelességei a feladattal kapcsolatban, meddig mehet el és mi az, ami már nem tartozik a hatáskörébe.
 - Mivel számunkra olyan nagyon evidensek, a legritkábban jut eszünkbe tisztázni a minőségi elvárásainkat, pedig ezek szoktak a legnagyobb problémákat okozni később. Sok elkeseredett közszolgálati vezető az email írás alapvető udvariassági szabályait szeretné megtanítani a munkatársainak, akik láthatóan nincsenek tisztában azzal, hogy a megszólításban a „tisztelt” és a „kedves” között bizony vannak különbségek, ugyanúgy, mint az elköszönésnél sem illik a „szia” formulát használni az „üdvözlettel” helyett. A határozatok vagy az ügyfeleknek szóló levelek megfogalmazása is sokszor sajnós vezetői javítást igényel. De nemcsak az írásos, hanem a vonalas telefonokon történő kommunikációban is okozhatnak fennakadásokat a hiányosságok. Az egyik közszolgálati vezető kérte a próbaidős, nemrég diplomázott kollégát, hogy amikor csörög a telefon, vegye fel és kérdezze meg az ügyfelet, hogy milyen ügyben telefonál, majd kérjen tőle türelmet, amíg a megfelelő ügyintéző kollégához irányítja. De amikor rengeteg egyéb tennivalója közepette nem tudta nem észrevenni, hogy megállás nélkül cseng a telefon, mert a próbaidős kolléga nem veszi fel, akkor kérdőre vonta, hogy ennek mi az oka. Talán elfelejtette, mit kell mondani? A kolléga pedig azt mondta, nem felejtette el, csak nem tudja, hogyan kell felvenni egy ilyen készüléket, mert soha nem használt még ilyet, csak okostelefont.
 - Vannak olyan munkatársak, akik a feladat delegálása után eltűnnek és csak a határidő előtt valamivel jelennek meg a kész eredményekkel, viszont akadnak olyanok is, akik folyton a nyakunkra járnak részeredményekkel és további felmerülő kérdésekkel. Legyenek bizonytalanok, bizonyításvágygal fűtöttek, mindegy, ha el akarjuk kerülni, hogy minden apró eredménnyel rabolják az időnket, akkor szabjunk kereteket az együttműködésünknek. Mondjuk meg, hogy csak emailen tudunk foglalkozni ezzel a kérdéssel, vagy, hogy csak a végén várjuk őt az eredményekkel, s közben nem szeretnénk, hogy kérdéseket tegyen fel, mert az önállóságát is kívánjuk fejleszteni, vagy mondjuk azt, hogy a feladattal kapcsolatban csak ügyfélfogadási időn kívül tudunk a rendelkezésére állni.
5. Bizonyosodjunk meg afelől, hogy pontosan átment az üzenet! Hogy szoktuk ezt legtöbbször csinálni? Megkérdezzük a kollégát, akire éppen az imént zúdítottunk rá mindent, hogy akkor érti-e, és van-e kérdése. Persze, nem lesz kérdése, mert zsong a feje az sok információtól, és igazán még azt sem tudja, mit kéne kérdeznie. Hogyan tudunk ehelyett sokkal ügyesebben megbizonyosodni afelől, hogy tényleg az az üzenet ment-e át, amit szerettünk volna és a kollégánk tényleg pontosan érti a feladatot? Hogy pontosan azt érti a feladat alatt, mint mi magunk? Úgy, hogy megkérjük, mondja el a saját szavaival, mi a feladata, hogyan kezd hozzá és milyen lépésekben fog haladni. Ez elsőre furcsának tűnhet, de hamar bele fog jönni Ön is és a kollégája is. Ez nem iskolai számonkérés, hanem az egyetlen hiteles módja annak, hogy rájöjjön, valóban megértette-e az üzenetet a kollégája, és tényleg tudja-e, mit kell tennie.
 6. Követés (beavatkozás) kizárólag a kritikus pontoknál. Nagyobb lélegzetvételű feladatoknál gyakran előfordul, hogy a munkatársunk sokáig hallgat, mi pedig vezetőként nem tudjuk, hogy jól halad-e, tudunk-e segíteni a feladatvégrehajtásban, egyáltalán a feladattal foglalkozik-e. Ilyenkor általában nehezen leküzdhető késztetést érzünk arra, hogy ellenőrizzük, számon kérjük és figyelmeztessük a kollégát a határidőre. Azonban ezeket a késztetéseket gyűrjük le, hiszen pont önállóságra szeretnénk tanítani.
 7. A munkatárs és saját magunk értékelése.

7.4.2. Tükröm, tükröm...

A delegálás utolsó lépése az értékelés, azonban jelen esetben nem a munkatársunk munkáját, hanem a sajátunkat vegyük górcső alá. Saját magunk őszinte értékelése a vezetői személyiségfejlődésünk szempontjából elengedhetetlen. A következő kérdések segítségével vizsgáljuk meg saját szerepünket a delegálás folyamatában:

- A feladat jellege megfelelő volt-e a delegáláshoz?
- A delegálás célja világos volt-e számomra, s érhetően meg tudtam-e fogalmazni a munkatársam számára? Legközelebb milyen részletekre ügyelek még körültekintőbben?
- A megfelelő feladathoz a megfelelő embert választottam-e ki?
- Megfelelő lépéseket tettem-e annak érdekében, hogy a kollégám pontosan megértse a feladat minden egyes lépését?
- Milyen mértékben vagyok elégedett a feladat teljesítésével? Legközelebb hogyan tudom még hatékonyabban ellenőrizni a folyamat során a kollégámat?
- A kollégámnak való visszajelzés során milyen mértékben voltam támogató, és legközelebb hogyan tudok még ennél is jobban fejlesztőleg hatni rá?
- Összességében mit csináltam jól és legközelebb, hasonló helyzetben mit fogok másként csinálni?

7.5. Összegzés

Ebben a fejezetben a közigazgatási vezetői eszköztár delegálás nevű elemét fejtettük ki. Definiáltuk a szó jelentését, átnéztük a leggyakoribb kifogásokat azoktól a vezetőktől, akik ódzkodnak a delegálás eszközének gyakori használatától, és amikor ritkán használják, akkor sem érzik komfortosnak a folyamatot, sőt, nem is használják jól.

7.6. Gyakorlatok

Néhány feladat és megfontolandó gondolat segítségével mélyítsük el a fejezetben taglalt delegálás témakörében fejlesztett tudásunkat, és igyekezzünk az elméleti síkról átültetni a mindennapok gyakorlatába.

Feladatok

- Gondolja végig, hogy a holnapi nap folyamán milyen vezetői feladatot fog delegálni, hogy gyakorolhassa a delegálás lépéseit! Döntse el, kinek fogja adni a feladatot, majd a következő lépéseket tartsa be: megfelel-e a delegálás szabályainak a kitalált feladat, konkrétan mi a feladat, milyen részletei vannak, s pontosan milyen eredményeket vár el, milyen határidővel!
- Ezzel készen vagyunk az előkészítéssel, most pedig a megvalósítás következik. Részletesen adja ki a feladatot a kiválasztott, rátermett munkatársnak, és győződjön meg róla, hogy ő pontosan tisztában van azzal! Csak kritikus pontoknál ellenőrizze a munkáját! Értékelje saját magát a delegálás lépéseivel kapcsolatban, mennyire elégedett, mit tehetne legközelebb másként! Az elvégzett munka fényében is értékelje magát, s a munkatársát is, levonva a megfelelő tanulságokat!

- Írjon listát arról, amikor még nem volt vezető, milyen típusú feladatokat delegált Önnek a vezetője! Gondolkozzon rajta, hogy ezek a feladatok megfeleltek-e a fejezetben tárgyalt delegálás témakörének, vagy kívül estek rajta! Olyan feladatokat delegált Önnek a vezetője, amelyeket Ön is szívesen és gyakran delegál a munkatársainak, vagy olyanokat, amik nem delegálásra valók? Milyen mértékben tartotta be vezetője a delegálás lépéseit? Amennyiben elhagyott lépéseket, melyikeket és vajon miért? Hogyan hatott Önre a delegálás folyamata, mit tanult belőle? Ön hasonlóképpen delegál-e, mint a régebbi vezetője, vagy teljesen más-képp? Miért? Ez tudatos vagy önkéntelen-e?

Megfontolandó tanácsok

- Hibázni a pszichológia terminológiája szerint nem szoktunk. Csupán fejlesztendő, vagy változtatni való területek vannak. A tanulságok megfogalmazásánál tehát tartsa szem előtt, hogy tanulság az, amit jól csináltunk, vagy legközelebb, hasonló helyzetben jól fogunk csinálni!
- Ha pontosan ezzel a formulával fogalmaz, segíti agyát a helyes folyamatban, hogy legközelebb, hasonló helyzetben immár a jó cselekvést indítsa el. Ha a hibákon rágódik és azokat sulykolja, akkor legközelebb, hasonló helyzetben sajnos várhatóan ugyanúgy a nem kívánatos cselekvést fogja beindítani, mert az agyunk nem képes értelmezni a „nem” szót, csak a cselekvésre sarkalló szavakat, így a „ne kérdezd meg az ügyféltől a jelenlegi munkahelyét” formula nem engedi meg, hogy a jó cselekvést beindítsuk, hiszen az agy figyelmen kívül hagyja a tiltószót, így a „kérdezd meg az ügyféltől” kezdetű mondat lép életbe. Ehelyett fogalmazzunk meg pontos utasításokat saját magunk vagy kollégáink számára a jövőre vonatkozóan: „legközelebb, hasonló helyzetben kérdezd meg az ügyféltől az előző munkáltatóját”.
- Az értékeléseket mindig Ön tartsa, ragaszkodjon hozzá, hogy személyes visszajelzéseket adhasson a munkatársainak, amelyek legyenek egyrészt rendszeresek és előre kiszámíthatók, mint például az éves teljesítményértékelés, másrészt pedig előre nem kiszámíthatók, amelyek bizonyos részfeladatok elvégzéséhez, vagy kritikusabb időszak végéhez köthetők. Ilyenkor jól jön a kollégáknak egy kis vállveregetés vagy egy tálca sütemény is.
- Soha ne felejtse el tisztázni a minőségi elvárásait, hogy elkerülje az olyan kínos helyzeteket, mint amikor egy közszolgálati vezető táblázatban kérte összehasonlítani az ügyfelekre vonatkozó különböző adatokat, s a kolléga napokkal később előállt három, összecelluxozott A3-as papírral, amin vonalzóval készített sorokban és oszlopokban apró gyöngybetűkkel, néhol hibajavítóval javítva volt ott az összes kért adat!

7.7. Irodalom

- FÁBIÁN ADRIÁN (2011): *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Budapest, Nordex Kft. Dialog Campus Kiadó.
- KLEIN SÁNDOR (2016): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, EDGE 2000. Kft.
- KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR (2012): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- MAXWELL, JOHN C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növeld befolyásod lépésről-lépésre*. Budapest, Üzleti Plusz Kft.
- TRACY, BRIAN (2014): *Delegálás és ellenőrzés*. Budapest, Trivium Kiadó.

8. VEZETŐI ESZKÖZTÁR III.: TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT

Ruzsa Dóra

8.1. A téma fontossága

A közigazgatással foglalkozó szakirodalomban a vezetés szinonimájaként egyre gyakrabban a menedzsment kifejezést használják a szakértők. Annak ellenére, hogy a közsférában jelenleg még nem olyan gyakori megtalálni a menedzser típusú, gyorsan és rugalmasan változó vezetőket. Ezek a csapatmunkára, eredményorientációra és új munkamódszerekre igen nyitott vezetők inkább a versenyszférában találhatók meg, azon belül is a start up jellegű új, innovatív cégek élén. Ahhoz, hogy a közsférában is elterjedjen a menedzser típusú vezetői szemlélet, a versenyszférából vett merész, rugalmas módszerek kellene fejleszteni és támogatni, valamint a közmenedzsment (stratégiai szakmenedzsment, teljesítménymenedzsment, közigazgatási szakmenedzsment) térnyerését kellene prioritásba tenni.¹⁴⁰

8.2. Definíciók, megközelítések

Bár a szakzsargon magyar szavakat használ a teljesítménymenedzsment szóösszetételnél, mégis hasznos lehet közösen értelmezni, mit takar a fogalom egészen pontosan. „Tudom a dolgom, nem hezitálok.”¹⁴¹ Teljesítménymenedzsmentnek azt a folyamatot nevezzük, amely során a szervezet vezetője vagy vezetői a szervezeti stratégiához kapcsolódó tevékenységeket meghatározzák. Ezek a tevékenységek minden egyes munkavállaló egyéni teljesítményét beillesztik a nagy egészbe. Így tehát egy szervezet teljesítménymenedzsmentjében nem csak a szervezeti teljesítményről beszélhetünk, hanem az egyéni teljesítményről is, továbbá a teljesítményértékelésről, a motivációs rendszerről, a kompetenciafejlesztésről és a minőségbiztosításról egyaránt. Miután a vezetőknek vagy vezetőeknek egészen világos elképzeléseik vannak elméletben egy működőképes teljesítménymenedzsmentről, akkor azt transzparenssé is kell tenniük minden egyes munkavállaló számára. Akármelyik munkatárs, a frissen belépőtől kezdve a GYES-en lévön keresztül egészen a nyugdíjba készülőig tisztában kell legyen azzal, hogy egyéni teljesítményével miként járulhat hozzá a stratégiai célok megvalósulásához. A transzparens és egyértelmű teljesítménymenedzsment előnyei:

¹⁴⁰ FÁBIÁN 2011.

¹⁴¹ JUHÁSZ – RESZEGI 2014.

- a munkavállalói megerősítést nyer szakmai vonatkozásban („azt teszem, ami a dolgom, tehát jó munkaerő vagyok”);
- hatékonyabbá válik a munkaszervezést, minőséget, tempót illetően („nem kell azzal időt töltenem, hogy irratlan szabályokat próbálok kialakítani, csak követnem kell az egyéni teljesítményelvárásaimat”).

A munkakörökre lebontott egyéni célok időről-időre felülvizsgálatra szorulnak, hiszen a külső követelmények és a belső szabályzások is állandó változásnak vannak kitéve.

8.3. A SMART célok

Nem mindegy, milyen stratégiai célokat tűzünk ki, és azt milyen kisebb részekre bontjuk tovább a munkatársaink számára. A hatékony célok meghatározásában segít a következő formula.¹⁴²

S (specific), mint specifikus. A célok legyenek a lehető legkonkrétabbak, mert általános céloknál azt fogjuk észrevenni, hogy nem tudjuk a későbbiekben pontosan meghatározni, hogy vajon teljesültek-e, vagy sem, hiszen annyira általánosok, hogy bármi rájuk húzható, az, hogy teljesültek, éppen úgy elmondható róluk, mint az, hogy nem.

M (measurable), mint mérhető. Azok a célok, amelyekhez nem társul egzakt mérőszám, nagyon nehezen ellenőrizhetők, hogy vajon megfelelő mértékben teljesültek-e. A közzolgálati munka során jócskán akadnak azonban olyan célok, amelyekhez nehéz mérőszámot kapcsolni, hiszen hogyan állapítom meg, hogy egy ügyfél például elégedetten távozott-e. Nos, ezeknek a céloknak is vannak mérőszámai, csak nem olyan egyértelműek, mint például az, hogy egy nap hány hívószámot hívott be valaki. Az ügyfél elégedettség mértékét is számszerűsíthetjük, hiszen az elégedettségmérő kérdőíveken igen pontosan be tudja mindenki jelölni, hogy például egy ötfokú skálán, 1-től 5-ig mennyire volt elégedett a szolgáltatás színvonalával.

A (attainable), vagyis megvalósítható. A jó célok már a kitűzésük pillanatában megvalósíthatónak látszóznak. Nyilván vannak olyan célok, amik igen nehezen megvalósíthatók, és ilyeneket előrelátó vezetőként használjunk is bátran motiválásra. Azok a célok, amik mindig egy kicsivel vannak a munkatársunk teljesítőképessége felett, kiragadják őt a komfortzónájából, és megfelelő motivációval, vezetői támogatással, sikeres teljesítés esetén végül szakmailag magabiztosabbá válhatnak és jobban terhelhetők lesznek.

R (realistic), tehát reális. Fontos, hogy a mind a munkatársainktól, mind pedig önmagunktól reális célok teljesítését várjuk el, hiszen az irreális célok hosszútávon csökkentik a motivációt, sőt, súlyos inkompetencia-élményt, tanult tehetetlenséget, végül teljes kiégést okozhatnak.

T (timed), vagyis határidővel ellátott. Mit sem ér egy kellően jól megfogalmazott, mérhető, megvalósítható és reális cél, hogyha nincs határidőhöz kötve. Azok a célok, amelyeknek nincs konkrét teljesítési időpontjuk, sohasem teljesülnek.

8.4. Elméleti alapozás, teljesítménymutatók

Egy jól működő teljesítményértékelési rendszernél pontosan tisztában kell lenni azzal, mit mérünk. Mit tekintünk teljesítménynek, mik azok a szempontok, amik alapján jónak vagy rossznak ítélünk egy

¹⁴² TRACY 2014.

teljesítményt. A munkakörökben teljesíthető elvárások egy része jól mérhető, objektív mérőszámhoz társítható. Ilyen például az ügyfélszám vagy az elkészített határozatok száma is. Ezekkel nem nagyon lehet vitatkozni, hiszen meg lehet számolni, hogy valaki tíz vagy tizenkét határozatot készített-e el. Van azonban ezeknél jóval nehezebben mérhető és megfogható teljesítménymutatók, amiket valahogy mégis csak mérni kell ahhoz, hogy konkrét visszajelzést lehessen róluk adni. Ilyen helyzetekben a teljesítményszemelés során konkrétan előforduló tevékenységeket, magatartásformákat szoktak mérni.

De ahhoz, hogy a teljesítményszemelésben elváraknak megfelelően viselkedjen valaki, bizonyos képességekkel, kompetenciákkal is kell rendelkeznie, ezért ahhoz, hogy teljes képet kapjunk valakiról, a munkáján, a szakmai teljesítményén túl a hozzáállását, a személyes képességeit is mérünk és véleményeznünk kell teljesítményértékelés során. Komplex képet általában úgy kapunk a munkavállalóról, hogy az objektív teljesítménymutatókat a szubjektívek mellé tesszük, és mindezt kiegészítjük a személyiségjegyekkel. Azonban az is sarkalatos kérdés, ki a legmegfelelőbb személy az értékelésre. Külsős vagy belsős? Beosztott vagy vezető? Az az értékelő a leghitelesebb, aki a legjobban rálát a munkatárs mindennapi munkájára, és folyamatosan látja a teljesítményét, ami nem napról-napra nem kiegyensúlyozott a legtöbb embernél, ehelyett inkább hetekre, hónapokra lebontva mutat konstans értéket. A leggyakrabban a közvetlen felettes szokta végezni a teljesítményértékelési teendőket és adja a visszajelzést az összeállított jelentés alapján.¹⁴³

8.5. Egyéni képzési terv

Az egyéni képzési terv elméletben arra szolgál, hogy a munkavállaló tervszerűen, irányítottan elérhesse céljait és a szervezet tanuló szervezetté válhasson. Ideális esetben az egyéni fejlesztési terveket a szervezet egészének fejlesztési tervrendszerébe kell illeszteni, és közösen kidolgozni a vezetőnek és a munkavállalónak. A gyakorlat azonban sajnos ennek csekély megvalósulását mutatja, hiszen a költségcsökkentés, illetve a nem kellően átgondolt teljesítményszemelés gátolják az egyéni képzési terv hatékony megvalósulását.¹⁴⁴

8.5.1. Folyamatos értékelés, 360 fokos értékelés

Ideális esetben az egyéni képzési terv nemcsak szerves részét képezi az egész szervezet teljesítményszemelésének, hanem az egyéni képzési tervhez képest való haladásról folyamatos visszajelzést is kapnak a munkavállalók. Akik egyébként pontosan tisztában vannak a célkitűzéseikkel, s azzal, hogy ez hogyan járul hozzá az egész szervezet célkitűzéseéhez, hiszen közösen tűzték ki azokat a vezetőjükkel, vezetőikkel. Az éves, kötelező teljesítményértékelésen kívül más, határidőhöz kötött értékelések, és projektszerű, nem ismétlődő értékelések is segítik őket tisztán látni, hol tartanak a fejlődési ívük teljesítésében. A versenyszférában ezen a ponton szoktak becsatlakozni olyan külső támogatók, mint a coachok, vagyis üzleti edzők, személyiségfejlesztők. A versenyszférában egyre népszerűbb a 360 fokos értékelés, aminek során a munkatársat nem csak egy szemszögből értékelik (például csak a vezető), hanem a vezetői értékelést kiegészíti egy önértékelés, a munkatársak felől érkező értékelés és kiegészíthető az ügyfelektől vagy a partnerektől kapott visszajelzésekkel is annak érdekében, hogy minél komplexebb és valóságosabb képet kapjon munkájáról és hozzáállásáról a munkavállaló, aminek segítségével hatékonyabb munkavégzésre lesz képes és fejlődőképesebb attitűdre tehet szert.¹⁴⁵

¹⁴³ KLEIN 2016.

¹⁴⁴ VERESNÉ SOMOSI 2010.

¹⁴⁵ KLEIN 2016.

8.5.2. Teljesítményhez kötődő bér

Mind a versenyszférában, mind a közszolgálatban jellemző, hogy az éves teljesítményértékelés eredményéhez kötik az éves béremelést. Ennek az elmélet alapján az a célja, hogy elismerjék az előző évi teljesítményt és növeljék a következő évit. A teljesítményhez kötődő bérpolitika (Performance Related Pay, PRP) a kutatások szerint az egyik legjobb módja a munkavállalók megbecsülésének, mivel számokban kifejezhetően teremt kapcsolatot a teljesítmény és a bérezés között, így a munkavállaló elviekben pontosan tisztában van vele, hogy mekkora energiabefektetéssel megnyit vizs haza következő évben. Igaz, rövid távon inkább eredményesebb a módszer, míg hosszú távon gyakorlatilag egyáltalán nem.¹⁴⁶ Ráadásul a közszolgálatban sokkal merevebb a hierarchia, és a kötöttebb szabályzások miatt a vezetőknek sokkal kevesebb mozgásterük van ezt a fajta ösztönzőt használni, mint a versenyszférában. Azok az eltérések, amelyek az állami szférában adhatók, kevésbé motiválók a munkavállalók számára. Nem olyan összegek, amik jelentősen befolyásolnák a mindennapi megélhetésüket, így a teljesítményük sem fog látványosan javulni vagy romlani tőlük a tapasztalatok szerint.

8.5.3. Értékelő technikák¹⁴⁷

Hasonlítsuk össze a leggyakrabban használt értékelési technikákat, nézzük meg az egyes technikák előnyeit, hátrányait, hogy össze tudjuk őket hasonlítani és eldönthessük, vajon a közigazgatásban melyik volna a leghatékonyabb! A leggyakoribb teljesítményértékelő módszer a skálázás. Például egy ötfokú skálán kell értékelni a munkavállalót az alábbiak mentén: elvégzett munka mennyisége, minősége, gyorsasága, a munkatárs terhelhetősége stb. Ennek a módszernek a gyors számszerűsíthetőség a vitathatatlan előnye, így azonnal, könnyen kiértékelhető és összevethető az előző éves adatokkal, vagy akár más, hasonló munkakörben dolgozó kollégák eredményeivel, azonban az értékelő szubjektivitása a hátránya. Értékelőnként eltérhet a fogalmak magyarázata. Egy négyes munkatempó például bizonyos vezetőknél nagyon jó, másoknál viszont hagy némi kivetnivalót maga után.

A termelőmunkát végző szervezeteknél gyakori a munkanorma szerinti értékelés, amely az elkészült munkadarabok mennyiségére vonatkozik, vagy az elkészüléshez felhasznált időre, esetleg az ebből a két mutatóból számolt értékre. Ezeket a mutatókat számítások vagy közvetlen megfigyelés segítségével alakítják ki. Az esszé a teljesítményértékelés olyan kötetlen formája, ahol az értékelőnek konkrét számok és skálák helyett folyó szövegben kell megfogalmaznia a munkavállaló munkájával kapcsolatos pozitívumokat és negatívumokat. Ennek a módszernek jelentős előnye az egyedisége, hiszen minden egyes értékelés egyedi lesz, nem sablonos. Sokkal árnyaltabb képet kapunk az értékelt személyről, mint pontszámok alapján. Az előnye egyben a hátránya is, nehezen összehasonlítható előző éves teljesítménymutatókkal, vagy más kollégákkal, és mivel általában nincsenek meghatározva témák, amik mentén haladnia kell az esszének, szólhat akár teljesen lényegtelen dolgokról is.

A kritikus esetek teljesítményértékelő technika arra szolgál, hogy a megfigyelés időtartama alatt az értékelő lejegyzetelje a kiemelkedően jó, vagy kiemelkedően rossz feladatvégrehajtásokat. Sajnálatos módon ez a módszer sem alkalmas az objektív számszerűsítésre, így az összehasonlításra sem, ráadásul roppant időigényes, ezzel szemben azonban nagy előnye, hogy munkakör-specifikus és tényszerű.

¹⁴⁶ KLEIN – KLEIN 2012.

¹⁴⁷ KLEIN 2004.

8.6. Közzolgálati tematizáció

A közigazgatás rendszere a külvilágtól és a versenyszférától kismértékben elzártan működik, bár ennek ellenére állandóan változik, és érzékenyen reagál olyan külső változásokra, mint például a politika. Az eredményesség és a törvényesség két eredően legfontosabb követelménye. Ezek mellett az emberi tényező és a szervezeti hatáskörök is éppen olyan fontosak. A közigazgatás vitathatatlan célja az eredményes, törvényes, jogszerű és hatékony működés, amiért nemcsak a vezetők, hanem a beosztottak is éppen annyira felelősek. Működését ideális esetben a következő tényezők egyidőben való, magas színvonalú jelenléte, egyaránt jellemzi: állandóság, egyszemélyi vezetés, írásos ügyvitel, megbízhatóság, pontosság, racionalitás, végrehajtó tevékenység és szaktudás-alapú kiválasztás.¹⁴⁸

8.6.1. A teljesítményértékelés célja

A teljesítményszervezés, illetve a teljesítményértékelés egyéni célja a pontos visszajelzésnek köszönhetően általában a munkavállalók egyéni fejlesztése és képességeik kibontakoztatása különböző szakmai területeken, de emellett számos szervezeti cél elérését is támogatja, úgy, mint a munkaköri leírások rendszeres felülvizsgálatához szükséges információk megszerzése, áttekintése és felülvizsgálata. Ezek akár utánpótlás kineveléséhez vagy előléptetések döntési folyamatához is remek segítséget adnak. A jogszabályoknak való megfelelést is biztosítják, valamint a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását segítik. A teljesítményértékelés célja alapvetően vagy fejlesztő vagy értékelő jellegű. A fejlesztő jelleg kiemelése során a teljesítményértékelés során a megtartani kívánt, jó dolgokat emeli ki a vezető, és a hibákat remek lehetőségnek látja a fejlődéshez, amely a visszajelzés során irányt is kap, hogy merre tovább. A hiba ugyanis megmutatja, hogyan nem, az értékelés pedig azt, hogy helyett hogyan másképpen. Itt a munkavállalók nem egymással, hanem csupán önmagukkal és az előző éves teljesítményeikkel versenyeznek. Ennél a fajta visszajelzésnél fontos, hogy a vezető és a munkatárs között bizalmi légkör alakuljon ki, különben nem lesz hatékony az értékelés. Az értékelő jellegű visszajelzések általában kinevezésekhez, képzésekhez kötődnek. Itt a mérhetőség a legfontosabb, hiszen bizonyos teljesítménymutatók meglétekor tudunk, mondjuk fizetési fokozatot lépni, nem teljesítésük esetén pedig esetleg élhetünk lefokozással vagy elbocsátással, bár ez utóbbi kettő büntető jellegű következmény inkább a versenyszférában dolgozó vezetők mozgásterének része, a közigazgatási vezetőké kevésbé.¹⁴⁹

8.6.2. A teljesítményértékelés formái

Mind a versenyszférára jellemző, mind pedig az államira, hogy a formális teljesítményértékelés mellett általában létezik egy informális forma is. Ez utóbbi inkább fejlesztő jellegű, míg a formális, komplett rendszerű, átgondolt, éves szintű, objektív mérőszámokkal ellátott visszajelzés inkább értékelő jellegű. Egy hatékony teljesítményszervezésnek a következő felvetésekre kell tudnia válaszolni. Pontosan mit mér, mit tartunk teljesítménynek? Objektív és mérhető teljesítménymutatók kellenek. Mi a célja és a jellege a teljesítményértékelésnek? Inkább értékelő vagy inkább fejlesztő jellegű-e? Milyen bevett módszerek állnak rendelkezésre a teljesítményszervezés folyamata során? Hogyan bonyolítjuk az értékeléseket? Kiket érint az értékelés? Mindenkit, vagy bizonyos kritériumok alapján

¹⁴⁸ FÁBIÁN 2011.

¹⁴⁹ KLEIN 2016.

kiválasztott csoportot? Ez esetben mik a ismérvek és kellően alá van-e támasztva a kiválasztási szempontrendszer? A folyamat érinti-e a vezetőket ugyanúgy, mint a beosztotti állományt, vagy őket nem? Hogyan kommunikálja a szervezet az értékelést?

8.7. Összegzés

Ebben a fejezetben áttekintettük a teljesítménymenedzsment fogalmát, valamint a hozzá kapcsolódó elméleti hátteret, részletesen tanulmányoztuk a teljesítménymutatókat, amely során kitértünk az egyéni képzési tervre, a folyamatos és a 360 fokos értékelésre is. Említést tettünk arról, hogy a teljesítményhez kötődő bérezés elve elméleti síkon jól működik főleg rövid távon, és kevésbé hosszú távon, de sajnálatos módon a közigazgatásban a rendszer merevsége, a hierarchia okozta mozgástér hiányában a gyakorlati használata nem eléggé ösztönző hatású a kollégákra nézve, hiszen olyan csekély összeg az eltérés, amely senkit nem sarkall sem jelentősen több, sem jelentősen kevesebb munkára. Összehasonlítottuk a közigazgatási vezetők teljesítménymenedzsment során felmerülő feladatait a versenyszférában dolgozó vezetőkkel szemben. Valamint végig vettük a célkitűzés lépéseit, amiket a hatékony célok elérésére szokás használni. Megnéztük azt, mit jelent a SMART cél, vagyis ennek a folyamat lépéseinek angol kezdőbetűiből összeállított mozaikszó mentén rávilágítottunk, hogy egy cél akkor jó, ha jól körül határolt, specifikus, mérhető, elérhető és reális, valamint határidőhöz kötött. A közigazgatási tematizációban azt vizsgáltuk, mik lehetnek a teljesítményértékelés céljai, milyen elvárásoknak kell megfelelnie a teljesítménymenedzsmentnek és mi a különbség az informális és a formális jellegű teljesítményértékelés között.

8.8. Gyakorlatok

Néhány megfontolandó vezetői gyakorlatot segítő feladattal nézzük meg, hogyan ültethetők át a mindennapi rutinba a fejezetben elhangzottak.

Feladatok

Tekintszen úgy a jelenlegi kötött teljesítményértékelési rendszerre, mint motiváló hatású, támogató vezetői eszközre! Igyekezzen másra fókuszálni, mint a bérezéshez kötött teljesítményértékelés versenyszférához hasonlított csökkentett hatására! Hogyan tudná fejlesztési célokra használni, milyen mozgástere van ebben?

Tisztázza, hogy az Ön saját egyéni teljesítménye miként járul hozzá a stratégiai célkitűzésekhez, ezután bizonyosodjon meg afelől, hogy kivétel nélkül minden egyes munkatársa rendelkezik a munkaköréhez kapcsolódó egyéni teljesítmény-célokkal, amikkel tisztában van, s amikhez a napi tevékenységét illeszti!

Vizsgálja meg a munkatársai számára kitűzött célokat, hogy vajon megfelelnek-e a SMART formulának! Eléggé specifikusak-e, tehát jól körül határoltak-e ahelyett, hogy elnagyoltak és túl általánosok lennének? Mérhetőek-e? Csak azokon a teljesítménymutatókon lehet fejleszteni, amelyek mérőszámhoz vannak kötve és ismerjük a kiinduló állapotukat, különben nem tudjuk megmérni a teljesítmény mértékét. Megvalósíthatók és reálisak-e, vagy a tervezés során nem lettek figyelembe véve a teljesíthetőségre vonatkozó körülmények? Valamint tűzzünk ki teljesítési határidőt, hiszen anélkül egyetlen cél sem fog megvalósulni, mert a sürgős feladatokat előbb végzik el a munkatársak,

így könnyen figyelmen kívül maradnak azok a feladatok, amiknek nincs határidejük!

A következő éves teljesítményértékelés során igyekezzen a fejlesztő jelleget előtérbe helyezni! A fejezet alapján határozza meg azokat a prioritásokat, amelyek az értékelő jelleg helyett a fejlesztő jellegre vonatkoznak, s ennek fényében készüljön fel a visszajelzésekre! Ehhez alakítson ki partner, bizalmi légkört, mert csak így lesz hatékony ez a módszer!

Megfontolandó tanácsok

Gondolkodjon azon, hogyan lehetne a közmenedzsment hódításának teret engedni saját vezetői székében ülve, saját munkatársait bevonva!

Találjon ki egyéni tervet arra vonatkozóan, hogyan tudna Ön a versenyszférában egyre népszerűbb menedzser típusú vezetői eszközöket beépíteni saját közigazgatási vezetői eszköztárába, s azokat nagy hatékonysággal működtetni!

Mik az előnyei és a fejlesztendő feladatai egy menedzser típusú vezetőnek a közigazgatásban?

Mik az előnyei egy közigazgatási vezetőnek a vezetői eszköztárát tekintve egy versenyszférában dolgozó vezetővel szemben, s mik azok a területek, ahol hátrányban van?

Gondolja végig, hogy az éves teljesítményértékelés során alapvetően az értékelés vagy inkább a fejlesztés jelleget helyezi-e előtérbe! Miért? Hogyan tudná a másokra is nagyobb hangsúlyt fektetni?

Hasonlítsa össze a fejezetben taglalt teljesítményértékelő technikákat! Emelje ki az előnyeket és a hátrányait! Nézze meg, melyik fejlesztő és melyik értékelő jellegű! A meglévő rendszer ismeretében tegyen javaslatot a közszolgáltatásban való alkalmazhatóságukra! Gondolkozzon azon, hogyan lehetne jobbá tenni a közigazgatásban használatos teljesítménymenedzsmentet!

8.9. Irodalom

FÁBIÁN ADRIÁN (2011): Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban. Budapest, Nordex Kft. Dialog Campus Kiadó.

JUHÁSZ PÉTER – RESZEGI LÁSZLÓ (2014): A vállalati teljesítmény nyomában – Nemcsak tulajdonosoknak és menedzsereknek! Budapest, Alinea Kiadó.

KLEIN SÁNDOR (2004): Munkapszichológia. Budapest, EDGE 2000. Kft.

KLEIN SÁNDOR (2016): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, EDGE 2000. Kft.

KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR (2012): A szervezet lelke. Budapest, EDGE 2000 Kft.

TRACY, BRIAN (2014): Célok! – A célkitűzés kézikönyve. Budapest, Bagolyvár Trade Kft.

VERESNÉ SOMOSI MARIANN (2010): A szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos megfontolások. In: DOBÁK MIKLÓS – VERESNÉ SOMOSI MARIANN szerk.: Szervezet és vezetés. Budapest, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, 208-218.

9. VEZETŐI ESZKÖZTÁR IV.: MOTIVÁCIÓ ÉS ÖSZTÖNZÉS

Roberts Éva – Ruzsa Dóra

9.1. Bevezető, a téma fontossága

Miért történhet meg, hogy közigazgatási vezetőként bizonyos tevékenységekre kifejezetten sok energiánk jut, még akár olyan sok is, hogy munkatársainkat is képesek vagyunk jó teljesítményre sarkallni, miközben bizonyos dolgokra képtelenek vagyunk rávenni magunkat?

S nemcsak saját magunkról van szó, hiszen a tapasztalatok szerint minél feljebb áll valaki a szervezeti hierarchiában, annál motiváltabb, vagyis annál kevésbé kell megmondani neki, mit, mikor tegyen, és annál hajlamosabb az önirányított munkaszervezésre. Tehát, leginkább nem önmagunk motivációjáról lesz szó ebben a fejezetben, hanem a kollégákról. Hogyan tudok kívülről „jól motiválni” valakit vezetőként, hogy most már aztán kapja össze magát és holnaptól dolgozzon végre lelkesen és hiba nélkül? Tudok-e egyáltalán kívülről ilyen módon hatni valakire? Közigazgatási vezetőként milyen eszközök állnak a rendelkezésemre ahhoz, hogy munkatársaimat és saját magamat ösztönözzem?

9.2. A téma sokrétűsége

Vezetőként sokkal nagyobb befolyásunk van a munkatársaink motiválására, mint azt valaha gondoltuk volna. Covey szerint a hatékony emberek inkább olyan dolgokkal töltik az idejüket, ami a befolyásolási körükben helyezkedik el, akik pedig kevésbé hatékonyak, azok inkább a kisebb méretű befolyásolási kört körülvevő, sokkal nagyobb érdeklődési kör dolgaival foglalkoznak.¹⁵⁰ Egy vezetőnek pedig kétségtelenül nagyobb a befolyásolási köre, mint a munkatársainak. Gondolta-e valaha, hogy vezetőként sokkal nagyobb felelőssége van, mint az a kinevezése aláírásakor sejtette? Olyan befolyásolási eszköz van a kezében, amellyel erősen motiválni is lehet, de keményen demotiválni is. Így vagy úgy, de mindenképpen életbevágó változásokra sarkallhatja munkatársait, olyanokra, amely nemcsak a munkahelyi teljesítményükre van hatással, hanem a magánéletükre, sőt, a családtagjaik magánéletére, vagy akár munkahelyi teljesítményére is. Ennek alátámasztásaképpen nézzük meg, milyen példát hoz a szűkösség pszichológiájáról szóló könyv. Azt mondja, hogy képzelje el egyik munkatársát, mint egyedülálló, kétgyerekes anyát, aki a közigazgatás mellett még egy másik munkahelyen is kénytelen dolgozni, hogy eltartsa hármójukat. Pénzügyileg és időügyileg is egyaránt zsonglőrködik, mert csak az egyik gyerekének sikerült államilag támogatott bölcsődei elhelyezést találnia. Képzelje el, mit nyerne vele az anyuka, Ön és a közigazgatás, ha sikerülne találni egy másik

¹⁵⁰ COVEY 2014.

államilag támogatott intézményt, a másik gyerekeknek is, akivel már nem bír a nagymama. Nemcsak pénzt és megnyugvást nyerne, hanem ahogy a szerzők fogalmaznak, felszabadulna attól a rettenetes kognitív terhelés alól, ami ezzel az örült bizonytalan és folyamatos zsonglőrködéssel jár. Mentális energiái szabadulnának fel, aminek köszönhetően javulna a végrehajtó kontrollja, tehát betartaná a határidőket, javulna az önkontrollja, tehát türelmesebb volna az ügyfelekkel, több elégedett és kevesebb panaszos ügyfél hagyná el az asztalát, jobban tudna összpontosítani és sikeresebben helyt állna a munkahelyén. Több türelme volna a gyerekeivel, kompetensebb anyának érezné magát, ami magabiztosság a munkájára is jótékonyan hatna. Az ő esetében például mennyivel hatékonyabb motivációs eszköz egy másik állami nevelési intézményi hely, mint egy fizetésemelés vagy egy támogatott szakmai képzés.¹⁵¹

9.3. Definíciók, megközelítések

Vajon miért dolgoznak kiválóan egyes munkavállalóink, és másokat miért kell folyamatosan noszogatni, amikor láthatóan nem a képességeikkel van a baj? Saját magunkat elemezve, hogyan lehetséges, hogy egyik reggel hatalmas munkakedvvel pattanunk ki az ágyból, míg a következő nap még az ébresztő harmadik csörgésére sem vagyunk hajlandók felkelni? A motiváció természetével, hullámzó jellegével foglalkoznak a motivációs elméletek és definíciók. A motiváció a latin eredetű *movere* szóból ered, amely jelentése: mozgatni, mozogni. A pszichológia gyűjtőfogalomként használja a motiváció szót, amelyet kivétel nélkül, minden tevékenység és viselkedés alapvető mozgatórugójának tart. A motiváció nemcsak mozgatórugó, hanem a viselkedés hatékonyságának és szerveztségének fokmérője is, akár tudatosak, akár nem. Az öröklés tekintetében kétféle motivációt különítünk el egymástól: a biológiai motívumok genetikusak (szociális vagy túlélési motívumok), a szocializáció során pedig ezek mellé sajátítunk el továbbiakat (mint például a teljesítmény motívuma, vagy az altruizmus).¹⁵²

A mindennapi szóhasználat a motiválást és ösztönzést szinonimaként használja, mint ahogy ebben a fejezetben mi sem térünk el ettől a szokástól az egyszerűség kedvéért. Azonban szeretnénk tisztázni, hogy a két fogalom a tudomány tekintetében két külön definícióval létezik. Motivációnak ugyanis a kutatók a tevékenységre készítő belső hajtóerőt nevezi, míg ösztönzőnek azokat a viselkedést befolyásoló tényezőket, amelyek kívülről, a külvilágból érkeznek.

9.4. A szükségletpiramis

Minden embernek, így Önnek és a munkatársainak is egyénileg jellemző motivációs készlet áll a rendelkezésére ahhoz, hogy céljait elérje – ki hatékonyabban, gyorsabban, ki pedig ügyetlenebben, lassabban, vagy sehogy. Maslow szükségletpiramisa vitathatatlanul a téma kiemelkedő strukturális elmélete, amely kiállta az idők próbáját. Ha nem is teljesen úgy, mint ahogy eredetileg elkészült, mert számtalan pontban megcáfolták, mégsem kerülhető meg semmilyen motivációs témában. Hogyha megérti, hogy munkatásai hol helyezkednek el a piramis szükséglet-hierarchiájában napi munkavégzésük során, akkor könnyebben tudja őket motiválni és hatékonyabb munkavégzésre ösztönözni. A modell első publikálásakor öt szükségletet különböztetett meg, amelyek egymásra épülnek hierarchikus formában. Legalul a fiziológiai szükségletek állnak, olyanok, mint például az éhség, szomjúság,

¹⁵¹ MULLAINATHAN – SAFHIR 2014.

¹⁵² RÉVÉSZ – AGÁRDI 1995.

fáradtság vagy a szexuális igények. Ezt követik a biztonsági szükségletek, olyanok, mint a kiszámíthatóság vagy a védettség igénye. Ezt a szeretet igény, vagyis a valahova tartozás igénye követi, az, hogy fontosnak érezzük magunkat. Ezután jön az elismerés szükséglete, vagyis az, hogy mások és saját magunk által is megbecsült életet élhessünk. Az eredeti hierarchia az önmegvalósítási igénnyel végződött, vagyis azzal a szükséglettel, miszerint szeretnénk hasznos és önmagunk számára hasznos életet élni. Ez utóbbi az egyetlen növekedés alapú szükséglet, az előző négy pedig hiány szükségletként definiálható.¹⁵³ Az elmélet fogadtatása után, a kritikák hatására Maslow élete végén további három növekedés alapú szükséglettel egészítette ki a piramist. Az önmegvalósítás elé befértek még a kognitív szükségletek, miszerint fontos számunkra a tudás, az ismeretek elsajátítása, kíváncsiak vagyunk a körülöttünk lévő világra és szeretnénk is megismerni. Valamint ezt követték még az esztétikai szükségletek is, aminek értelmében különös igényünk van a rend, a szimmetria vagy a szépség iránt. Következik a már ismert önmegvalósítási igény, és az új rendszerben a csúcson az ön-transzcendencia áll, vagyis az az igényünk, hogy másokat is segítsünk az önmegvalósításban azáltal, hogy meghaladjuk saját magunkat. A hierarchiába rendeződést Maslow úgy írta le, hogy az alsóbb szinteken lévő szükségleteknek ki kell ahhoz elégülniük, hogy a felsőbb szintek szükségleteivel foglalkozhassunk. Sőt, megfigyelései szerint minden emberre markánsan jellemző egyik vagy másik szükséglet.¹⁵⁴

Maslow legfőbb kritikái a következők voltak: nem minden emberi szükséglet sorolható be pontosan a piramis valamelyik szintjére. Valamint nem igazolható az sem a tapasztalatok szerint, hogy csak akkor léphetünk magasabbra a hierarchiában, ha kielégítettük az alsóbb szinteket, illetve az sem igaz minden esetben, hogy motiváló erejük lennének a kielégítetlenül maradt szükségletek.

9.5. Herzberg kéttényezős motivációs elmélete¹⁵⁵

Herzberg nagyszámú interjú elemzésével végzett kutatások alapján két fajta tényezőcsoportot különített el, a motivátorokat, valamint a higiénias tényezőket. A motivátorok közé sorolta az elismertséget, a felelősséget, az előrelépési lehetőségeket, a teljesítményt, a személyes fejlődés lehetőségét, a munka tartalmát vagy érdekességét (tulajdonképpen a belső motivációs tényezőket). A higiénias tényezők közé pedig a következő (lényegében külső) motivációs tényezők kerültek: munkakörnyezet, szervezeti kultúra, társas környezet, munkahelyi biztonság, vagy fizetés. Az interjúk eredményeképpen látszik, hogy alapvetően más típusú tényezők okoznak elégedettséget, mint elégedetlenséget. Ez utóbbit főként a munkakörülmények, míg elégedettséget jellemzően a munka tartalma okoz. Herzberg elmélete az egyik legnépszerűbb a motivációs elméletek között, nagy előnye, hogy konkrétan körvonalazza a vezetők számára a beavatkozási pontokat, amelyek megváltoztatásával motiváció, tehát teljesítményjavulás érhető el.

9.6. Közszolgálati tematizáció

Közigazgatási vezetőként nem elenyésző jelentőségűek a személyzet motiválására fordított erőfeszítései, hiszen ez összhangban áll a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 egyik kiemelt céljával, ami nem más, mint: a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztés-

¹⁵³ MASLOW 1943.

¹⁵⁴ MASLOW 2003.

¹⁵⁵ HERZBERG 1968.

tése. A motivált személyzet többek között motivált vezetőkön múlik, ami pedig növeli a közigazgatás teljesítményét és a lakosság elégedettségérzését. A közszolgálati motiváció (Public Service Motivation, PSM) a közszolgálati szakemberek speciális motivációs lehetőségeit tartalmazza. Jellemzői között vannak az erre a közegre specifikusan jellemző lojalitás, munkahelyi elégedettség, jutalmazási preferenciák, egyéni, valamint szervezeti teljesítmény. A kilencvenes években jelentkezett először gyakorlati igény egy tudományos és empirikus alapú közszolgálat-specifikus motivációs rendszer iránt. Buelens és Broeck érdekes eredményeket mutatott ki a versenyszférában, illetve a közszférában dolgozók motivációját illetően. Több mint 3500 megkérdezett ember statisztikai elemzése alapján azt az eredményt publikálták, miszerint a versenyszférában dolgozókat jobban motiválja a fizetésük nagysága és változatos munkafeladatok, míg a közszolgálati dolgozókat inkább a munkahelyi biztonság, a biztos munkahely fogalma, a kedvező hely a kiszámítható szervezeti hierarchiában, valamint a munkahely-magánélet egyensúly megtartásának lehetősége, továbbá a versenyszférához képest kevesebb túlóra.¹⁵⁶ Perry kutatási eredményei még tovább árnyalták a közszolgálati motivációt: ugyanis olyan válaszokra bukkant, miszerint a közszolgálati dolgozók örülnek a lehetőségnek, hogy formálisan részt vehetnek a politikában, működtethetik önfeláldozó hajlamaikat, tehát összességében hatékonyan szolgálhatják a közösséget.¹⁵⁷

9.6.1. A tudás átadása mint motivációs eszköz¹⁵⁸

Nézzük meg, hogyan használhatja motivációs eszközként a tudás átadásának lépéseit! Látni fogja, hogy a lépések során hogyan adhatja át fokozatosan az irányítást a munkatársának úgy, hogy az elején még teljes mértékben az Ön kezében van, a végén pedig már teljes mértékben a munkatársáéban. A tudás átadásának öt lépcsője Maxwell olvasatában a példamutatással kezdődik. Ez olyankor valósul meg, amikor maga mellé ülteti a kollégáját, aki végig nézi az Ön által helyesen és teljes egészében végrehajtott feladatot. Nem tesz semmit, csak figyel. A következő lépcső a pártfogás, amikor még mindig Ön végzi a feladatot, amibe viszont már bele-bele segédkezik a kollégája. Ilyenkor bőven hagy időt a „hogyanokra” és a „miértekre” a végén, hogy a gyakorlati tapasztalat elméleti szálakkal is rögzülhessen. A pártfogást az ellenőrzés követi. Ez pont a fordítottja az előzőnek, hiszen ebben a szakaszban a kolléga végzi a tevékenységet, Ön pedig segédkezik, helyreigazít és támogat. A legvégén ő magyarázza el, mi történt, összegez, tanulságokat von le és tapasztalatokat, élményeket rendszerez, ami által jobban megjegyzi és megérti a folyamatot. Jöhet az ösztönzés időszaka. Ilyenkor Ön már egyáltalán nem csinálja, hanem hagyja a kollégát kibontakozni, de támaszként kéznél van, jelen van és mindvégig biztató. Addig marad mellette, amíg csak szükséges. Az utolsó lépést, a többszörözést pedig a legtöbben elhanyagolják, pedig erre kéne minden vezetőnek törekednie, hiszen itt történik meg a várva várt vezetői duplikáció. Itt ugyanis a munkatársunk másoknak megtanítja az újonnan megszerzett ismeretet, hatványozva a vezető tudását.

9.7. Összegzés

Ebben a fejezetben áttekintettük a vezetői eszköztárnak a motivációra, ösztönzésre vonatkozó részét. Érdemes néha egy pillanatra megállnunk, a szívünkre tenni a kezünket és megkérdezni magunktól

¹⁵⁶ BUELENS – BROECK 2007.

¹⁵⁷ PERRY 1996.

¹⁵⁸ MAXWELL 2012.

őszintén: vajon mennyire voltam ma ösztönző vezető? A közszolgálati vezetők jellemzően eszköztelennek élik meg saját munkásságukat a versenyszférában dolgozó vezetőtársaikhoz képest. Miért? Mert nincs olyan hatékony pénzügyi eszköz a kezükben, mint amit a versenyszférában lehet tapasztalni. A juttatási és javadalmazási rendszer államilag kötött, és viszonylag kevés mozgástere adódik a közszolgálati vezetőnek ebben. De azt se felejtsük el, hogy napjaink motivációs kutatásai egészen konkrétan alátámasztják a régi szólást, miszerint „a pénz nem boldogít”. Ennek a gondolatmenetnek a szellemében szeretnénk megnyugtatni azokat a közszolgálati vezetőket, akik eszköztelennek, vagy legalábbis eszköztelenebbnek érzik magukat a versenyszférához képest, hogy az anyagi jellegű motivációk a tudomány jelenleg állása szerint nem szólnak hosszú távra, így bármilyen vonzó is tűnik a különböző prémiumok, bónuszok és fizetésemelések rendszere, mégsem túl hatékonyak a munkavállalók motivációját illetően. Azért, mert csak időlegesen hatnak, s ugyanannak a hatásnak az eléréséhez (motivált munkatempó, megnövekedett munkakedv, proaktivitás) egyre több és több anyagi juttatás szükséges, ami könnyen belátható, hogy még egy jól menő vállalkozásnál is véges.

Az időről-időre megtámogatott külső motiváció helyett sokkal fontosabb, hogy megtaláljuk az embereink belső motivációját, mert az lesz, ami hosszú távon kitart, és viszonylag konstansan ellenáll a körülmények változásainak. A közigazgatásban dolgozók például még mindig büszkék arra, hogy egy megbecsült, állami munkahelyen dolgoznak. Lelkesíti őket a biztonságos munkahelyi háttér, a közigazgatási életpálya modell, vagy különböző közszolgálati kedvezmények, amiket különböző szolgáltatók nyújtanak (telefontársaságok, bankok, biztosítók stb.). Annyi minden van, amivel egy közszolgálati dolgozó motivációját felébreszthetjük, vagy szinten tarthatjuk, csak időt kell rá szánni, hogy vezetőként megismerjük minden egyes munkatársunk egyéni mozgatórugóját, s később ehhez mérten igyekezzünk a feladatkiosztásra, az egyéni teljesítmény meghatározására és értékelésére is.

Érintettük a tudás átadásának folyamatát, mint motivációs tényezőt, amely során áttekintettük, hogyan veszi át a lépések során a tevékenység teljes lefolytatását a munkatárs, hogyan engedjük el a folyamatot, s hogyan válik önműködővé, hogyan hatványozza a saját tudásunkat a módszer.

Továbbá beszéltünk arról is, hogy vezetőként mennyivel több befolyása van másokra, mint gondolná, hiszen a Covey-féle befolyásolás köre annál nagyobb, minél magasabban áll valaki a szervezeti hierarchiában. Vezetőként fel kell vállalni, hogy a döntéseink kihatnak nemcsak a munkatársaink teljesítményére, hanem az otthoni életükre is, sőt, a családtagjaikéra is. Ezt alátámasztottuk a szükség pszichológiájának egy példájával, amikor is egy két gyermekét egyedül nevelő anya munkatársunk körülményeit vázolván rávilágítottunk, mennyivel jobb, ha egyénileg próbáljuk az ő problémáját megoldani, és ezzel motiváljuk őt hatékonyabb és gyorsabb munkavégzésre, mivel felszabadítjuk a kognitív rendszerét a felesleges megterhelés alól („hogyan érek be a munkahelyemre az óvoda és a nagymama után”, „ha a nagymama nem bírja, mi lesz”, „mi van, ha velem történik valami”, stb.), így lesz szabad kapacitása a munkára összpontosítani. Ez jobb teljesítményhez és kevesebb hibázáshoz vezet. Tehát egyénileg motiválni sokkal eredményesebb, mint azokkal az eszközökkel, amiket mi magunk jónak tartunk, de nem kérdeztük meg róla az érintetteket.

9.8. Gyakorlatok

Nézzünk néhány személyes gyakorlatot, amelyek segítenek átgondolni a motiváció és ösztönzés témakörét a saját munkája során!

Feladatok

Írjon listát azokról a munkatársairól, akiket a legkönnyebben tudja motiválni! Keressen köztük hasonlóságot! Korban, érdeklődési körben, végzettségben esetleg közel állnak Önhöz? Szimpatikusan Önnek? Mi a közös bennük? Mivel tudja őket motiválni? Mit szeret a velük való közös munkában?

Most nézzük meg azokat, akiket nehezebben tud motiválni. Köztük is akadnak közös vonások, vagy mind másmilyenek? Ellenszenvesek Önnek vagy a nehézségtől függetlenül szimpatizál-e velük? Az előző listából ötleteket merítve, mit gondol, hogyan tudná őket kicsit jobban motiválni? Hogyan tudná megtalálni az ő belső motivációjukat? Mennyire pontosan ismeri ezeknek az embereknek a céljait, munkahelyi értékrendszerét, terveit a jövőre vonatkozóan?

Gondoljon vissza az eddigi tapasztalataira munkavállalóként. Milyen típusú vezetői ösztönzések váltak be Önél, melyek voltak teljesen hatástalanok, s melyek értek el esetleg ellentétes hatást, mint amit akkori vezetője szeretett volna? A hatékonyak közül melyikeket, milyen módon tudná átültetni a mostani munkatársaira?

Végezzen egyéni motiváció felmérést a munkatársai között! Néhány bizalmas beszélgetés során derítse ki, hogy a szűkösség pszichológiája szerinti gondolatmenet értelmében vajon mi az, ami az ő sávszélességüket blokkolja és mivel lehetne visszaadni nekik a felszabadult mentális funkciókat, amikkel végre a munkájukra összpontosíthatnának az idővel vagy pénzzel való zsonglörködés helyett!

A Herzberg féle higiénias tényezők figyelembevételével tárja fel azokat a munkahelyi körülményeket, amelyek motivációvesztéshez, így teljesítménycsökkenéshez vezetne! Akad a fénymásoló? Lassú az internet, lefagynak a számítógépek? Nem áll kézre a tűzőgép, folyik a kávéfőző? Hideg van, zajos a munkaállomás? Mindezek összességének tudatában készítsen cselekvési tervet a megoldásukról!

Megfontolandó tanácsok

Közigazgatási vezetőként sokan érzik magukat eszköztelennek, vagy legalábbis eszköztelenebbnek a versenyszférában dolgozó vezetőtársaikhoz képest, mert csekélyebb mértékben rendelkeznek különböző anyagi juttatások felett. Friss motivációkutatások szerint azonban nem érdemes csupán csak a pénzügyi motivációra fókuszálni vezetőként, hiszen az nem hosszú távú hatású. Ennek fényében gondolkodjon, hogyan lehetne minden egyes munkatársának segíteni rátalálni, megfogalmazni az egyéni céljait, amik igazi, hosszú távú, belső motivációtól fűtöttek!

Ehhez először gondolja végig, Önnek mik a saját munkával és önkiteljesítéssel kapcsolatos céljai, miért szeret itt dolgozni és mik azok az előnyök, amik miatt ezen a munkahelyen tervezi a jövőjét! Hogyha ezzel megvan, akkor ezekhez a célokhöz próbáljon meg belső motivációkat rendelni! Próbálja megtalálni a saját munkával kapcsolatos hajtóerejét, mozgatórugóját! Segítségképpen a lista összeállításához: minden olyan motiváció belső, amelyet semmilyen külső kényszerítő tényező nem befolyásol. Nem (csak) azért dolgozunk, mert pénzt kapunk érte (külső), mert meg akarunk felelni szüleink elvárásának (külső), hanem (többek között) azért, mert a közzolgálati munka, illetve mások vezetése ösztönöz örömmel tölt el bennünket (belső), vagy mert szívesen segítünk az ügyfelek problémáinak megoldásában (belső).

Mit tud hasznosítani a mindennapi munkája során a Maslow piramisból? Kollégái az idejük nagy részét vajon milyen motivációs állapotban töltik? Hogyan lehetne őket segíteni, hogy a hierarchiában eggyel feljebb elhelyezkedő szintre léphessenek? Milyen feladatok, milyen ösztönzések kellenének ehhez?

Gondolja végig, hogyan tudná motiválni valamelyik munkatársát a tudás átadásának lépéseivel! Találja meg a megfelelő embert és tevékenységet, majd készítsen cselekvési tervet arról, hogyan tudná alkalmazni a folyamatot hatékonyan saját munkája során úgy, hogy a végére vezetői tudásának hatványozódása következzen be, tehát a munkatársa másoknak továbbadja az Öntől így megszerzett tudást!

9.9. Irodalom

- BELENS, M. – BROECK H. V. D. (2007): An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), pp. 65-74.
- COVEY, STEPHEN R. (2014): A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása. Budapest, Bagolyvár Trade Kft.
- HERZBERG, FREDERICK (1968): One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- MASLOW, ABRAHAM (1943): Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MASLOW, ABRAHAM (2003). A lét pszichológiája felé. Budapest, Ursus Libris.
- MAXWELL, JOHN C. (2012): Nevelj vezetőket! Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- MULLAINATHAN, SENDHIL – SHAFIR, ELDAR (2014): A szűkösség pszichológiája. Budapest, HVG Könyvek Kiadó.
- PERRY, J. L. (1996): Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1) 5-22.
- RÉVÉSZ GYÖRGY – AGÁRDI TAMÁS (1995): Pszichológia jegyzet – A Grafológiai Intézet hallgatói számára. Budapest, Grafológiai Intézet.

10. VEZETŐI ESZKÖZTÁR V.: HATÉKONY IDŐGAZDÁLKODÁS

Korpics Márta – Roberts Éva

„Legbecesebb nem megújuló erőforrásunk az idő, és ha méltányosan akarunk bánni vele, fontossági sorrendeket kell felállítanunk.” (Barabási-Albert László)

10.1. Bevezető, a téma fontossága

„Arra van időd, amire szakítasz” – kevés megjegyzéssel lehet jobban feldühíteni időgazdálkodási problémával küzdő társunkat, mint ezzel a gyakran emlegetett „jó tanáccsal”. Nem véletlenül, hiszen pontosan az jelenti a kihívást, hogy hogyan birkózzunk meg a napi feladatok sokaságával, melyek ráadásul a mobil kommunikációs eszközök elterjedésével ma már a nap 24 órájában utolérnek, köztük számos sürgős és fontos elintéznivalóval. Küzdünk azzal, hogyan tudjuk le a nyakunkba zúduló teendőket és hogyan szakítsunk időt arra, amit igazán szeretnénk csinálni. Ritka manapság az az ember, aki nincs állandó időzavarban, vagy aki nem éppen késésben van valahonnét. Vezetőként ez a kihívás még hatványozottan jelentkezik: óriási a felelősség, hogy a feladatok a megadott határidőre elkészüljenek, még hozzá az elvárt minőségben. Az időbeosztást tökéletesen menedzselni szinte lehetetlen, de tervezéssel, illetve különböző technikák alkalmazásával egy vezető sokat javíthat mind munkahelyi, mind magánéleti időszervezésén, csökkentve ezáltal az elvégzetlen feladatokból eredő stressz mértékét is.

„Az idővel nemcsak manapság, de mindig is számolni kellett az ökonómiai és gazdasági elemzéseknél, hiszen az időfaktornak jelentős szerepe van a termelés, a termelékenység, a gazdaságosság, a megtérülés vizsgálatában. (...) Az idő befolyásolja az elvégezhető feladatok volumenét, illetve az egyes feladatokra fordítható időt.”¹⁵⁹ Ezek a sorok egyrészt alátámasztják a fentiekben megfogalmazott gondolatokat, másrészt indokolják, hogy miért számít az időmenedzsment a vezetői eszköztár egyik legfontosabb alappilléreinek. A téma fontosságát erősíti továbbá az egyre gyorsabb kommunikáció és az elektronikus munkavégzés. Ez egyrészt a napi munkavégzésre is hatással van, de sok munkahelyen már a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartását is lehetetlenné teszi.¹⁶⁰

A vezetői hatékonyság növelése érdekében számos elmélet, módszer és modell látott napvilágot az elmúlt évek során, mivel munkakörnyezetünk is, technikai hátterünk és megoldásaink is állandó változásban vannak. Az alábbiakban bemutatunk néhány meghatározó elméletet, kulcsfogalmat, továbbá hasznos gyakorlati tippeket. Fontos megjegyezni, hogy személyes meggyőződéseink, eltérő preferenciáink és szokásaink nagymértékben befolyásolják azt, hogy számunkra melyik módszer és megoldás lehet eredményes. A kulcs az, hogy beazonosítsuk és tudatosítsuk saját időgazdálkodási nehézségeinket, időrabló szokásainkat, nyitottak legyünk személyiségünkhöz illő új technikák ki-

¹⁵⁹ BÁBA – BERDE 2010, 54.

¹⁶⁰ GRASSER – FREISLER 2018, 51.

próbálására és a bevált módszerek rendszeres alkalmazására. Persze lényeges az is, hogy a szervezeti kultúrának a megfelelő módszerhez nyúljon, mert nem minden szervezetben működik ugyanaz a megoldás. Fontos, hogy a vezető ezen a területen is alkalmazkodó, érzelmileg intelligens legyen.¹⁶¹

10.2. Az időgazdálkodás fogalma – a vezető időgazdálkodása

Az időgazdálkodás, vagy időmenedzsment alapvetően arról szól, hogy megfelelő tervezés és szervezés segítségével hogyan osszuk el a rendelkezésünkre álló időt a különböző tevékenységeink között. Ide tartozik minden olyan önszervezési technika, eszköz, alapelv, stratégia, szokás, készség, amelyek alkalmazása által eredményesebbek, hatékonyabbak lehetünk mindennapjaink során. A vezető időgazdálkodása függ attól, hogy saját idejét mennyire képes hatékonyan beosztani, a megfelelő célokat kijelölni, feladatait eredményesen menedzselni. Időgazdálkodására ugyanakkor visszahat vezetői tevékenységének minden egyéb momentuma – többek közt – vezetői stílusa, felkészültsége és hozzáállása. A vezető felelős a stratégiai irányok és célok meghatározásáért. Ezek megvalósítását a tervezési és szervezési feladatok irányításával, a megfelelő döntések meghozatalával, a feladatok delegálásával, a munkafolyamatok összhangjának megteremtésével, az információáramlás biztosításával, konfliktusok kezelésével, munkatársak ellenőrzésével, motiválásával, támogatásával tudja elérni. A fenti feladatok közül néhány a könyv más fejezeteiben kapott helyet, ebben a fejezetben kifejezetten az időmenedzsment vezetői eszköztárával fogunk foglalkozni.

10.2.1. Küldetésnyilatkozat és az ennek alárendelt döntések

Az időgazdálkodással foglalkozó szakirodalomban kiemelkedő hangsúlyt kap a feladatok priorizálása mint kulcsfontosságú tényező, mint szükséges első lépés. A fontossági sorrend felállítását meghatározó döntéseinket pedig alapvető vezérlő értékeink beazonosítása és személyes küldetésünk megfogalmazása segíti elő leghatékonyabban. Smith meghatározása szerint a „vezérlő értékek” azok a dolgok, amelyeket a legfontosabbnak tartunk, amelyek nélkül életünk értelmetlen és üres lenne.¹⁶² Ezek beazonosítása előtt nincs értelme célokat kitűzni, mert jó eséllyel meghiúsulnak. Covey szintén az értékeink és elveink napi szintű tudatosítását hangsúlyozza, mivel nehéz helyzetekben, bosszúságok és kihívások közepette, ráadásul az idő szorításában az értékeink által vezérelve hozhatjuk meg a megfelelő döntéseket anélkül, hogy az érzelmekre vagy a körülményekre reagálnánk.¹⁶³ Ehhez szükséges, hogy megfogalmazzuk személyes küldetésnyilatkozatunkat. „Ha küldetésnyilatkozatodat úgy fogalmazod meg, hogy sorra veszed benne az életben játszott szerepeidet és az egyes területeken elérni kívánt céljaidat, küldetésed valószínűleg sokkal kiegyensúlyozottabb lesz, és könnyebben tudsz vele dolgozni.”¹⁶⁴ Küldetésnyilatkozatunkat érdemes időről-időre felülvizsgálni, hiszen prioritásaink változhatnak az idők során. Egy nehezebb időszakban pedig a korábban meghozott döntések kapaszkodókat is adhatnak a feladatok elvégzéséhez, hiszen a döntést egy-egy komoly életcélhoz, szervezeti célhoz rendeltük.

Vezetőként kettős feladat áll előttünk. Az első fontos feladat egy vezető számára, hogy a vezetői szerepben saját személyes értékeit meghatározza. A másik pedig az a felelősség, hogy a szervezeti

¹⁶¹ GOLEMAN – BOYATZIS – McKEE 2003.

¹⁶² SMITH 2008, 59.

¹⁶³ COVEY 2014, 100.

¹⁶⁴ COVEY 2014, 133.

értékek beazonosítása, a küldetés közös megfogalmazása megtörténjen. Ez teszi lehetővé, hogy a szervezeti döntések és tettek azonos értékek mentén történjenek. A célkitűzések közös meghatározása lehetőséget ad a munkatársak egyéni céljainak és a szervezeti célok összhangjának megteremtésében. Ha a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozó munkatársak részt vehetnek a küldetés és a célok meghatározásában, az eredmény kedvezően hat a hatékony munkavégzésre és természetesen visszahat a vezetői eredményességre és végső soron az időmenedzsmentre is. A sikeres vezető ugyanis képes arra, hogy megfelelő mennyiségű időt fordítson a tervezésre, megújulásra, fejlődésre, stratégiaalkotásra és kapcsolatok építésére a napi munka során.

10.3. A tervezés egyik eszköze: Az időgazdálkodási mátrix

A tervezés nemcsak a mérnökök által használt fogalom. A vezetéselméletek is fontos szerepet tulajdonítanak a tervezési folyamatnak, hiszen a tudatos vezető számára létfontosságú, hogy hogyan alakítja saját és szervezete céljait. De nemcsak a célok tartoznak ide, hanem a célok eléréséhez használt módszerek és az elérendő eredmények, teljesítmények rögzítése is. „A tervezéshez idő kell, gondolkodás, adatgyűjtés, az alternatívák kidolgozása és a döntések meghozatala.”¹⁶⁵ A vezetőnek a rövid és hosszabb távú célok folyamatos szem előtt tartása mellett időt kell szakítania a napi, heti feladatok megtervezésére. A megfelelő tervezés, a szükséges lépések meghatározása, az irányvonalak kijelölése teszi lehetővé, hogy ő maga a legfontosabb teendőire koncentrálhasson.

A tervezés időtartamát tekintve sokféle lehet: hosszú távú; középtávú; rövid távú; programok (napi, heti, havi bontás); gördülő tervezés (folyamatos felülvizsgálat, beavatkozással); rugalmas (értékközpontú, a többi tényező módosítható); optimalizáló (többféle tervváltozattal dolgozik); előrejelző (a tervezés alapja a prognosztizáció).

A tervezés jellegét tekintve is lehet sokféle: stratégiai (tartós jellemzők); taktikai (eredményfókuszú); operatív (végrehajtó szintekre lebontott); akció (több terület összehangolása, közös eredmény elérése); projekt (teljesítményfókuszú); átfogó és részletterv (összefüggő, egymásra épülő tervek).

A Pareto-elv egy jól alkalmazható szabály a tervezésben. Az olasz közgazdász – Vilfredo Pareto – nevéhez fűződő elmélet lényege, hogy a döntéseket befolyásolja az, hogy a következmények 80%-a az okok mindössze 20%-ára vezethető vissza, vagyis az időgazdálkodás és személyes hatékonyság tekintetében érdemes figyelembe venni, hogy az eredmények 80%-a a befektetett energia 20%-ának köszönhető.¹⁶⁶ Nem mindegy tehát, hogy a hosszú feladatlistákon felhalmozódott teendők mely 20%-ára összpontosít valaki, melyeket határozza meg prioritásként.¹⁶⁷

Az időmenedzsment tekintetében alapvető megközelítést határoz meg az időgazdálkodási mátrix, melyet Eisenhower ablak, vagy sürgős-fontos mátrix néven is emleget a szakirodalom. A feladatok prioritásának eldöntését a sürgős és fontos dimenziók mentén vizsgálja. Smith megfogalmazása szerint „prioritás az a tevékenység vagy esemény, amely valóban fontos számunkra” és a „sürgős feladat nem valódi prioritás, de hatással van a valódi prioritással töltött időre”.¹⁶⁸ A mátrix négy eleme közül a fontos és sürgős feladatokat érdemes azonnal elvégezni, a nem fontos és nem sürgős feladatokat hanyagolni, a nem fontos, de sürgős feladatokat pedig delegálni. „A fontosság szorosan kötődik az eredményhez”,¹⁶⁹ ha valami fontos, akkor az összhangban van az értékeinkkel, céljainkkal. Smith arra figyelmeztet, hogy a számunkra igazán fontos dolgok gyakran áldozatul esnek

¹⁶⁵ KLEIN 2009, 172.

¹⁶⁶ Lásd: <http://www.dolgozzokosan.hu/idogazdalkodas-a-8020-as-pareto-elv/>, utolsó letöltés: 2019. március 11.

¹⁶⁷ A Pareto-elvet újraértelmezi és továbbfejleszti Richard Koch amerikai közgazdász. KOCH 2016.

¹⁶⁸ SMITH 2008, 125.

¹⁶⁹ COVEY 2014, 150.

a sürgősnek tekintett feladatoknak. Fontos tehát, hogy a hatékony emberek és egyben a hatékony vezetők minél több időt fordítsanak a fontos, de nem sürgős kategóriára.

Az alábbiakban a Covey által összeállított időgazdálkodási mátrixot mutatjuk be annak hangsúlyozásával, hogy vezetőként arra kell törekedni, hogy az idő 50%-át a második negyedben töltsük, ezzel lehetővé téve azt, hogy összpontosítani tudjunk a fontos, de nem sürgős tevékenységekre (5. ábra).

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	I. tevékenység <ul style="list-style-type: none"> • Kritikus helyzetek • Égető problémák • Határidős munkák 	II. tevékenység <ul style="list-style-type: none"> • Megelőzés, termelőképességgel kapcsolatos tevékenységek • Kapcsolatépítés • Új lehetőségek keresése • Tervezés, rekreáció
Nem fontos	III. tevékenység <ul style="list-style-type: none"> • Közbejött dolgok, egyes hívások • Bizonyos posták, pár megbeszélés • Néhány összejövétel • Küszöbön álló ügyek • Népszerű tevékenységek 	IV. tevékenység <ul style="list-style-type: none"> • Rutin teendők, állandó elfoglaltság • Bizonyos posták • Egyes telefonhívások • Pusztán időtöltések • Kellems tevékenységek

5. ábra: Időgazdálkodási mátrix Covey alapján¹⁷⁰

10.4. Eszközök, módszerek

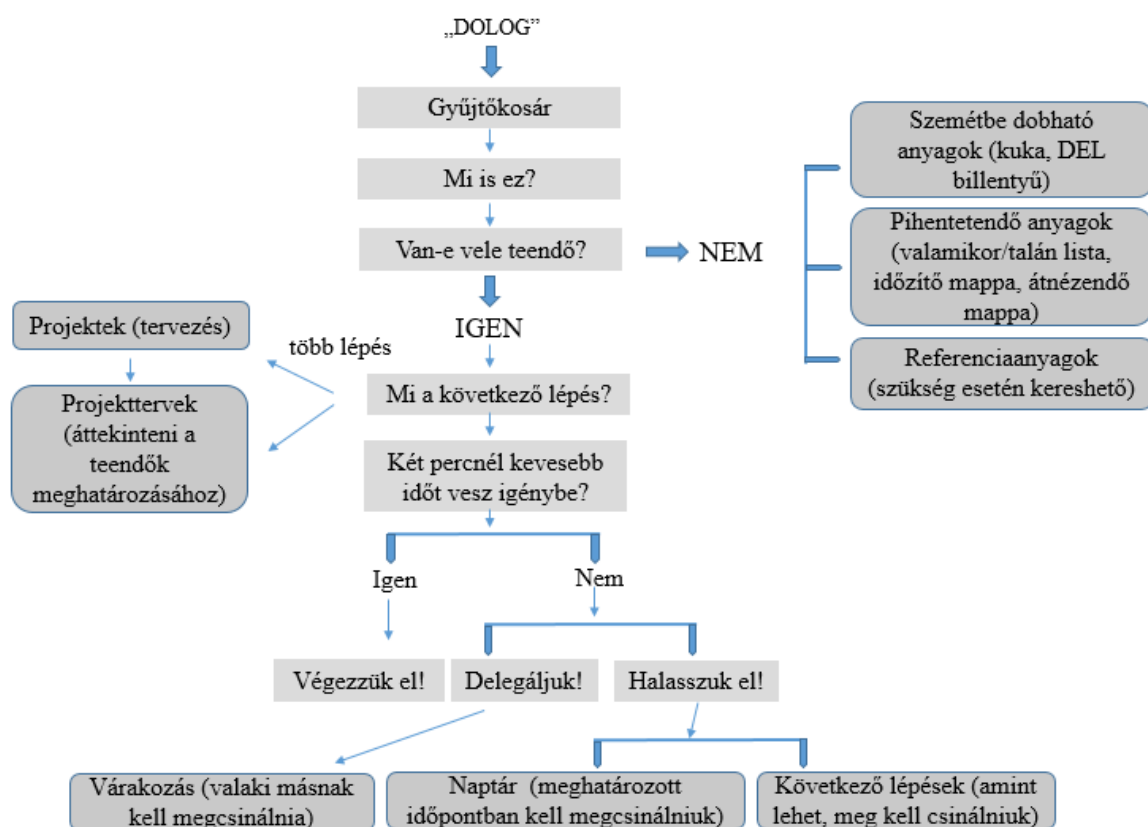
Az időgazdálkodással kapcsolatos elvek, megközelítések megismerése már részben eszközöket is ad a hatékony vezető kezébe, hiszen az egyéni és szervezeti küldetés, a stratégia megfogalmazása, szerepeink és értékeink beazonosítása, a prioritizálás a Pareto-elv alkalmazásával, a sürgős-fontos mátrix figyelembevétele, a tervezés és a megfelelő mennyiségű delegálás már fél siker a hatékony vezetői önmenedzselés felé. Folyamatos önreflexióra van szükség ahhoz, hogy őszintén beazonosítsuk időrabló tevékenységeinket, azokat a helyzeteket, amikor nemet kellene mondani vagy delegálni, de mégis magunkra vállalunk bizonyos feladatokat. Az alábbi módszerek segítséget nyújtanak a hatékony időmenedzselés megvalósításához. A Delegálás című fejezetben bővebben olvashatunk az eredményes delegálás ismérveiről, amelyek kulcs szerepet játszhatnak a vezetői időgazdálkodás eredményessége tekintetében.

Az értékeken alapuló, prioritásokat meghatározó, heti tervezésre és napi lebontásra épülő időgazdálkodás már nagyon messze van az elvégzendő feladatok felsorolásából álló időtervezéstől. Ma már számos elektronikai eszköz és program is támogathatja időmenedzselésünket, melyek figyelmeztetéseket, emlékeztetőket tesznek lehetővé és megkönnyítik a prioritizálást is. Ugyanakkor sokan továbbra is ragaszkodnak a papír naptár bejegyzésekhez, amelyeket lehet színezzni, áthúzni, akár felkiáltójelekkel megerősíteni. Utóbbi is jól működhet egyéni preferenciától függően, komplex módszerek alkalmazása pedig további segítséget nyújthat.

¹⁷⁰ COVEY 2014, 149.

10.4.1. A GTD módszer – hatékonyságnövelés stresszmentesen ¹⁷¹

Allen GTD módszere komplex útmutatót nyújt a hatékony időmenedzsment megvalósítására. Elsőként arra hívja fel a figyelmet, hogy tegyünk rendet a körülöttünk lévő virtuális és fizikai térben egyaránt. Legyenek rendezettek polcaink, fiókjaink, e-mail rendszerünk, elektronikus mappáink. Ami a legfontosabb, hogy ne tároljuk a fejünkben a teendőket, mert azok folyamatosan nyomasztanak: „Inkább dolgainkról gondolkodjunk, ne pedig dolgainkra gondoljunk!”¹⁷² Akkor tudunk fókuszálni az előttünk álló feladatra, erőforrásainkat, képességeinket maximálisan kihasználni, ha minden beérkező teendőt egy „gyűjtőkosárnak” nevezett helyen rendszerezünk, meghatározzuk a szükséges lépéseket, így nem kell azzal foglalkoznunk, hogy mit kéne még tennünk és mit felejtünk el. Gondoljunk tehát a problémára vagy helyzetre, ami foglalkoztat, fogalmazzuk meg egy mondatban, hogy mit szeretnénk elérni, majd írjuk le, hogy mi a következő lépés, a konkrét teendő, amely közelebb visz a megoldáshoz. Ezek után rendszerezük, tároljuk számunkra jól működő rendszerben a feladatokat, ahonnan bármikor előhívhatjuk azokat. Bizonyos gyakorisággal tekintsük át gyűjtőkosarunkat, tartalmát dolgozzuk fel. Így tudjuk gondolkodásunkat a végeredmény és egy konkrét cselekvés felé irányítani.¹⁷³

6. ábra: Munkafolyamat-diagram¹⁷⁴

A 6. ábra összefoglalja a lehetőségeket és útmutatót nyújt a megfelelő lépésekhez. Allen részletesen kifejti, számos apró trükkel támogatja módszerét, jelen fejezetünkben további két különösen fontos jó tanácsot teszünk közzé:

¹⁷¹ ALLEN 2015.

¹⁷² ALLEN, 2015, 296.

¹⁷³ ALLEN, 2015, 46.

¹⁷⁴ ALLEN, 2015.

- A napi teendők listáját ne írjuk be a naptárunkba, csak a konkrét időpontban elvégzendő dolgokat például: megbeszélések, találkozók helyszínnel stb. Bekerülhet az is, ha valahová aznap kell telefonálni. Ez azért fontos, hogy ne legyen káosz a bejegyzések között.
- Cselekvési emlékeztetőket érdemes kategóriák szerint csoportosítva felírni a szokott helyre, például: „Telefon” – feladatok, amelyeket telefonon kell elintézni, „Számítógép” – géphez kötődő feladatok, „Vásárlás” – dolgok, amiket be kell szerezni. Azokat az elképzeléseinket, amelyeket valamikor szeretnénk megvalósítani, írjuk a „Valamikor/talán” listára, például: beiratkozás tánctanfolyamra, elolvasandó könyv címe stb. A „Várok rá” lista tartalmazza azokat a dolgokat, amit kiadtunk másnak és várjuk, hogy visszaküldjék: például: árajánlat.

10.4.2. A Gant-diagram

A Gant-diagram (7. ábra) egy olyan koordináta-rendszer, ahol a függőleges skála az elvégzendő feladatokat tartalmazza, míg a vízszintes skála egy naptárt jelenít meg a feladat típusától, nagyságától függően napi, heti, vagy havi ütemezésben. A Gant-diagrammot gyakran használják projekt-alapú tervezésben, hiszen a tervezésre és a részletességre fordított idő nagymértékben megtérül a végrehajtási folyamatnál, hiszen a feladatok megvalósításához már nem szükséges az újratervezés, egyszerűen a diagramban meghatározott időtartamokat kell követni. A módszer pozitívuma, hogy mind a feladatsorok, mind az időbontások bármilyen részletességig bővíthetők és az egyes feladattípusokon belül is lehetővé teszi további szakaszolásokat. A vonalterv általában átfutási időtartamokkal dolgozik, de a módszer lehetővé tesz olyan irányú bővítést is, amely akár a felelősöket, akár a létszámokat, akár a költségeket is tartalmazza (melléklet).¹⁷⁵

Tevékenységek		A MEGVALÓSÍTÁS TERVEZETT IDŐSZAKA (PROJEKTHÓNAP)															
1	Tevékenység																
1.1	altevékenység																
1.2	altevékenység																
1.3	altevékenység																
1.4	altevékenység																
2.	TEVÉKENYSÉG																
2.1	altevékenység																
2.2	altevékenység																
2.2.1.	altevékenység																
2.2.2	altevékenység																
2.2.3.	altevékenység																
2.2.4.	altevékenység																

7. ábra: Gant-diagram (saját szerkesztés – minta)

¹⁷⁵ ANGYAL, 2003, 162.

10.5. Közzolgálati tematizáció

A közigazgatást sajátos szervezeti kultúra jellemzi. Egy 2013-as kutatás eredményei az alábbi képet adják az itt meglévő szervezeti kultúráról. Szoros kontroll a jellemző, az alsóbb szinteken dolgozóknak nincs önálló döntési lehetősége. A döntésekért a vezetők vállalják a felelősséget, ez szoros és hatékony ellenőrzést követel meg tőlük. A szervezetek centralizáltak, ez a felülről jövő, egyirányú kommunikációt jelenti, illetve megint csak az alsóbb szintek döntéséből való kimaradását. A felső vezető hatáskörét magasnak ítélik meg, míg a középvezetőket inkább alacsonynak tartják. A szervezeti kommunikáció zárt, az interakciók inkább befelé, mint kifelé irányulnak. A kutatás szerint a munkavégzés hatályos jogi környezete és a munkahelyi légkör is megfelelő, az itt dolgozók számára ez egy vonzó terület. Az eredmények nagy része a vezetői feladatokra és a vezetők magas felelősségére mutat rá.¹⁷⁶ A témánk szempontjából ez azért is érdekes, mert az idézett empirikus kutatási adatok is felhívják a figyelmet a vezetőket terhelő feladatokra és kihívásokra, ez pedig az egyéb szakirodalmakon túl még inkább megerősíti azt, hogy egy vezető számára mennyire fontos, hogy a feladatait hatékonyan és jól tudja ellátni. A közigazgatásban dolgozó vezető (is) mindig tele van sürgős és fontos tennivalókkal. A közigazgatás emellett számos új kihívással is szembeállította az itt dolgozó vezetőket. Jogszabályi, szervezeti és hatásköri változások, új életpálya-modell, munkaerőpiaci problémák. Ezek a körülmények folyamatosan újabb és újabb megoldandó helyzeteket jelentenek, és nem könnyítik meg az itt dolgozó vezetők mindennapi munkáját. Az új feladatokkal való megküzdés időmenedzselési feladatként is jelentkezik. Éppen ezért fontos ezen a területen is a vezetők számára a hatékony önszervezés, önmenedzselés, időgazdálkodás működtetése, a különböző új technikák és eszközök ismerete és alkalmazása. Ezek nagy előnye nem csak az, hogy egy közigazgatási vezető a munkahelyén képes közben tartani a munkával és munkában töltött idejét, hanem az is, hogy az itteni tevékenységeit össze tudja hangolni magánéleti tevékenységeivel és képes szabadidejében megújulni, rekreálódni.

10.6. Összegzés

A vezetői időgazdálkodás fejezetben sokszor hivatkoztunk Covey tanácsaira, ötleteire. Covey az időgazdálkodás módszereit négy típusba sorolja, és pontos leírását adja az egyes típusok előnyeinek és hátrányainak, illetve az ezeket jellemző vezetői működésmódokat is beazonosítja. (8. ábra)

Az időgazdálkodás típusai	Az időgazdálkodási típusok jellemző vonásai
1. Listázó	Jegyzetek, ellenőrző listák készítése
2. Tervező	A tevékenységek előre tervezése (naplók, határidőnaplók)
3. Priorizáló	Célok megfogalmazása (hosszú-, közép-, és rövidtáv) Tevékenységek rangsorolása Napi tervezés
4. Kapcsolati fókuszú	Elv- és értékalapú. Az értékekre alapulnak a hosszú távú célok, melyeket különböző köztes (közép, illetve rövid távú) célokon át hozunk le magunkhoz teendők formájában. „Az emberek fontosabbak, mint a dolgok.” A hatékonyság csak élettelen dolgokkal kapcsolatban lehetséges, az emberekkel kapcsolatban az eredményesség számít.

8. ábra: Az időmenedzsmet típusai¹⁷⁷

¹⁷⁶ BOKODI – SZAKÁCS 2013.

¹⁷⁷ COVEY 2014.

Covey azt is kiemeli, hogy a cél nem az időmenedzsment, hanem az önmenedzselés. Az önmenedzselés alapértéke Covey szerint az, hogy az emberek fontosabbak, mint a dolgok. A negyedik típusban – a leginkább ajánlott módja az időmenedzsmentnek – jelenik meg „az emberek fontosabbak, mint a dolgok” alapelv, és ez a szemlélet nagyon fontos gyakorlati tanácsokat ad azon vezetők számára, akik eszerint az alapelv szerint szeretnék mind munkahelyi, mind magánéletüket szervezni, élni. Idetartozik a személyes küldetés megfogalmazása (egyéni, szervezeti és vezetői szinten), a hosszú távú célok és értékek megfogalmazása és az azokhoz irányelvként való ragaszkodás. A tervezéshez a tágabb perspektíva nagyobb szabadságot és rugalmasságot biztosít, a heti tervezésből indítani a napi tervezést sikeres és hatékony munkavégzést eredményezhet. A társak középpontba helyezése pedig az időmenedzsmentben is érzelmileg intelligens vezetőket jelent, akikkel az együttműködés és a közös munka pozitív és vonzó szervezeti körülményeket jelent. Utaltunk egy empirikus kutatás eredményeire, ahol a hierarchizált szervezeti kultúra említése mellett az is megjelent, hogy az itt dolgozó emberek alapvetően jó érzik itt magukat, szeretnek ebben a munkakörnyezetben dolgozni. Ez pedig nagymértékben múlik a vezetőiken is, akik számára komoly felelősség saját vezetői kompetenciáik tudatosítása és folyamatos fejlesztése. Ennek egy nagyon fontos területe az időgazdálkodás, amelyet a sokat idézett szervezetfejlesztő Coveyhoz hasonlóan mi is az önmenedzselés kiemelt területének tartunk.

10.7. Gyakorlatok

- Rajzoljon két kört egy papírra! Először ábrázolja, hogy milyen tevékenységekkel mennyi időt (%) tölt vezetőként (akár általánosságban különböző szerepeit figyelembe véve is rajzolhat)! Mielőtt elgondolkodik azon, hogy a második körben egy optimális állapot felvázolásakor hogyan változtatná meg a körszeletek méretét, mennyiségét és elnevezését szükség esetén, érdemes legfontosabb „vezérlő értékeit”¹⁷⁸ végiggondolni. Mik azok a dolgok, amit leginkább fontosak Önnek? Mik azok az álmok, amiket összhangba szeretne hozni valóságával?
- Készítsen vezetői időgazdálkodási naplót! Ennek segítségével beazonosíthatók problémák, amelyek fel sem tűnnek a napi rutin során. Érdemes rögzíteni a következőket: dátum, időpont, tevékenység, időtartam, prioritás, delegálható-e a feladat, tevékenységcsoport (értekezlet, tervezés, adminisztráció stb.) Az adatok elemzése miatt célszerű Excel formátumban elkészíteni.¹⁷⁹
 - A napló segítségével azonosítsa be azokat a tevékenységeit (időablóit), amelyekre időt fordít, de nem viszik előre, nem elégedettség érzéshez, hanem inkább önmarcangolás-hoz vezetnek!
 - A naplóbejegyzéseket sorolja be az Időgazdálkodási mátrix egyes negyedeibe (ld. 5. ábra)! Tekintse át, hogy mennyi időt tölt vezetőként az egyes negyedekben! Milyen változtatásokra lenne szükség, hogy optimális legyen a megoszlás?
- Készítsen egy Gant-diagrammot (7. ábra) egy meghatározott projekt-cél elérésére! Ügyeljen arra, hogy az időhatárok megadásánál kellő időt tervezzen egy-egy konkrét feladatra! A diagram elkészítésénél használjon különböző színeket, hogy az ábra első ránézésre is feltűnő és értelmezhető legyen!
- Vezetőként mennyiben a „nyitott ajtó” elv szerint viszonyul kollégáihoz, azaz bármikor lehetőséget ad arra, hogy Önhöz forduljanak? Ragaszkodik-e olyan időszakokhoz a napja során, amikor csukva van az ajtó és nyugodt körülmények között képes vezetői feladataira koncentrálni?

¹⁷⁸ SMITH 2000, 59.

¹⁷⁹ KOMÓCSIN 2011, 117.

10.8. Irodalom

ALLEN, DAVID (2015): Hatékonyságnövelés stresszmentesen – Az időmenedzsment új módszertana. Budapest, HVG Kiadó.

ANGYAL ÁDÁM (2003): A vezetés mesterfogásai. Budapest, Kossuth Kiadó.

BÁBA ÉVA – BERDE CSABA (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásairól vezetőknek. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház.

BOKODI MÁRTA – SZAKÁCS GÁBOR (2013): A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. március 1.)

COVEY, STEPHEN R. (2014): A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve. Budapest, Bagolyvár Trade Kft.

GOLEMAN, DANIEL – BOYATZIS, RICHARD – MCKEE, ANNIE (2003): A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma. Budapest, Vince Kiadó.

GRASSER, KATRIN – FREISLER, RENATE (2018): Agilis és sikeres vezetés. Új vezetői kompetenciák és szemlélet fejlesztése. Miskolc, Z-Press Kiadó.

KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés és szervezetszichológia. Budapest, EDGE 2000 Kft.

KOCH, RICHARD (2016): A 80/20 elv – a titok, hogyan érjük el többet kevesebbrel? Budapest, Trivium Kiadó.

KOMÓCSIN LAURA szerk. (2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. – 21 klasszikus coachingfolyamat. Budapest, Manager Könyvkiadó.

SMITH, HYRUM W. (2008): Ami igazán számít – Vezérlő értékeink hatalma. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.

Forrás:

<https://franklincovey.hu/>

<http://www.dolgozzokosan.hu/idogazdalkodas-a-8020-as-pareto-elv/>

11. VEZETŐI ESZKÖZTÁR VI.: CSOPORTOK VEZETÉSE, CSAPATÉPÍTÉS

Kajtár Edit – Korpics Márta

„A vezetés egyik nehézsége abban áll, hogy ahogyan mi haladunk, úgy haladnak az általunk vezetett emberek is. Az önmagunkban rejlő lehetőségek teljes kiaknázásával megteremtjük azt a légkört, amelyben mások is kiteljesíthetik saját lehetőségeiket.” John C. Maxwell

11.1. Bevezető, a téma fontossága

Minden szervezetet csoportok alkotnak. Ezek a csoportok akkor tudnak hatékonyan együttműködni, ha az egymás mellett dolgozó egyénekből egy-egy feladat, cél elérése érdekében a vezető valódi csapatot tud kovácsolni. Ahhoz, hogy a vezető ezt megvalósíthassa, megfelelő tudással, ismeretekkel kell rendelkeznie a csoport és a csapat fogalmáról, az ezek között lévő különbségekről, illetve arról, hogy milyen feladathoz milyen típusú formáció szükséges. A másik elengedhetetlen tényező a kooperáció fontosságának felismerése. Kooperáció csak kölcsönös bizalom talaján működhet. Ha utóbbi jelen van a szervezetben, akkor ez erősen befolyásolja a szervezeten belüli kapcsolatokat, és hozzájárul a megfelelő belső kommunikáció kialakításához és működtetéséhez is.

11.2. Fogalommagyarázat

A köznapi szóhasználat nagyon gyakran egyenlőséget tesz a csapat (team) és a csoport (group) között, pedig a két formáció sok mindenben különbözik egymástól. Egy gyakorlati példával szemléltetjük a különbséget. Bármely focicsapat csak akkor lehet sikeres, ha a játékosok egymáshoz hangolják mozdulataikat. Ezzel szemben egy jogi osztály jogászhai különböző feladatmegosztások alapján viszik az ügyeket, alkalmanként megbeszélve egymással a vitás kérdéseket, de alapvetően önállóan dolgoznak. A két formáció között nincsenek minőségi különbségek, vagyis a csapat nem jobb, mint a csoport, de nagyon más, főképp a működési módjait tekintve. Szervezeti szempontból figyelemmel kell lenni arra, hogy a csoport csapattá kovácsolódhat, vagy, hogy egy csoportban egy adott munka, projekt végigviteléhez szükséges csapatként is dolgozni. De sokszor elegendő az, ha a vezető a csoporttagok közötti jobb kommunikáció kialakításért dolgozik, az adott csoport által végzett munka szempontjából nem szükséges vagy nem is lehetséges azokból a munkatársakból csapatot formálni. A közigazgatásban vezetőként különböző folyamatok, projektek kidolgozásáért és működtetéséért vagyunk felelősek, melyek mögött mindig emberek állnak. Mielőtt nekikezdenénk csapatot építeni, érdemes megfontolni, hogy az adott szervezeti egység sajátosságai mit mutatnak, csoport vagy csapat-e az ott dolgozók együttese.

A csapat esetében az összteljesítmény nagymértékben függ a tagok együttműködésétől. E formáció közös cél elérésére alakul, de legtöbbször inkább felülről alakítják. A csapatot az különbözteti meg a csoporttól, hogy a csapat esetében a teljesítmény a tagok együttműködésén alapul. A csapat bizonyos időre, egy közös cél elérésére jön létre, fontos ismérve, hogy a szerepek és a feladatok a csapat tagjai számára egyértelműen körvonalazottak, a közös cél eléréséhez mindenki aktívan hozzájárul, és az eredményekért mindenki felelősséget vállal.

A csoport három vagy több, egymással interakcióban álló, közös cél elérésére szövetkező egyén társulása. „Csoportnak tekintünk két vagy több olyan embert, akik rendszeresen interakcióba lépnek egymással valamilyen közös cél elérése érdekében.”¹⁸⁰ Fontos, hogy a csoporttagok esetében jellemzően jelen van a „mi tudat”, magukat más csoporttól megkülönböztetik.¹⁸¹ A közszolgálati szervezetekben működő csoportok számára a közös cél a köz érdekeinek a szolgálata jelenti, ennek érdekében működnek együtt. „Egy csoport attól válik egységgé, hogy van összetartó ereje. Ez a kohézió akkor jöhet létre, ha a csoport tagjai elkötelezetté válnak a csoportnormák, értékek és célok iránt. Ha pozitív érzelmek fűzik őket a csoporthoz, az egyénekhez, sokkal erősebb lehet az összetartozás, mint ha kényszer hatására, negatív élményekből és érzelmekből táplálkoznak az együttlétük. A vezetők egyik legfontosabb feladata, hogy ezt a kohéziót fenntartsák, mivel a munkahelyi csoport kizárólag addig nevezhető csoportnak, addig képes teljesítményét fenntartani, amíg az őt alkotó egyének motivációi, vágyai, igényei kielégülnek, amíg úgy látják, hogy céljaik elérése érdekében hatékonyabb az adott csoporthoz való tartozás.”¹⁸² A csoportszerkezet hatással van a csoportban előforduló szerepekre is, és fontosak még itt azok a szabályok és a normák, amelyek előírják a csoporttagok számára elfogadott viselkedéseket és a csoportban zajló kommunikációt.¹⁸³

Az alábbiakban táblázatba szerkesztve mutatjuk be a csoportot és a csapatot jellemző tulajdonságokat, hogy minél világosabban lehessen látni a különbségeket (4. táblázat).

Jellemzők	Csoport	Csapat
Működés	vezető, aki magasabb rangú, formálisan kinevezett	bármelyik tag, a vezető szerep körforgásban van
Cél és munkarend	vezető által meghatározott, a vezető integrál, kapcsolatot tart a felső vezetéssel	együtt mindenki, közös megegyezéssel, konstruktív konfliktus, ötletintegrálás
Teljesítményértékelés	vezető és felső vezető	tagok, vezető, felső vezető
Munkastílus	vezető preferenciája	tagok
Mikor használjuk munkahelyi környezetben	fontos az időtényező a feladat teljesítésénél, a vezető tisztában van a feladat megoldásával	komplex feladat, különböző képességű embereket feltételez
Gyorsaság és hatékonyság	kezdetben gyorsabb (nincs tanulási idő)	kezdetben alacsony, az összhang kialakulása után gyors
Elsődleges végtermék	inkább egyedi, legjobb eredmény akkor, ha mindenki egyedül dolgozik	kollektív jellegű
Felelősség	a vezető egyénileg teszi felelőssé a tagokat	közös (teljesítményben és felelősségben is)

4. táblázat: Különbségek a csoport és a team között¹⁸⁴

¹⁸⁰ DOBÁK – ANTAL 2013, 403.

¹⁸¹ FODOR – KRISKÓ 2014, 434-435.

¹⁸² SÁROSI 2014, 8.

¹⁸³ KISPÁL-VITAI 2013, 200.

¹⁸⁴ KISPÁL-VITAI 2013, 216.

11.3. Elméletek – megközelítések

Mind a kutatások, mind a szervezeti viselkedést bemutató elméleti szakirodalmak nagy fontosságot tulajdonítanak a csapatnak, a csapatépítésnek. A fejezet terjedelme miatt nem tudunk minden fontos kutatásra kitérni, ezért az alábbi alfejezet felépítése inkább arra törekszik, hogy néhány alapvető megközelítést mutasson be. A fejezetben helyet kapott Meredith Belbin kutatása és a hatékony csapat összetételére vonatkozó megközelítései, a csapatépítéshez, együttműködéshez szükséges vezetői kompetenciák bemutatása, Henry Mintzberg vezetői szerepekre és az együttműködésre vonatkozó kutatásának bemutatása.¹⁸⁵

11.3.1. A hatékony csapat

Meredith Belbin munkatársaival több éven keresztül kutatta a hatékony csapat összetételét. A kutatás során arra kerestek választ, hogy mitől sikeres egy adott csapat, és mitől nem sikeres egy másik. A világ különböző országaiban dolgozó vezetők viselkedését és csoportban való együttműködési hajlamát és problémamegoldását vizsgálták úgy, hogy különböző összetételű csoportokba osztották ezeket a vezetőket. A kutatás során alkalmazott szimulációs környezet alkalmas volt arra, hogy a résztvevők személyiség típusát, intellektuális képességeit és csoportban való viselkedését lehessen vizsgálni. A kutatás legfontosabb tanulsága pedig az volt, hogy egy csapat sikere vagy sikertelensége nem a csapatot alkotó személyek intellektuális képességeivel van összefüggésben, hanem azzal, hogy a csapatot alkotó emberek hogyan viselkednek, hogyan tudnak együttműködni a csapat feladatának teljesítése során. Belbin így ír erről az Apollo-team csapat kudarcát elemezve: „A különösen intelligens tagokból álló teamek tagjai az idő nagy részében meddő vitákat folytattak. Mindnyájan saját határozott álláspontjuk helyességéről igyekeztek meggyőzni a többieket – minden eredmény nélkül. Társaik érvelésének gyenge pontjaira lelkiismeretesen felhívták a figyelmet. Korántsem meglepő tehát, hogy kénytelen-kelletlen meghozott döntéseiket nem alapozták egységes koncepcióra. Számos sürgető és elkerülhetetlen feladatot egyszerűen nem hajtottak végre.”¹⁸⁶ Az Apollo-team kudarca jó apropót adott a kutatások folytatásának, amelynek végső eredményeként Belbinék beazonosítottak 9 viselkedési típust, amelyek megléte szükséges ahhoz, hogy egy csapat sikeresen tudjon együttműködni. Ezeket a viselkedési típusokat nevezik csoportszerepeknek. A csoportszerep olyan jellegzetes működésmód, amelyet a viselkedés, a kapcsolatfelvétel és a munkavégzés alakít.¹⁸⁷ Belbin kutatásai útmutatásként szolgálhatnak egy vezető számára abban, hogy úgy hozzon létre egy adott feladat elvégzésére csapatot, hogy figyelemmel van ezekre a szerepekre. Az 5. táblázat tartalmazza ezeket a szerepeket és az egyes szerepeknél feltüntettük az adott szerep erősségeit és gyengeségeit is.

¹⁸⁵ Mintzberg vezetői szerepeinek teljes körű bemutatása megtörtént már a 3. fejezetben.

¹⁸⁶ BELBIN 1998, 26.

¹⁸⁷ BELBIN 1998; Kispál -Vitai 2013, 201.

Szerep	Erősségek	Gyengeségek
Ötletember (plant)	kreatív, nagy képzelőerő	nem foglalkozik a részletekkel, elfoglalt
Forrásfeltáró (resource investigator)	extrovertált, lelkes, kommunikatív	túl optimista, hamar elveszíti a lelkesedését
Elnök (co-ordinator)	érett, van önbizalma, jó vezető	lehet manipulatív, leadhatja a saját munkáját is
Serkentő (shaper)	provokáló, dinamikus, jól dolgozik terhelés alatt	provokálhat, könnyen megbánthat másokat
Helyzetértékelő (monitor-evaluator)	józan, stratégiai gondolkodással rendelkezik, elfogulatlan	nem elég energikus, kritikus, nehezen motivál másokat
Csapatjátékos (teamworker)	kooperatív, szelíd, érzékeny, diplomatikus	határozatlan döntési helyzetekben
Megvalósító (implementer)	fegyelmezett, megbízható, konzervatív és hatékony	kicsit merev, lassan reagál az új helyzetekre
Befejező (completer-finisher)	pontos, lelkiismeretes, aggódó	aggódó lehet, nem delegál
Specialista (specialist)	célratörő, önálló, elkötelezett	szűk terület érdeklí csak, elmerül a technikai részletekben

5. táblázat: Belbin csoportszerepei¹⁸⁸

11.4. Vezetői szerepek a csapatépítésben

Henry Mintzberg kutatásaiban arra kereste a választ, hogy egy vezető számára milyen szerepek adóttak, milyen szerepeket kell betöltenie. Az egyes szerepekkel kapcsolatos elvárások nagymértékben függenek attól, hogy a vezető milyen szervezetben dolgozik, és hogy ebben a szervezeti hierarchiában hol helyezkedik el. Mintzberg tipológiája szerint a vezetői szerepek három nagy csoportba sorolhatók. Személyközi szerepeket, információs szerepeket és döntési szerepeket különböztet meg. Az egyes típusokhoz több alszerep tartozik (6. táblázat).

¹⁸⁸ KISPÁL-VITAI 2013, 211.

Személyközi szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
Protokolláris szerep (nyilvános megjelenések, értekezleteken a csapat képviselője)	Információgyűjtő szerep (külső és belső információk, értelmezés, magyarázás, értékelés)	Vállalkozói szerep (priorizálás, kockázatvállalás, döntési képesség, problémaérzékenység, sikerorientáltság)
Főnöki szerep (motiválás, dicséret–büntetés, konfliktuskezelés, ellenőrzés, munkatársi viszony a beosztottakkal)	Információterjesztő szerep (szűrés, továbbítás, visszatartás, információs taktikák alkalmazása)	Zavarelhárító szerep (céltudatosság, problémamegoldás, saját szervezet átlátása, koncepcionális képességek, összefüggések felismerése)
Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep (szervezeten kívül és belül, kapcsolatkezdeményezés, kapcsolati tőke, kapcsolati háló)	Szóvivő szerep (tájékoztatás, megjelenítés, szervezeti imázs, reklámérték)	Erőforráselosztó szerep (pénz, dolgozó, eszköz, anyag tekintetében, szakmai ismeret, rutin, folyamatok ismerete, emberismeret)
		Tárgyaló, megegyező szerep (határozott-alkalmazkodó, dominanciára törekvő -behódoló, agresszív-barátságos, érdekérvényesítő-kompromisszumhajlam)

6. táblázat: Vezetői szerepek¹⁸⁹

A vezetői együttműködés és csapatépítés szempontjait szem előtt tartva leginkább az interperszonális szerepkör a hangsúlyos. Ugyanakkor Mintzberg kutatásai is arra hívják fel a figyelmet, hogy minden szerepkör egyformán fontos, mert bármelyik terület háttérbe kerülése előbb-utóbb vagy irányítási nehézséget okoz, vagy konfliktushoz vezet.¹⁹⁰

11.5. A vezető és csapata: az együttműködéshez szükséges vezetői kompetenciák

Daniel Goleman az érzelmi intelligencia fontos elemének, kompetenciának tartja a kapcsolatok irányításának a képességét, melynek egyik részképességként nevezi meg az együttműködésre való képességet.¹⁹¹ A vezetők akkor működnek sikeresen, hatékonyan, ha az általuk vezetett emberektől nem elkülönülve, hanem velük együtt tudnak dolgozni. A jó vezető tehát jó csapatépítő, de csapattag is, hiszen vezetőtársaival is együtt kell, hogy működjön. Az alábbi alkompetenciák szükségesek ahhoz, hogy az egyén alkalmas legyen a csapatvezetésre:¹⁹²

- kapcsolatteremtő és kapcsolatfenntartó készség,
- interperszonális rugalmasság,
- udvariasság,
- konszenzuskészség,
- empátia,
- segítőkészség,
- tolerancia,
- a közös célok iránti elkötelezettség,
- motiválási képesség,
- asszertivitás.

¹⁸⁹ MINTZBERG, 1975, 153.

¹⁹⁰ LIPPERT, 2014.

¹⁹¹ GOLEMAN, 2004.

¹⁹² BÁTHORY – MÁTHÉ, 2012.

11.6. Közzolgálati tematizáció

Miért fontos az együttműködés? E kérdést célszerű több oldalról megvizsgálni. „A közzolgálatot ellátó szervezetekben az együttműködésre törekvő magatartás alapvető feltétel. Mind a külső, mind a belső ügyfelekkel összhangba kell hoznunk viselkedésünket, gondolkodásunkat, hisz ezen szervezetek működése és fenntartása jellegükből adódóan nem lehet öncélú. A közzolgálat szakembereinek jól definiált csoportokban kell együttműködniük, maguknak a csoportoknak, de a különböző szervezeteknek is létszükséglet a kooperáció. A szervezeteken kívüli csoportokkal is fontos úgy együttműködni, hogy az hosszútávon is sikeres kapcsolatokat építsen” – írja Sárosi Béla a közzolgálatban működő csoportokról írt tanulmányában.¹⁹³ A szinergikus kapcsolatok, a kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés támogatása a közzolgálati integritást is erősíti. A közös cél (vagyis a köz szolgálata) akkor érhető el hatékonyan, ha a csoport egységként dolgozik, ha a törtetés és az egyéni érdekek szem előtt tartása helyett a szervezet, a csoport, a közösség (végső soron a társadalom!) áll fókuszban. A harmonikus, **érett csoport** tagjaira az jellemző, hogy személyes ügyekben főként szubjektíven, a funkciókra vonatkozóan viszont inkább a csoportnormákhoz igazodva választanak.¹⁹⁴ A túl erős kohézió, a végletekig vitt összetartás azonban visszafelé is elszülhet. A vezetőnek ezért ügyelnie kell az úgynevezett csoportgondolkodás tüneteinek elkerülésére. Utóbbi lényege, hogy a hasonló gondolkodású emberek nagyon összetartó csoportjának döntési folyamatán annyira eluralkodik az egyetértésre törekvés, hogy annak a valóság helyes megítélése látja kárát. Ez a jelenség főként a jó csoportokban erősödik fel, ahol igen erős a csoportkohézió, és prioritás a csapatszellem megőrzése.¹⁹⁵

11.7. Összegzés

Az összetartás és a kooperáció erősítése a vezető számára olyan feladat, amely végigkíséri karrierje folyamán. Vezetői nézőpontból lényeges, hogy a csapatban/csoportban a mindennapokban tapasztalt viselkedések alapján hatékony együttműködést, szinergiát vagy inkább elakadásokat, zökkenőket figyelhetünk-e meg. Amennyiben a kooperáció szintje nem éri el a kívánt mértéket, érdemes befektetni annak erősítésébe. Ha megvizsgáljuk, melyik képzési forma a leginkább jellemző a közzszférában, azt láthatjuk, hogy a csapatépítő tréningek a negyedik legnépszerűbbek.¹⁹⁶ Nem véletlenül azok. A közzolgálat kultúrájának központi értéke a stabilitás, s ehhez élethosszig tartó karriermodell kapcsolódik.¹⁹⁷ A stabilitás mint érték és a jogviszony hosszú időtartama indokolja, hogy folyamatosan erősítsük a csoport összetartását, az együttműködést. Az integrálásra, az egység megteremtésére már akkor érdemes súlyt fektetni, amikor új belépő érkezik a munkatársak közé, hiszen minél hamarabb válik a csapat tagjává, annál előbb megkezdheti az érdemi munkát.¹⁹⁸

¹⁹³ SÁROSI 2014, 22.

¹⁹⁴ BODNÁR – KOVÁCS – SASS 2011, 205.

¹⁹⁵ BODNÁR – KOVÁCS – SASS 2011, 180-181.

¹⁹⁶ A betanítás, a képezést nem nyújtó szakmai tanfolyam, illetve az önismereti tréningek előzik meg. Elérhetőség: http://bkik.hu/wp-content/uploads/2017/01/Tréninghatékonyság_Magyarország_2016.pdf, utolsó letöltés: 2019. március 11.

¹⁹⁷ BODNÁR – KOVÁCS – SASS 2011, 205.

¹⁹⁸ KUN 2010, 250.

11.8. Gyakorlatok

- Ön csoportban vagy csapatban dolgozik szívesebben? Mi az egyes formák előnye és a hátránya?

Érdeemes tudni: Maximum 20-25 fős létszám az (vagyis az úgynevezett kiscsoport), ami még lehetővé teszi, hogy a maga egyediségében észleljük a másikat, és még képesek legyünk személyre szabott kommunikációt folytatni. Ehhez képest a másodlagos, szekunder csoportok tagjainak kapcsolata személytelen, a csoportok rendszerint konkrét gyakorlati célok érdekében alakulnak, mint például egy bizottság.¹⁹⁹ További bűvös szám a hetes: hét fő az a csoportnagyság, amikor a tagok még intenzíven képesek egymásra figyelni.²⁰⁰

Csapatépítés:

- A csapatépítés folyamat, egyetlen esemény nem vezet eredményre.
- Motivál a vezetői példa, vagyis a vezető részvétele a programokon.
- A csapatépítést megfelelően elő kell készíteni, lényeges az igények, erősségek és gyenge pontok, valamint a csoportdinamika felmérése.

A valóban összetartó csapat 5 ismertetőjegye Patrick Lencioni szerint:

- Bízunk egymásban, elismerik, felvállalják a hibázás lehetőségét és a véleményüket.
- Őszinte vitákat folytatnak az egyes elképzelésekről.
- Elkötelezik magukat a döntések és akciótervek mellett.
- Számon kérik a tervek követését.
- Teljes elkötelezettséggel a közös célok megvalósítására koncentrálnak.²⁰¹

Az ön csapatára mennyire jellemző ez az öt ismerv?

A csoport/csapat szerkezetének vizsgálata szociometriával

Mind a csoport, mind a csapat belső összetartása jól ábrázolható a Mérei-féle szociometriával. A szociometria a kapcsolatrendszer lerajzolt változata, amely azt mutatja meg, hogy a felmérés időpontjában milyen kapcsolat van az adott egység tagjai között. Segítségével formális és informális viszonyokat is ábrázolhatunk, egyaránt használhatjuk kvantitatív és kvalitatív mérőeszközként.

A csapatépítés fő területei

Mielőtt a csapatépítés fő területeit bemutatjuk, érdemes figyelmet fordítani arra is, vajon milyen jelekből látható, hogy a csapatban minden rendben működik, vagy éppen beavatkozás szükséges.

A hatékony csapatműködés jelei

A csoporttagok viselkedése árulkodó.

A hatékony együttműködés jelei:

- információk átadása,
- az elvek, javaslatok tisztázása és személyre szabott megbeszélése minden egyes taggal,
- ösztönzés, bátorítás, hangos dicséret,
- a hibák beismerése, lehetőség a kijavításra.

¹⁹⁹ WINNAI–CZÉKMANN 2014, 7.

²⁰⁰ CSEPELI 2006, 413.

²⁰¹ LENCIONI 2009, 211-213.

A hatékonyság hiányáról árulkodó jelenségek:

- információ-visszatartás,
- agresszív fellépés, dominancia
- blokkolás, makacs egyet nem értés a csoportakarattal szemben,
- elkerülő viselkedések,
- olyan viselkedések jelenléte, személyek „megtűrése”, akik önmagukat középpontba helyezve, anélkül használják ki a csoporthoz való tartozás előnyeit, hogy aktívan tennének bármit is a csapat érdekében.

11.9. Irodalom

- BÁTHORYNÉ NÉMETH ANDREA – MÁTHÉ JUDIT (2012): Együttműködés, és csapatépítés. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001.
- BODNÁR ÉVA – KOVÁCS ZOLTÁN – SASS JUDIT (2011): Munka- és szervezetpszichológia. Budapest, Corvinus Egyetem.
- BELBIN, MEREDITH (2000): A team, avagy az együttműködő csoport. Budapest, EDGE Kiadó.
- CSEPELI GYÖRGY (2006): Szociálpszichológia. Budapest, Osiris Kiadó.
- DOBÁK MIKLÓS – ANTAL ZSUZSANNA (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- FODOR LÁSZLÓ – KRISKÓ EDINA (2014): A hatékony kommunikáció alapjai. Budapest, Noran Libro Kiadó.
- GELLERT, MANFRED ET AL. (2010): A Csapatépítés nagykönyve. Csapatépítés, csapatmunka, csoporttanácsadás elmélete és gyakorlata. Miskolc, Z-Press.
- GOLEMAN, DANIEL (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest, Edge Kiadó.
- GORDON, THOMAS (2003): Vezetői eredményesség tréning. V.E.T. Budapest, Assertiv Kiadó.
- HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – MITEV ARIEL ZOLTÁN (2013): Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- KISPÁL-VITAI ZSUZSANNA (2013): Szervezeti viselkedés. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- KUN ÁGOTA (2010): Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. in: Juhász Márta (szerk.): A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel. Budapest, Typotex Kiadó, 243-268.
- LENCIONI, PATRICK (2009): Kell egy csapat: A sikeres együttműködés 5 akadály. Budapest, HVG Könyvek.
- LIPPERT RÓBERT (2014): Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére. Doktori értekezés. Pannon Egyetem.
- MINTZBERG, HENRY (1975): The Managers's Job: Folklore and Fact Harvard Business Review, 53. 4. 49-61.
- SÁROSI BÉLA (2014): Csoportépítés a közszolgálat működésében. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- WINNAI EDINA – CZÉKMANN ZSOLT (2014): Szervezeti kommunikáció. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.

12. TÁRGYALÁSTECHNIKA: ADEKVÁT TÁRGYALÁSI TECHNIKÁK ÉS KOMPLEX TÁRGYALÁSI HELYZETEK

Korpics Márta

12.1. Bevezetés, a téma fontossága

Vezetőként a munkanap nagy része különböző kommunikációs helyzetek sikeres vagy kevésbé sikeres lebonyolításával telik. A tankönyv több fejezetében volt már szó a kommunikációról, most ennek egy speciális és jó esetben szabályok által övezett formájával fogunk megismerkedni. A tárgyalástechnika témát a szervezetfejlesztéssel, szervezeti viselkedéssel foglalkozó szakirodalmak vagy a kommunikációról, vagy a konfliktuskezelésről szóló fejezetben helyezik el, és úgy írnak erről, mint a kommunikáció egy alkalmazott területéről. A témát ezek az írások kiemelten kezelik, hiszen a tárgyalások a szervezetek életében kiemelten fontosak, legyen szó problémamegoldásról, konfliktuskezelésről, vitás kérdések elrendezéséről, bármilyen jelentőséggel bíró egyeztetésről. Egy szervezet esetében persze nincs mindig megoldandó, megbeszélendő ügy, de ha van, akkor a feladatot a vezető nem negligálhatja. A nem megkerülhető feladatok szemmel tartása mellett még egy nagyon fontos vetülete van a tárgyalási készségek fejlesztésének. Ez pedig a vezető kapcsolatairól szól, arról, hogy az ügyek megoldása nemcsak a megoldásra, kimenetre lehet hatással, de az ügyben szereplő személyek kapcsolatára is, és még az esetleg később jelentkező ügyek, problémák kezelésére is. Egy vezető számára a partnerekkel való kommunikáció nemcsak a megegyezésről és az ügyek sikeres megoldásáról szól, hanem arról az útról is, ahogy a partnerek a tárgyalás során a megegyezésig, megoldásig eljutnak. Ez az út lesz ugyanis befolyásolható a későbbi kapcsolatokat és egyben minősíti is a vezetőt. A vezetőt a tárgyalások során a tárgyalási és konfliktuskezelési kompetenciája határozza meg, és ennek legalább két fontos üzenete van a vezetői működésmód vonatkozásában. Az egyik az eredményesség, a másik pedig az emberi kapcsolatok. Egy vezetőt jellemez az, hogy tárgyalásai során a szervezet szempontjából milyen eredményeket ér el, de az is, hogy a tárgyalás során a tárgyalóasztal túloldalán lévőkre ellenfélként vagy partnerként tud tekinteni. Kompetenciaként utaltunk a területre, és valóban, tanulható és fejleszthető képességről van szó ezúttal is.

12.2. A „tárgyalás” kifejezés meghatározása

„A tárgyalás kommunikáció és döntés eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független, de egymásra utalt felek között.”²⁰² Kicsit bővebben magyarázva a definíciót, a következőképpen határozhatjuk meg a tárgyalás fogalmát. Egymástól eltérő érdekekkel rendelkező felek egymással

²⁰² BAKACSI 2015, 142.

közvetlenül egy olyan kommunikációs folyamatot indítanak el, amelynek fontos jellemzője, hogy strukturált, és szabályok működtetik. Az egymással tárgyalásban lévő felek számára fontos, hogy olyan megoldásra jussanak, amelyet mindketten elfogadhatónak tartanak. Ami tehát fontos, hogy kommunikációról van szó, vagyis a tárgyaláshoz nem tartozik hozzá az egyszeri döntéshozatal, illetve például: egy szavazási eljárás.²⁰³ A tárgyalást azért kezdik el a felek, hogy valamilyen közös döntésre jussanak. Vagyis nem tartozik ide az információcsere vagy a tájékoztatás.²⁰⁴ A felek egymástól való függetlensége is fontos tényező, hiszen ha az nem adott, akkor nem tárgyalásról, hanem az információáramlás különböző szervezeti módozatairól van szó. A tárgyalás tehát kommunikációs forma, módszer, amelynek célja a másik félt meggyőzni a saját álláspontunkról.

12.3. Elméletek, modellek, megközelítések

Az elmúlt években számos területen (szervezetfejlesztés, szervezetelemzés, üzleti kommunikáció) jelent meg a tárgyalás/tárgyalástechnika témája. A különböző megközelítések közül adunk most egy rövid áttekintést, a legfontosabb szakirodalmakra való hivatkozással. Bakacsi a szervezeti magatartást tárgyaló könyvében a kommunikációt tekinti a halmaz összekötő elemének, és ezen belül tárgyalja az információáramlást, de nemcsak azt, hanem a tárgyalást is. Ő a tárgyalást úgy közelíti meg, hogy érdekek összeegyeztetése történik, amelyet a kommunikáció révén próbálnak a felek megoldani. Ugyanakkor a konfliktuskezelés fejezetben ír a tárgyalás racionális problémamegoldó síkjáról.²⁰⁵ A tárgyalási készségek fontos részét képezik a szervezeti viselkedéssel foglalkozó szakkönyveknek. Ezek közül ajánlunk most kettőt, amelyek azon túl, hogy a téma elméleti hátterébe kiváló betekintést nyújtanak, a gyakorlati készségek fejlesztésére is alkalmasak.²⁰⁶

A tárgyalásokat több szempontból is lehet kategorizálni. Az egyik csoportosítás a résztvevők száma szerint történik. Itt kétszemélyes és csoportos, delegációs tárgyalást különböztetünk meg. A kétszemélyes tárgyalás esetében a kommunikáció hangsúlya a meggyőzésen van. A csoportos tárgyalást olyan esetekben szokás alkalmazni, ha a megbeszéléshez nem egy ember szaktudására, ismereteire van szükség, hanem többekére. A tárgyaló csoport összeállítása során a szakmai, a kommunikatív és a döntési kompetenciák megléte lehet a kiválasztás szempontja. Fontos, hogy a tárgyalásra a csoport együtt készül fel, hiszen a tárgyalás során is egymásra kell támaszkodniuk.

A tárgyalásokat céljaik alapján is lehet csoportosítani. Kapcsolatépítő a tárgyalás, ha egy új partner bemutatása vagy ismerkedés történik. A piaci viszonyok felderítése, a későbbi tárgyalásra való rákészülés az előkészítő tárgyalás célja. Ha bármilyen értékesítés, szolgáltatással kapcsolatos megállapodás áll a középpontban, akkor üzletkötő a tárgyalás. A vitás kérdések megoldására szolgálnak a zavarelhárító tárgyalások.

12.3.1. A tárgyalás szakaszolása

A tárgyalások lebonyolítását forgatókönyvek, leírások segítik. A résztvevők számára fontos, hogy a tárgyalás hasznos és hatékony legyen, ne azt éljék meg, hogy számukra a folyamatban való részvétel időt rabló volt. Éppen ezért fontos, hogy megfelelően válasszák ki a tárgyalás időpontját, a rendelke-

²⁰³ A döntésekről a tananyag 6. fejezete, a szervezés különböző formáiról pedig a 13. fejezete szól.

²⁰⁴ Erről pedig a tananyag 14. fejezetében lesz szó.

²⁰⁵ BAKACSI 2015, 219-248.

²⁰⁶ FISHER – URY 2014, DAWSON 2013.

zésre álló időkeretet, rögzítsék a napirendi pontokat. Ha a téma vagy a megegyezés fontossága miatt egy tárgyalás időben elhúzódik, érdemes szünetet is beiktatni a folyamatba. A partnerek kölcsönös tiszteletben tartása érdekében fontos, hogy a tárgyaló felek megfelelően készüljenek fel a tárgyalásra, készítsék elő a tárgyaláshoz szükséges dokumentumokat.

A tárgyalás folyamatát a különböző szakirodalmak szakaszokra bontják. Scott ötfázisú modellje az alábbi szakaszokat különíti el: felderítés, ajánlattétel, alku, megállapodás és ratifikálás.²⁰⁷ Léteznek hatszakaszos modellek is: az egyik alapmodell a Hilltrop – Udall szerzőpárhoz köthető,²⁰⁸ de magyar szerzőnek is van hatfázisú modellje.²⁰⁹ A tananyagban két szakaszolási modellt mutatunk be bővebben: a négyszakaszos tárgyalási modellt²¹⁰ és a nyolcszakaszos modellt (7. táblázat).²¹¹

A tárgyalás a négyszakaszos modell alapján:

1. induló álláspontok meghatározása;
2. a másik fél rezisztenciapontjának megismerése (Mi a másik fél számára elfogadható ajánlat?);
3. megegyezési zónák rögzítése (a két fél számára elfogadható ajánlatok metszete);
4. a zónán belüli legkedvezőbb opció elérése.

A tárgyalás modelljét jól érzékelteti Bakacsi ábrája (9. ábra). „Az induló álláspontunk és a rezisztenciapontunk közötti tartományt tárgyalási zónának nevezzük. Eredményes tárgyalás és megegyezés akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a megegyezési zóna ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható” – írja a szerző.²¹²



9. ábra: A tárgyalás alapmodellje²¹³

A tárgyalási folyamatban a fentiek szerint tehát mindkét fél arra törekszik, hogy a megegyezési zónában a számára legkedvezőbb pozíciót elérje. A modell alapján azt gondolhatnánk, hogy a tárgyalás egyszerű folyamat, de ami valójában nehezzé teszi, az az, hogy a felek sokszor hátsó szándékkal ülnek le az asztalhoz, és nagy szerepük van az érzelmeknek és az indulatoknak is.

„A tárgyalási folyamat legkomplexebb leírása a Barlai Róbert és munkatársai által kidolgozott nyolcfázisú modellben szerepel. Ez a modell annyiban ad többet az előzőeknél, hogy míg azok első-sorban magára a tárgyalási szituációra fókuszálnak, ebben szerepel a tényleges interakciót megelőző és követő szakaszok részletes bemutatása is. A másik lényeges különbség, hogy ez a modell a tárgyalást körkörös folyamatként értelmezi, mivel az aktuális tárgyalás utolsó fázisának a lényege az, hogy előkészítse a következő tárgyalás első fázisát.”²¹⁴ (7. táblázat)

²⁰⁷ SCOTT 1988.

²⁰⁸ HILLTROP – UDALL 1995.

²⁰⁹ CSÁKY 1996.

²¹⁰ BAKACSI 2015 142-147., PAPP – SZABÓ 2015, 131-132.

²¹¹ BARLAI – KÖVÁGÓ 2004.

²¹² BAKACSI 2015, 142.

²¹³ BAKACSI 2015, 143.

²¹⁴ BORONKAI 2014.

A nyolcfázisú tárgyalási modell	
I. Előkészület	1. Tervezés, átgondolás: információk gyűjtése, tárgyalási célok megválasztása, folyamat megtervezése
	2. Ráhangolódás: lazítás, pozitív beállítódás, koncentráció, helyszínelmérés, terepszemle, előzetes benyomások értékelése
II. Interakció	3. Légkörteremtés: első benyomások rendszerezése, köszönés
	4. Bemutatkozás, külső image, megjelenése, ráhangolódás semleges témával. Pozitív kapcsolat kiépítése
	5. Bizalomkeltés, szükségletfelmérés: kedvező helyzet stabilizálása, szükségletek feltárása, reális kereslet kitapasztalása, kérdéstechnika fontossága
	6. Aktív ráhatás, motiválás: azonosulás a céllal, a témával, az állásponttal; érveléstechnika, meggyőzőési stratégiák, ajánlattétel
III. Utógondozás	7. Elfogadás (döntés, megegyezés): elfogadtatás, összefoglalás, döntés-előkészítés, fellazítás
	8. Lezárás, befejezés: utolsó kedvező impressziók, nyitott kapu, elbúcsúzás
	Értékelés, státuszvizsgálat: tárgyalás menetének elemzése, eredmények elemzése, pozicionálás, az elért helyzet megítélése

7. táblázat: A nyolcfázisú tárgyalási modell²¹⁵

12.4. A tárgyalási stílusok

A tárgyalást a tárgyalás során használt stílusok felől is meghatározhatjuk. Jelen fejezetben két alapmodellt ismertetünk. Az egyik modell Robbins-Judge tipológiáját veszi alapul (8. táblázat), a másik pedig Fisher-Ury rendszerét (9. táblázat). A disztributív, illetve az integratív tárgyalási stílust típusként is szokták azonosítani. Ezekről részletesebben is lesz majd szó a későbbiekben.

Tárgyalási stílus	Disztributív	Integratív
célok	a „torta” minél nagyobb részének megszerzése	a „torta” növelése, hogy mindkét fél jól járjon
motiváció	nyertes-vesztes	nyertes-nyertes
fókusz	saját pozíció (ennél a pontnál nem lehet továbbszárni)	érdekeltségek (mondd el, hogy ez miért fontos neked)
érdekeltség	ellentétes	megegyező
információmegosztás	alacsony szintű	magas szintű
a kapcsolat időorientációja	rövid távú	hosszú távú

8. táblázat: Tárgyalási stílusok²¹⁶

²¹⁵ BARLAI-KÓVÁGÓ 2004.

²¹⁶ PAPP – SZABÓ 2015.

Tárgyalási stílusok	
Puha (kapcsolatorientált)	Kemény (célorientált)
a résztvevők barátok	a résztvevők ellenségek
cél a megegyezés	cél a győzelem
engedmények tétele a kapcsolat érdekében	engedmények követelése a kapcsolat fenntartása érdekében
engedékenység a személyes és tárgyi kérdésekben	keményység a személyes és tárgyi kérdésekben
bizalom másokban	bizalmatlanság mások iránt
a saját álláspont könnyű feladása	ragaszkodás a saját állásponhoz
ajánlatok tétele	fenyegetések tétele
saját lehetőségek feltárása	félrevezetés a saját lehetőségekkel kapcsolatban
egyoldalú veszteségek elfogadása	egyoldalú engedmények követelése
az egyetlen válasz keresése: amit a másik el tud fogadni	az egyetlen válasz keresése: ami neki magának még elfogadható
ragaszkodás a megegyezéshez	ragaszkodás a pozícióhoz
összecsapások kerülése	összecsapások megnyerése
engedni a nyomásnak	nyomás alkalmazása

9. táblázat: A puha és a kemény tárgyalási stílus²¹⁷

12.5. A tárgyalási stratégiák

A tárgyalás során alkalmazott stratégiák alapján is lehet csoportosítani a tárgyalásokat. A klasszikus kategorizálás szerint az alábbi stratégiák vannak: kölcsönös megegyezésre törekvő stratégia; előnyszerzésre irányuló stratégia; versengő stratégia; pozícióvédő stratégia; elvkövető stratégia. A kölcsönös megegyezésre törekvés során a felek számára fontos az együttműködés, magukra a tárgyalás során egyenlő felekként gondolnak, és a mindkét fél számára a kölcsönösen előnyös szerződés megkötése a fontos. Az előnyszerzésre törekvő stratégiája nem figyel a partnerre, számára a lehetséges előnyök sokkal fontosabbak. A felek a tárgyalás során eltérő értékrenddel rendelkeznek. A versengő stratégia során megjelenik a nyílt konfrontáció, a felek számára a győzelem és tárgyaló partner legyőzése a cél. A pozícióvédő tárgyalási stratégia alkalmazásával a tárgyaló felek szintén csak a saját álláspontjuk védelmére ügyelnek, ez sokszor vezet rossz egyezséghez. Az elvkövető tárgyalási stratégia során a partnerek, elvekhez, értékekhez ragaszkodnak, a tárgyalás során törekednek a kölcsönösen előnyös megoldások elérésére.²¹⁸

12.6. A tárgyalási típusok

A tárgyalások két fő típusát a szakirodalom több módon tartja számon. Az egyik típus (a 10. táblázatban ezt tárgyalási stílusként mutattuk be Robbins-Judge alapján) a disztributív, amelyet még kompetitívnek, győztes-vesztes kimenetelre törekvőnek, illetve pozicionálásnak neveznek.

²¹⁷ FISHER – URY 1999.

²¹⁸ BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2009.

Az elnevezések mind arra utalnak, hogy erre a típusra a versengés, a másik legyőzése, a saját pozíció megőrzése, megerősítése a jellemző. Az integratív típus, amelyet még kooperatívként, győztes-győzés kimenetelre törekvőként, illetve érdekalapúként is beazonosítanak, a megegyezésre törekszik, figyelembe veszi a másik érdekeit, és a kapcsolatokra fókuszál. Hofmeister-Mitev alapján a következőkben az alábbi leírás szintén a disztributív – integratív kategóriákat használja.²¹⁹

12.6.1. A disztributív tárgyalási típus

A disztributív tárgyalásra az jellemző, hogy a tárgyalás céljaként meghatározott „érték” elosztása a „győztes mindent visz” elv alapján történik. A tárgyalás során használt stílus tehát előrevetíti a végeredményt, az egyik tárgyaló fél nyer, a másik pedig csak veszíteni tud. A tárgyalás témája valójában teljesen irreleváns, a lényeg a stílus, a megközelítés, hogy a nyertes teljes egészében elvihesse a nyereleményt. (Szokás ezt egy tortaszeleteléshez is hasonlítani.) Ez a típusú tárgyalás leginkább az egy-szeri tárgyalásokat jellemzi, a tárgyalási folyamatban a felek a végeredményre, nem pedig a partnerre és a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére, fenntartására törekednek. „A disztributív tárgyalást a felek egy-egy induló ajánlattal kezdik, amit a továbbiakban *induló álláspontnak* (pozíciónak) nevezünk. Ezek a kinyilvánított preferenciák igen ritkán esnek egybe, a tárgyalás célja ezek egymáshoz való közelítése. Saját induló álláspontunk sem esik egybe célunkkal, azzal, amit még hajlandók vagyunk elfogadni úgy, hogy elégedetten kelhessünk fel a tárgyalóasztal mellől. Ezt a számunkra még elfogadható végső értéket nevezzük *rezisztenciapontnak* (a szakirodalomban *walk-away* pontnak is hívják, azaz amikor felállunk és elmegyünk a tárgyaló asztaltól). Az induló álláspontunk és a rezisztencia pontunk közötti tartományt *tárgyalási zónának* nevezük. Eredményes tárgyalás és megegyezés csak akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a *megegyezési zóna*: ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható.”²²⁰

12.6.2. Az integratív tárgyalási típus

Az integratív típus fő jellemzője a kooperációra való törekvés. A cél nem a győzelem, hanem a megegyezés. Az ilyen típusú tárgyalások során a felek számára a fő érték a másik érdekeinek a megismerése, a tárgyalás menetét nem az alku és vita jellemzi, hanem sokkal inkább az információ- és ötletcsere. A tárgyalás kiindulópontján a felek kijelentik, hogy meg akarnak egyezni, s ez már eleve meghatározó a tárgyalás menetére vonatkozóan is, hiszen nem ellenségként, hanem partnerként tekintenek egymásra. A kölcsönösség, az egymásra figyelés, az alternatívák kidolgozása és felajánlása a nyer-nyer (win-win) irányába mozdítja a feleket, akik közben azt a pozitív élményt is átélik, hogy mint partner is fontosak a másik számára, és akár hosszabb távú együttműködésben is gondolkodhatnak. „Míg a disztributív taktikák a tárgyaló egyéni érdekének érvényesítését szolgálják, az integratív, együttműködő tárgyalások taktikáit a kölcsönösség és a csere szándéka jellemzi. A tárgyaló felek az információk és ötletek cseréjéből származó új megoldási opciókat ajánlanak fel a kölcsönös nyereség elérésére. A közös erőfeszítéssel végzett problémamegoldás az integratív stratégia központi eleme. Ennek első taktikája a probléma gyakorlatias és átfogó meghatározása úgy, hogy mindkét fél szükségleteit és prioritásait tükrözze. A problémának a tárgyalók személyétől való elvonatkoztatása az objektív tények alapján történő mérlegelés alapja. A második taktika alternatív megoldások létrehozása a probléma vagy a problémacsomag ismételt meghatározásával. Végül az alternatívákat értékelik

²¹⁹ HOFMEISTER-TÓTH – MITEV 2007.

²²⁰ FÜRJES 2013.

és rangsorolják. A tárgyalás célja a felosztásra kerülő »torta« megnagyobbítása újabb lehetőségek, források hozzákapsolásával. Lewicki²²¹ integratív stratégiája és taktikái Fisher és Ury²²² *elvkövető tárgyalási modelljének* négy alapelvére épülnek.²²³

12.7. Közzolgálati tematizáció

A tárgyalás, a tárgyalástechnika mint téma a vezetéssel, vezetés-szervezéssel foglalkozó közgazdasági tankönyvek és a kommunikációs, üzleti kommunikációval foglalkozó alaplányok mindegyikében helyet kap. „A vezetői képzések alapvetőnek fogadják el a felvetést, miszerint a vezetők fejleszthetők. A képzések a „jó vezető” eszményképhez közelítő képességeket, készségeket igyekeznek fejleszteni elméleti és/vagy gyakorlati síkon. Legyen szó bármilyen képzési formáról, a cél az, hogy az elsajátított tudás és készség sikeresen beépüljön a vezető mindennapi rutinjába, szokásrendszerébe” – írja Méhes Tamás és Ruzsa Dóra a vezetői gyakorlatok tananyag egyik fejezetében.²²⁴ A Nemzeti Közzolgálati Egyetem vezetőképzési programjai ehhez a diskurzushoz csatlakozva kiemelt hangsúlyt helyeztek és helyeznek a tárgyalási készségek fejlesztésére, felismerve azt, hogy egy vezetőnek ezen a területen is szükséges fejlesztenie ismereteit és leginkább készségeit. A Vezetőképző Akadémia több képzése²²⁵ foglalkozik a tárgyalással és a tárgyalási készségek fejlesztésével. A lehetőség megteremtése egyben edukációs eszköz is, hiszen a tárgyalási kompetenciákkal kapcsolatban is a kompetenciák fejleszthetősége mellett a felfogás és az erre épített képzési lehetőségek azt mutatják, hogy a közzigazgatásban kiemelten fontos területté vált a tárgyalás.

12.8. Összegzés

Fürjes Balázs a tárgyalástechnikáról szóló vezetőképzési tananyaga zárásaként egy történetet oszt meg az olvasókkal. A történet a tárgyalás fontosságáról szól és arról, hogy a lényeg nem azon van, hogy erőből oldjunk meg feladatokat, hanem azon, hogy a lehetőségek, és a körülmények figyelembevételével próbáljunk meg úrrá lenni problémáinkon és törekedjünk a megegyezésre.

A történet így szól: Volt egy ember, aki tizenhét tevéjét három fiára hagyta. A tevék felét a legidősebbre, harmadát a középsőre, egykilencedét a legkisebbre. A fiúk leültek, hogy felosztják az örökséget, de nem találtak megoldást, hiszen a tizenhét nem osztható se kettővel, se hárommal, se kilenccel. Végül egy bölcs öregasszonyhoz fordultak. Egy ideig gondolkozva a dolgon, az öregasszony ezt mondta: „Nézzük, mi lesz, ha hozzáteszitek az én tevémet.” Így a legidősebb megkapta a felét, kilenc tevét. A középső fiú megkapta a harmadát, hat tevét, a legkisebb fiú megkapta a kilencedét, két tevét. A kilenc, a hat és a kettő összesen tizenhét tevé. Egy tevéjük megmaradt. Ezt visszaadták a bölcs öregasszonynak.²²⁶

²²¹ LEWICKI 2003.

²²² FISHER – URY 1997.

²²³ FÜRJES 2013.

²²⁴ MÉHES – RUZSA 2018.

²²⁵ A képzések blended learning formájú képzéseket jelentenek. Egy adott témához egy bevezető e-learning tartozik, ezt követi a kétnapos jelenléti képzés, majd a záró e-learning, amely beadandó feladatokat és tesztet is tartalmaz. A képzésekről a résztvevők elégedettségi kérdőívet töltenek ki, amelyek eredményei ennek hasznosságát tükrözik.

²²⁶ FÜRJES 2013.

12.9. Gyakorlatok

Filmnézés, elemzéssel

A gyakorlatvezető hozzon filmekből részleteket, ahol tárgyalási folyamat figyelhető meg. Javasolt filmek: a 12 dühös ember, A vád tanúja, az O. J. Simpson-ügy című sorozat jelenetei.

Itt érdemes kitérni arra, hogy a bírósági tárgyalás nem a tananyag szerinti tárgyalási forma, de a kommunikációs és retorikai eszközök használata nagyon sok esetben hasonló lehet.

A filmek kapcsán az alábbi kérdéseket érdemes végigbeszélni: Vizsgáljuk meg, mit nevezünk tárgyalási helyzetnek! Miben különbözik a tárgyalás a hétköznapi kommunikációtól? Minden tárgyalás kommunikáció, de nem minden kommunikáció tárgyalás? Miért ilyen fontos az amerikai bíróságokon a tárgyaláshoz szükséges kompetenciák megléte? Milyen szakmák vannak még, ahol ezeknek a kompetenciáknak jó hasznát veszik a szakma képviselői?

Aukció²²⁷

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat célja a tárgyalás- és érveléstechnikai képességek fejlesztése, emellett alkalmas a produktív fantázia, a kreativitás, az alkotóképesség fejlesztésére is.

Eszközigény: papír, ceruza

Időkeret: 40 perc

A feladat leírása: A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoportok körben ülnek. A gyakorlatvezető közli, hogy árverést fognak játszani. Az árverésen bárki eladhat vagy vásárolhat valamit. Minden csoport kap 100 zsetont, amelyből gazdálkodhat. Ha elad valamit, az ára hozzáadódik, ha vesz valamit, az ára kivonódik a 100 zsetonból. Eladni bármit lehet, ami értékes számunkra, akár valóságos tárgyakat (autó, ház, lakás), akár kitalált vagy mesebeli tárgyakat (hétmérföldes csizma, három kívánság), akár élményeket (utazás), akár érzéseket (szerelem, boldogság), fogalmakat (egészség, karrier), kapcsolatokat (jó barát). Az eladásra kínált „terméket” be kell mutatni, érvelni kell az előnyei mellett arra törekedve, hogy minél magasabb összegért vegyék meg a licitálók. Aki valamiért a legtöbbet ígéri, azé lesz az adott dolog. A licitet a csoportvezető irányítja. Kérjünk meg mindenkit, hogy pontosan vezesse a könyvelését, mit mennyiért vett, mit mennyiért adott el.

Ha már senki nem akar semmit eladni, megbeszélés következik:

- ki mit adott, vett;
- mi volt az, ami a legtöbbet érte a csoportban;
- mi volt az, amit sokan szerettek volna megvenni, de csak egy valakinek sikerült;
- mi hiányzott, hogy felajánlják;
- mit nem sikerült eladni, és miért.

²²⁷ BORONKAI 2014.

Sziget²²⁸

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat célja a csoporton belüli konfliktus, véleménykülönbség megtapasztalása, a tárgyalás- és érveléstechnikai képességek fejlesztése, valamint az analógiás és a kritikai gondolkodás elősegítése.

Eszközigény: papír, toll

Időkeret: 30 perc

A feladat leírása: A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoport vezetője arra kéri a játékosokat, hogy képzeljék el, hogy hajótörést szenvedtek, és egy lakatlan szigetre kerültek. A szigeten van ivóvíz, növények, állatok, ezért lehetségesnek tűnik hosszabb ideig is életben maradni rajta. Azt nem lehet tudni, hogy mennyi ideig marad itt a hajótörött, néhány hónapig vagy akár néhány évig. A feladat az, hogy egyénekenként írjanak össze öt tárgyat, amelyet feltétlenül magukkal szeretnének vinni. Ha ez megtörtént, a csoportot arra kérjük, hogy képzeljék el azt, hogy együtt szenvedték el a hajótörést, és közösen kell öt tárgyban megegyezniük. A játéknak akkor van vége, ha sikerült teljes egyetértésre jutniuk. A játékot megbeszélés követi arról, hogy hogyan sikerült megegyezniük, hogy viselték, hogy a csoport kedvéért számukra fontos tárgyakról kellett lemondaniuk.

12.10. Irodalom

- BAKACSI GYULA (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó.
- BARLAI RÓBERT – KÖVÁGÓ GYÖRGY (2004): Krízismenedzsment, kríziskommunikáció. Budapest, Századvég Kiadó.
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2009): Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- BORONKAI DÓRA (2014): A tárgyalástechnikai képességek fejlesztése az anyanyelvi órán. Anyanyelv pedagógia 2014. 3.
- CSÁKY ISTVÁN (1996): Tárgyalástechnika. Budapest, Exel Kiadó.
- DAWSON, ROGER (2013): Nyerő tárgyalási taktikák. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- FISHER, ROGER – URY, WILLIAM (2014): A sikeres tárgyalás alapjai. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- FÜRJES BALÁZS (2013): Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika. Tréning háttéranyag. Budapest, Közigazgatási Vezetői Akadémia, NKE.
- HILTROP, JEAN-MARIE – UDALL, SHEILA (1995): The Essence of Negotiation. Prentice Hall. London – New York.
- HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – MITEV ARIEL ZOLTÁN (2007): Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- LEWICKI, R. J., ÉS TSAI (2003): Essentials of Negotiation. New York: McGraw Hill.
- MÉHES TAMÁS – RUZSA DÓRA (2018): Vezetési elméletek. In Kajtár Edit (szerk.) Vezetési gyakorlat. Budapest, NKE.

²²⁸ BORONKAI 2014.

PAPP ILONA – SZABÓ ZSOLT ROLAND (2015): Fókuszpontok a vezetésben. Universitas-Győr Nonprofit kft.

SCOTT, BILL 1988. A tárgyalás fortélyai. Budapest, Novotrade

13. HATÉKONY SZERVEZÉS I.: ÉRTEKEZLETEK, MEGBESZÉLÉSEK, A MUNKASZERVEZÉS FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS TÍPUSAI

Kriskó Edina

13.1. Bevezetés

Dolgozzunk bármely szervezetben, időnk egy jelentős részét megbeszélésekkel töltjük. Ha vezetők vagyunk, ez még nagyobb valószínűséggel és arányban van így. Hogy ez ne időt rabló tevékenység, a szervezeti erőforrások pazarlása legyen, törekednünk kell rá, hogy a lehető legjobban használjuk ki a közvetlen kommunikációs helyzeteket. Jelen fejezet ezért a hatékony értekezletmenedzsment alapjaiba vezet be, kiemelve a vezető feladatait, felelősségét a csapatával szemben.

13.2. Fogalmak

A tárgyalás speciális formája az értekezlet, ahol három vagy több személy ül össze valamely közös cél érdekében. E közös cél elérésének elsődleges eszköze a kommunikáció, annak is verbális formája, döntően szóbeli (és írásbeli) kommunikáció. Az értekezletnek szokás két alapvető típusát elkülöníteni: az *információs* értekezletet és a *döntési* értekezletet. Míg az előbbi beszámoló jellegű vagy eszmecsere típusú megbeszélés, addig az utóbbi általában döntés-előkészítő, problémamegoldó vagy döntési (adott kérdésben állásfoglalást célul tűző és intézkedéseket előirányzó) csoporthelyzet.²²⁹

Az üzleti életben emellett szokás még különbséget tenni *szervezeti* értekezlet (organizational meeting) és *operatív* vagy *működési* értekezlet (operational meeting) között. A szervezeti értekezletek általában rendszeres – gyakran szervezeti formától függően a törvény által előírt gyakorisággal megrendezett – összejövetelek a szervezet vezetése és érintettjei (tulajdonosok és/vagy érdekgyazdák) között (igazgatósági vagy elnökségi ülés, éves közgyűlés stb.). Az operatív vagy működési értekezlet ezzel szemben rendszeresen vagy ad hoc módon megtartott találkozó a vezetők (menedzsment) és a munkatársak részvételével (például: bizottsági ülés, értékesítési megbeszélés stb.) A megbeszélések lehetnek emellett *formálisak* vagy *informálisak* (spontán, kötetlen információcserék). Számunkra és a munkaszervezés szempontjából a formális értekezletek bírnak kiemelt jelentőséggel, így ezek tárgyalása következik. A formális értekezletek általában meghatározott időpontokban és meghatározott

²²⁹ PÁLINKÁS 2004, 130.

HOFMEISTER-TÓTH ÉS MITEV (2010) ugyanakkor e négy fő típust különíti el: beszámoló jellegű, problémát azonosító, eszmecsere jellegű (ötletgyűjtő) és problémamegoldó (döntési) értekezlet.

helyen, kötött időben és előre megadott napirend szerint kerülnek lebonyolításra a résztvevők célzott meghívása alapján.

Az értekezletek időigényesek, értékes energiákat vonnak el más tevékenységektől, épp ezért csak célhoz kötötten és akkor érdemes ezt az eszközt választani, ha nincs kedvezőbb megoldás. Akkor hívjunk össze értekezletet, ha:

- van konkrét cél,
- a cél ismeretében meghatároztuk, mi volna a siker,
- úgy találjuk, megfelelő a pillanat,
- elkerülhetetlen az értekezlet összehívása (hiszen vannak olcsóbb, személyes jelenléte nem igénylő kommunikációs és munkaformák),
- nincs helytől és időtől független más (hatékonyabb) megoldás,
- úgy gondoljuk, veszteséget jelentene, ha elmaradna a találkozó.²³⁰

13.3. A résztvevői kör (a meghívottak)

Az értekezlet hatékonyságát nagyban befolyásolja, hogy valóban azok vannak-e jelen, akik kompetens érintettjei az ügynek. Nincs annál demoralizálóbb, mint mikor valaki feleslegesnek érzi magát, ezért nem figyel, folyton az óráját nézi, vagy szemmel láthatóan unatkozik egy megbeszélésen. Aki nem tud érdemben hozzájárulni az adott téma megvitatásához vagy a döntés meghozatalához, az jobb, ha távol marad. Ezért igyekezzünk kizárólag azokat meghívni, akikre feltétlenül szükség van. Ők általában a szakértők, a döntéshozók, az érintettek és a kivitelezők. Ekkor is ügyelni kell azonban arra, hogy vannak (lehetnek) olyan érintettek, akiknek a jelenléte másokat meggátol véleményük szabad kifejtésében.

13.4. Tervezés – előkészítés

Formális megbeszélés esetén kulcsfontosságú a napirend összeállítása és előzetes megküldése a résztvevőknek, hogy készülni tudjanak. Ehhez meg kell határozni a résztvevői kört, gondoskodni kell a meghívásukról (meghívó szövegezése és kiküldése aktualizált címlisták alapján). Célszerű a részvételtől visszaigazolást kérni. Az értekezleten sor kerülhet valamely téma, szervezeti kérdés bemutatására. Ekkor a referáló személy számára érdemes felkérést küldeni, amelyben a kereteket megadjuk számára. Más esetben szükség lehet személyes, telefonos vagy e-mailes egyeztetésre a beszámoló, a témabemutató módjának, rendjének, technikai szükségletének stb. részleteiről. Döntési értekezlet esetén tisztázni kell, hogy adott esetben és/vagy kérdésben mi a döntéshozatal módja (például: titkos szavazás). Ha van erről szervezeti dokumentum, célszerű csatolni vagy az elérhetőségét megadni, hivatkozni. Ha van bármi egyéb viselkedési szabály, amelyről a résztvevőknek tudniuk kell, úgy erről is informáljuk őket.

²³⁰ HOFFMAN – PARKER 2011.

13.4.1. A napirend

A napirend valamely tanácskozás, értekezlet vagy előadás megbeszélésre, megvitatásra kerülő témáinak (kérdéseinek) előre megállapított jegyzéke és sorrendje.²³¹ Formális értekezletek esetén tartalmazza:

- a kezdés és várható befejezés időpontját,
- a tárgyalandó témák pontos meghatározását,
- a témákat fontossági sorrendbe állítva,
- az egyes témákhoz szabott időkeretet,
- a feladatok egyértelmű megfogalmazását és a hozzájuk rendelt felelősöket.

Pálinkás szerint a napirend tartalmazza az esetleges tartalékidőpontot, a helyszínt és a szolgáltatásokat is.²³²

13.4.2. Szerepek a megbeszélésen

Hoffman és Parker az alábbi lehetséges szerepeket és hozzájuk tartozó feladatokat nevezi meg a hatékony megbeszélés levezetése érdekében:²³³

- *Teamvezető* (csoportvezető, vezető): felel a csoport általános céljaiért, azok szervezeti illeszkedéséért, biztosítja a vonatkozó tudományos, műszaki, vállalati információkat, és ő az, aki evidenciában tartja a külső kapcsolatokat is.
- *Moderátor*: foglalkozik a megbeszélés levezetésével, aktívan figyel, ügyelve a nonverbális jelekre is; ha kell, adja vagy veszi a szót, facilitál. Továbblendít, ha a megbeszélés elakad.
- *Jegyző*: írnok, titkár, adminisztrátor vagy jegyzőkönyvvezető. Az ő feladata az emlékeztető elkészítése, a történések írásos rögzítése. Ha jegyzőkönyv számára jegyzetel, akkor vagy szó szerinti, vagy kivonatos jegyzőkönyv készül. Mit rögzít az írnok?
 - a meghozott döntéseket,
 - listázza az új feladatokat – a hozzájuk tartozó felelősökkel – és a csoport egyéb megállapodásait,
 - rögzíti a következő megbeszélés dátumát, időpontját, helyét,
 - vezeti a jelenléti ívet,
 - rögzítheti a felmerülő javaslatokat és az arra érkező észrevételeket is (döntés esetén ki hogyan szavazott, mi mellett érvelt).
- *Időfelelős*: figyelemmel kíséri a csoport időgazdálkodását az egyes napirendi pontok és a hozzájuk rendelt tervezett idő tükrében. Jelzi bizonyos időközönként, hogy áll a csoport. (Például: Körülbelül öt percünk van még, utána tovább kellene lépniünk.)
- *Parkolópálya-felelős*: Segít a napirend szerint haladni, a témaváltások alkalmával lejegyzi, mi került le a napirendről, vagy igényel újabb megbeszélést egy későbbi időpontban. A megbeszélés végén összegez. (Mi az, ami felmerült, de nem volt idő rá, nem sikerült megoldani, további utánjárást, egyebet igényel.)

Az egyes csoportszerepekről szólva megemlítendő, hogy az értekezletvezető (aki nem minden esetben csak moderátor) egymaga felelhet a folyamat sikeréért, amennyiben elfogadjuk Borgulya és Somogyvári nézőpontját. Ők azt mondják, az értekezlet vezetője általában az, aki az adott téma (vitapont)

²³¹ BÁRCZI – ORSZÁGH 1959-62.

²³² PÁLINKÁS 2004.

²³³ HOFFMAN – PARKER 2011.

előterjesztője. Ebben az esetben ő egyfajta karmester, aki egy személyben felel a témáért, időért, a gondolatok előbbre vitelért, az egyenlő szóhoz jutásért és a világos következtetésekért.²³⁴

13.4.3. Felkészülés a váratlanra

A formális értekezlet, megbeszélés szervezésekor érvényesek a rendezvényszervezés alapszabályai. Tehát a sikertényezők mellett gondolnunk kell az akadályokra, fel kell készülnünk a nem várt eseményekre és arra, hogy a résztvevői körrel (meghívottak) szemben felelősséggel tartozunk. Ehhez nem árt számba venni a szervezetben gyakran előforduló akadályokat (például: infrastruktúra, technikai eszközök, notórius késők stb.), és feltenni a kérdést, hogy milyen egyéb váratlan és nemkívánatos helyzet állhat elő. Technikája a klasszikus „Mi van, ha?” kérdésfeltevés: Mi van, ha váratlanul sokan lemondják részvételüket az utolsó pillanatban? Mi van, ha lebetegszik valaki az előadók közül? Mi van, ha áramszünet lesz, ha probléma adódik a teremfoglalással, stb.? Mi történik, ha közbejön valami, és csúszással kell kezdeni? Mi történik, ha az események nem a várakozások szerint alakulnak? Mi történik, ha elmérgesedik egy vita, vagy patthelyzet alakul ki? Egy szó, mint száz, kellenek vészforgatókönyvek.

13.5. Részvétel az értekezleten

Nagy valószínűséggel életünk első értekezletein megfigyelőként vagy csapattagként veszünk részt (és nem mindjárt értekezletvezetőként vagy előadóként). Nem árt tudni, hogy készülni azonban ekkor is kell, illik. Miből áll ez?

1.) A megkapott napirend átnézése

Nézzük meg, mi lesz az értekezlet témája, lesz-e feladatunk! Mérjük fel, szükségünk van-e kiegészítő információkra, egyeztetésre más munkatársakkal, kell-e másokat is képviselnünk a megbeszélésen. Ha igen, szükség lehet egyeztetésre.

2.) Állásfoglalásra való felkészülés, az összegyűjtött ismeretek rendszerezése

Különösen döntési értekezlet előtt fontos, de más problémahelyzetek megvitatásakor is hasznos. Jó, ha ilyenkor személyes elfogódottságainkkal is számot vetünk, és szem előtt tartjuk a szervezet és benne szervezeti egységünk érdekeit. Ha volt előzetes dokumentáció, szükség lehet annak átolvasására, sokszorosítására, megosztására, aktualizálására.

3.) Saját hatáskörünk (esetlegesen döntési és képviselői kompetenciánk) tisztázása

Van-e nyilatkozási, döntési jogunk, kötelezettséget vállalhatunk-e, kiknek a nevében, milyen határidőkkel stb.?

4.) Kapott feladat elkészítése

Példának okáért: előterjesztés benyújtására vagy témabemutatásra való felkészülés. Az elkészített anyagok előzetes megküldése a szakterületi felelősöknek.

²³⁴ BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2010, 190.

5.) Prezentáció gyakorlása

Munkaértekezletről lévén szó, a legfontosabb az időkeret tartása, az érthetőség, a világos logikai rend és az egyértelmű üzenet. Az előadásnak minden más aspektusát is érdemes átgondolni – ha van rá időnk –, de legtöbbször be kell érünk a funkcionális szempontok érvényesítésével. Legyen olyan a témabemutató, amelyből a többiek számára világos lesz a probléma, a saját (vagy képviselt) álláspontunk, a mérlegre teendő szempontok. (Ha szükséges, készüljünk háttérinformációval – akár írásos formában – azok számára, akik a mi területünkön járatlanok.) Döntési értekezlet esetén tegyük világossá az alternatívákat (és köztük a saját preferenciánkat).

6.) Időbeosztás készítése

Annak felmérése, hogy az aktuális megbeszéléssel egyidőben vannak-e ütköző vagy energiáinkat megosztó vállalásaink, értekezleteink, előadásaink, nem kerülünk-e időzavarba.

13.6. A csoport – új belépők, távozők és demoralizálók

A résztvevőkkel szemben támasztott legáltalánosabb követelmény, hogy pontosan megjelenjenek az értekezleten, aktív részvételükkel támogassák az értekezlet céljának megvalósulását, és a hatékonysági szempontokat figyelembe véve ragaszkodjanak a témahűséghez. A fentiek tükrében elvárt, hogy a meghívottak készüljenek fel a megküldött napirend alapján, alakítsák ki saját álláspontjukat, és legyenek képesek azok artikulálására. Mint minden más kommunikációs helyzetben, elvárt, hogy a felek ismerjék el egymás szándékait és érdekeit, tartsák tiszteletben az egyes személyek érzelmeit, alkalmazkodjanak a szabályokhoz és a szerepeikhez.

Hoffman és Parker az elvárásokat megsértő munkatársakat hat csoportba sorolja. Azt mondják, ügyelnünk kell a *némákra*, akik bár jelen vannak, nem tesznek eleget az aktív részvétel és hozzájárulás kötelezettségének, passzív jelenlétük pedig rontja a légkört. Mellettük erős kontrollt igényelnek a *kisajátítók*, akik folyton magukhoz ragadják a szót, mások (és a célok) rovására is hallatni akarják a hangjukat. Velük ellentétben a *csevegők* pedig a háttérben beszélgetnek, zavarva a többieket. Rajtuk kívül nem árt vigyázni a *negatívakkal*, akik mindennel szemben találnak egy ellenérvet, gyakran csak azért ellenkezve, hogy vitázhassanak, vitát provokálhassanak. Parttalanná tehetik a megvitátást az úgynevezett *terelő*k, akik saját (megítélésük szerint a témához kötődő) megjegyzéseikkel távolítják a feleket az értekezlet tárgyától, s ezzel időt rabolnak. Zárásként a *leereszkedők* arroganciáját és türelmetlenségét kell még említenünk, amellyel az egész csoport motivációját ronghatják.

A legtöbb hibát és/vagy mulasztást mégsem a reguláris helyzetekben követjük el, hanem amikor valami változik, felborul a rend, vagy megváltozik a csoport összetétele. Épp ezért külön gondot kell fordítani arra, amikor egy jól összeszokott hatékony csoportból valaki távozik, vagy valaki oda újonnan érkezik. Ekkor még a szokásos megbeszélések lebonyolítása is rejt buktatókat. Mire ügyeljünk?

Egy új csoporttag érkezése lassíthatja a folyamatot, ha nem kezeljük kellő tudatossággal a helyzetet és az „újonc” információs hátrányát. Ne lepődjünk meg azon, hogy olyan kérdéseket tehet fel, amelyek a többiek számára evidensek. Az új tagot fel kell zárkóztatni a csoporthoz, meg kell ismertetni az előzményekkel és a vele szemben támasztott elvárásokkal. Saját dolgunkat könnyíti meg ugyanakkor, ha benne nem a lassító, akadályozó tényezőt látjuk, hanem valakit, aki új, értékes tudásokat, friss szemléletet hoz, és nem ritkán speciális szaktudás birtokosaként formál véleményt.

A vezetőnek az új csapattag érkezésekor egyéb feladatai és felelősségei is vannak az új csapattaggal szemben:

- az új munkatárs négy szemközti üdvözlése (ha lehet személyesen, de legalább telefonon),
- a csoport bemutatása (mire számíthat, mik a legfőbb feladatok, mit várunk tőle, mik a kritikus pontok),

- az új munkatárs megismerése, kérdéseinek, aggályainak meghallgatása, támogatása, részvétele fontosságának megerősítése,
- emberi, barátságos légkör teremtése, a bizalom megalapozása.

Ezenfelül megkönnyíti az új tag beilleszkedését, ha személyre szabott feladatot kap az időtényezőket és a szakmai alkalmazkodás idejét is figyelembe véve, főként, ha mentori segítségre támaszkodhat, és hozzáférést kap az adatbázisokhoz, korábbi dokumentációkhoz, és felkerül a levelezőlistákra.

A vezető felelőssége továbbá a csoporttal szemben:

- a csoporttagok értesítése az új munkatárs érkezéséről,
- az új munkatárs előzetes bemutatása (szakmai életútja, szerepe, esetleg fényképe),
- az új tag beilleszkedése érdekében csapatépítő tréning kezdeményezése,
- az új csapattag szerepének tükrében a kapacitások újraelosztása és erről szóló tájékoztatás,
- mentor kijelölése az új munkatárs mellé,
- ha az új ember valaki helyére jön, a távozó tag munkájának elismerése, kiválásának menedzselése („gyászmunka” a csoport számára).

Bármely tag távozása a csoportból hatással van a személyes kapcsolatokra, a csoport „össztudására”, szakmai összetételére és érzelmi állapotára. Mindenki másként reagál, és erre tekintettel kell lenni. Ilyenkor azonban nem árt tekintetbe venni, hogy mi a távozás oka:

- az érintett akarata ellenére történő áthelyezése,
- az érintett önkéntes távozása (átjelentkezés más területre, csoportba),
- távozás a szervezetből,
- elbocsátás, lemondás, felmentés, munkaviszony megszüntetése közös megegyezéssel stb.,
- feleslegessé válás (lezárt projekt vagy feladat, megszűnő csapat, szervezeti egység vagy pozíció),
- előléptetés,
- más szakmai területre helyezés, vezénylés,
- munkaképtelenné válás (egyéb leterheltség, betegség, gyermekáldás stb.).

13.7. A leggyakrabban elkövetett vezetői hibák az értekezletmenedzsmentben

Megbeszélés szervezése, ha más kommunikációs út vagy munkamódszer hatékonyabb volna
Nem információcsere, hanem egyoldalú információadás történik
Olyanok idejét raboljuk, akiket a téma nem érint – nem megfelelő résztvevői kör
Nem készül napirend – nincs struktúra
Nem kezdődik időben a megbeszélés
Nem ér véget időben a megbeszélés
Nem nyernek meghallgatást a résztvevők
Nincs mód szabad véleményformálásra – a vezető befolyásol, nyomást gyakorol (akár nem szándékosan)
Nincs számonkérés – a vezető és az ügy is hitelét veszti, a felelősség elsikkad
Nincs eredmény, döntés – nagyobb bizonytalanság támad, mint volt
Nincs intézkedési terv, amely az értekezlet érdemi folytatását, céljainak megvalósulását jelentené
Nem készül emlékeztető

13.8. Távozás a munkacsoportból

Mit és hogyan illik, ha mi távozzunk egy munkacsoportból?

- Haladéktalanul jelezzük a teamvezetőnek!
- Készítsünk rövid hivatalos összefoglalót a projektről, csapatról, tapasztalatainkról, személyes benyomásainkról!
- Köszönjük meg a közös munkát!
- Legyünk nyitottak a helyünkre érkező személlyel szemben, segítsük őt!
- Egy ideig, ha tehetjük, maradjunk nem hivatalos kapcsolatban a csapattal!
- Találkozzunk informális kilépő interjúra a teamvezetővel!²³⁵

Végül ne feledjük el, hogy egy-egy embert érintő esetben érzékeny kérdéseknél, negatív visszajelzés-kor a privát kommunikációnak is helye van! Ez elsősorban szóbeli, másodsorban telefonos és csak végső esetben lehet írásbeli.

13.9. Az értekezletekhez kötődő néhány fontosabb írásbeli kommunikációs műfaj

Hivatalos levél vagy e-mail

Célja a szervezeten belüli vagy kívüli írásos közlés, információátadás és/vagy információkérés. A levél struktúrája és stíluselemei kötöttek. A fejléc tartalmazza a feladó nevét és elérhetőségét, amelyet a címzett neve és címe követ. Kötelező formai elem a levél tárgya, az ügyirat- vagy iktatószám és az ügyintéző neve, a megszólítás, a tartalmi rész és a záró formula. Ha a levélnek mellékletei vannak, erre a záradékban utalni kell. A levél végét a dátum és aláírás jelöli.²³⁶

Előterjesztés

Tulajdonképpen döntés-előkészítő vitaanyag valamely meghatározott témában. Célja, hogy birtokában az érintettek megalapozott döntést hozhassanak. A döntési szituáción túl bemutatja a döntés szükségességét, a történeti előzményeket, az esetleges kapcsolódó korábbi döntéseket és azok hatásait, az érintetteket, akikre a meghozott döntés hatással lesz. Szövegezésekor figyelembe kell venni mindazon tényezőket, amelyek a döntésre, valamint az érintettek jelenlegi s jövőbeni magatartására befolyással lehetnek, és utalni kell a döntés elmaradásának lehetséges (várható) következményeire is. Célszerű a dokumentumban a döntési alternatívákat nevesíteni, a döntést szorgalmazni.²³⁷

Beszámoló

Egy személy, csoport vagy szervezet információszolgáltatása (jelentése) az adott időszakban folytatott tevékenységéről. Elkészítése komplex feladat. Különböző típusai ismertek, melyek tartalmukban és felépítésükben is különböz(het)nek. A terjedelmesebb beszámoló címlappal indul, amely megadja a beszámoló készítőjének és címzettjének nevét és a beszámolási időszak adatait. Általában kötelező eleme a tartalomjegyzék és az összefoglaló (vagy vezetői összefoglaló), amelyet a részletes jelentés követ. Beszélhetünk rendszeres (éves, negyedéves, havi stb.) vagy alkalmi jelentésekről.

²³⁵ HOFFMAN – PARKER 2011.

²³⁶ BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2010.

²³⁷ Uo.

Jegyzőkönyv

Hivatalos (ok)irat, amely készülhet eseményekről, tényállásokról (megbeszélésről, közlekedési balesetről) vagy valamilyen megállapodásról. A jegyzőkönyvvezetésnek kötött szabályai vannak. Kötelező tartalmi eleme az esemény színhelye, időpontja, a jelenlévők és a jegyzőkönyv vezetőjének neve. A jegyzőkönyvet oly módon kell vezetni, hogy abból utólag rekonstruálni lehessen, mi és hogyan történt az adott eseményen (időrendben ki mit mondott, ki hogyan szavazott, mi lett a szavazás eredménye, volt-e tartózkodó, tett-e valaki megjegyzést, élt-e valaki kifogással, milyen állásfoglalások születtek). Lehet szószerinti jegyzőkönyv vagy kivonatos (lényegkiemelő). A jegyzőkönyvet végül hitelesítik.

A szervezeti kommunikáció itt nem tárgyalt informális kérdéseiben legfőképp a szervezeti kultúra ad eligazítást. A szervezeti kultúra meghatározza a stílust, direkt vagy indirekt módon az érintkezések általános szabályait. Fegyveres testületeknél például kötött szabályai vannak az üdvözlésnek, megszólításnak, de még a kommunikáció nem verbális aspektusainak is (testtartás, gesztusok). A másik fontos összefüggés pedig a vezetői stílus és a kommunikáció között áll fenn. Minél demokratikusabb a vezetés, minél inkább széleskörű a munkatársak bevonása, annál intenzívebb és közvetlenebb a kommunikáció. A szervezeten belüli kommunikációt emellett nagyban befolyásolja az alkalmazotti kör iskolázottsága, műveltsége, értékrendje, habitusa és természetesen a technológia, amely a szervezetet jellemzi.

13.10. Gyakorlatok

- 1.) Vezetői beszélgetés lebonyolítása a csoportból távozó taggal (kis csoportban a beszélgetés vezérfonalának és a megfigyelés szempontjainak kidolgozása, majd akváriumgyakorlat, plenáris megvitatás).
- 2.) Vezetői beszélgetés lebonyolítása a csoportba újonnan érkező taggal (kis csoportban a beszélgetés vezérfonalának és a megfigyelés szempontjainak kidolgozása, majd akváriumgyakorlat és plenáris megvitatás).
- 3.) Értekezlet összehívásának és lebonyolításának előkészítése – információs értekezlet, döntési értekezlet, csoportösszetétel változásával kapcsolatos értekezlet (meghívó e-mail szövegezése és napirend összeállítása).
- 4.) Értekezletvezetési gyakorlat (meghatározott témában értekezlet moderálása – megnyitás, témamegjelölés, szóátadás, -átvétel; egyéni felkészülés, akváriumgyakorlat, plenáris megvitatás): a hallgatóknak egymondatos szerepkártyák a fenti szerepek szerint, részvétel a megbeszélésen, a destruktív résztvevők – néma, terelő, kisajátító, negatív, csevegő, leereszkedő – leszerelése. (A megfigyeléshez a Klein és Klein-féle vezetői kompetencialista javasolt.)
- 5.) A hallgatók készítsenek beszámolót vagy kivonatos jegyzőkönyvet a foglalkozásról vagy a foglalkozáson addig történekről (otthon vagy helyben, időkerettől függően).
- 6.) Plenáris megbeszélés keretében rendezzünk gyűjtést, hogy az egyes destruktív csoporttagokat milyen eszközökkel és verbális fordulatokkal tarthatja kontroll alatt a moderátor és/vagy a vezető.

13.11. Irodalom

- BÁRCZI GÉZA – ORSZÁGH LÁSZLÓ (szerk.) (1959-62): A magyar nyelv értelmező szótára. Budapest, MTA Nyelvtudományi Intézete. Elérhetőség: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/> (utolsó letöltés: 2018. 09. 15.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2010): Kommunikáció az üzleti világban. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- HOFFMAN, ROBERT – PARKER, GLENN (2011): A tökéletes megbeszélés. Budapest, HVG Könyvek
- HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – MITEV ARIEL ZOLTÁN (2010): Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- PÁLINKÁS JENŐ (2004): Üzleti kommunikáció. Budapest, LSI.

14. HATÉKONY SZERVEZÉS II.: INFORMÁCIÓÁRAMLÁS A SZERVEZETEN BELÜL

Korpics Márta

14.1. Bevezetés

Hogy miért is kell külön fejezetet szánni az információáramlásnak? A kérdésre szinte mindenki azonnal tudja a választ, mindenki, akit csak egyszer is félreértettek, aki csak egyszer is félreértett már valamit, vagy aki azt érezte, hogy kimaradt valamilyen fontos információból. A sort folytathatnánk a végtelenségig. Szervezeti szinten nem kell magyarázni az információ fontosságát, annál inkább kell elemezni és bemutatni az áramlásának mechanizmusát, működését. Az első kommunikációelméleti modell az információátadásáról szólt, illetve arról, hogy hogyan lehet az információt minél hatékonyabban eljuttatni egyik pontból a másikba.²³⁸ A szervezeteken belül információáramlás problematikáját a szakirodalom a szervezeti kommunikáción belül tárgyalja. Bakacsi ezt így fogalmazza meg: „Ahogy nincs szervezet kommunikáció nélkül, úgy nincs vezetés sem nélküle. Mintzberg empirikus alapon bebizonyítja, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki.”²³⁹ A fejezet a szervezeti kommunikáció sajátos területéről szól, hangsúlyosan az információáramlás formáit, módjait tárgyalja, illetve azt, hogy a vezetőnek milyen szervezési feladatai vannak ezen a területen.

14.2. Fogalmak

„A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat. A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk annak iránya szerint: fentről lefelé, lentől felfelé haladó és horizontális kommunikáció. A különböző irányú formális információáramlásnak eltérő tulajdonságai és hatásai vannak. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért és karbantartásáért azonban – függetlenül azok irányától – minden esetben a vezetők a felelősek.”²⁴⁰ Bakacsi szervezeti viselkedést tárgyaló könyvében a kommunikációt szélesebb értelemben használja, mint a szervezeti információáramlást. Így határozza meg a szervezetekben áramló kommunikációt: „A szervezetekben a kommunikáció vagy a hierarchia mentén (vertikálisan) vagy azonos szintű szervezeti szereplők között (laterálisan) áramlik. A vertikális kommunikáció – ahogy arra klasszikus menedzsmenttanok is rámutatnak – irányát tekintve lehet lefelé irányuló (utasítás),

²³⁸ Lásd az 1. fejezetben a kommunikáció tranzaktív modelljét.

²³⁹ BAKACSI 2015, 134.

²⁴⁰ DOBÁK – ANTAL 2010, 319.

illetve felfelé irányuló (jelentés).²⁴¹ Lefelé irányuló kommunikációnak nevezzük a felsőbb szintek felől az alsóbb szervezeti szintek felé áramló bármely kommunikációt (utasítás, eljárás, szabályok, problémafelhívás, értékelés). Ennek formái lehetnek személyesek (személyes találkozás, megbeszélés, munka-kiadás), de lehetnek írásban megfogalmazottak is (körlevél, e-mail, szabályzat). Természetesen egy jól működő szervezetben az alsóbb szintekről is van lehetőség a visszacsatolásra, ezek egyrészt a kiadott utasítások, célkitűzések eléréséről szólnak, másrészt pedig az esetlegesen felmerülő problémákat jelzik, de lehetnek a munkával kapcsolatos egyéb visszajelzések is. A felfelé irányuló kommunikáció a lefelé irányulóhoz hasonlóan szintén lehet szóbeli, de írásbeli is, ezt minden szervezet a maga képére alakítja ki.

14.3. A formális és informális kommunikáció sajátosságai a szervezetekben

A szervezetet Rosengren olyan speciális csoportnak tekinti, amely formalizált, többé-kevésbé hierarchikus kommunikációs struktúrával rendelkezik, világos, többnyire alapító okiratban is rögzített célja van és egységes eljárásrend alapján működik. Az eljárásrend alapján lehet csatlakozni, kizárni, döntéseket hozni, illetve ez határozza meg a szervezet és környezete közötti kommunikációt is. Rosengren a szervezeteket formális és informális típusba sorolja, és ez alapján értelmezi a szervezeti kommunikációt is. Rosengren szerint akkor beszélünk formális kommunikációról, ha a kommunikáció olyan egyének között zajlik, akik különböző pozíciókat töltenek be, informális kommunikációról pedig akkor, ha az egyének közötti kommunikáció egyén és egyén között zajlik.²⁴²

14.3.1. A formális kommunikáció

Ahogy az előbb a meghatározásban láthattuk, a formális kommunikáció kétirányú lehet. A vezetőtől induló a fentről lefelé irányú, míg a beosztottaktól a vezetői szintek felé irányuló kommunikáció a lentől felfelé irányuló. A lefelé irányuló kommunikációt az alábbi öt tartalom közvetítésére használják a szervezeti kommunikációban.²⁴³ (10. táblázat)

Tartalom típusa	A kommunikáció célja, módszerei
Célok közvetítése	Stratégia, szervezeti és egyéni célok, elvárt viselkedésmódok kommunikálása – ezek általános iránymutatásra szolgálnak
Munkavégzési utasítások és magyarázatok kiadása	Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világosság tétele, hogy az adott feladat miként kapcsolódik más tevékenységekhez
Eljárások, szabályzatok közzététele	Keretek és formák megfogalmazása, amelyek a szervezet működését meghatározzák
Visszajelzés a teljesítményről	A beosztottak munkájának értékelése
Nevelő szándékú üzenetek	Az alkalmazottak megnyerését célzó információk a közös célok elérése érdekében, és a közös értékrendszer melletti elkötelezése miatt

10. táblázat: A lefelé irányuló kommunikáció öt tartalma²⁴⁴

²⁴¹ BAKACSI, 2015, 135.

²⁴² ROSENGREN 2004, 128.

²⁴³ DOBÁK – ANTAL 2010, 392.

²⁴⁴ DOBÁK – ANTAL 2010, 392.

Dobák és Antal mérlegelve a lefelé irányuló kommunikáció hasznosságát, úgy értékelik, hogy ez nélkülözhetetlen eszköz a szervezeti kommunikációban, de egyúttal felhívják a figyelmet arra, hogy szerepét gyakran túlértékelik. A jó vezetőnek figyelemmel kell lennie arra, hogy az információ a szervezeti utazás közben átalakul, torzul, megsűrődik és szintenként egyre kevesebb információ jut át a következőre. Ezen okok miatt fontos, hogy a hatékony szervezeti kommunikációt ne csak a lefelé irányuló kommunikációra alapozza egy vezető.²⁴⁵

A felfelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlensége is több tényezőre vezethető vissza, ezek meghatározóak a közlések tartalmára nézve is. Az egyik ilyen tényező a problémák közlése, a másik a fejlesztési javaslatok, a harmadik a beszámolók készítése, a negyedik pedig a sérelmek és a viták közlése. (11. táblázat)

Tényezők	A kommunikáció célja, módszerei
Problémák közlése	A vezető tájékoztatása annak érdekében, hogy egy kiadott feladat teljesítése meg- hiúsult, vagy akadályozott
Javaslatok a fejlesztésre	Elvárás, illetve lehetőség az alsóbb szinteken dolgozók javaslatainak feltérképe- zésére (újítás, racionalizálás, szervezési kérdések)
Beszámolók készítése	Az elért teljesítésekről való számadás, illetve a tervek, célok teljesüléséről való beszámolás
Sérelmek és viták közlése	A fennálló konfliktusokról, nézeteltérésekről való beszámolás – a hatékony ke- zelés érdekében

11. táblázat: A lentről felfelé irányuló kommunikáció okai²⁴⁶

A tényezőkön túl a szerzők így magyarázzák ezen típusú kommunikáció hasznát a szervezetekben: „A felfelé irányuló kommunikáció egyfelől lehetőséget ad arra, hogy a felsőbb szinteken jobb döntéseket hozzanak, másfelől pedig elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinteken dolgozókat – segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. Éppen ezért a vezetőnek általában nagy hangsúlyt kell fektetni az ilyen irányú kommunikáció bátorítására és mind több formájának kialakítására.”²⁴⁷ Fontos, hogy az alulról jövő információkat a vezető felhasználja, építsen ezekre. Komoly vezetői hibát, rossz működést jelez, ha a vezető bármilyen okból figyelmen kívül hagyja ezeket az alulról jövő információkat.

14.3.2. Az informális kommunikáció

Az azonos szervezeti szinten lévő egységek között is van információáramlás. Ez nagyon gyakran nem hivatalos, vagyis informális kommunikáció. A korai vezetélméletek a formális kommunikáció fontosságát hangsúlyozták, kiemelve ebből a vezetők felelősségét, de a modern menedzsmentfelfogások fontosnak tartják az informális formákat, olyannyira, hogy ezt még belső építészeti megoldásokkal is támogatandónak ítélik. Az informális kommunikáció gyors, sokszor futótűzként terjed, igaz, hogy tartalmát tekintve nem biztos, hogy ugyanazt az információt tartalmazza, mint mondjuk egy formális kommunikációs úton eljuttatott közlemény. A másik negatív tulajdonsága (vezetői szempontból különösen), hogy kívül esik a vezetői kontrollon, így tartalmazhat olyan elemeket is, amelyek akár ellentmondóak, vagy a hivatalos vezetői kommunikációt aláásóak is lehetnek.²⁴⁸

„Az informális szervezet a munkahelyen azért alakul ki, mert a dolgozó emberek társadalmi lények, és a magatartásukat, viselkedésüket meghatározzák szokásaik, erkölcsük, hagyományaik,

²⁴⁵ DOBÁK – ANTAL 2010, 393.

²⁴⁶ DOBÁK – ANTAL 2010, 394.

²⁴⁷ DOBÁK – ANTAL 2010, 393.

²⁴⁸ BAKACSI, 2015, 136.

igényeik, elvárásaik a munkahelyen is.”²⁴⁹ Ennek megfelelően az informális kommunikáció a szervezetekben általában természetes módon alakul ki. Az informális kommunikációs háló sokféleképpen alakulhat ki, személyes és véletlenszerű kapcsolatokra épül és a szervezetet teljes egészében „behálózza”. Éppen emiatt az információáramlás ezen módja sokszor gyorsabb és néha még pontosabb is, mint a formális kommunikációs csatornák. A szervezeti kommunikáció működésével foglalkozó újabb kutatások már arra utalnak, hogy az informális kommunikációt érdemes bátorítani, támogatni, mert az információ tartalma legtöbbször kifejezetten a munkára, illetve a munkavégzésre vonatkozik. Ezen túl az is fontos jellemzője az informális kommunikációnak, hogy komoly szociális összetartó erő, amivel egy vezetőnek számolnia kell, és jól teszi, ha erre épít is.²⁵⁰

14.4. A kommunikáció formái a szervezetben

A kommunikáció formáját tekintve lehet verbális (írásbeli, szóbeli,) vagy nem-verbális. Írásbeli kommunikációs formák: emlékeztető, levél, fax, e-mail, nyomtatott és elektronikus kiadvány, üzenet, chat stb. A szóbeli kommunikációnak is vannak szervezeti típusai, a szervezési folyamatokat segítő típusairól a hatékony szervezés 1. fejezetben is lehetett olvasni. Mind a két formának lehetnek előnyei és hátrányai, ezeket egy táblázatba foglalva mutatjuk be. (12. táblázat)

	Előny	Hátrány
Írásbeli kommunikáció	tárolható és visszakereshető	lassabb
	vitás esetekben bizonyítékként használható	körülményesebb
	precízebb, átgondoltabb, rendezettebb	a visszacsatolás késleltetett
	nem szükséges a felek szinkron jelenléte	
Szóbeli kommunikáció	gyorsaság	félreérthető
	azonnali visszacsatolási lehetőség (pontosítás, korrekció)	időben hosszabb
	nem-verbális jelzések használata	nem-verbális üzenetek nehezebb kódolása

12. táblázat: A kommunikációs formák előnyei és hátrányai²⁵¹

14.5. Zavarok a szervezeti kommunikációban – az információáramlás akadályai, problémái

Ahogy korábban a kommunikációról szóló fejezetben is írtuk, a kommunikációban számtalan probléma adódhat, ezeket szoktuk összefoglalóan zavaroknak nevezni. Ezek a zavarok nemcsak a személyközi kommunikációt nehezítik meg, de a szervezeti kommunikációban is megjelennek, sőt itt még nehezebb ezeket kiküszöbölni, illetve jól megoldani, hiszen nem egy-két ember között fennálló problémáról, hanem szervezeti működési nehézségekről van szó. A zavarok forrásai sokfélék lehet-

²⁴⁹ SEMEGINÉ 2015, 70.

²⁵⁰ DOBÁK – ANTAL 2010, 395.

²⁵¹ BAKACSI 2015, 136-137.

nek, gondoljunk csak arra, hogy egy szervezetben milyen sokféle pozíció, szerep, kapcsolat, kommunikáció van. Ha bármelyik ponton sérül a kommunikáció, akkor ez óhatatlanul is különböző típusú zavarok kialakulásához vezethet. A zavarok mind a formális, mind az informális információáramlás során előfordulhatnak. Nézzük, milyen problémák lehetnek a különböző formák esetén:

Felülről lefelé irányuló kommunikáció:

- rendszertelen, „ad hoc”jellegű kommunikáció;
- szervezetlen, párhuzamos tájékoztatás;
- lassú információáramlás;
- nem megfelelő közvetítő eszköz, médium használata;
- vezetői szinten megszürt információ;
- **érthetetlen, összefüggések nélküli információ;**
- sablonos, rutinszerű, rosszul megfogalmazott üzenetek.

Alulról felfelé tartó kommunikáció:

- az alsóbb szinteken dolgozók ki nem mondott szándékok miatt (félelem, jutalom, kényelem) nem aktívak, nem tárják időben a problémákat a vezetőség elé;
- gyenge, szórványos a kommunikáció, mivel az alkalmazottak nem érzik a saját felelősségüket a szervezet működésében;
- **a középvezetők megszűrik, vagy módosítják az információkat, a saját pozíciójuk erősítése érdekében;**
- a vezetésnek nincs reális képe a szervezet belső állapotáról, ez hosszú távon hibás döntéseket is okozhat, illetve késedelmeket bizonyos döntések meghozatalánál.

Az informális kommunikáció:

- nincs megfelelés a formális és nem formális struktúrák között;
- pletykák, fals információk keringése;
- a téves információ gátolhatja a munkafolyamatokat, ellenséges hangulatot válthat ki;
- nem kapcsolódnak közvetlenül a munkavállalók munkájához, ennek lehet káros hatása a szervezet egészére.²⁵²

14.6. Az információközlés új útjai – IKT eszközök a munkahelyen

„Az információtechnológia a kommunikációs média és eszközök széles skáláját foglalja magában, amelyek összekötik az információs rendszereket és emberek, ilyen többek között a hangposta, e-mail, videokonferencia, internet, csoportmunka-alkalmazások (groupware), vállalati intranet, autós telefonok, fax, személyes digitális asszisztensek. Manapság pedig mindehhez hozzátartozik már a laptop, tablet, okostelefon, amelyek lehetnek az alkalmazottak privát vagy személyes készülékei egyaránt” – ezzel a felütéssel kezdik IKT fejezetüket Papp Ilona és Szabó Zsolt Roland a Fókuszpontok a vezetésben című 2015-ben²⁵³ megjelent könyvükben. Az általuk felsoroltakhoz a technikai fejlődés újabb és újabb lehetőségeket ad és szinte megjósolhatatlan, hogy milyen változások lesznek még ezen a területen. Az azonban biztos, hogy ezekkel az új technológiákkal már számolni kell egy szervezet információs hálózatának, csatornáinak működtetése során. És arra is figyelemmel kell lennie egy vezetőnek, hogy a szervezetben dolgozó emberek mennyire tudják ezeket az eszközöket használni, hiszen a különböző generációk más és más felkészültséggel rendelkeznek ezen a területen.

²⁵² SEMEGINÉ 2015, 71.

²⁵³ PAPP – SZABÓ, 2015, 175.

Az Információs és Kommunikációs Technológia (IKT) kifejezés több mindenre vonatkozik: egyrészt magára az Információs Technológiára (IT), illetve annak használatával kapcsolatos tudásra, de idetartozik az is, hogy az IT hogyan tudja támogatni, segíteni egy adott szervezet működését, a szervezeti tanulást és tudásmegosztást.²⁵⁴ „A tudásmenedzsment rendszerek feladata, hogy az irányított szervezeti tudást kezelő informatikai rendszereket csoportosítsa. Ez azt jelenti, hogy támogatja az IT alapú rendszerek fejlesztését és elősegíti a tudás létrehozásának, tárolásának, visszakeresésének, megosztásának és alkalmazásának szervezeti folyamatait.”²⁵⁵ A szerzők egy jól áttekinthető táblázatban foglalták össze, hogy az információs technológiák milyen módon vesznek részt a szervezeti tudásmenedzsment folyamatokban (13. táblázat).

tudás-menedzsment-folyamatok	tudás létrehozása	tudás tárolása/ visszakeresése	tudás átadása	tudás felhasználása
támogató információs technológiák	adatbányászat tanulási eszközök	elektronikus hirdetőtáblák tudásraktárak adatbázisok	elektronikus hirdetőtáblák vitafórumok tudás címjegyzékek	szakértői rendszerek workflow rendszerek
az IT lehetővé teszi	új tudásformák kombinálása	egyéni és szervezeti memória támogatása	kiterjedtebb belső hálózat	számos helyen használható tudás
	just in time tanulás	csoportközi tudás elérése	több elérhető kommunikációs csatorna	workflow automatizáción keresztül az új tudás gyorsabb alkalmazása
			tudásforrások gyorsabb elérése	
platform-technológiák	Groupware és kommunikációs technológiák			
	Intranet			

13. táblázat: Az IT a tudásmenedzsment folyamatokban²⁵⁶

Az IT támogatást bemutató fejezetben fontos kitérnünk még a technológia fejlődés által lehetővé tett olyan együttműködési, kooperatív tevékenységekre, amelyek a virtuális térben zajlanak. Az információtechnológia révén olyan csapattevékenységek valósulhatnak meg, amelynek nem korlátjai a földrajzi és helyszíni adottságok, a csapatnak bárki tagja tud lenni, aki a közös cél megvalósulásán kíván dolgozni. A virtuális csoportoknak számos kihívással kell szembenéznie, de nagyon sok előnyt is magukénak tudhatnak. A kihívások között szerepel a non-verbális kommunikáció hiánya, nemzetközi csoport esetén a különböző időzónákban történő munkavégzés, az összhang és a kommunikáció kiépítésének nehézségei, túlságos támaszkodás az online és telefonos kommunikációra, illetve meg kell küzdeni az e-mail túlterheléssel is. Előnyei az együttműködésnek az erős leadership, a megfelelő emberek összegyűjtése, az elvárások rögzítése, a szigorú protokoll kialakítása, a kipróbált folyamatok, módszerek használata, az interakció bátorítása, a hatékonyabb kommunikáció és a csoportkonfliktusok minimalizálása.²⁵⁷

14.7. A szervezeti kommunikációs csatornák típusai

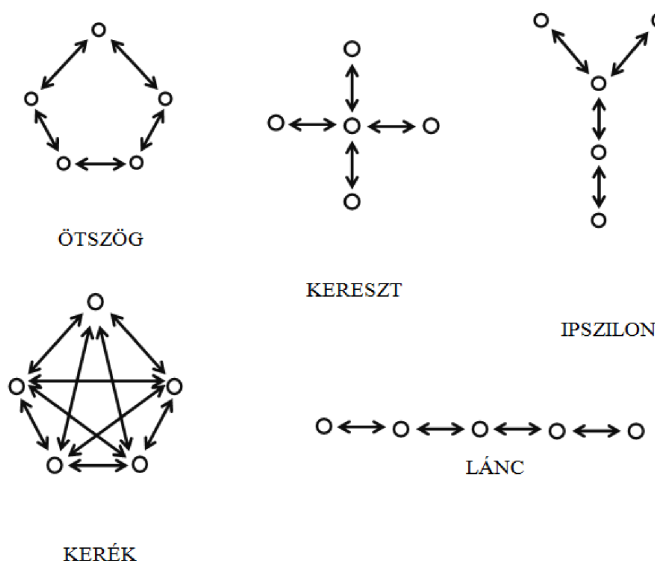
²⁵⁴ A tudástársadalomról lásd: FARKAS 2002, a tudásmegosztó szervezetekről lásd TOMKA 2009.

²⁵⁵ PAPP – SZABÓ 2015, 175.

²⁵⁶ PAPP – SZABÓ 2015, 176.

²⁵⁷ PAPP – SZABÓ 2015, 177-180.

A kommunikációs csatornák a szervezetekben különböző hálózatokat alkotnak. (10. ábra) Minden formációnak vannak előnyei és hátrányai, de minden formáció más-más típusú kommunikációt jelent az adott szervezetben. Egy jó vezető számára fontos, hogy átlássa a különböző hálózatokat és céljai érdekében tudja ezeket alakítani. A hálózat középpont köré szerveződése alapján megkülönböztetünk centralizált és decentralizált hálózatokat. Egyszerűbb feladatok esetén a centralizált hálózatok a sikeresebbek, de csapatmunkára épülő szervezeteknél a decentralizáltak a sikeres együttműködés zálogai.²⁵⁸



10. ábra: A kommunikációs hálózatok a szervezetekben²⁵⁹

Az ábrán nagyon jól látszanak az információáramlás különbségei, hiszen nem mindegy, hogy a kommunikáció lineárisan, szigorúan a szolgálati út betartásával történik, vagy van lehetőség a közvetlen visszajelzésre, reakcióra is. Ezt láthatjuk például: a lánc, illetve az ötszög és a kerék információáramlási különbségein. Az ötszög ugyan a kétirányú haladás miatt gyorsabb lehet a láncnál, de korlátozott hozzáférést és a kapcsolatok merevségét is okozhatja. A kerék a sok információmegosztás miatt időigényes lehet és gyakori hiba, hogy redundáns információk is keletkezhetnek. A kereszt ábrával modellezett szervezetben dolgozók számára fontos, hogy a középpontban lévő személy (vagy szervezeti egység) esetében jelentkezhet az információs túlterhelés vagy elosztási nehézség is, de komoly a rájuk háruló felelősség is. Az ipszilon formáció az egyenlőtlen részvételt mutatja be és arra is figyelmeztet, hogy a száraz találkozásánál konfrontációk is előfordulhatnak. A két végpont pedig túlságosan is perifériális helyzetbe kerülhet.²⁶⁰

14.8. A vezető kommunikációs feladatai

A szervezet elvárásai a vezető felé nagyon nagy arányban kommunikációs jellegűek. Ezek között szerepel olyan elvárás, amely kifejezetten az információáramlásra vonatkozik, de sok ezek közül inkább a vezetőtársakkal és a beosztottakkal való együttműködésre. A formális és nem formális csatornák működtetése, az információáramlás pontossága és megszervezése fontos vezetői feladat. Mintzberg vezetői szerepekre vonatkozó tipológiája több fejezetben is helyet kapott a tananyagban, itt most

²⁵⁸ BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2010, 89-90.

²⁵⁹ BERTA – BAJNOK 2013.

²⁶⁰ KRISKÓ EDINA 2012.

csak ezek közül a vezető mint kommunikátor funkciókra irányítjuk ismét a figyelmet. A vezető mint kommunikátor információgyűjtő, információ szétosztó és szóvivő (képviselő) is egyben. Ezen túl elvárás még egy vezetőtől, hogy tudatos és felkészült legyen, amihez hozzátartozik, hogy ismeri kommunikációs üzenete célcsoportját, képes a megfelelő csatorna megválasztására, ügyel a pontos és megfelelő kódolásra, képes a verbális és nemverbális kódokat úgy kombinálni, hogy üzenete hatékony és egyértelmű legyen. Továbbbontva a Mitzberg-i vezetői kommunikátori feladatokat, az alábbi tevékenységek tartoznak még ide: nyilvános megjelenések, kapcsolatteremtő és fenntartó feladatok, nyilvános megjelenések, információgyűjtés, információszétosztás, vállalkozó, zavarelhárító, erőforrás-elosztó és tárgyaló-megegyező szerepek is idetartoznak.²⁶¹

14.9. Közzolgálati tematizáció

Ahogy a fentiekből láttuk, a kommunikáció a szervezet életének egy meghatározó mutatója. Ezen belül az információáramlás működtetése is kitüntetett feladatként jelentkezik. A közigazgatási vezető számára a feladat szervezési kérdésként való megoldása komoly problémát jelenthet, hiszen tanult és kompetens vezetőként tisztában van ennek a területnek a fontosságával, ugyanakkor napi szinten tapasztalja azt, hogy a munkavégzéshez szükséges kommunikáció leginkább a szolgálati utat követi. Az információ áramlása tehát leginkább hivatalos, írásbeli közlésekből áll és ennek útját a kötött, szigorúan szabályozott alá- és fölérendeltségek határozzák meg.

A közigazgatásban jellemzően megjelenő jelenség a horizontális, formális kommunikáció területén a bürokratikus írásbeliség és annak olyan vetületei, amelyek sokszor már a hatékony munka rovására is mehetnek. Sarkított ugyan a példa, de előfordulhat, hogy szomszédos szobában ülő tisztviselők írásban kommunikálnak, leveleznek egymással egy konkrét ügy kapcsán, ügyiratokat hoznak létre, pedig sokkal gyorsabb és hatékonyabb lenne az ügy elintézése, ha leülnének és átbeszélnék a kérdést. A példából is látszik, hogy az informális, együttműködésen alapuló kommunikáció javításra szorul a közigazgatásban. A tanult és használni szükséges elemek közötti ellentmondást pedig még inkább súlyosbíthatják a beosztottak irányából érkező elvárások, amelyek nagyon hasonlóak a versenyszférában tapasztaltakhoz. A vezető legyen képes arra, hogy megértesse és elfogadtassa a beosztottakkal a szerepüket, feladataikat, motiválja őket, ösztönözze őket pozitív és hosszantartó eredmények elérésére, nyitott legyen a párbeszédre, képes legyen felismerni, ha konfliktusok vannak és tudja ezeket kezelni és ezen felül még nyilvánosan is legyen képes képviselni szervezetét.²⁶²

Bokodi és Szakács empirikus kutatási adatokat értelmező tanulmányának elméleti bevezetője ezt így fogalmazza meg: „Az érdekeltek számára az is egyre világosabban kirajzolódik, hogy a közzolgálaton belül végzett emberi erőforrás gazdálkodásnak egyrészt igazodnia kell az állandósuló változásokhoz, irány és hangsúlyeltolódásokhoz, másrészt proaktívan, értékteremtően elébe is kell mennie a felmerülő kihívásoknak, feladatoknak. Az emberi erőforrás gazdálkodás keretében végzett munkának új, egyben használható módszerekkel, megoldásokkal és eszközökkel kell gazdagítania a közzolgálat egészét, az irányítás szisztémáját, a változások menedzselését, a szervezeti kultúra fejlesztését, nem utolsósorban az ott dolgozó vezetőket és beosztott munkatársakat. Ugyanakkor ezen összetett tevékenységnek pozitív hatással kell lennie azokra a folyamatokra is, amelyek a társadalmi elvárások jobb színvonalú kielégítését hivatottak biztosítani és kiszolgálni.”²⁶³

²⁶¹ BAKACSI 1999.

²⁶² BORGULYA – SOMOGYVÁRI 2010.

²⁶³ BOKODI – SZAKÁCS 2013, 4.

14.10. Összegzés

A szervezet eredményes működésének feltétele az információk folyamatos, több irányban történő megosztása – hívják fel erre a figyelmet a fejezetben hivatkozott szakirodalmak és szervezeti kutatók. A fejezetben ezen kívül megjelent a vezetők szerepe és felelőssége az információáramlás szervezésében is. Azt is láttuk azonban, hogy nem elegendő a vezetői felelősség és aktivitás, a személyi állomány aktív közreműködésére is szükség van az információáramlás megfelelő működtetéséhez. Az általános szervezeti irodalmat megerősíti Bokodi és Szakács is, akik már idézett tanulmányukban a következőt írják: „Az e területen dolgozóknak biztosítaniuk kell a vezetők módszertani támogatását és velük együttműködve elő kell segíteniük a stratégiai szemlélet és gondolkodás elterjesztését, a változások menedzselését, a szervezeti kultúra fejlesztését, a szervezeti kommunikáció és információáramlás szüntelen javítását, a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának megteremtését, valamint – egyebek mellett – a munkatársak érdekképviseletének biztosítását is. A felelősség és a feladat jelentős, egyben igen összetett is, amely jó eséllyel akkor teljesíthető, ha ismertek a szervezeti működés körülményei, feltételei és ezek alapján kiszűrhetők azok a lehetőségek, amelyek a fenti elvárások teljesítése érdekében az emberi erőforrás gazdálkodás számára kínálkoznak.”²⁶⁴

14.11. Gyakorlatok

Esetértelmezés – információáramlás

Értelmezze az alábbi esetet a kommunikáció és az információáramlás szemszögéből! Milyen tanulságai vannak az esetnek, milyen következtetések lehet levonni ebből saját vezetői működésének szempontjából?

„Kurt Lewint, a szociálpszichológia rövid történetének talán legnagyobb újtóját és teoretikusát felkérték arra, hogy vezessen egy szemináriumot arról, miképpen lehetne a kiscsoportos megbeszéléseket az aktuális társadalmi problémák megvitatására felhasználni. A szeminárium résztvevői pedagógusok, köztisztviselők és társadalomtudósok voltak. A kiscsoportok napközben ültek össze. Lewin néhány tanítványa megfigyelte a kiscsoportokat. A megfigyelők esténként jöttek össze, hogy megbeszéljék, ki-ki hogyan értelmezi a napközben megfigyelt csoportos viták dinamikus történéseit.

Egyik este az egyik csoporttag megkérdezte, vajon beülhetne-e, és meghallgathatná-e a Lewin tanítványok vitáját megfigyelési tapasztalataikról. Lewin kissé megütközött a kérésen, de – diákjainak csodálkozására – megengedte a vendégek, hogy részt vegyen az ülésen. Úgy adódott, hogy az egyik tanárnő éppen akkor ment el egy ilyen megbeszélésre, amikor a megfigyelők egy olyan epizódot tárgyaltak meg és értelmeztek, amelyek a délelőtt folyamán ez hölgy is a részese volt. A vendég nagyon izgatott lett és kijelentette, hogy a megfigyelő értelmezése teljesen elhibázott. Ezután előadta saját értelmezését az epizódról. A vita kezdett érdekessé válni. Másnap a résztvevők mind megjelentek, és lelkesen csatlakoztak a vitához. A vita során gyakran nem értettek egyet a kiképzett megfigyelők megállapításaival és értelmezéseivel. Az ülés élénknek és tanulságosnak bizonyult.”²⁶⁵

²⁶⁴ BOKODI-SZAKÁCS, 2013, 7.

²⁶⁵ Aronson 1987 idézi DOBÁK – ANTAL 2010, 389.

Csoportmunka

Kis csoportokban (3-4 fő) próbáljanak meg a csoport minél több új olyan ötletet kitalálni, amelyek az alulról felfelé történő kommunikációt segítik elő! Minden ötletnél a bevezetés formáját és módszerét is határozzák meg és azt is írják mellé, hogy melyik módszer milyen típusú információ megosztására alkalmas! A csoportmunka után minden csoport egy szóvivővel ismertesse a csoport által kitalált módszereket!

Ötztögtől a kerékgig

Tréninggyakorlat, pontos leírását lásd Rudas János: Delfi örökösei, 2007, 266-268.

14.12. Irodalom

- BAKACSI GYULA (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BAKACSI GYULA (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó.
- DOBÁK MIKLÓS – ANTAL ZSUZSANNA (2010): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BERTA JUDIT – BAJNOK ANDREA (2013): Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció oktatói kézikönyv. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- BOKODI MÁRTA – SZAKÁCS GÁBOR (2013): A közzolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. Közzolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus 15.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2010): Kommunikáció az üzleti világban [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó.
- FARKAS JÁNOS (2002): Információs vagy tudástársadalom? Budapest, Aula Kiadó.
- KRISKÓ EDINA (2012): Szervezeti kommunikáció háttéranyag. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- PAPP ILONA – SZABÓ ZSOLT ROLAND (2015): Fókuszpontok a vezetésben. Universitas-Győr Nonprofit kft.
- ROSENGREN, KARL ERIK (2004): Kommunikáció. Budapest, Typotex Kiadó.
- RUDAS JÁNOS (2007): Delfi örökösei. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó. 7. kiadás.
- TOMKA JÁNOS (2009): A megosztott tudás hatalom. Budapest, Harmat Kiadó.
- SEMEGINÉ TARISZKA ÉVA (2015): Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. Vezetéstudomány XLVI. évf. 2015. 2. szám/ISSN0133-0179.

15. KONFLIKTUSKEZELÉS, EGYÜTTMŰKÖDÉS

Kajtár Edit – Roberts Éva

15.1. Bevezető, a téma fontossága

Minden munkahelyi konfliktus olyan, mintha a felek zászlójelekkel üzennének egymásnak: Hallgass meg! De sokszor csak annyi történik, hogy az ellenfelek újratöltik verbális lőfegyvereiket.” – írja Chapman. Valóban, munkahelyünkön nap, mint nap potenciális konfliktushelyzetek elé kerülünk. Konfliktus forrása lehet például, ha jelentősen nő a szervezet létszáma, és ezáltal megromolnak a személyes kapcsolatok²⁶⁶ vagy ellenkezőleg, létszámleépítésre kerül sor. De pusztán eltérő személyiségünk is vitás helyzet elé állíthat minket mindennapjaink során, nem beszélve arról, hogy minden állandó változásban van. A munkahelyi konfliktus tehát elkerülhetetlen. Bár vannak előnyei (gondoljunk csak a felszínre kerülő, különböző gondolatok megoldási lehetőségeinek sokszínűségére), negatív hatásai sem elhanyagolhatók. Utóbbiak közé tartozik, hogy elvonja a figyelmet a munkától, feszültségeket kelt, mérgezi a munkahely klímáját, nehezíti a szervezettel való azonosulást, sok esetben akár balesethez is vezet.²⁶⁷ Alábbiakban az egyes konfliktuskezelési stílusokkal foglalkozunk. Abból indulunk ki, hogy a személyiség és a konfliktusok kölcsönösen hatnak egymásra. Egyrészt, a konfliktusok formálják azt, akik vagyunk, ilyen értelemben a személyiségfejlődés motorjai²⁶⁸. Marshall Rosenberg költői képével élve: „A konfliktus az élet és a fejlődés szerves része; tekinthetjük az »élet táncának«, amelyben mind a saját, mind a partnerünk szükségleteit felfedezhetjük és meghallhatjuk.” Másrészt, személyiségünkől is függ, milyen konfliktuskezelési stílust érzünk leginkább magunkénak.

²⁶⁶ TÓTH 2005, 135-156.

²⁶⁷ BUDA 1994.

²⁶⁸ ZUSCHLAG – THIELKE 2009, 18.

15.2. Elméleti háttér

15.2.1. A konfliktuskezelési stílusok ötösfogata

Az alternatív vitarendezés amerikai irodalmának népszerű szereplői a teknős, a cápa, a róka, a plüssmaci és a bagoly.²⁶⁹ (11. ábra) Az ötösfogat állatai különböző konfliktuskezelési stílusokat testesítenek meg és jól elhelyezhetők egy olyan koordináta-rendszerben, melynek vízszintes ága a személyes célt, a függőleges a kapcsolatot jeleníti meg. Jól látható, hogy a rendszer megfelel a klasszikus Thomas-Kilmann-féle modell kategóriáinak (elkerülés, versengés, kompromisszumkeresés, alkalmazkodás és problémamegoldás).



11. ábra: Konfliktuskezelési stílusok²⁷⁰

A koordináta-rendszer bal alsó sarkában találjuk a teknőst (az elkerülő stílus). A teknős stratégiája a passzivitás, a kitérés. Páncéljába bújik a konfrontáció elől, ezért azonban gyakran nagy árat fizet, feladja személyes céljait, a problémákkal együtt az emberektől is eltávolodik. A stratégia további negatív hatása (az egyénre és a csoportra nézve egyaránt), hogy a konfliktusok egy része megoldatlan marad.²⁷¹ A teknős stílus ugyanakkor hasznos lehet például olyan helyzetekben, amikor a konfrontációval szerzett előny jelentéktelen és/vagy a ráfordított idő, energia és/vagy a kapcsolat veszélyeztetése jelentős. A koordináta-rendszer közepén a róka (a kompromisszumkereső stílus) áll. Saját céljai és másokhoz való viszonya egyformán nyom a latba. Képes feladni céljai részét, ha mások is ezt teszik. Ha a kompromisszum nem jön létre, inkább kivár. A róka lét egyik hátránya, hogy a konfliktushelyzet valamennyi aspektusának megtárgyalása igen időigényes. A cápa (a versengő stílus) esetén a személyes célok abszolút prioritás élveznek a kapcsolattal szemben. A cápa győztes-vesztes pozíciókban gondolkodik. A vereségben alkalmatlansága bizonyítékát látja, azt gyengeségként, kudarcként éli meg, ezért mindenáron megpróbálja elkerülni. A plüssmaci (az elsimító, alkalmazkodó stílus) a cápa

²⁶⁹ Lásd például: RAO 2017, ECKSTEIN 1998.

²⁷⁰ Forrás: <http://www.drnishakhanna.com/tag/conflict-resolution-style/>, utolsó letöltés: 2019. március 11.

²⁷¹ CSUPOR. et al. 2017.

ellentéte. Szeretné, ha mindenki kedvelné és tart tőle, ha konfrontálódik, romba dönti a kapcsolatot. Utóbbi elkerülése végett képes feláldozni saját céljait. A köznyelvben bölcs jelzővel illetett bagoly (az együttműködő, problémamegoldó stílus) a saját céljait és a kapcsolatot egyaránt nagyra értékeli. A konfliktust megoldandó problémának tekinti, win-win helyzetre, mindenki számára megfelelő megoldás kialakítására törekszik.

Egyik stílus sem magasabb vagy alacsonyabb rendű a másiknál, erősen szituációfüggő, hogy melyiket célszerű alkalmazni. Ami megfelelő az egyik helyzetben, kontraproduktív lehet a másikban. Vészhelyzet esetén (kényszerhelyzeti döntéshozatal) életmentőnek bizonyulhat, ha elő tudjuk hívni a versengő „cápát”, attól függetlenül, hogy személyiségünkhöz és meggyőződésünkhöz tipikusan inkább a „bagoly” vagy a „róka” áll közelebb. Olyankor pedig, amikor a vita hevében elborítanak indulatok, előnyös a „teknős”, amíg le nem hülnek a kedélyek.

15.2.2. Konfliktusból együttműködést²⁷²

Nem pusztán a megfelelő vezetői stílus helyzetfüggő, tehát, hanem konfliktushelyzetben az optimális magatartás kiválasztása is. Érdekes azonban részletesebben kitérni a bölcs bagoly stratégiájára, amikor saját érdekeinket igyekszünk érvényre juttatni, ugyanakkor a másik fél céljaira, érdekeire is összpontosítunk. „A konfliktushelyzet egyik legfontosabb megkülönböztető jellemzője az együttműködésre való készség. (...) Azon a feltételezésen alapul, hogy reális lehetőség van olyan megoldásra, amely a részt vevő felek mindegyikének kielégíti az érdekeit. Nem biztos, hogy létezik ilyen megoldás, ám az együttműködő mégis úgy véli, hogy érdemes a megtalálásával próbálkozni.”²⁷³ Az együttműködő felek hajlandóak erőfeszítéseket tenni a helyzet feltárása érdekében, szükségleteiket, szándékaikat kölcsönösen kiteszik az asztalra. Ami a legfontosabb, hogy mindkét fél hajlandó alapos munkát végezni egymás álláspontjának megértésére, a lehetséges megoldások feltárására. A nyitottságot, bizalmat és kölcsönös tiszteletet feltételező együttműködő stratégia a hatékony problémamegoldási sémák gyakori konfliktuskezelési közelítésmódja. Hasznos lehet, amikor az emberek egyet-értenek a célokban, de nem értnek egyet abban, hogyan valósítsák meg azokat. „Az együttműködő megoldás elvezethet ahhoz, hogy az emberek elkezdjék tisztelni mások véleményét, álláspontját, és ez megerősítheti a kapcsolatokat, kölcsönös tiszteletet vált ki. Ha az együttműködés sikeres, erős elkötelezettség alakul ki a felekben a megoldás iránt.”²⁷⁴ Hátrányt jelenthet viszont az együttműködő stratégia, ha korlátozott a rendelkezésre álló időkeret, továbbá előfordul, hogy a felek nem ösztiniek vagy nem tartják be a megállapodást, hanem visszatérnek valamely nyertes-vesztes módszerhez. Hajlamosak vagyunk automatikusan a versengő magatartás alkalmazására, Gordon arra hívja fel a figyelmet, hogy ennek ellenére több tapasztalatunk van a „nincs vesztes” módszerrel, mint gondolkodásunknál. Gyermekkorunkra emlékeztet, amikor két gyerek konfliktusba kerül, hogy mit játszanak: papást-mamást vagy kisautóst. Végül villámgyorsan eljutnak a megoldáshoz, hogy „én játszom veled papást-mamást, ha utána játszol velem kisautóst”. És már meg is van az egyezség, amely mindkét fél számára előnyös.²⁷⁵

²⁷² GORDON 1977, 191.

²⁷³ BAKACSI 2010, 172.

²⁷⁴ HOFMEISTER-TÓTH – MITEV, 2015, 184.

²⁷⁵ GORDON 1977, 193.

Gordon 6 lépésből álló módszert²⁷⁶ ajánl a „nincs vesztes” módszer hatékony elérése érdekében:

1. A probléma azonosítása és megfogalmazása;
2. Alternatív megoldások kidolgozása (ötletgyűjtés) ;
3. Az alternatív megoldások értékelése;
4. Döntéshozatal;
5. Végrehajtás.

Vezetők esetében a konfliktusok versengésmentes módszerrel történő kezelésének számos hozadéka lehet. „Amint a beosztottakban erősödik a felismerés, hogy főnökük tényleg úgy akarja a konfliktusokat megoldani, hogy az az ő igényeiket is kielégítse, akkor ezeket az igényeket nyíltan és őszintén kezdik elmondani. És amikor a beosztottak meggyőződnek arról, hogy a konfliktusokból nem mindig vesztesként kerülnek ki, akkor megszűnik a félelmük attól, hogy főnöküket szembesítsék valódi érzéseikkel.”²⁷⁷ Ennek hatására pedig a főnökök is nyíltabbá, őszintébbé válnak. Ez a megközelítés egyben kihívást is jelenthet a vezetőnek, de ha képes ennek kezelésére, a mindenki számára előnyös megoldás feltárása jó eséllyel sikerrel jár.

A hatékony konfliktuskezelést általában, illetve a Gordon által meghatározott lépéseket számos kommunikációs eszköz támogatja. Az alábbiakban néhány példát, lehetőséget mutatunk be.²⁷⁸ Előljáróban azonban azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a beszélgetés időpontjának megválasztása is kulcsfontosságú lehet, továbbá előnyt jelent konfrontáló beszélgetések esetén, ha egy konkrét problémára fókuszálunk egy adott helyzetben.

- „Akkor a legnehezebb a másik ember nézőpontját átvenni és abból szemlélni a világot, amikor a legerősebbek az érzelmek. Ugyanakkor pontosan ekkor van a legnagyobb szükség erre az attitűdre, ha a valódi kommunikációt létre akarjuk hozni.”²⁷⁹ Kevés vezető képes rogers-i terapeuta mintájára, feltétel nélküli elfogadással fordulni a beosztottjai felé (ez a fajta attitűd a vezetői szereppel legtöbbször nem is összeegyeztethető). Ugyanakkor, ahhoz, hogy megfelelően tudjuk kezelni konfliktusainkat, fejlesztenünk kell empátiánkat és képességünket mások szempontjainak megbecsülésére. Az empátia, a beleélés, a másik személlyel való együttérzés képessége, az érzelmi intelligencia egyik fő alkotóeleme.²⁸⁰ Fejlesztésének egyik eszköze az **aktív hallgatás** megtanulása, mely a másakra irányuló fokozott figyelem, az általa közvetítettek aktív feldolgozása, megértése. Összpontosítást, türelmet, a másik ember iránti érdeklődést, nyíltságot feltételez. Ekkor verbális és nonverbális visszajelzéseinkkel biztosítjuk a másikat odafigyelésünkről (bólintás, „igen”, „értem”, „nahát” jelezzük, „követem, amit mondasz”).²⁸¹
- A **fontosság elismerése, az elismerés, a támogatás** arra irányul, hogy felismerjük, ami a másíknak fontos, értékeljük, „odafigyelünk mások létezésére, és abban értéket találunk”, s ezt ki is fejezzük.
- Általánosítás („az emberek...”, „manapság”) helyett **Én-kijelentések/üzenetek formájában** saját érzéseket, tapasztalatokat osztunk meg (például: „úgy érzem”, „azt gondolom erről, hogy...”, „egy hasonló helyzetben én...”).
- **Kiemelhetjük** a konfliktusban szereplő másik személy által hozott információkból a releváns elemeket, ütköztetjük az egymásnak ellentmondó információkat.
- A konfliktus témáját meghatározott irányba terelhetjük, szűkíthetjük (**korlátozás**), vagy drasztikus esetben blokkolhatjuk. A **blokkolás** megakadályozza a másikat az adott pillanatban, az adott téma további kifejtésében (akár félbeszakítva az illetőt, akár egy „egy pillanatra

²⁷⁶ GORDON 1977, 211-217.

²⁷⁷ Gordon 1977, 218-219.

²⁷⁸ BUDAVÁRI – TAKÁCS 2011.

²⁷⁹ ROGERS, 2003, 413.

²⁸⁰ GOLEMAN 1998.

²⁸¹ BORGULYA – SOMOGYVÁRI, 2016, 31.

tegyük ezt félre.”).

- Lényeges a **nyitott kérdések** használata (például a hogyan, miért kezdetű kérdések).
- A **hallottak összegzésével**, azzal, hogy más szavakkal újra fogalmazzuk az elhangzottakat, tisztázzuk, hogy jól értelmeztük-e amit mondani akar a másik (például: „Ha jól értem, azt mondod, hogy...”).
- A **parafrázissal** az aktuális szituáció lényeges elemeit kiemeljük, a másik fél szavainak újrafogalmazásával (például: „Szóval azt szeretnéd, hogy...”).
- Kiemelhetjük a lényeges gondolatokat, és összefüggést állíthatunk fel az előzőleg parafrázált gondolatok között (összekapcsolás).
- Alkalmazhatunk **visszacsatolást is, melynek** során a korábban érintett témákra térünk, utalunk vissza („Ahogy a beszélgetésünk kezdetén említetted...”).

15.3. Közszolgálati tematizáció

A szervezeti működés számos konfliktushelyzetet rejt magában akár közszolgálati területen, akár más környezetben vizsgálódunk. „A konfliktusok természetes velejárói a csoportok és szervezetek működésének, ezért el kell fogadni létüket, és meg kell tanulni együtt élni velük, kezelni azokat.”²⁸² A szervezetben előforduló konfliktusok hátterében is gyakran személyközi konfliktus áll, a konfliktust kiváltó okok szervezeti szintű vizsgálata azonban elengedhetetlen. A szervezeti struktúra, a feladatmegosztás, folyamatszervezés vagy például az információáramlás a szervezeten belül jelentősen befolyásolhatják a kialakuló konfliktusok mennyiségét és minőségét. A konstruktív konfliktusok jellemzően ösztönzőleg hatnak a szervezet működésére, növelik a kreativitást, elősegítik a változások menedzselését, rávilágítanak a problémás gócpontokra, rendezik az erőviszonyokat, hozzájárulnak a feszültségek csökkenéséhez. A közszolgálatban dolgozók munkája „nagyreszt empátián, megértésen, partneri kommunikáción alapuló hídépítés önmaguk, és egy másik ember között, hogy fenntartsák a külső- és belső egyensúlyt a hatékony együttműködés érdekében.”²⁸³

A közszolgálat új életpálya alapú rendszerének kialakítása érdekében 2013-ban készült kutatás²⁸⁴ – többek közt – a különböző szintű vezetők attitűdjét, kapcsolati hálóját, a munkahelyi légkört, napi munkakapcsolatokat, az érintkezést megjelenítő kommunikációt és az együttműködési gyakorlatot vizsgálta az egyes közszolgálati területeken. A kutatás alapján a felső vezetők és a beosztott munkatársak között jelentős a hatalmi távolság. Az együttműködési hajlandóságra vonatkozó értékek az alábbiakat mutatják a kutatás szerint: A közszolgálat átlagát alapul véve a felső vezetők körében az együttműködésre sokat adók 30,5%-ot képviselnek, önkormányzati területen 34,1%-ot, a rendvédelem esetében mindössze 18,7%-ot. A középvezetőknél jellemzően más kép rajzolódik ki. Az együttműködő vezetői attitűd kategória a közszolgálat egészét tekintve első helyen van 55,9%-kal, ezt követi a teljesítményorientált (46,3%), majd a minőség centrikus feladatmegoldás (46,1%). Az önkormányzati szektornál szintén az együttműködő vezetői attitűd vezet 58,5%-kal, sőt a rendvédelem esetén felsővezetői szinten kiemelkedő utasító attitűd helyét is az együttműködő szerepfelfogás veszi át 56%-kal ezen a szinten. A kutatás eredményei összességében azt bizonyítják, hogy a közszolgálati szervezetek működési mechanizmusai jelentős változáson mentek át, az együttműködésre törekvő vezetői attitűd uralkodóvá válása – legalábbis a középvezetők körében – kedvező folyamatra utal.

²⁸² BAKACSI 2010, 164.

²⁸³ SVELTA 2013.

²⁸⁴ BOKODI – SZAKÁCS 2013.

15.4. Gyakorlatok

Az ötösfogat

- A fenti repertoárból (teknős, cápa, róka, plüssmaci és bagoly) melyik stratégia áll Önhez a legközelebb?
- Melyek az egyes stratégiák előnyei és hátrányai?
- Hogyan bővítené saját konfliktuskezelési repertoárját?

Melyik konfliktuskezelési stílusra jellemzőek az egyes mondatok?²⁸⁵

- Ebbe inkább ne menjünk bele!
- Én is így gondolom.
- Az én álláspontom... Mi a tied?
- Nem vagyok felhatalmazva arra, hogy...
- Hogyan tudnánk ezt megoldani?
- Egyetértek.
- Nézzük meg együtt!
- Jobban tennéd, ha...
- Változatlanul az a véleményem, hogy...
- Hajlandó vagyok, ha te...
- Csatlakozom hozzád.
- Keressünk egy gyors megoldást!
- Ez nem az én asztalom.

Milyen mondatok, szófordulatok jellemzőek még?

Konfliktusmegoldási stratégiák használatának jellemzői²⁸⁶

Stratégia	Tipikusan ilyen helyzetben/személlyel, csoporttal kapcsolatban	Túl gyakori használat jelei	Túl ritka használat jelei
Cápa	szükséghelyzetben	mások sosem mondanak nemet nekünk	túl gyakran nem tudjuk elérni, amit szeretnénk
Bagoly	ha fontos a felek elköteleződése egy konszenzusos döntés irányába	néha túl sok idő megy el jelentéktelen ügyekre	mások nem támogatják elkötelezetten a döntéseinket
Róka	idő hiányában célirányos döntést kell hozni	nem jut időnk fontosabb ügyekre	nehezünkre esik alkudozás árán egyezséget kötni
Teknős	a konfrontációval elérhető előnyök túl jelentéktelenek	ügyek azért rekednek meg, mert nem nyilvánítunk véleményt	túl sok a megoldandó probléma
Plüssmaci	amikor rájövünk, hogy nincs igazunk	ötleteink nem kapnak figyelmet	nehezünkre esik belátni, nincs igazunk

A táblázat a saját tapasztalatokkal bővíthető.

²⁸⁵ FORGÁCS 2017.

²⁸⁶ FORGÁCS 2017.

Térkép vagy pogácsa?

Képzeljünk el egy csapatépítő kirándulást. Bármilyen meglepő is, az, hogy milyen előkészületeket végzünk, sokat elárul a konfliktuskezelési stílusunkról. Van, aki gondoskodik a térképről (feladatorientált vezető) és olyan is, aki inkább pogácsát visz a többieknek (személyorientált vezető). Az, hogy mi áll vezetői munkánk fókuszában (a feladat, vagy a személy) meghatározza, milyen módon reagálunk a konfliktusokra. A feladatorientált vezetői attitűd azt jelenti, hogy a csoportcél elérése a fontos, akár személyes konfliktusok árán is. Aki ilyen attitűddel vezet, reflektál ugyan a csoporton belüli kapcsolatokra, légkörre, de fontosabbnak tartja a csoportcél elérését. A személyorientált vezetői szerepet felvállaló számára ugyanakkor a csoportlégkör, a személyes igények kielégítése fontosabb, mint a csoportcél elérése, másként szólva: ő viszi a pogácsát. Csak olyan csoportcéllal azonosul, melynek elérése nem okoz személyközi konfliktusokat. Tehát: Ön milyen vezető? A térkép vagy a pogácsa a fontos?²⁸⁷

Az előítéletek és előfeltételezések

A konfliktusok tekintetében fontos hangsúlyozni az előítélek és előfeltételezések negatív szerepét. Az előítélet a másik elutasítását vonja maga után, még mielőtt meghallgattuk volna. Ez azt is jelenti, vajon, hogy előlegezzük meg a bizalmat? Sass Judit a bizalom adaptív értékére hívja fel a figyelmet, amennyiben a bizalom megfelelő szintje dinamikus változó, a kapcsolat minőségétől függ. A kapcsolat előrehaladtával előtérbe kerülő érzelmi összetevők teljesítményfokozók lehetnek. A túlzottan magas vagy alacsony bizalom azonban kognitív és érzelmi torzításokhoz vezethet.²⁸⁸ Vezetőként érdemes feltennünk az alábbi kérdéseket magunknak:

- Mennyire bízom a beosztottjaimban?
- Mi a célom?
- Ha elérném a célállapotot, mi változna?
- Milyen változásokat eredményezne ez számomra/a beosztottjaim számára?
- Milyen lépéseket kell tennem, hogy a célállapotot elérjem?
- Milyen akadályokra számíthatok?
- Hogyan tudom ezeket az akadályokat legyőzni?²⁸⁹

0%

100%

²⁸⁷ A Bales és Siater vezetési szereptipológiájának illusztrálására használt térkép vagy forraltbór (itt: pogácsa) forrása: BODNÁR – KOVÁCS – SASS 2011.

²⁸⁸ SASS 2004, 177-198.

²⁸⁹ VENUSTUS.

„Feltételezni annyit tesz, mint elhinni valamiről, hogy igaz, anélkül, hogy bármilyen tény alátámasztaná.”²⁹⁰ Gyakran előfordul, hogy azt halljuk meg, amit hallani akarunk, vagy azt látjuk meg, amit látni akarunk. Helyzetértékelésünk számos szűrőn megy át, miközben szemléljük környezetünket, embertársainkat. Kultúránk, neveltetésünk, korábbi tapasztalataink nagyban meghatározzák, sőt előre determinálják, hogy mit látunk, mit veszünk észre. „A dolgokat nem azok valódi volta, hanem saját magunk szerint látjuk.”²⁹¹ Mindez pedig hatással van cselekedeteinkre, döntéseinkre, következőképpen konfliktus helyzetben kialakított magatartásunkra. Az alábbi kérdések²⁹² segíthetnek a megfelelő ösvényre visszatérni nehéz helyzetekben:

- Mit szeretnék?
- Milyen feltételezésekkel élek önmagamról?
- Milyen feltételezésekkel élek a másik félről?
- Milyen feltételezésekkel élek a múlt alapján, ami nem biztos, hogy ma is igaz?
- Milyen feltételezésekkel élek arról, hogy mi az, ami lehetséges és mi az, ami nem?
- Mik a tények?
- Mi az, ami elkerülte a figyelmemet?
- Vajon mit gondol, mit érez, mit akar a másik?
- Milyen választási lehetőségeim vannak?
- Milyen lépések lennének most a legcélravezetőbbek?

A megoldásfókusz

„Ha a problémáról beszélünk, problémát kreálunk, ha a megoldásról, megoldásokat.” A megoldásközpontú rövid terápia egyik megalkotójától, Steve de Shazer-tól származó fenti gondolat alapjaiban változtathatja meg a konfliktusokhoz való hozzáállásunkat.²⁹³ Abból a felismerésből fakad, hogy az erősségekre épülő, erőforrásorientált változás tartósabb, dinamikusabb, hatékonyabb és demokratikusabb, mint a hiányosságokra alapozó. Ahelyett, tehát, hogy a problémákra, ütközési pontokra és hibákra összpontosítanánk (mi az, ami nem működik) érdemes potenciált és lehetőségeket kutatni.²⁹⁴ Az erősségek és annak összegyűjtése, ami „működik”, mi az, amiben már előre léptünk (jó gyakorlat) alapot teremt az együttműködéshez.²⁹⁵

Sofie Geisler, a megoldásközpontú, elismerésen alapuló mediációval kapcsolatban megjegyzi: a konfliktus résztvevői gyakran olyasmit szeretnének elérni, aminek nincs köze a vitához (ez lehet például elismerés, megbecsülés). Példaként egy közösségi kampányt hoz fel. Egy városrész lakosait, ahol magas volt a rendőrségi erőszak, a következő felirattal szólították meg: Köszöntél ma már a szomszéd rendőrnek? Ennek hatására az emberek szóba elegyedtek a helyi rendőrökkel, akik ezáltal úgy érezték, elismerik őket, így megváltozott a viszony.²⁹⁶

Gondoljon egy munkahelyi vitájára, és tegye fel a kérdést:

- Mit szeretnék elérni?
- A vágyott jövőből és ne a jelen nehézségeiből induljon ki!
- Milyen szerepet játszik Ön már most a konfliktus megelőzésében/megoldásában?

²⁹⁰ ADAMS 2014, 191.

²⁹¹ SMITH 2008, 135.

²⁹² ADAMS 2014, 67, 192, 204.

²⁹³ Steve de Shazer és Insoo Kim Berg dolgozta ki az 1980-as években az Egyesült Államokban.

²⁹⁴ MEIER 2013, HANKOVSKY – MEIER – SZABÓ 2016.

²⁹⁵ TEGYI 2010.

²⁹⁶ GEISLER 2015, 31. Sofie Geisler több minisztériumban és állami szervnél tanítja a módszer alkalmazását.

15.5. Irodalom

- ADAMS, MARILEE (2014): Kérdezz másként, élj másként! Solymár, Casparus kft.
- BAKACSI GYULA (2010): A Szervezeti Magatartás Alapjai. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch01.html (Letöltve: 2018-08-21).
- BOKODI MÁRTA – SZAKÁCS GÁBOR (2013): A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. augusztus.15.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI MÁRTA (2016): Kommunikáció az üzleti világban [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BUDA BÉLA (szerk.) (1994): Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei. Budapest, Animula Kiadó.
- BUDAVÁRI TAKÁCS ILDIKÓ: A konfliktuskezelés technikái. Szent István Egyetem, 2011. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/adatok.html.
- CSUPOR ÉVA et al (2017): Konfliktustípusok és konfliktuskezelés magyar egészségügyi dolgozók körében. Orvosi Hetilap, 158. évf. 16. szám, 625-633.
- ECKSTEIN, DANIEL (1998): Styles of conflict management. The Family Journal, 6. évf. 3. szám, 240-243.
- FORGÁCS ATTILA (2017): Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó
- GEISLER, SOFIE (interjú): Konfliktuskezelés helyett elismerés. Figyelő, 24. szám. Elérhetőség: http://www.solutionsurfers.hu/wp-content/uploads/2015/08/Konfliktuskezeleshelyettelismeres_-Sofie-Geisler2015.pdf (utolsó letöltés: 2019. március 11.)
- GOLEMAN, DANIEL (1998): Érzelmi intelligencia. Budapest, Háttér Kiadó.
- GORDON, THOMAS (1977): Vezetők könyve. A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata. Budapest, Gordon Kiadó.
- HANKOVSZKY KATALIN – MEIER, DANIEL – SZABÓ, PETER (2016): Rövid és tartós coaching – Megoldásközpontú beszélgetések, Budapest, Solutionsurfers.
- HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – MITEV ARIEL ZOLTÁN (2015): Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- MEIER, DANIEL (2013): Teamcoaching. Csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban. Budapest, Solutionsurfers
- RAO, M.S. (2017): Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably. Industrial and Commercial Training, 49. évf. 2. szám, 93-97.
- ROGERS, CARL R. (2003): Valakivé válni – A személyiség születése. Budapest, Edge 2000 Kft.
- SASS JUDIT (2004): Bizalom mindenáron!?! Társadalom és Gazdaság 26. évf. 2. szám, 177-198.
- SMITH, HYRUM W. (2008): Ami igazán számít. Vezérlő értékeink hatalma. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- SVELTA ERZSÉBET (2013): Munkaügyi konfliktusok és rendezésük. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/munkaugyi-konflik->

[tusok-es-rendezesuk.original.pdf](#) (utolsó letöltés: 2018. augusztus 27.)

TEGYI ENIKŐ: Problémák helyett a megoldásokra fókuszál a brief coaching. HR Portál, 2010. augusztus. Elérhetőség: http://www.tegyieniko.hu/wp-content/uploads/2016/09/Mi_a_brief_coaching.pdf (utolsó letöltés: 2019. március 11.)

TÓTH GYÖRGYI (2005): A méretnövekedésből származó konfliktusok. Magyar Pszichológiai Szemle, 60. évf. 1-2. szám, 135-156.

VENUSTUS: ELTE Üzleti Coach Képzés – Vezetési ismeretek jegyzet. Venustus Pro Képző és Tanácsadó Kft.

ZUSCHLAG, BERNDT – THIELKE, WOLFGANG (2009): Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban? Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-096-4

A kiadvány

a **KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001**

„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program
és oktatás technológiai fejlesztése”

című projekt keretében készült el és jelent meg.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE