

Hatékony vezető 1. A vezetői szerep



Szontagh Pál



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.

Szerző:

Dr. Szontagh Pál Iván Ph.D.

Szakmai lektor:

Horváth László

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. március 1.

Kiadja:

© NKE, 2018

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.

TARTALOM

Bevezetés	4
1. Hatalom és felelősség – a szolgáló vezetés (Servant Leadership)	5
1.1. Hatalom és felelősség a különböző vezetéselméletekben	5
1.2. A mentor szemléletű vezetés	9
1.3. Az átalakító vezetés	10
1.4. A szolgáló vezetés	12
1.5. A hiteles vezető jellemzői	15
2. A bizalom és az önbizalom szerepe és jelentősége a vezetői munkában	17
2.1. A vezető önbizalma	17
2.2. Bizalom a munkatársakban	19
3. Vezetői karrier, személyes márkaépítés (Personal Branding)	21
3.1. Mi az az énmárka (Personal Branding)?	21
3.2. Hiteles és azonosítható énmárka	23
3.3. Kapcsolati tőke	24
3.4. Vezetői karrierépítés a közszolgálatban	26
4. Vezetői etika a közszolgálatban	28
4.1. A hivatásetika fogalma	28
4.2. A közszolgálati etika	29
4.3. A vezetői etika	30
Befejezés	32
Felhasznált irodalom	33

BEVEZETÉS

A hatékony vezető 1. – A vezetői szerep kurzussal elsősorban azoknak a közszolgálatban foglalkoztatott vezetőknek adunk szakmai támogatást és új impulzusokat, akik a vezetői munkát hivatásként szeretnék megélni, szeretnék hatékonyabb vezetőkké válni.

A vezető stílusa elsősorban **személyes tulajdonságaitól, motívumstruktúrájától, beállítódásától, vezetési ismereteitől és készségeitől** valamint **erkölcsi és etikai alapjaitól** függ. Jegyzetünkben e komponensek mentén igyekszünk a résztvevők tudását elmélyíteni, elsősorban azzal a szándékkal, hogy a hallgatókat a tanultak továbbgondolására, további ismeretszerzésre serkentsük.

Bár az elmúlt évtizedekben a vezetéselméletnek számos alapvetése és tudományos összefoglalója látott napvilágot, ezek nagy része az üzleti szférára koncentrált. Képzésünkben egyrészt felhasználjuk azokat az elméleti ismereteket, amelyeket a vállalatmenedzsment terén a vezetéstudomány felhalmozott, ugyanakkor szeretnénk ezt a tudást kifejezetten a közszolgálatban foglalkoztatott vezetők számára gyakorlatorientálttá tenni. Jelen kézikönyvünkhöz tartozik egy jelenléti tréning, amely saját élményen keresztül segíti az elméleti tudás elmélyítését, belsővé tételét.

A vezetői szerepet sokféle metaforával írja le a szakirodalom: hadvezér, hajóskapitány, tanár, gondnok, pásztor stb. **Mi a közszolgálati vezetőt leginkább az idegenvezetőhöz hasonlíthatnánk.**¹ Az idegenvezető előre megtervezi az utazást, de az utasok igényeinek, érdeklődésének megfelelően képes eredeti tervein változtatni. Nemcsak eszközöket ad a kezükbe, hogy meghatározhassák az útirányt, hanem távlatokat is nyit. Megmutatja, hová érkeznek meg az út végén, és megosztja munkatársaival mindazt, amit ő tanult vagy másoktól elsajátított eddigi (élet)útján. Szoros költségkeretből gazdálkodik, de ezen belül képes lehet kreatív megoldásokra a csoport érdekében. Felkészültségénél fogva átfogó ismeretekkel rendelkezik a felkeresett látványosságokról, de örömmel fogadja, ha egy-egy részterületen valamelyik utasa az övénél mélyebb tudással rendelkezik. Meghallgatja az utazók javaslatait a programra vonatkozóan, de határozottan ellenáll a közös célok elérését akadályozó ötleteknek. Az utazást illető kisebb döntésekben figyelembe vesz minden véleményt, de sürgősségi helyzetben higgadtan, felelősen és önállóan dönt a csoport érdekében. Végül, ami a legfontosabb: részese az utazásnak, együtt halad a csapatával – ha jól végzi a munkáját, az utazás számára is élmény.

A hatékony vezető 1. – A vezetői szerep kurzus minden hallgatójának jó utat kívánunk!

¹ Rotier, L.N., Kalkman, B. és Voorthuyzen, J.F.: A keresztyén pedagógia esszenciája, RPI-OGO-Driestar, 2012. könyve alapján.

1. HATALOM ÉS FELELŐSSÉG – A SZOLGÁLÓ VEZETÉS (SERVANT LEADERSHIP)

1.1. Hatalom és felelősség a különböző vezetéselméletekben

A vezetői munkát rengeteg elmélet igyekszik általánosan érvényes szabályok rendszereként leírni, ám az elmélet-alkotók folyamatosan beleütköznek abba a korlátba, hogy minden vezetői személyiség mással össze nem téveszthető individuum, illetve minden emberi (munkatársi) közösség viselkedésének egyedi, sok külső és belső hatás által meghatározott dinamikája van. Anélkül, hogy egyáltalán kísérletet tennénk a menedzserirodalom akár csak vázlatos áttekintésére, az alábbiakban néhány olyan elméletet foglalunk össze, amelyek igyekeznek kijelölni a hatalom és felelősség dimenziójában a vezető mozgásterét.² *Dobák Miklós* és *Antal Zsuzsanna* meghatározását fogadjuk el: **A vezetés olyan átfogó tevékenység, amely „képes eredményesen megvalósítani a dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.”**³

A vezetői munka elképzelhetetlen felelős hatalomgyakorlás nélkül. Ebben az értelemben *Max Weber* meghatározását mutatjuk be, aki szerint „minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély. (...) Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, amely olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi akaratát.”⁴ *Bakacsi Gyula* megfogalmazásában: „**A hatalom egyének vagy szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására.** A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére.”⁵

Paul Hersey szerint a vezetői hatalomnak hét fontos típusa van: a jutalmazó, a kényszerítő, a kapcsolatból származó, a jogi, a szakértői, az információs és a referens hatalom. Előbbi négy a szervezettől, utóbbi három a vezető személyétől származik.

A **jutalmazó hatalom** jellemzője, hogy a vezető (és csak a vezető) képes a dolgozók szükségleteinek kielégítésére. Bár kétségtelen, hogy a vezetői elismerés nem kizárólag anyagi természetű lehet, a jutalmazó hatalom a zárt közszolgálati rendszerek kötött előmeneteli rendszerében csak nagyon korlátozottan tud érvényesülni. A **kényszerítő hatalom** alapja a meglévő juttatások (bér, biztonság, elismerés stb.) megvonásával való fenyegetés. Ahogyan azonban „a jutalom erősíti a vezető és a beosztott közötti kapcsolatot, a fenyegetés és a büntetés ennek a kapcsolatnak a gyengülését idézi elő.”⁶ A **kapcsolatból származó hatalom** a vezető szervezetén belüli és kívüli kapcsolatrendsze-

² Összefoglalásunkban elsősorban Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Budapest, Edge Kiadó, 2012. könyvére támaszkodunk, a szó szerinti idézeteket és az ettől eltérő forrásokat külön jelöljük.

³ Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémia Kiadó, 2013., 76.

⁴ Weber, Max.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*, I. kötet, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987, 77.

⁵ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Budapest, Gondolat Kiadó, 2010., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2017.12.04.)

⁶ Klein i.m. 100.

rén, érdekérvényesítő képességén alapul. Az előnyök és a szankciók itt nem feltétlenül közvetlenül a vezetőn, hanem kapcsolati hálóján keresztül érvényesülnek. A **jogi hatalom** a kinyilvánított és informális helyi szabályrendszerből, működési rendből ered. „Ez az a hatalom, amelyet az egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak.”⁷ A **szakértői hatalom** a vezető szakmai tekintélyén alapul, elsősorban azokban a helyzetekben érvényesül, amikor a vezető az adott munkatársi közösségből emelkedik irányító pozícióba. Az **információs hatalom** a munkatársak számára fontos információk ismeretén alapszik, ahol az információ megosztása a vezető döntésén múlik. Ennek a hatalomforrásnak a jelentősége az információs robbanással csökkent ugyan, de a szervezeten belüli információs hatalom nem tűnt el. A **referens hatalom** az a képesség, hogy a vezető rávegye munkatársait, hogy valamilyen szempontból hozzá hasonlóvá váljanak, őt utánozzák: tanulmányozzák a vezető nézeteit, modorát, szaktudását és környezetét. A vezető erős befolyással lehet beosztottai gondolkodásmódjára és cselekedeteire, sokszor anélkül, hogy ennek akár egyik vagy másik fél a tudatában lenne.⁸

Chris Argyris a hatékony vezetést a következő elvekből vezeti le: felelősség, érettség, légkör, elfogadás. Elmélete szerint az a vezető lesz eredményes, aki biztosítja beosztottjai számára a lehetőséget a **felelősség** alapján végzett munkára, érezteti beosztottaival, hogy érett személyiségként fogadja el őket, meleg, kellemes **légkört** teremt és **elfogadja** beosztottait individuális emberi lényként. Argyris szerint az aktív, hatékony vezető vezetési stílusának jellemzői az állandó és szoros kapcsolat a beosztottakkal, a hűség a szervezethez, az egyéni bánásmód és a reális célkitűzés. A fentiekből is érzékelhető – ahogy *Klein Sándor* rámutat –, hogy „a vezetési stílus elmélete nem szakítható el a vezetői tulajdonságok elméletétől, a vezető egyénisége befolyásolja a szervezetben szerzett tapasztalatait (s az ennek nyomán kialakuló viselkedési stílusát) és a szervezetben szerzett tapasztalatai befolyásolják személyisége alakulását.”⁹

Douglas McGregor elmélete jól érzékelteti azt a keretrendszert, amelyen belül a vezető megtalálhatja a hatalom és bizalom kényes egyensúlyát. Teóriája szerint a vezetőnek a beosztottjaival való viselkedése tipizálható annak alapján, ahogyan a menedzser az emberek munkához való viszonyát látja. McGregor szerint a vezető kétféleképpen tekinthet beosztottaira.

Az átlagmunkás jellemzői McGregor nyomán¹⁰

Az X elmélet feltételezései	Az Y elmélet feltételezései
Az ember eredendően nem szeret dolgozni, és ha teheti, kerüli a munkát.	Az ember természeténél fogva szereti a munkát és a kihívásokat.
A munkától való húzódozás miatt kényszerrel, ellenőrzéssel kell rávenni a beosztottakat arra, hogy dolgozzanak.	Az önmegvalósítást jelenti a beosztott számára, ha magas fizikai és szellemi teljesítményt nyújt.
Az átlagember szereti, ha irányítják és irtózik a felelősségtől.	Nem kell kényszereket és fenyegetést alkalmazni ahhoz, hogy teljesítményt nyújtson, a legfontosabb ösztönző számára, ha fejlesztheti önmagát.
Az átlagember elhárítja a felelősségvállalást, nincsenek ambíciói és mindenkor a biztonságot keresi.	Ha lehetőséget nyújtanak az átlagember számára, szívesen vállal felelősséget, és keresi a döntési lehetőséget. Irányítja és ellenőrzi önmagát, olyan célok érdekében, amelyeket értelmesnek lát.

⁷ Klein i.m. 101.

⁸ Klein i.m. 102.

⁹ Klein i.m. 59.

¹⁰ Szabados i.m.

McGregor elmélete szerint tehát a vezető vezetői elveit és gyakorlatát az emberekről való gondolkodása határozza meg. Nyilvánvaló, hogy a munkatársi közösségek – vagy akár a beosztottak egyenként – soha nem sorolhatók be tisztán az X vagy Y csoportba. A vezető felelőssége, hogy a fentiekben kijelölt végpontok között megtalálja irányítási stílusának azt az optimumát, amellyel a szervezetét hatékonyan képes irányítani. „Az X és az Y voltaképpen két szélsőséget jelenít meg: az X elmélet az emberi éretlenség, az Y pedig a felnőttég, másfelől – a vezetést illetően – a tradicionális illetve a korszerű menedzseri magatartás szimbóluma. McGregor szerint a valóságos viselkedés általában nem ilyen szélsőséges, hanem ezek sajátos keverékeként jelenik meg.”¹¹

„Bármennyire is pozitívan gondolkodunk az emberekről, és egyetértünk McGregor második leírásával (Y elmélet), sajnos nem ringathatjuk magunkat abban a hitben, hogy ne lennének lusta, trehány, felelősséget és munkát elkerülő, kutyaütő emberek. Mert vannak, néhány százalék ilyen. A kérdés viszont az, hogy erre a kisebbségre akarjuk-e rászabni a vezetői működésünket és a szervezeti szabályrendszert, vagy inkább a normális többségre alapozunk, a problémás eseteket pedig alkalmasint kezeljük, és ha ez nem vezet eredményre, megmutatjuk, merre van az ajtó.”¹²

William Ouchi 1981-ben továbbfejlesztette McGregor X és Y elméleteit, ennek lett eredménye a Z elmélet. A Z elmélet nem az egyént helyezi a középpontba, hanem a csoport, a szervezet és a tágabb kultúra közegében vizsgálja. A Z elmélet szerint mind az alkalmazottaknak, mind a vezetőknek családi légkört kell nyújtaniuk a munkahelyükön, konkrét célokat és hosszú távú terveket kell meghatározniuk, hogy a munkatársak feladatukat a szervezeti céloknak megfelelően végezzék és kialakuljon a szervezethez kötődés érzése is.¹³

Rímelve McGregor elméletére az Ohio State University kutatói széles körű felmérések alapján kétféle vezetői stílust különböztettek meg. Az egyik a gondoskodó vezető, aki elsősorban beosztottjai jólétével, kényelmével, karrierjével törődik, a másik pedig a strukturáló vezető, akire a szervezés, irányítás, ellenőrzés jellemző.¹⁴

A gondoskodó vezető

- dicsér, amikor csak lehetőség nyílik rá,
- nem kíván többet, mint ami teljesíthető,
- segít, ha a dolgozóknak személyes problémájuk van,
- barátságos,
- megjutalmazza a jó munkát.

A strukturáló vezető ezzel szemben

- pontosan kiadja a beosztottak feladatait,
- jól mérhető teljesítménynormákat tűz ki,
- világosan meghatározza a feladatok sorrendjét, időtartamát, fontosságát,
- azonos eljárások követését várja el mindenkitől.¹⁵

A kutatók nem tekintik a két alapvető stílust egymást kizárónak, a legeredményesebbnek azok a vezetők bizonyultak, akiknél mindkét pontszám magas.

Széles körben ismert *Lewin* és munkatársainak felosztása, melyben a **tekintélyelvű**, a **demokratikus** és a **mindent ráhagyó** (*laissez faire*) vezetési stílust különböztetik meg. Ebben a felosztásban a tekintélyelvű vezető az X, a demokratikus vezető az Y elmélet felfogásának feleltethető meg.

Hersey és *Blanchard* helyzetfüggő vezetés modelljének alapja, hogy a vezető stílusát a munkatársak felkészültségéhez kell igazítani. Ennek alapján beszélnek **rendelkező** (direktív), **meggyőző** (coa-

¹¹ Szabados i.m.

¹² Cservényák Tamás: Vezetés a nyúlón és az alapokon túl, 2014., http://tudatosvezetes.hu/docs/Vezetes_a_nyulon_es_az_alapokon_tul.pdf (utolsó letöltés: 2017.12.05.), 19.

¹³ Bővebben ld. Dr. Roóz József és Dr. Heidrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2010., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/4_5_3_a_z_elmelet_feltetelezesei_6eUgN96ev6kCS8J4.html (utolsó letöltés: 2018.01.16.)

¹⁴ Megjegyzendő, hogy hasonló eredményt hozott a Michigani Egyetem kutatása is, akik kétféle vezetői típust teremtésközpontú és dolgozóközpontú vezetőknek neveztek.

¹⁵ Klein i.m. 62-63.

ching), **együtműködő** (szupportív) és **delegáló** vezetői stílusról. Modelljünkben a beosztott felkészültségét a képesség és hajlandóság koordinátái között értelmezik. A vezetőnek a különböző beállítottságú beosztottakkal szemben stílusukat folyamatosan változtatni kell. A rendelkező vezetési stílusban a vezető kijelöli a szerepeket és meghatározza, hogy ki, mikor, hol és mit tegyen. A meggyőző vezetőt az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi. Az együtműködő vezetési stílus esetén a vezető és a beosztott is részt vesz a döntési folyamatban. A delegáló vezetési stílust gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság jellemzi, a vezető támogatása és irányítása is gyenge.

A helyzetfüggő vezetés¹⁶

Ha a beosztott képes, de nem hajlandó, akkor mindkét fél részt vesz a döntésben, a vezető bátorít (ötleteit megosztja, facilitálja a döntést). EGYÜTTMŰKÖDŐ VEZETŐ	Ha a beosztott nem képes, de hajlandó, akkor a vezető irányít és támogat is (elmagyarázza a döntést, tisztázza a kérdéseket). MEGGYŐZŐ VEZETŐ
Ha a beosztott képes és hajlandó is, akkor a vezető delegál (nem irányít és nem támogat, hanem felelősséggel ruházza fel a beosztottat). DELEGÁLÓ VEZETŐ	Ha a beosztott se nem képes, se nem hajlandó, akkor a vezető egyértelműen utasít (szorosán instruál, ellenőriz). RENDELKEZŐ VEZETŐ

Daniel Goleman hat vezetési stílust határoz meg, amelyek alapját az érzelmi intelligencia (vagyis a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével és kezelésével kapcsolatos) különböző komponensei adják. A hat stílus a **kényszerítő, iránymutató, kapcsolatközpontú, demokratikus, követelményállító és felkészítő**. Kutatásai szerint azok a vezetők tudják megteremteni a legkedvezőbb és leghatékonyabb munkahelyi légkört, akik négy vagy több vezetési stílust sajátítottak el – elsősorban az iránymutató, a demokratikus, a kapcsolatközpontú és a felkészítő stílusokat. „A stílusok olyanok, mint az ütők a profi golfjátékos zsákjában. A játék folyamán a játékos mindig az ütéshez legmegfelelőbb ütőt választja. Néha gondolkodnia kell a választáson, de általában automatikusan tudja, melyik ütőt kell használnia. A játékos felméri a feladatot, gyorsan kihúzza a megfelelő ütőt, és elegánsan elüti vele a labdát.”¹⁷

Henry Mintzberg a vezetői szerepeket személyközi, információs és döntési szerepekre osztotta fel. A **személyközi** szerep elemei a nyilvános megjelenések, a főnöki, a kapcsolatteremtő és ápoló szerep; az **információs** szerepek információgyűjtő, információmegosztó és szóvivői szerepre oszthatók fel; a **döntési** szerepek között pedig megkülönböztet vállalkozói, zavarelhárító, erőforrás-elosztó és tárgyaló-megosztó szerepeket.¹⁸

Némedi János összefoglalása alapján a következő képességeket szükséges elsajátítani a vezetőnek a siker érdekében:

- **Képesség és hajlandóság a delegálásra:** A vezető legyen tisztában azzal, hogy nem csak ő tudja megoldani a problémákat. Tudnia kell rangsorolni a feladatokat, gazdálkodni az idejével, és kiadni a feladatokat a munkatársainak. A feladat kiadása azonban önmagában kevés, a hatáskört és a felelősségi kört is ki kell jelölni hozzá (delegálni kell).
- **Megfelelő hatalomgyakorlás:** A vezetői hatalom egyik forrása a vezető kinevezéséből következő hatalom. Meg kell találnia a vezetőnek azt az egyensúlyt, mellyel a formális hatalmát érezteti, de nem hangsúlyozza túl.
- **Személyes példamutatás:** Alapszabály, hogy csak azt várhatjuk el másoktól, amit mi is teszünk.
- **Vezetői szerepvállalás megítélése:** A vezető döntéseiben már nem csak a kollégái érdekeit kell szem előtt tartania, hanem a szervezet érdekeit is. Nehéz feladat úgy egyensúlyozni a

¹⁶ Hersey, P. – Blanchard, K. H.: Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. 3rd ed. Prentice Hall, New Jersey, 1977. alapján

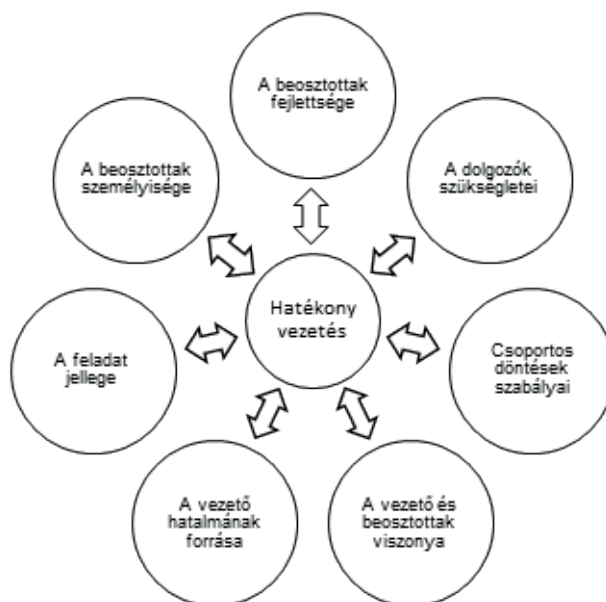
¹⁷ Goleman, Daniel: A vezetés, amely meghozza az eredményt, Harvard Business Manager 2001/2.,

¹⁸ Dobák és Antal i.m. 378.

két érdekkör között, hogy egyik se sérüljön.

- **A vezetővé válás tudatos vállalása:** Az eredményes vezetőnek nem csak a szakmai feladatokat kell elvégeznie, hanem vállalnia kell a vezetői posztból adódó egyéb – sok esetben kellemetlen – feladatokat is.¹⁹

A vezetői elméletek tárgyalását lezárva álljon itt *Klein Sándor* szemléletes ábrája a hatékony vezetést befolyásoló külső tényezőkről.²⁰



Forrás: Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia

Összegezve a rövid vezetéselméleti áttekintést: a kongruens (önazonos) vezetői szerep kialakításához nélkülözhetetlen annak elemző végiggondolása, hogy a vezető hogyan vélekedik az általa irányított szervezet működéséről, céljairól, beosztottairól és saját magáról. A vezetéselmélet nem ad kész recepteket: a fent ismertetett modellek abban tudnak segítséget adni, hogy egyes elemeiket a vezető saját munkájára, élethelyzetére vonatkoztatva tudatosabbá tegye vezetői munkáját.

1.2. A mentor szemléletű vezetés

A közszolgálati vezető eszköztára – éppen a közszolgálatnak az üzleti élettől elérő sajátosságai, karrier- és bérrendszere, eredménycéljai miatt – több szempontból korlátozott. Éppen ezért vezetői munkájában elsősorban a személyközi, szervezeti vezetésre, a szervezeti kultúra fejlesztésére célszerű koncentrálnia, hiszen a szervezeti kultúra „a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőzések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásához követendő mintákat, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.”²¹

A mentor szemléletű vezetés (más megfogalmazásokban *coach-típusú* vezetés), célja egy **kiszá-**

¹⁹ Némédi János: Szervezési és vezetési ismeretek, 2009., http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/265_a_sikerkes_munkahelyi_vezet_jellemzi.html (utolsó letöltés: 2017.12.10.)

²⁰ Klein i.m. 69.

²¹ Bakacsi i.m., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html (utolsó letöltés: 2018.01.16.)

míthatóan működő szervezeti kultúra létrehozása. „A mentor olyan vezető, aki nagy hangsúlyt helyez munkatársai képességeinek kibontakoztatására, önállóságuk kiteljesítésére. Arra törekszik, hogy bizalom alapú kapcsolatokat, partneri viszonyt építsen ki munkatársaival, környezetük felelős és autonóm formálására, a realitások felismerésére, ugyanakkor kreatív, kezdeményező hozzáállásra ösztönzi őket.”²² A mentor szemléletű vezetés abból indul ki, hogy a munkavállalók jól teljesítenek olyan helyzetekben, amikor számukra megfelelő pozícióban érezhetik magukat, elismerik szakértelmüket. Ha a munkavállaló hosszú távon is érezheti, hogy számít a véleménye, az megsokszorozhatja erőfeszítéseit és teljesítményét.

A „jó szervezet”, a **mentoring rendszerek** jellemzői Skonda Mária összefoglalásában:

- beilleszkedési folyamat támogatása, gyorsítása (új belépők, pozícióváltás, speciális helyzetek);
- a felhalmozott szervezeti és szakmai tapasztalati tudás átadása;
- fejlődéstámogatás;
- tudatos utánpótlás-fejlesztés;
- hátrányos vagy speciális helyzetű kollégák fejlesztése, integrálása;
- szervezeti és szakmai szocializációs folyamat;
- a siker alapja a kölcsönösség – a választás szabadsága;
- egyenrangú partneri/munkatársi viszony és az eltérő szaktudásból, pozícióból adódó alá/felé rendelt viszony egyensúlyban tartása.²³

A merev hivatali szervezet, a kötött hierarchia, a jogszabályok által meghatározott működési keretek és eljárások látszólag leszűkítik a kreativitást és a rugalmasságot. Meggyőződésünk azonban, hogy a vezetés területén vannak lehetőségek ezek oldására. A szervezet belső életét, munkamorálját, hangulatát – és ezeken keresztül közvetve a hatékonyságát, eredményességét – éppen a mentor típusú vezető által kialakított munkahelyi légkör, a munkatársi együttműködés tudja javítani.

1.3. Az átalakító vezetés

A 20. század utolsó évtizedeiben a vezetői munka egyik legfontosabb részterülete a szervezeti változások kezelése lett. Az új vezetés (New Leadership) gyűjtőnévű vezetéselméletek megalkotói ezért egyre inkább a változtatás, átalakítás képességére, a transzformatív (átalakító), karizmatikus és jövőkép-központú tevékenységre fókuszáltak vezetői modelljeikben. „Az átalakító vezetés elsősorban a jövővel foglalkozik, a környezeti hatásokat transzformálja a szervezet egésze vagy annak része felé, strukturális változtatásokat kezdeményezve és azokat végrehajtva. Alapvetően az innováció, a változtatás, a kreatív ötletek és gondolatok gyűjtőhelye, szűrője, adaptálója.”²⁴

A transzformáló vezetőnek elő kell segítenie a fennálló helyzet megváltoztatását és serkentenie kell az innovációt a szervezetben. Ennek során szükségessé válik a vezető saját személyiségének átalakítása és a munkatársak transzformációja is.²⁵ A transzformáló vezetés állandó egyensúlykeresés a stabilitás és a megújulás, a remény és az aggodalom között.

Az átalakító vezetés (Transforming Leadership vagy Transformational Leadership) középpontjára

²² Skonda Mária: Mentoring: a vezetés emberi oldala, http://www.piecesprofit.hu/kkv_cegblog/mentoring-a-vezetes-emberi-oldala/ (2017.12.10.)

²³ Skonda i.m., http://www.piecesprofit.hu/kkv_cegblog/mentoring-a-vezetes-emberi-oldala/ (utolsó letöltés: 2017.12.10.)

²⁴ Heidrich Balázs: Alkalmazottak vezetése, BGF, 2011., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/az_atalakito_vezeto_fogalma_WN9HiCl08oRhe7ys.html (utolsó letöltés: 2017.12.03.)

²⁵ Fehér János: Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész), Vezetéstudomány 2010/3., 4.

ban a motiváció áll, ezért a transzformáló vezetőnek rendkívül erős motivációs képességekkel kell rendelkeznie: elismerést, már-már csodálatot kell keltenie munkatársaiban, meg kell tudnia győzni őket arról, hogy az általa bevezetett újítások, átalakítások a közös siker felé vezetnek és megérik az erőfeszítést. Burns szerint **az átalakító vezetés** az a folyamat, ahogy a vezetők és követőik egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik.²⁶

Egyes elméletek ezt **karizmatikus vezetésnek** nevezik. „A karizmatikus vezetők jövőképpel rendelkeznek, kiválóan kommunikálnak, felkeltik másoknak a bizalmát s a munkatársaknak a saját képességeikbe vetett hitét. Energikusak, cselekvésorientáltak, expresszívek, közelséget mutatnak, a kockázatokat »romantikusán« szemlélik, stratégiáik nem konvencionálisak, önmagukat előtérbe tudják állítani, dramatikus a fellépésük, kihangsúlyozzák egyediségüket.»²⁷

Heidrich Balázs az átalakító vezető 11 jellemvonását sorolja fel:

1. Nagyobb elkötelezettséget érez a hosszú távú jó munkából és kapcsolatokból eredő hosszú távú nyereséggel szemben.
2. Személyes és helyzetéből adódó befolyását arra használja, hogy kedvező változásokat érjen el és másokra hatással legyen.
3. Újításokat kezdeményez és másokat is erre ösztönöz.
4. Nemcsak a dolgozók nyomást gyakorló 10%-ára figyel oda, hanem a másik 90%-ra is.
5. Nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy jó kapcsolata legyen az emberekkel, segítse fejlődésüket és a szervezet egészének fejlődését.
6. Azt a hatékonysági alapfelfogást hangsúlyozza, hogy azt a munkát kell végezni, amely az embereknek és a szervezetnek egyaránt megfelelő.
7. Gondolatrendszert, meggyőződéseket és értékeket fogalmaz meg.
8. Kapcsolatot tart a dolgozókkal minden szinten.
9. Odafigyelő, érzéssel beszél, támogató.
10. Mások erősségeit keresi és elismeri.
11. Jövőképéről, céljairól és terveiről beszél.²⁸

Ebben a kontextusban merülhet fel a *management* és a *leadership* típusú vezetés egyre szélesebb körben ismert különbözősége is. A hagyományos irányítás (menedzsment) funkciói az új típusú vezetés (leadership) kapcsán új értelmet nyernek, nem meghaladva, hanem kiegészítve azt. Az egyszerű tervezés mellett megjelenik a jövőkép-alkotás, a szervezés mellett az emberek motiválása a jövőkép megvalósítására, az irányítást pedig kiegészíti a folyamatos inspiráció és a helyes irány tartása.

A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint²⁹

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Biztosított feltételek	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motiváció, inspiráció
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

²⁶ Burns alapján Fehér i.m. 6.

²⁷ DuBrin alapján Fehér i.m. 5-6.

²⁸ Heidrich i.m. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_sicorn/az_atalakito_vezeto_Dfos7tiXxaMNRVj3.html (utolsó letöltés: 2017.12.03.)

²⁹ Kotter, J.: Mit csinálnak a vezetők valójában? Harvard Business Manager 1999/2. alapján Bakacsi i.m. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2017.12.04.)

Warren Bennis és Burt Nauns így fogalmazza meg a vezető (leader) és a menedzser közti különbséget: „a menedzserek jól csinálják a dolgukat, az igazi vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.”³⁰ Mint a vezetélméleti felosztások általában, természetesen ezek sem egymással ellentétes és kizáró koncepciók, hanem mind a kétféle működésre szükség lehet egy szervezeten belül.

Nézetünk szerint a jó állam koncepciójában az államigazgatás alrendszerének és egyes szereplőinek is feladata folyamatosan keresni a fejlődési lehetőségeket a folyamatok hatékonyabbá tételére, az ügyfelek jobb kiszolgálására, az átlátható és kiszámítható működés megteremtésére. Ehhez már nem elegendő a meglévő rendszerek fegyelmezett működtetése. A folyamatosan változó társadalmi, technológiai és jogi környezetben állandó önfejlesztésre, átalakításra, jövő-orientált vezetésre van szükség. Az átalakító vezetés az aktuális kihívások menedzselésében jelentős eredményeket ér el, de soha nem lesz tartósan sikeres, ha nem párosul a munkatársakért való felelősségvállalással, empátiával, egyfajta szolgáló jelleggel.

1.4. A szolgáló vezetés

Folytatva a lehetséges vezetői magatartások vizsgálatát, a Robert Greenleaf által 1970-ben megfogalmazott szolgáló vezetés elmélete ugyancsak a vezető és munkatársak kapcsolatát helyezi a középpontba.

A **szolgáló vezetés** gondolata elsősorban a non-profit szférában, egyetemeken, egészségügyi szervezetekben és alapítványokban honosodott meg. „A szolgáló vezetővé válás abból a magától értetődő érzésből indul ki, hogy valaki elsősorban szolgálni akar. Aztán a megfontolt döntések sora elvezeti az embert oda, ahol már alkalmas a vezetésre.”³¹ Ezt a vezetői modellt a **vezetettek gazdagítását és építését helyezi a középpontba**. A szolgáló vezetés eredményeként a munkatársak személyisége is változik, alkalmasságuk, magabiztosságuk, kapcsolatépítési készségük fejlődése révén a szervezet is jobb eredményekre képes.

Az ilyen vezetőnek nem a saját érdeke kerül a középpontba, hanem az, hogy a munkatársa eredményes tudjon lenni. Akármire is van ehhez szüksége, a vezető támogatására számíthat. „Az önzetlen, szolgáló vezetés nem a pozícióból adódó hatalom párnáin terpeszkedik, hanem arra törekszik, hogy másokat is felhatalmazzon és felszabadítson a szolgálatra. A szolgáló vezetés nem a vezetők, hanem a vezetettek szükségét tartja szem előtt.”³² A szolgáló vezetés elmélete meghatározó a keresztény vezetélméletben, de mára már messze nem csak a vallásos szférában elterjedt.³³

Míg „egy hagyományos szervezetben a menedzseré a felelősség, a munkatársaknak pedig az a dolguk, hogy tegyék, amit a menedzser mond”, addig „a szolgáló vezetők érzik, hogy az ő feladatuk segíteni másoknak, hogy elérjék a céljaikat. Folyamatosan azt nézik, az embereiknek mire van szükségük ahhoz, hogy jól teljesítsenek, és a jövőkép szerint éljenek.”³⁴

Greenleaf és követői tapasztalata az, hogy az addig egyeduralkodónak számító hatalom-orientált vezetés pozícióharchoz, protekcionizmushoz, korrupcióhoz és cinizmushoz vezet, ami bizalmi válságot okoz, és ilyen körülmények között a leader-típusú vezetés jóformán ellehetetlenül.

„A szolgáló vezetőnek van jövőképe, van egy álma, amit meg szeretne valósítani. Az emberek

³⁰ Némedi i.m., http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/23_vezet_s_menedzser.html (utolsó letöltés: 2017.12.10.)

³¹ Robert Greenleafet idézi http://legyjobbmindhalalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2017.12.05.)

³² Howard Young: A szolgáló vezetés újra-felfedezése, Tárház 2004/1., http://enrichmentjournal.ag.org/International_PDF/Hungarian/2004_01_tarhaz.pdf (utolsó letöltés: 2017.12.05.), 9.

³³ Keresztény aspektusáról ld. Young i.m., 8-12.

³⁴ Blanchard, Ken: Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel, Budapest, HVG, 2010., 266.

azért követik, mert felépül bennük a bizalom az irányukban kifejezett szolgálatkészségnek köszönhetően. Az ilyen vezető ugyanakkor nemcsak álmodni tud, hanem kezdeményezőkésséggel is bír. Kritikus helyzetekben képes megállni, visszavonulni és újraértékelni a szituációt. Jelen van, gyűjti a környezeti információkat. Ez később lehetővé teszi, hogy az átlagnál sokkal hatékonyabban, mintázatok felismerve, intuícióját hasznosítva tudjon döntésre jutni, valamint következtetni a várható történésekre. Vagyis lépésről lépésre, folyamatosan halad előre a fontos célok elérése során. Mindez további megerősítést ad a kollégáknak arról, hogy a vezető érdemes a követésre.”³⁵

„A szolgáló vezetés arra feltételezésre épül, hogy a szervezetben a hatalom nem zérőösszegű, és hogy a munka legalább annyira van a dolgozó fejlődéséért, mint amennyire a dolgozó a munka elvégzéséért”³⁶.

A szolgáló vezetés tehát semmiképpen nem értelmezhető valamilyen szolgálai passzivitásként, sokkal inkább aktív, cselekvő magatartást feltételez. A szolgáló vezető elérhető, megközelíthető, a legváltozatosabb élethelyzetekben lehet hozzá fordulni. Ez tudatos elhatározást és sokszor nagy energia-befektetést igényel, ami ugyanakkor megtérül a személyes kapcsolatok és példamutatás motivációs erejében. **A szolgáló vezető hatalma a meggyőzésben és a példamutatásban rejlik.** Fontos, hogy a megértés és meghallgatás nem jelenthet elvtelen elfogadást, vagy a minőségi és szakmai követelmények leszállítását.

A szolgáló vezetés közegében a munkatársi hierarchia is megváltozik. A vezető pozícióféltésből nem hátráltatja a tehetséges beosztottak előrelépését, így közvetve, munkájuk és eredményeik révén azok is segítik az ő személyes karrierjének fejlődését. A modell a munkatársak befolyáshoz segítésén, **felhatalmazásán** (*empowerment*) alapul. Ez a felhatalmazás az információ, a felelősség, a hatáskör, a bizalom és az önállóság lehetőségét nyújtja a munkatársaknak, akik ezáltal elkötelezettebbé válnak a munka eredményessége és a szervezet iránt.³⁷ A felhatalmazás a fenti értelemben nem egy egyszeri aktus (megbízás), hanem folyamat: a vezető és a beosztottak kettős struktúráját felváltja egy felelősségvállaló, egymásra utalt, egymásban bízó és egymást támogató munkatársi közösség. Az angol *empowerment* szó azt sugallja, hogy „erővel, hatalommal töltődik fel a szervezet minden tagja, nem a többiek legyőzésére, hanem a feladatok tökéletes teljesítésére.”³⁸

A felhatalmazás *Ken Blanchard* szerint a szabad információáramlás, az autonómiateremtés és az önirányító teamek helyzetbe hozásából áll. Elmélete szerint a felhatalmazó vezetési kultúra első feltétele, hogy a vezetőnek minden szükséges információt meg kell osztania beosztottaival. Ez egyfelől alapot ad számunkra a helyes döntésre, másfelől kiépíti a bizalom hálózatát a munkatársak között. A másik fontos elem, hogy a vezető pontosan definiálja az egyes beosztottak mozgásterét, döntési kompetenciáit és felelősségi körét. Az első két feltétel teljesülése esetén elképzelhető, hogy a közös jövőképű, a stratégiai célokat ismerő munkatársak közvetlen irányítás nélkül, maguk is ki tudják jelölni a kívánatos célokat, és szét tudják osztani a feladatokat a csapaton belül, vagyis képesek a klasszikus vezetői felelősségeket is átvállalni. Ez a harmadik szint a gyakorlatba nagyon nehezen átültethető, a közszolgálatban gyakorlatilag lehetetlen. A felhatalmazás első két szintje azonban szférától és munkahelytől függetlenül megvalósítható. A felhatalmazás *játékszabályait* Blanchard és munkatársai így foglalták össze:³⁹

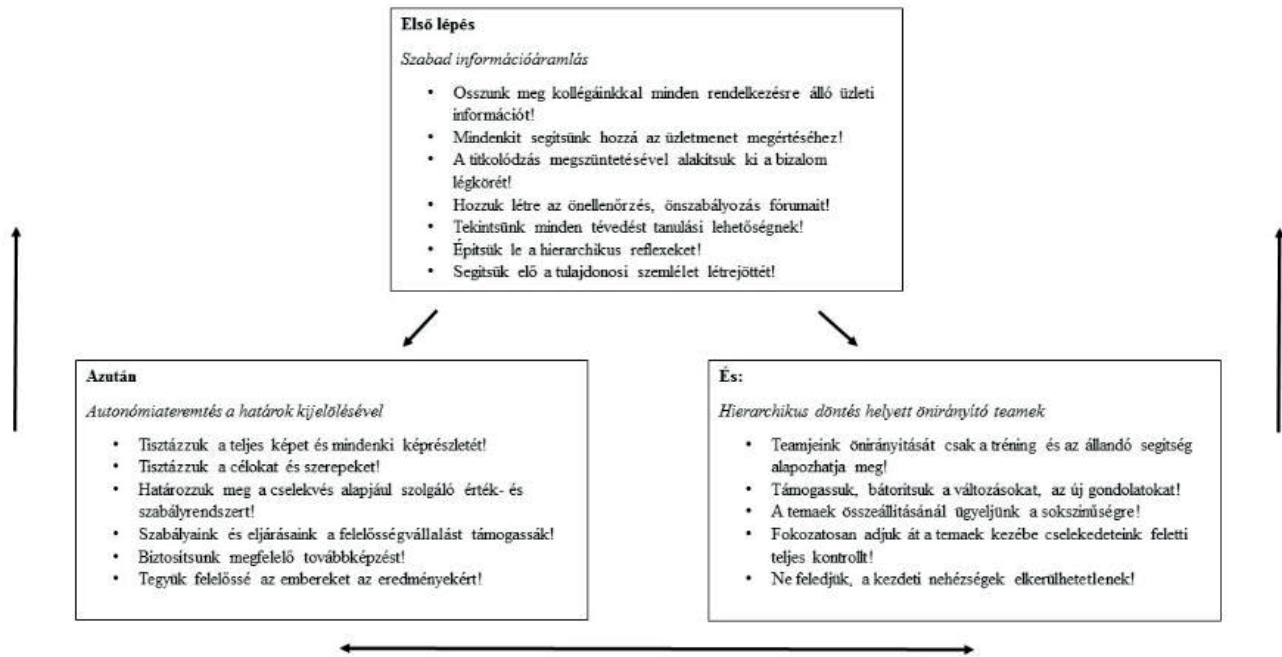
³⁵ Cservenyák i.m., 13.

³⁶ Daft alapján Fehér i.m. 10.

³⁷ Fehér i.m. 10.

³⁸ Klein i.m. 116.

³⁹ Az ábrát közli Klein i.m. 117.



Forrás: Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia

Ken Blanchard és Mark Miller az angol SERVE (=szolgál) szó betűinek felhasználásával így írták le a szolgáló vezető feladatait:

- See the future – Lásd a jövőt!
- Engage and develop people – Fejleszd és vond be az embereket!
- Reinvent continuously – A megújulás legyen folyamatos!
- Value results and relationships – Becsüld meg az eredményeket és a kapcsolatokat!
- Embody the values – Testesítsd meg az értékrendet!⁴⁰

Ez a fajta vezetői attitűd sokakból mindmáig ellenérzést vált ki (nemcsak vezetőkből), a hagyományos világrend felbomlását, a vezető kiszolgáltatottságát, szervezeti anarchiát feltételezve. „Ez a vezetési modell mintha kiengedné a gyeplőt a kezünkből. Az erős vezér helyett egy szenzitív, másokra és a problémákra érzékeny személy irányít. Közelebb kerülnek hozzá a dolgozói, és ő is emberközelebb, megközelíthetőbb lesz. Ez magában hordozza a sebezhetőség és a kihasználhatóság, vagyis a visszaélés lehetőségét. A szolgáló vezetőnek azonban épp ezt a kockázatot kell vállalnia a nagyfokú produktivitásért cserébe. Nem kell messzire mennünk; korunk sikeres cégei igazán rugalmasan viszonyulnak a munkavállalóikhoz valamint az általuk elvégzendő munkákhoz.”⁴¹ A felhatalmazás nem a vezetőtől a beosztottak felé mutatott egyoldalú gesztus. Azáltal, hogy a dolgozókat felszabadítja a hierarchikus eljárásrendek kötöttségei alól, képessé és elkötelezetté teszi őket a felelősségvállalásra, szunnyadó energiáik felszabadítására, képességeik maximumának elérésére.

Az elmúlt évtizedek nyugat-európai és észak-amerikai gyakorlata az empowermenttel kapcsolatos fenti félelmeket nem igazolta. A valóban rátermett és elkötelezett, tudatos vezető kezében a szolgáló vezetés inspiráló és hatékony eszköz (példa erre többek között a Pixar vagy a Google sikere). **Különösen hatékony lehet ez a szemlélet olyan közegben, mint a közszolgálat, ahol a teljesítmény pénzügyi adatokkal nem, vagy nehezen mérhető, a sikerkritériumok elsősorban a szolgálat minőségében foghatók meg.**

⁴⁰ Blanchard i.m. 279-281.

⁴¹ http://legyjobbmindhalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2017.12.05.)

A közszolgálati hivatás legfontosabb hívószavai a kiszámíthatóság, problémaérzékenység, mérlegelés, elfogadás és türelem. A szolgálat vezetői filozófiájában „sokkal nagyobb szerep jut magának az embernek, mint érzékeny lénynek. Kifinomultabb érzékre van szükség, ráérzésre, megérzésre, és nem csak könyvekből megtanult helyzetfelismerésre valamint sablonos reagálásra. Rá kell hangolódni a másik személyre, tudni kell őt megérteni, tovább lendíteni, motiválni. Ez komplikáltabb ugyan, de hatékonyabb. Növekszik a lojalitás, az elköteleződés és az eredményesség is. Mindez nem csak a cég belső kapcsolataiban mutatkozik meg, hanem átültetődik a külső viszonyokba is.”⁴²

1.5. A hiteles vezető jellemzői

Örök kérdés, hogy mitől válik hitelessé egy vezető. Létezik-e az az optimális állapot, amikor valaki tiszta értékrenddel és egyértelmű prioritásokkal bír, és ennek megfelelően cselekszik? Képes lehet-e arra, hogy ezzel másokat is önmaga követésére sarkalljon?

„A hatékony vezetés belső munka, érzelmi kérdés. A lényeg a vezető jelleme és szándéka, az, hogy merre vezet az embereit, vagy, hogy szolgál, vagy szolgálják. Fontos, hogy egy vezető őszinte válaszokat adjon ezekre a kérdésekre, a szolgálat vezetőst nem lehet megjátszani.”⁴³

Korunkat gyakran nevezik az értékhiány, a morális talajvesztés korának. Az ilyen korszakokban különösen fontossá válik a vezetők belső, morális tartása, hitelessége.

A Harvard egyetem professzora, *Bill George* kutatása alapján **a hiteles vezetőket öt jellemvonás emeli társaik fölé:**

1. Egy tiszta cél érdekében dolgoznak szenvedélyesen.
2. Stabil értékek szerint élnek (azaz van belső irányítójuk).
3. Nemcsak az eszükkel, de a szívükkel is vezetnek.
4. Valós kapcsolaton alapuló emberi viszonyokat alakítanak ki.
5. Óriási önfegyelmekkel bírnak.⁴⁴

„A hitelesség arról szól, hogy önmagunkat adjuk, és ki vagyunk békülve azzal, akik vagyunk. Úgy vélem, amikor hitelesek vagyunk, követjük, amit a szívünk diktál, és olyan helyekre, helyzetekre és beszélgetésekre keveredünk, amelyekben jól érezzük magunkat. Olyan emberekkel találkozzunk, akikkel szeretünk beszélgetni. Olyan helyekre jutunk el, amelyekről mindig is álmodtunk. Vagyis, végső soron, követjük a szívünk szavát, és ez elégedettséggel tölt el minket.”⁴⁵

A vezetői munka hatékonyságában hosszú távon kiemelten fontos a vezető önzonossága (kongruenciája). Ideig-óráig lehet vezetőt „játszani”, de kiélezett válsághelyzetekben ez az álarc könnyen lehullhat, az öncélú szerepépítés lelepleződhet, és a vezető végleg elvesztheti munkatársai bizalmát. „Minél nagyobb mérvű a kongruencia, annál inkább várható, hogy a szerep és a személyiség eggyé válik, a személy azonosul szerepével. Inkongruencia esetén pedig a személy konfliktusba kerül szerepével, melynek következtében szerepétől fokozatosan eltávolodik.”⁴⁶

A közszolgálati vezető személyes hitelessége nem elválasztható attól, hogy mennyire tud azonosulni a szervezet céljaival. Sok esetben ez nem könnyű, mégis szükséges. Ha a vezető nem (sem) hisz abban, hogy a közszolgálat valóban a köz szolgálat, és a társadalmi együttélés nélkülözhetetlen eleme, akkor képtelen a szervezeti célok megvalósítására is. Nagy kérdés, hogy a közszolgálati dolgozóktól (vezetőktől) elvárhatók-e olyan érzelmi viszonyulások, mint az alkotmányhűség, a ha-

⁴² http://legyjobbmindhalalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2017.12.05.)

⁴³ Blanchard i.m. 273.

⁴⁴ <https://www.hrportal.hu/hr/hiteles-vezeto-hiteles-ember-20131007.html> (2017.12.08.)

⁴⁵ Carmine Gallot idézi Kránitz Éva: Vezetőfejlesztés. Hitelesség, <http://vezetofejlesztes.hu/hitelessag/> (utolsó letöltés: 2017.12.08.)

⁴⁶ Csepeli György: A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája, Budapest, Osiris Kiadó, 2001., 176.

zaszeretet vagy az állampolgárok szolgálata iránti elkötelezettség. Álláspontunk szerint igen: aki nem képes ilyen érzelmi bevonódásra választott hivatása kapcsán, az vélhetőleg alkalmatlan annak magas színvonalú ellátására. „A normajellegű szabályozás végső soron stabilizálja a közszféra számára megfogalmazott erkölcsi követelményeket, annak érdekében, és azzal a céllal, hogy rövidebb-hosszabb távon a közszolga ne csupán a jog, etikai norma parancsai miatt cselekedjék úgy, ahogy az helyes, hanem e normák köz- és magánéletüknek természetes részévé váljanak.”⁴⁷

⁴⁷ Bencsik András, Csefkó Ferenc és Fábíán Adrián: Ajánlások a közszféra etikai magatartásszabályainak kimunkálásához, Transparency International, 2012., 4.

2. A BIZALOM ÉS AZ ÖNBIZALOM SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A VEZETŐI MUNKÁBAN

2.1. A vezető önbizalma

A hatékony vezetőnek a vezetés mélyen megélt személyes ügye, amihez önismeretre és önbizalomra van szükség. „A pozitív önértékelés első lépése az erősségeink felismerése és a gyengeségeink ellensúlyozása, második a készségek fegyvelméssel való táplálása, a harmadik a saját és a feladathoz szüksége szakértelem közötti megfelelés felismerése.”⁴⁸ Ez nem a vezetői mindentudás kényszerét vagy a pozícióból eredeztetett kinyilatkoztatást jelenti, hanem a reális önismereten alapuló megalapozott önbizalmat. „Manapság legtöbbszörnek (...) meg kell tanulnunk fejleszteni és megvalósítani önmagunkat. Meg kell találnunk a helyünket, azt a területet, ahol a legnagyobb eredmények elérésére lehetünk képesek.”⁴⁹

A vezetői munkához nélkülözhetetlen rugalmas, lelkiileg ellenálló (reziliens) emberek „úgy tekintenek magukra, mint olyan valakikre, akik képesek megbirkózni az élet változásaival. Önbecsülésük alapjaiban és messzemenően független a külső befolyásoktól. A sorscsapásokat vagy sikertelenségeket elsősorban nem a saját kudarcukra vagy személyes felkészületlenségükre vezetik vissza.”⁵⁰

Nehéz ugyanakkor megtalálni azt a józan mértéket, ami a reális önbizalom mezőn belül tart. A szélsőséges önbizalom már önteltség, arrogancia, amely a vezetéshez nélkülözhetetlen társas képességek rovására megy. Az önbizalom hiánya ugyanakkor gátjává válhat az innovatív vezetésnek, hiszen az önbizalom hiányos emberek az elkerülhetetlen tévedéseket kompetenciahiányként, visszavonhatatlan kudarcként élik meg. A reziliens személyiségek ezzel szemben „a hibákat mindenekelőtt tanulási tapasztalatnak és fejlődési esélynek tekintik. (...) Megvizsgálják, hogy mely releváns információt és tapasztalatot tudják felhasználni a jövőbeli terveikhez és tevékenységeikhez.”⁵¹ Sokszor ehhez kudarcról sincs szükség.

Tomka János – Peter Drucker alapján – hét kérdést ajánl a vezetők figyelmébe az önmenedzselés folyamatában:

1. Mik az erősségeim?
2. Hogyan végzem a munkámat?
3. Mik az értékeim?
4. Hová tartozom?
5. Mi az én hozzájárulásom az eredményekhez?
6. Mit teszek a kapcsolatokért?
7. Hogyan készülök életem második felére?⁵²

A hivatkozott tanulmány szerint az önmenedzselésben (karrierépítésben) a legfontosabb a változás, a változtatás és a megőrzés helyes arányainak megtalálása. „Talán a legnagyobb hiba, amit el

⁴⁸ Fehér i.m. 8.

⁴⁹ Drucker, Peter F.: Önmagunk menedzselése, Harvard Business Manager, 2000/2., 7.

⁵⁰ Gruhl, Monika: A keljfeljancsi-stratégia. Krízishelyzetek legyőzése, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2013., 26.

⁵¹ Gruhl i.m. 37.

⁵² Tomka János: A megosztott tudás hatalom, Budapest, Harmat Kiadó, 2012., 186.

szoktunk követni, hogy a végsőig ragaszkodunk azokhoz a módszerekhez, gondolkodásmódokhoz, viselkedési formákhoz, amelyeket meg kellene változtatnunk, ugyanakkor – mert talán túl sokat hangoztatjuk a változás szükségességét – föladjuk azokat az elveket, melyek megőrzésén, fejlesztésén, gondozásán állandóan fáradoznunk kellene.”⁵³

Bármilyen paradoxnak tűnik is, sokszor tapasztaljuk – elsősorban a nonprofit és közszférában –, hogy a sikeres vezetők valamilyen rosszul értelmezett szerénységből igyekeznek háttérbe húzódnival, miközben sikerre vezetik a szervezetüket. A szakirodalom ezt „szélhámós szindrómának” nevezi. Az ebben szenvedő vezető folyamatosan alábecsüli teljesítményét. „Az eredményeit folyamatosan rajta kívül álló okoknak tulajdonítja, például a szerencséjének, mások támogatásának. A dicséret nem örömet és elégedettséget vált ki belőle, hanem büntudatot. Úgy érzi, csak idő kérdése, amíg mások számára is kiderül: ő valójában egy csaló, aki nem is ért ahhoz, amit csinál.”⁵⁴ Minden vezetőnek fontos tehát tudatosítania magában, hogy a siker – ha mögötte reális teljesítmény áll – nem szégyellnivaló. Az önbizalomhoz vezető út csakis az önismereten keresztül vezet.

A realista optimisták reménykednek a dolgok pozitív kimenetelében, és tevőlegesen hozzájárulnak a dolgok kedvező alakulásához. A reális önbizalom „adja az erőt ahhoz, hogy nehéz döntéseket hozzunk, és véghezvigyünk olyan dolgokat, amelyek mellett minden ellenkezés, ellenvélemény vagy a hatalmon lévők kifejezett rosszallása ellenére kitartunk. Az önbizalommal rendelkező emberek képesek meghozni a szükséges döntéseket és ki is tartanak döntéseik mellett, anélkül, hogy arrogánsak, vagy védekezők lennének.”⁵⁵

A reális önbizalom nélkülözhetetlen konfliktusok kezelésénél is. A vezetői munka nem elképzelhető konfliktusos helyzetek nélkül. Az, hogy egy-egy ilyen szituációban mennyire vagyunk magabiztosak és eredményesek, nagyrészt személyes önbizalmunktól függ. „Az érdekérvényesítés során ötféle stratégiát különböztetünk meg. (...) A konfliktuskezelési stratégiákat az önérvényesítés és az együttműködés kombinációiként lehet leírni, ezek a következők:

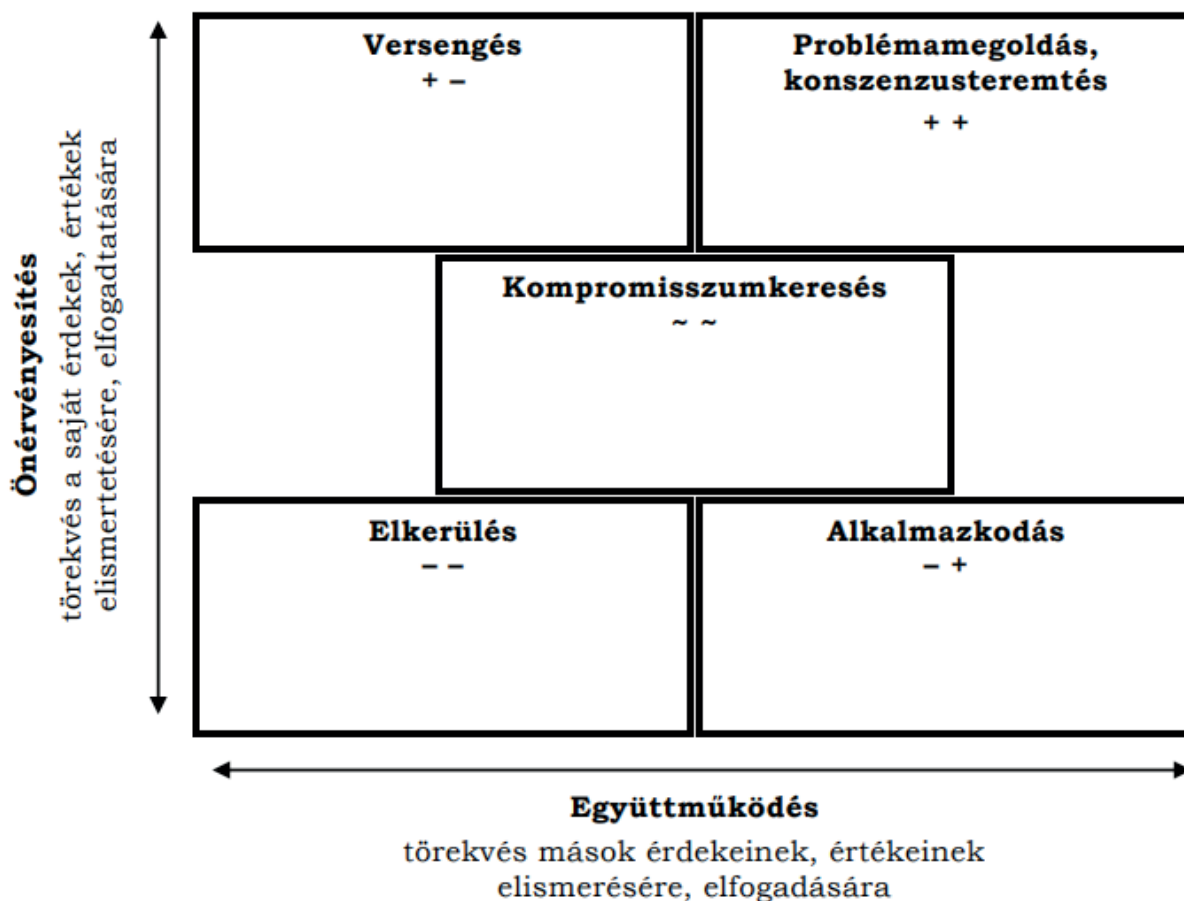
- **Elkerülő:** alacsony önérvényesítés, alacsony együttműködés jellemzi. (Nincs, vagy alacsony a nyeresége a helyzetben.)
- **Versengő,** önérvényesítő: magas önérvényesítés, alacsony együttműködés jellemzi. (Magas egyéni nyereségre törekszik.)
- **Alkalmazkodó,** önalávető: alacsony önérvényesítés, magas együttműködés jellemzi. (Nyerése a partnernek van.)
- **Kompromisszumkereső:** önérvényesítés, együttműködés jellemzi. (Az elfogadható közös nyereségre törekszik.)
- **Problémamegoldó:** magas önérvényesítés, magas együttműködés jellemzi. (A közös nyereséget maximalizálja.)”⁵⁶

⁵³ Tomka: i.m., 188-189.

⁵⁴ László Móni: Lehetőségek kivételes. Az énmárkaépítés alapjai, Budapest, Kossuth Kiadó 2015., 39.

⁵⁵ Goleman (2002), 114.

⁵⁶ Budavári-Takács Ildikó: A konfliktuskezelés technikái, Szent István Egyetem, 2011., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch09.html (utolsó letöltés: 2017.12.27.)



Forrás: Budavári-Takács Ildikó: A konfliktuskezelés technikái

Az önbizalom nem más, mint saját értékeink és képességeink ismerete. „Azok, akik ezzel a kompetenciával rendelkeznek, önbizalmat sugároznak a megjelenésükkel, »érezhető a jelenlétük«, képesek népszerűtlen nézeteket is hangoztatni, az igazság kedvéért »kilógni a sorból« és döntésképesek: bizonytalan, stresszes helyzetben is tudnak józan ítéletet alkotni.”⁵⁷ A közszolgálati vezető önbizalma a nyugodt, de dinamikus munkavégzés alapfeltétele. Ezzel nemcsak saját tevékenységének hatékonyságát növeli, nemcsak beosztottjai munkáját teszi eredményesebbé, hanem közvetve és közvetlenül harmonikus és kiszámítható körülményeket teremt az ügyfelek számára is.

2.2. Bizalom a munkatársakban

Egy szakirodalmi definíció szerint „a bizalom nem más, mint az egyik fél akarata olyan cselekedet megtételére, a benne megbízó másik fél számára fontos dologban, amelynek megtétele független attól, hogy a benne megbízó ezt tudja-e kontrollálni, ellenőrizni. Ennek lényege tehát, hogy a cselekvő akarja, és szívesen teszi meg az adott cselekedetet.”

A modern társadalmak – és azon belül a munkahelyi közösségek – a bizalom elvére épülnek. Különösen igaz ez a közbizalmi rendszert kifejezni hivatott államigazgatásra. „A társadalmat bizalmi háló, mint integráló erő tartja össze. (...) Elhisszük, hogy a hivatalok úgy fognak dolgozni, ahogy a

⁵⁷ Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, SHL Hungary Kft., Budapest, 2002., 112.

törvény előírja, elhisszük, hogy a boltban azt kapunk a pénzünkért, amit megígérnek. Elhisszük, hogy sem a rendőrség, sem a bíróság nem korrupt és tisztességes eljárásokkal találkozunk, tisztességes ítéleteket hoz a bíró.” Ez a bizalmi háló természetesen nemcsak a társadalom alrendszerén belül, de egyes munkahelyi közösségeken belül is alapvető. „Amennyiben egy személyekből álló csoport, vagy egy szervezeti csoport tagjai kölcsönösen élvezik egymást iránt ezt a bizalmat, az egész csoport működésének hatékonysága, eredményessége, vagy kényelmessége növekszik meg.”

Minden szervezet életében döntő jelentőségű a szervezeti integritás, amely feltételezi, hogy a szervezet megfelelő identitással rendelkezik.⁵⁸ Ez az állítás nemcsak a szervezetre, de a vezetőre, mint egyénre is igaz. A vezetőt körülvevő bizalmi háló természete azonban felettébb különös. *Saj-nicole A. Joni* vezetéselméleti terminológiája megkülönbözteti a személyes, a szakértői és a strukturális bizalom fogalmait.⁵⁹ A kezdő vezető bizalmi kapcsolatai nem különböznek a magánéleti bizalmi kapcsolatoktól: feddhetetlenségen, önzetlenségen, rokonszenven alapuló személyes bizalmi kapcsolatait a legtöbb vezető „beépíti” munkájába is. A munkahelyeken ez a **személyes bizalom** a közös élményeken és a kollégák személyiségének ismeretén alapul. Személyes bizalmasait mindenki erkölcsösnek, becsületesnek, szavatartónak, jóindulatúnak, diszkrétnek és őszintének látja, ugyanakkor ezek a kapcsolatok nem feltétlenül biztosítják azokat a speciális szakmai ismereteket, amelyekre a vezetőnek szüksége van. A kompetenciaalapú segítőtársi kapcsolat alapja a **szakértői bizalom**, amely csak egy konkrét tárgykörre vonatkozó viszonyrendszer. A szakértői bizalom ismerve, hogy a bizalmas kiemelkedő szakértője szakterületének, ismeretei naprakészek, amelyeket képes a megbízó szempontjai szerint strukturálni és adaptálni. A vezetői bizalom harmadik szintje a **strukturális bizalom**, amely segítséget tud nyújtani az érdekmentes, reális tájékozódáshoz. A vezetőtől általában formálisan nem függő strukturális bizalmas képes a saját céljaitól és érdekeitől független véleményalkotásra, lojalitása megkérdőjelezhetetlen, de ezzel nagyfokú függetlenség párosul, szerepe és ambíciói nem összeférhetetlenek a vezető céljaival és érdekeivel.

Robert F. Hurley szerint „bizalom az, amikor a kiszolgáltató helyzetben lévő ember reményteljesen számít valakire. (...) **A bizalom a – két ember között, embercsoportok között, vagy egy személy és egy szervezet között fennálló – kapcsolat minőségének mértéke.**”⁶⁰ Hurley bizalmi modelljének tíz eleme van, melynek három eleme kizárólag a döntéshozóval, hét pedig a döntéshozó és a bizalmas között kialakuló helyzettel kapcsolatos. A döntéshozónak (a „bízónak”, vagyis annak a vezetőnek, aki arról dönt, hogy bizalmával kitüntet-e valakit) a következőket kell mérlegelnie:

1. Milyen a bízó kockázatviselő képessége?
2. Milyen a bízó alkalmazkodóképessége?
3. Milyen a bízó hatalmi helyzete?
4. Milyen a felek biztonságérzete?
5. Mennyi a köztük lévő hasonlóság?
6. Mennyire esnek egybe a felek érdekei?
7. Mutat-e a bizalmas jóindulatú törődést?
8. Megfelelő képességű-e a bizalmas?
9. Bebizonyította-e a bizalmas, hogy kiszámítható és becsületes?
10. Jó-e a felek közti kommunikáció?⁶¹

A közszolgálatban a bizalom, titoktartás, diszkréció témaköre kardinális kérdés. Megítélésünk szerint a hivatali titoktartás követelménye nincs kibékíthetetlen ellentétben a bizalom meglétével, amennyiben a bizalom mint minőségfogalom a szervezeti működést jellemző pozitív kicsengésű ismertetőjegy.

⁵⁸ Fehér i.m., 8.

⁵⁹ Saj-nicole A. Joni: A bizalom természetrajza, Harvard Business Manager 2004/4. 36-43.

⁶⁰ Robert F. Hurley: A bizalom természetrajza, Harvard Business Manager 2007/2., 31., 37.

⁶¹ Hurley i.m. 33.

3. VEZETŐI KARRIER, SZEMÉLYES MÁRKAÉPÍTÉS (PERSONAL BRANDING)

A vezető bizalma és önbizalma egyaránt önismeretén és önmaga harmonikus külső-belső képén alapul. Ennek karbantartásához nélkülözhetetlen a személyes márkaépítés.

3.1. Mi az az énmárka (Personal Branding)?

„A jó bornak nem kell cégér” – szól az ősi mondás. A XX. századra nagyjából mindenki megegyezik abban, hogy a tömegkommunikáció korára ennek éppen a fordítottja igaz: a jó bornak is kell a cégér, vagyis reklám. Nem kivétel ez alól a személyes karrierépítés sem.

Bár a Personal Branding, vagyis az énmárka építése elsősorban a versenyszférában meghonosodott pszichológiai modell és marketingtechnika, de a személyes karrierépítésben, a sikeres vezetővé válásban a közsférában is nélkülözhetetlen. Mindannyian ismerünk olyan személyiségeket, akiknek a neve azonnal előhív egyfajta érzést, beállítódást. Ilyen lehet Napóleon, Henry Ford, Sir Winston Churchill, Ella Fitzgerald, Björn Borg, John Lennon, Ayrton Senna, Coco Chanel, Steve Jobs, de akár Paris Hilton is. Elsőre azt gondolnánk, hogy ezek a világ minden táján ismert, és nagyjából ugyanúgy pozícionált énmárkák csak az üzleti életben, a szórakoztatóiparban vagy a politikában fontosak, de nem így van. Személyes karrierünkben, építsük azt bármely sférában, nélkülözhetetlen annak tudatos alakítása, hogy mit üzenünk magunkról, és mások mit tudnak rólunk.

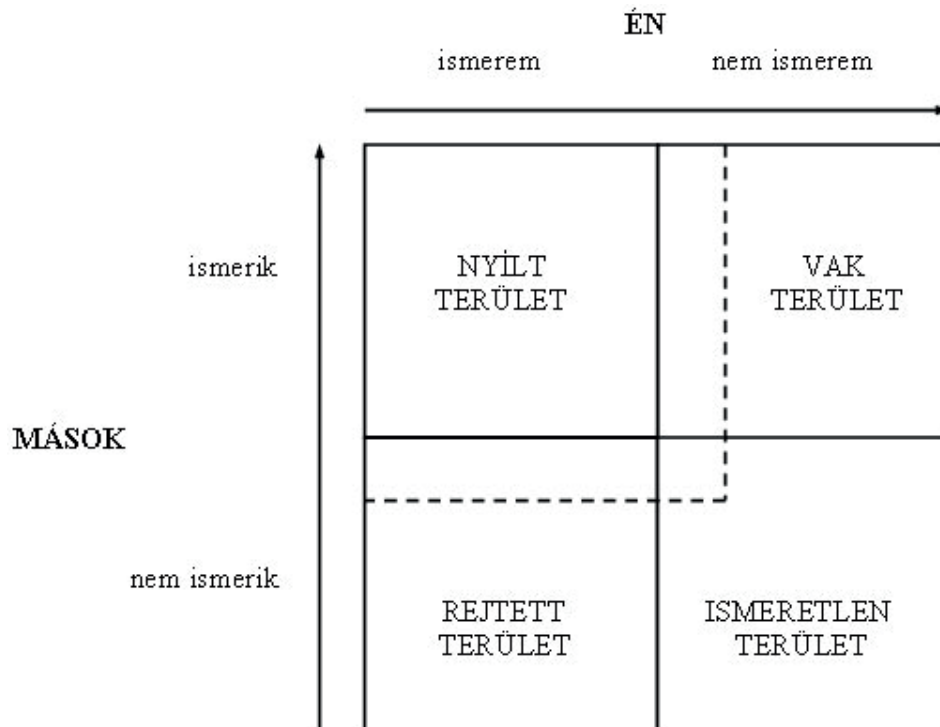
Ahhoz, hogy a vezető tudatosan tudja személyiségét és környezetét felkészíteni a vezetővé válásra és a folyamatos fejlődésre, elsősorban kiváló önismeretre van szüksége. *László Móni* karriertanácsadó szerint az énmárka nem más, mint „azon várakozások összessége, melyek mások fejében élnek velünk kapcsolatban.”⁶² *Jeff Bezos*, az Amazon alapítója megfogalmazásában: „Az énmárka az, amit mások mondanak rólunk, mikor kimegyünk a szobából.”⁶³ A kérdés tehát nem az, hogy az énmárka létezik-e, hanem hogy ezt a külső képet képesek vagyunk-e tudatosan befolyásolni, alakítani.

Az önismeret fejlesztésében segíthet az egyik legismertebb önismereti modell, a *Joseph Luft* és *Harry Ingham* által kidolgozott, úgynevezett Johari-ablak.⁶⁴

⁶² László i.m. 18.

⁶³ Idézi: Medock: Mi az énmárka, és hogyan működik az önmarketing, <http://medock.hu/onmarketing> (utolsó letöltés: 2017.12.02.)

⁶⁴ Az ábra forrása: <http://www.szemelyiseg-vezetes.hu/a-johari-ablak/> (utolsó letöltés: 2017.12.12.)



Forrás: Luft és Harry Ingham: Johari-ablak

A **nyitott én** területébe tartoznak azok a tulajdonságok, viselkedési módok, adottságok és képességek, amelyeket az egyén maga is ismer, és ismerősei is tudják róla. Ennek a területnek a kiszélesítése az egyén és környezete számára is fontos, mert nagyobb lehetőséget nyújt a kiteljesedéshez. Alapvető ugyanakkor, hogy ez a nyitottság soha ne menjen az intim szféra megőrzésének rovására (ez nagy kísértése például a közösségi oldalaknak).

A **rejtett én** területbe tartoznak azok a tényezők, amelyeket az egyén önmagáról ismer ugyan, de másokkal nem szeretne megosztani, azokat elrejt a külvilág előtt. A rejtett terület annál kisebb, minél több barátunk van, és minél őszintébb munkatársi közösségben dolgozunk. A vezető, pozíciójánál fogva, esetenként óhatatlanul szembesül beosztottjai rejtett énjével, de tiszteletben kell tartania annak intimitását.

A **vak én** a személyiségnek azokat a területeit jelenti, amelyeket az egyén maga nem ismer, de mások ismernek, felismernek. Ezek nem feltétlenül hátrányos területek, sőt, lehetnek olyan képességek, adottságok, amelyek kiaknázása új lehetőségeket nyit meg az egyén karrierjében. Egy jó munkatársi közösség sokat tehet például azért, hogy a munkatársak vak énjéből előcsalogasson addig rejtett értékeket. Ugyanígy segíthet a munkatársak által fel nem ismert negatív tulajdonságokkal való szembesülésben és azok elkerülésében is.

Az **ismeretlen én** területébe tartoznak az olyan tulajdonságok, viselkedésmódok, amelyeknek az egyén sincs tudatában, és amelyek mások előtt sem ismertek. Ezeket tudatosan szabályozni, használni vagy megváltoztatni nem lehet, egy-egy krízis, a körülmények radikális változása, új kihívások hozzátartoznak ezek felszínre.

A négy terület határai természetesen rugalmasak, konkrét tartalmuk függ az egyes társas szituációktól. A Johari-ablak módszerének legfőbb üzenete, hogy az ember önmagát csak akkor tudja fejleszteni és rossz tulajdonságait elhagyni, ha olyan bensőséges kapcsolatai vannak, amelyek megfelelő és hiteles visszajelzéseket adnak számára.

Az énmárka része a személyiség, a stílus, a szóhasználat, a viselkedés, az öltözködés. Az illem nem egyszerűen jó modor: „az illem a szervezet működésének kenőolaja. (...) Az illem – amely olyan egyszerű dolgokból áll, mint azt mondani: »kérem« vagy »köszönöm«, vagy tudni valakinek a

nevét és érdeklődni a családja felől – lehetővé teszi két ember számára a közös munkavégzést, attól függetlenül, hogy kedvelik-e egymást vagy sem.”⁶⁵

Magyarországon, és különösen a hazai közszférában az énmárka-építés sokszor „nyomulásnak”, erőszakos magamutogatásnak tűnik, pedig vezetői siker nem képzelhető el karriertervezés és tudatos önmenedzselés nélkül. Valaha a közszolgálat nyugdíjas állásnak számított, amely általában nélkülözte a nagy irányváltásokat vagy a pályamódosítást. Ma már a közszolgálaton belül is számos karrierút áll előttünk, pályánkon már nemcsak függőlegesen, hanem több dimenzióban is haladhatunk. A hivatali karriert egykor számléltárhoz hasonlították, mára sokkal inkább sakk-táblára vagy útvesztőre hasonlít.⁶⁶ Az előre tervezésnek, a taktikus visszavonulásnak vagy a gyorsabban célhoz vezető kerülőutaknak nagyobb jelentősége van, mint valaha.

3.2. Hiteles és azonosítható énmárka

„A vezető énmárkája az a kultúra, amit maga körül kialakít. Ahogyan helyzeteket old meg, kapcsolatot teremt, hatalmat gyakorol. A vezető énmárkája így direkt hatással van a cég teljesítményére is: jelentősen befolyásolja munkatársai működését, motivációját, eredményességét és így a cég sikerét.”⁶⁷

A siker nem objektív kategória, mindenkinek mást jelent, akár az elért eredményeit, akár a céljait tekintve. A vezetőnek tisztáznia kell önmagában, hogy ki ő valójában, milyen céljai vannak, és hogyan tudja azokat elérni. Definiálnia kell önmaga számára, hogy a szakmai és magánéletben mi jelenti számára a sikert. Ennek jó eszköze lehet, ha visszatekint eddigi karrierjére, számba veszi az eddigi nagy változásokat, fordulópontokat az életében, és mérlegre teszi: mikor érezte büszkének magát, milyen pozitív visszajelzések érték?⁶⁸ Fontos megvizsgálni, hogy mennyire esik egybe a saját maga által megfogalmazott sikerkritériumok elérése a környezete elismerésével, visszajelzéseivel.

Sima Dahl a személyes márkaépítés alábbi receptjét fogalmazta meg:

- Tölts öt percet az erősségeid felsorolásával!
- Írd le tíz perc alatt az aspirációidat (álmaid állását, üzleti terveidet, vagy csak egyszerűen azt, mit akarsz elérni a következő három évben)!
- Értékelj az értékeidet egy egytől ötig terjedő skálán!⁶⁹

Erre az önismeretre épülhet a tudatos énmárka-építés, amelynek Kránitz Éva vezetőfejlesztési tanácsadó négy módját ajánlja a vezetők figyelmébe:

1. Fejlesszen előnyt jelentő kompetenciákat!
2. Építse ki szövetségesei körét!
3. Listázza az eredményeit!
4. Vállaljon több felelősséget!⁷⁰

Az énmárka tudatos építésének egyik legfontosabb eszköze az önkontroll, az eredmények és kudarcok, erények és gyengeségek folyamatos visszaigazolása a környezetünk által. A reális önismeretben

⁶⁵ Drucker i.m.8.

⁶⁶ Idézi: László i.m. 18.

⁶⁷ Timár Gigi: A hiteles énmárka titka, http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-hiteles-enmarka-titka/ (utolsó letöltés: 2017.12.02.)

⁶⁸ Részletesebben ld. László i.m., 14.

⁶⁹ Szinte Loránd: Online marketing én márkaépítés online, <https://www.slideshare.net/szinte1/nmrka-s-az-online-marketing> (utolsó letöltés: 2017.12.02.) 6-7.

⁷⁰ Kránitz Éva: Vezetőfejlesztés. Tudatos énmárkaépítés, <http://vezetofejlesztes.hu/tudatos-enmarkaepites/#more-1665> (utolsó letöltés: 2017.12.08.)

sokat segíthet a versenytársak, kollégák feltérképezése. Igyekezni kell reálisan elemezni, hogy mi az, ami irigyelhető tőlük? Miben lenne jó hasonlítani rájuk? Mi az, ami idegesítő bennük? Milyennek látják őket ügyfélként, és milyennek kollégaként, versenytársaként? Mi az, amit a vezető saját személyiségének feladása vagy torzulása nélkül eltanulhat tőlük?

Az önazonos (kongruens) vezető egyik legfontosabb tulajdonsága „a betöltendő vezetői szerepek tudatosítása, amelyek a szakmai értekezlet levezénylésétől a munkatársak személyes problémáinak kezeléséig terjednek. A vezető a viselkedésével, jelenlétével, működésével egyfajta kultúrát teremt, kijelöli, hogy a munkatársai milyen szerepekbe kerülhetnek, milyen viselkedésmintákat követhetnek. Egészen más vezetői márka jellemzi azt, aki bátorítja az együtt gondolkodó, új megoldásokat kitaláló munkatársakat és az, aki az utasítások pontos és csendes végrehajtását jutalmazza.”⁷¹

Saját énmárkájának felépítésében tehát minden vezetőnek különösen figyelnie kell arra, hogy csak önazonos üzeneteket közvetítsen magáról. Vezetőként se próbáljon felvenni személyiségétől idegen szerepeket! Legyen egy olyan vezérfonala, vezetői hitvallása, ami mindenki számára nyilvánvaló és állandó fogódzót jelent a megítélésében! A jó vezetői énmárka úgy egyedi, hogy közben biztosságot ad a beosztottnak, mivel valamilyen erős tulajdonságon, határozott személyiségjeleyn alapul. Mindenkinek van egy sztorija arról, hogy mit keres itt, hogyan jutott el ideig, merre tart. A sikeres vezető nemcsak tisztában van ezzel, hanem világosan meg is üzeni környezetének, beosztottjainak. Hiszen, ahogy már fentebb írtuk, a jó bornak is kell a cégér. Igaz, közben azt sem szabad elfelejtenünk, hogy a cégérhez jó bor is kell.

3.3. Kapcsolati tőke

Az énmárka építés kiemelt területe a kapcsolati tőke megszerzése és gyarapítása. Ez ismét egy olyan fogalom, amelynek megítélése sokszor negatív, a mórliczi Rokonok világát, az uram-bátyám kapcsolatokat, netán a korrupciót idézi fel. Természetes, hogy – a közszolgálatban kiváltképp – kiemelt jelentősége van a vezetői integritásnak, korrupciómentességnek (erről később, a vezetői etikáról szóló fejezetben még bővebben lesz szó), ugyanakkor a személyes képességeken alapuló szakmai kapcsolat, a szakmai teljesítmény alapján kiérdemelt bizalom az énmárka megkerülhetetlenül fontos része. Sík Endre megfogalmazásában „a kapcsolati tőke alkalmas termékek és szolgáltatások létrehozására, miközben maga nem alakul át; illetve a kapcsolati tőke előállításához a majdani haszon reményében áldozatot kell hozni (ami azonban el is maradhat, vagyis a kapcsolati tőke kockázatos beruházás)”⁷².

Esser a kapcsolati tőkét az egyének személyes erőforrásának tekinti, amelynek értéke korábbi szándékos beruházásaiktól függ, és három altípusát különbözteti meg:

- a pozicionális tőkét,
- a bizalomtőkét
- és a kötelezettségtőkét.

A **pozicionális tőke** akkor keletkezik, amikor az egyén stratégiai megfontolások alapján inkább a kapcsolataiba ruház be és a hálózati struktúrában adódó kedvező pozíciókat tudatosan elfoglalja. A **bizalomtőke** azokat az erőforrásokat és hasznokat foglalja magába, amelyekhez az egyén annak köszönhetően jut hozzá, hogy mások megbízhatónak tekintik. A **kötelezettségtőke** nagyságát három elem határozza meg: egyrészt azon kötelezettségek száma, amelyekkel más cselekvők az egyénnek tartoznak, másrészt azon erőforrások és hasznok értéke, amelyekhez e szívességeknek köszönhetően az egyén hozzájuthat, harmadrészt az egyén által fenntartott kapcsolatok száma.

⁷¹ Timár i.m.

⁷² Sík Endre: A kapcsolati tőke szociológiája, Budapest, Eötvös Kiadó, 2012., http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/kapcsolati_toke_szociologiaja.pdf (utolsó letöltés: 2017.12.03.), 17.

Esser ettől elkülöníti a **hálózati tőke** fogalmát, amely az általánosan elfogadott társadalmi normák létezésére utal, amelyek a közösség tagjainak viselkedése feletti hatékony kontroll biztosítását célozzák. A hálózati tőke az ő értelmezésében alapvetően különbözik a kapcsolati tőkétől: egyrészt a hálózati tőke az egyének közötti viszonyok rendszerében létezik, másrészt a hálózati tőke nem közvetlenül, szándékos beruházások útján keletkezik. Egy hálózat vagy közösség minden tagja egyenlő mértékben részesedik a csoport hálózati tőkéjéből, előnyeinek élvezetéből nem zárható ki, függetlenül attól, hogy hozzájárult-e a létrehozásához vagy sem⁷³.

A tudatos vezető már tanulmányai során is törekszik olyan szakmai kapcsolatok kialakítására, amelyek segítik beágyazódását a hivatásába. Alapos, elemző figyelemmel vizsgálja azokat a szakembereket, akikkel kapcsolatba kerül, hogy életének bármely későbbi szakaszában megfelelő helyről tudjon szakmai segítséget kérni munkavégzéséhez. Az ismert és elismert szakember vezetői imázsa, aki nem mindent maga akar megoldani, de mindenre *van egy jó embere*, felbecsülhetetlen érték. „Egy erős, jól működő kapcsolati hálóért meg kell dolgozni, időt és energiát kell szánni rá. Természetesen nem érdekkapcsolatok kialakításáról beszélek. Saját helyzetünket nehezítjük meg azzal, ha a kapcsolatépítésben kizárólag a személyes hasznunkra fókuszálunk, ha csak az egyéni érdekeink szerint válogatjuk és váltogatjuk ismerőseinket. Akkor lesz megfelelő kapcsolati hálónk, ha a *networkinget* úgy értelmezzük, mint találkozások sorát, ahol az egyenrangú felek tapasztalatot és tudást cserélnek”⁷⁴ – írja a karrier-tanácsadó.

A kapcsolati háló tudatosan is fejleszthető, karbantartható. Egy-egy projekt vagy új szakmai kihívás kapcsán a vezetőnek célszerű egyre táguló, koncentrikus körökben összeírni, hogy milyen szakterületeken kikre számíthat, milyen ismeretségeket tud aktivizálni. Szakmai életútja során minden vezető számos – első benyomásánál jóval több – kapcsolatra, ismeretségre tesz szert. A tudatos énmárka-építésen múlik, hogy ennek a hálózatnak mekkora részét képes mobilizálni. Erősebb szövésű a háló, ha szakmai rendezvényeken, képzéseken, munkaértekezleteken, konferenciákon tudatosan keresi a kapcsolatot az érdekesnek és értékesnek tűnő szakemberekkel, és figyelmet fordít arra, hogy a formális bemutatkozáson, névjegycserén túl pár percben értékelhető benyomást tegyen partnerére és ugyanilyen szereven rőla. A szakirodalom erre a benyomásszerzésre az *elevator pitch* kifejezést használja. Eredetileg a professzionális marketingkommunikáció eleme volt, de kiválóan használható az énmárka-építésre is. „Az elevator pitch (elevator speech vagy elevator statement) egy olyan eladási technika, amely segítségével néhány mondatban minden lényeges információt átadhatunk a célközönségnek. Az elnevezés onnan ered, hogy a mini-prezentáció optimális esetben egy liftút ideje alatt is előadható. A számok nyelvére lefordítva ez közel másfél perces előadást jelent. Számos szituációban lehet használni ezt a technikát.”⁷⁵

Tehát a vezető és beosztottai együttesen (is) egyfajta hálózatként értelmezhetők. Egy hierarchikus szervezetben a vezető lehet az a kapcsolódási pont, amely a különböző területeken dolgozó munkatársakat összeköti. Ezeknek a kapcsolati vonalaknak az életben tartása, aktivizálása nagyon fontos vezetői feladat. Ebben a tevékenységben „minél kisebb szerepet kap a hierarchia és a szabályozás, annál fontosabb az értékrend és a kultúra”⁷⁶. Napjainkban a vezető egyre kevésbé támaszkodhat a szervezeti rutinra és pusztán a hierarchikus kapcsolatokra. Ehelyett tudatosan építenie és használnia kell szakmai hálózatát, mobilizálnia kell kapcsolati tőkéjét, meg kell tanulnia személyes hálózatát innovációs és kommunikációs célokra felhasználni.

⁷³ Esser, H. (2008): The two Meanings of Social Capital. In Castiglione, D. – Van Deth, J. W. – Wolleb, G. (eds.): The Handbook of Social Capital, Oxford, Oxford University Press, 22–49. tanulmányát idézi és értelmezi: Kisfalusi Dorottya: Kapcsolati és hálózati tőke. Vázlat a társadalmi tőke kettős természetéről, Szociológiai Szemle 2013/3., http://www.szociologia.hu/dynamic/2013_03_84_101_oldal.pdf (utolsó letöltés: 2017.12.03.), 84–101.

⁷⁴ László i.m., 73.

⁷⁵ Szarka Dóra: Elevator pitch: néhány perc a liftben, <https://www.hrportal.hu/hr/elevator-pitch-nehany-perc-a-liftben-20130114.html> (utolsó letöltés: 2017.12.03.)

⁷⁶ Tomka János-Bögel György: Vezetés gyakor és most. A Biblia és a menedzsment, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010., 312.

3.4. Vezetői karrierépítés a közszolgálatban⁷⁷

A közszolgálati életpálya építés sokáig döntően eltért a versenyszférában betölthető állások karrierútjától. A centralizált karrierrendszerekben nem is egy konkrét állásra, hanem „a közszolgálat meghatározott funkcionális kategóriájába és szakmai testületébe történik az alkalmazás.”⁷⁸ Ebben a rendszerben a toborzás, a jogszabályban meghatározott képesítési követelmények, a versenyvizsgák, a szolgálatban eltöltött idő meghatározóak az előmenetelben. A személyes ambícióknak, szakmai sikereknek, különösképpen pedig az önmenedzselésnek, tudatos énmárka-építésnek jóval kisebb szerep jut (bár az emberi viszonyrendszerek alaptermészetét ismerve még itt sem elhanyagolható). Ebben a rendszerben „a közszolgálati menedzsment elemei szintén jogszabályban rögzítettek, centralizáltak és tartalmilag a szakmai élethossziglanig tartó karriergondozást foglalják magukba. Ennek a karriernek viszont nem csupán egy adott közigazgatási szervnél, hanem az egész állami közszolgálatban van az érvényesülési tere”.⁷⁹

Napjainkra a zárt karrierrendszerek jobbra csak a fegyveres testületeknél működnek, bár a keretek ott is fellazulóban vannak. Teret nyert ezzel szemben a decentralizált közszolgálati állásrendszer, ahol „a meghatározott közszolgálati állás vagy munkakör betöltése jogszabályi keretek közt bár, de rugalmasabban történik, sőt az egyes rendszerekben formalizált eljárás nélkül, decentralizáltan, az alkalmazó közigazgatási szerv vezetőjének döntése alapján lehetséges. Az állások betöltésénél alkalmazni kell ugyan a szakmai képesítési előírásokat, de az azoknak történő formális megfeleléssel szemben a gyakorlati készségek, képességek vannak előnyben. (...) Ezen keretek közt az egyes alkalmazó közigazgatási szervek szintjén valódi emberi erőforrás gazdálkodás és menedzsmentre van mód.”⁸⁰

Az „új közmenedzsment” célja tehát a hatékonyság és a minőség együttes érvényesítése a közszolgálatban.⁸¹ Nyilvánvaló, hogy ilyen körülmények között megnő az énmárka-építés és a személyre szabott karrierépítés lehetősége és felelőssége. Az állásrendszerben egyre több lehetőség nyílik a rugalmas és feladatorientált munkakörök megszervezésére, a karrier – előzőleg már említett – sakktabla- vagy útvesztőszerű tervezésére a létrarendszer helyett. „E rendszerben jobban érvényesül a teljesítmény, minőség és a hatékonyság, ezért jellemző e rendszerre az egyéni motiváció és a verseny-szellem érvényesülése a munkavégzés során. A rugalmas rendszer gyors adaptációs lehetőséget nyújt az új feladatokhoz is.”⁸² Ezek olyan jellemzők, amelyek a közszolgálati dolgozók, s kiváltképp a vezetők számára lehetőséget biztosítanak egyéni ambícióik megvalósítására a közszolgálat rendszerén belül, ugyanakkor közvetve kényszerítik is őket karrierjük tudatos és alkotó építésére, énmárkájuk meghatározására és megmutatására. Ez egyszerre jelent előmeneteli lehetőséget a tudatos énmárka-építőknél és veszélyt az önismereten alapuló karriertervezést elmulasztóknak. Rendszerszinten *Balázs István* ezt így fogalmazza meg: „A humánmenedzsment feladatok közvetlensége elsősorban a kompetenciák, a teljesítmény és a hatékonyság oldaláról jelent előnyt, viszont a döntések szubjektívebbek és a köztisztviselők alkalmazásának stabilitása, szakmai függetlenségük kevésbé garantált.”⁸³

⁷⁷ A közszolgálati karrier- és állásrendszerekről bővebben ld. Balázs István: A közszolgálat változása, in Fazekas Marianna (szerk.): A közigazgatás tudományos vizsgálata egykor és ma, Budapest, Gondolat Kiadó, 2011., 154-173.

⁷⁸ Dr. Balázs István: Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése, NKE, 2014., <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10541/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> (utolsó letöltés: 2017.12.13.), 6.

⁷⁹ Balázs (2014), 6.

⁸⁰ Balázs (2014) 6-7. és 18.

⁸¹ Az „új közmenedzsmenttel” (New Public Management) bővebben ld. Juhász Lilla Mária: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, Jogelméleti Szemle 2011/3., <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> (utolsó letöltés: 2016.11.28.)

⁸² Balázs (2014), 7.

⁸³ Balázs (2014), 18.

Edgar Henry Schein szerint az ember életpályájának tudatos tervezése nélkül céltalannak és értelmetlennek érezheti a munkáját, sőt életét is. A viharos életpályák menedzselésében Schein szerint úgynevezett „karrierhorgonyok” segíthetnek. „Schein karrierhorgonyokon azokat a kompetenciákat, mozgatórugókat és értékeket érti, melyekhez az ember – sokszor nem is tudatosan – egész életpályája során ragaszkodik. Fontos, hogy tisztában legyünk saját karrierhorgonyunkkal, mert ezek ismerete nélkül külső ösztönzők olyan helyzetbe, illetve munkakörbe kényszeríthetnek, melyekben elégedetlenek leszünk: az az érzés alakul ki bennünk, hogy »ez nem én vagyok«. (...) A karrierhorgonyok ismerete megtanít együtt élni a munkahelyi feszültségekkel, és segít átvészelni azokat a nehezebb éveket, amelyekben nem azt, és nem úgy végezhetjük, amit és ahogyan szeretnénk. Saját karrierhorgonyunk tudatosítása segít abban is, hogy megismerjük munkatársaink karrierhorgonyát, mélyebben megértsük mozgatórugóikat, és eredményesen fejlesszük kompetenciáikat.”⁸⁴

A közsféra vezetőivel szemben egyre határozottabb elvárás, hogy menedzseri szemlélettel javítsák a közszolgálat teljesítményének hatékonyságát, minőségét, eredményességét és közérdekűségét. Ehhez olyan feltételeket kell biztosítani, „melyek közepette az innovatív kezdeményezéseknek megfelelő tere van, így az egyes közigazgatási szervek megfelelő önállósággal rendelkezzenek működésükben.”⁸⁵

⁸⁴ Tomka i.m. 182-183.

⁸⁵ Balázs (2014), 21.

4. VEZETŐI ETIKA A KÖZSZOLGÁLATBAN

4.1. A hivatásetika fogalma

Az általános etikai elvekhez képest a hivatás- vagy szaketikák egy-egy szűkebb közösség, tudástartomány vagy szakma képviselői számára fogalmazznak meg erkölcsi elvárásokat. Többek között ez az erkölcsi többletelvárás-rendszer teszi a szakmát hivatássá. Napjaink tapasztalata azonban, hogy a mélyen megélt hivatástudat feltételezése és elvárása már nem elégséges szabályozó. Az egyre inkább professzionalizálódó világban, a *szolgáltató állam* ideája kikényszeríti az egyes közzolgálati, ügyfélkapcsolati területeken (közigazgatás, oktatás, egészségügy, jog, szociális ágazat, tömegkommunikáció stb.) dolgozó munkavállalókkal szemben állított egységes, számon kérhető etikai normarendszerek megfogalmazását. Különösen nagy jelentősége van ezen elvárások tisztázásának azokban a szakmákban, amelyek tevékenységének központjában az ember áll.

Másfajta erkölcsi normák érvényesek tehát a különböző szakmák képviselőire? Ráépíthető egy-egy hivatásra egy-egy önálló etikai rendszer? Ismertek olyan álláspontok, amelyek megkérdőjelezzik az önálló hivatásetika létjogosultságát. Érvelésük szerint, ha a hivatásetikai normák különböznek az általános etikai normáktól, az az egyén erkölcsi magatartásának megkettőződéséhez vezethet: más normákat tart magára nézve irányadónak és kötelezőnek a magánéletben és a munkahelyen. „Igen elterjedt az a jelenség, hogy a legtöbb ember két egymástól elkülönített világot alakít ki magának, egy munkahelyit és egy magánéletit. Ezekben a világokban különböző erkölcsi normák uralkodnak. Ami jónak számít a munkahelyen, azt gyakran elítéljük a magánéletben. Ezt a hatalmas ellentmondást csak úgy tudjuk feloldozni, hogy elhitetjük magunkkal: így van rendjén, más normák uralkodnak életünk e két fontos területén.”⁸⁶

Más felfogások szerint **a szakma többek között éppen attól válik hivatássá, hogy létezik érvényes etikai kódexe.** „Egy tudástartománynak a tudásnál és a készségeknél többet kell felölelnie ahhoz, hogy a társadalom szakmaként fogadja el. Ki kell egészülnie egy etikai dimenzióval, amely biztosítja a társadalmat arról, hogy a szakértelmet nem önző célokra és nem a közérdek ellen használják fel”⁸⁷ – fogalmazznak *Csíkszentmihályi Mihály* és munkatársai.

Peter Koslowski felosztása szerint az emberek három nagy csoportba sorolhatók:

- vannak mindig erkölcsösek,
- vannak erkölcstelenek,
- és vannak azok, akik akkor erkölcsösek, ha a többiek is azok.

Ez utóbbiaknak van szükségük írott etikai kódexekre. „Az etikai kódex az erkölcsileg átlagos egyént – aki csak akkor erkölcsös, ha a többiek is azok – biztosítja arról, hogy többségükben a többiek is erkölcsösen fognak viselkedni.”⁸⁸

⁸⁶ Dr. Tomka János: Kell- etikát tanítani? Magyar Református Nevelés 2017/1., <http://refpedi.hu/mrn2017/01/> (utolsó letöltés: 2017.12.10.), 24.

⁸⁷ Csíkszentmihályi Mihály, Damon, William, Gardner, Howard: Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik, Budapest, Libri Kiadó, 2016., 52-53.

⁸⁸ Koslowski, Peter: Etika a piacgazdaságban, avagy magánbűnökben nem lesz közjó, in Kindler József, Zsolnai László: Etika a gazdaságban, Budapest, Keraban Kiadó, 1993., 94.

Formailag az etikai kódexek kétféleképpen jöhetnek létre. Vagy társadalmi közmegegyezés alapján, érdekvédelmi egyeztetés útján vagy jogszabályi felhatalmazással, közhatalmi aktus által. Előbbi esetben nagyobb valószínűsége van az önkéntes jogkövetésnek, utóbbi esetben a normakövetés munkajogi vagy jogi eszközökkel kikényszeríthető. Formailag a fentiek alapján lehetnek ajánlások vagy jogi normákba is foglalhatók.

Az etikai kódexek összeállításakor mindig fontos döntési pont, hogy a jogi norma alapján szabályozott területeket tartalmaznia, vagy akár érintenie kell-e az etikai normáknak? Nyilvánvaló, hogy az etikai szabályozás nem lehet ellentétes a jogi normákkal, ugyanakkor félő, hogy amennyiben sok az átfedés a két szabályrendszer között, idővel jelentéshasadás történik, és a kétféle norma más-más tartalommal él tovább.

A jog és etika viszonya a keresztény Európában három nagy korszakra tagolható. Az első a felvilágosodásig tartó **alázat** korszaka, melyben a keresztény értékrendszer, az isteni kinyilatkoztatás minden további írásos szabályozás nélkül kijelölte az etikai magatartás szabályait. A felvilágosodás kora után, a polgári államok kialakulása során az alázatot az **engedelmesség** váltotta fel. Az államok jogrendszere, igazgatása, erőszakszervezetei határozták meg azokat a kereteket, amelyek a polgárok magatartását (így etikai magatartását is) szabályozták. A XX. század végére, a XXI. század elejére, a globalizáció korában az államok szerepe és a jogrendszerbe vetett bizalom is erodálódik, az etikai magatartások terén megnő alulról építkező közösségi szabályozás szerepe, ezért nevezhetjük korunkat az etikai magatartás terén a **felelősség** korának. Éppen ezért kockázatos a konszenzus nélkül kikényszerített etikai szabályrendszerek bevezetése és alkalmazása.

„Korunk egyik figyelemre méltó veszélyforrása (...), hogy a közvetlen szakrális elemeket nélkülöző »felvilágosult« és »pozitív joggá« transzformált logika megkönnyíti a norma és a mögöttes morális ok egymásról való leválását, lehetővé téve a normára okot adó megfontolások »kikopását« az egyébként továbbra is érvényes norma mögül.”⁸⁹ Ezt a megkettőződést csak a széles körű szakmai-társadalmi közmegegyezés, a felelősségen alapuló önkéntes normakövetés tudja feloldani.

4.2. A közzolgálati etika

Látható tehát, hogy a társadalom mindennapi életében betöltött szerepe miatt kiemelt jelentőségű a közzolgálatban dolgozók hivatásetikája, a közzolgálati etika. A tágran értelmezett közzolgálat körébe beletartozik minden olyan hivatás, amely a közösség (a társadalom) megbízásából és érdekében fejt ki tevékenységét. Ezekben az a közös, hogy a hivatás végzése során „felmerülhetnek olyan speciális erkölcsi igények, amelyeknek való megfelelést nem lehet a társadalom minden egyes tagjától elvárni, olyan morális helyzetek, amelyek szintén csak az adott munkaszférára jellemzőek”.

A közzolgálati hivatások döntő többségében létezik írott etikai szabályozás, s ehhez az etikai szabályozáshoz részletesen kidolgozott eljárások és szankciók is tartoznak. **A közzolgálati etikai kódexek kifejezett célja a kliensek számára átlátható viszonyrendszer és kiszámítható szolgáltatási/szolgálati rend kialakítása, az elszámoltathatóság megteremtése.** Az etikai kódexek legáltalánosabb szabályozási területe a külső és belső kapcsolatrendszer. A közzolgálat legjellemzőbb sajátossága az, hogy a hivatás gyakorlói munkájukat erős társadalmi beágyazottságban, a közfigyelem fókuszában végzik, és hivatásuk gyakorlása során nem egyszerűen csak önmagukat, szakmájukat, munkahelyi közösségüket képviselik, hanem igényt tartanak széles körű társadalmi elfogadottságra, megbecsülésre és kooperációra is. Ez utóbbi indokolja a közzolgálati hivatás esetében a titoktartás, a korrupciómentesség és az összeférhetlenség részletes szabályozását is.

⁸⁹ Rixer Ádám: A magyar jogpolitika és jogrendszer egyes jellegzetességei. Kísérletek a jog és morál közelítésére, in Sepsi Enikő (szerk.): Tudomány és etika. Studia Caroliensia 2012., Budapest, KRE-L'Harmattan, 2013., 82.

„A közszolgálati tisztségviselők mindennapjait meghatározó, a hierarchia ismertetőjegyeit igencsak magán viselő munkahelyi struktúra felveti olyan értékek biztosításának igényét, amely e munkavégzés rendeltetésszerű végzéséhez elengedhetetlen. Elég a vezetők és a beosztottak közötti sajátos kapcsolatrendszerre, az emberi kapcsolatok mellett a függelmi tényezők világára gondolni, amelyek mind a vezető köztisztviselők, mind a beosztottak oldalán a harmonikus munkavégzést garantáló keretek és biztosítékok kiépítését igénylik. A közszolgák számára elengedhetetlen a biztonságos munkahelyi légkör, tevékenységük során a kiszámíthatóság biztosítása, a munka megfelelő megszervezése, valamint az az érzet, hogy a hatalmi pozícióban lévő vezető és a hivatal (hatóság) nem csupán hatalommal, hanem tekintéllyel is rendelkezik. (...) A társadalmi elvárásokra is figyelemmel megfogalmazott etikai magatartásszabályok az érintettekkel való megismertetéssel és a tudatosítással ösztönöznek az ezekben foglaltak szerinti tényleges cselekedetekre, beépülnek a közszféra magatartási-tevékenységi normarendszerébe, s közvetlenül befolyásolják a társadalom morális értékeinek alakulását. **Az etikai elvek, értékek és magatartásszabályok kidolgozása, meghatározása, elfogadása és megfelelő szintű, tartalmú és erejű normába öntése a közszféra lényegi összetevőjévé válhat.**”⁹⁰

Az etikai magatartási szabályok jelentőségét, várható hatását a közszolgálatra vonatkoztatva Bencsik, Csefkó és Fábián így foglalták össze:

- Meghatározásuk és alkalmazásuk gátolja és szankcionálja a közérdeket sértő, közbizalmat csökkentő magatartásokat.
- Gátolják, hogy a közszolgálatot végzők visszaéljenek a joggal, a rájuk bízott hatalommal.
- Elősegítik, hogy a közszolgáltatást végzők ne folytathassanak olyan tevékenységet, amely nem egyeztethető össze a helyes magatartással.
- Hozzájárulnak, hogy a közszolgáltatást végzők ne tanúsíthassanak olyan magatartást, amely negatív hatással lehet általában a közszférára, a közigazgatásra, egy adott intézményre, mindezek jó hírére.
- Közrehatnak a közbizalom kedvező alakulására.⁹¹

A közszolgálatban alkalmazandó etikai szabályozások megalkotásának alapvető célja, hogy egyrészt megfogalmazzák az egyes hivatások képviselőitől elvárt etikai magatartásokat, másrészt gyakorlati esetepegyedűkön vagy részletező szabályozáson keresztül segítsék azok betartását, valamint tájékoztassák az adott hivatás képviselőivel kapcsolatba kerülőket (ügyfelek, betegek, tanítványok, állampolgárok stb.) a hivatással kapcsolatos állami vagy munkáltatói elvárásokról. Ezen túlmutató szerepe lehet egy szakmai konszenzuson alapuló etikai kódexnek, hogy a szakma a normaszegőtől formálisan (például kamarából való kizárással) vagy informálisan (erkölcsileg) elhatárolódhasson.

4.3. A vezetői etika

Kurzusunk jellegéből fakadóan ki kell emelnünk, hogy a hivatásetikákban általában – s így a közszolgálatban is – különösen nagy hangsúlyt fektetnek a vezető etikus magatartásának szabályozására. Bencsik, Csefkó és Fábián így foglalják össze a közszolgálati vezetőkkel szemben támasztott etikai elvárásokat:

„A vezetőkre **„fokozottan érvényesek az általános etikai követelmények.**

- A vezető ösztönzi és támogatja munkatársait, hogy munkaköri feladataikon túlmenően is folytassanak tudományos tevékenységet, publikáljanak.
- A vezető a szakmai irányító jogosítványok gyakorlása közben a munkatársakkal igazságos, következetes és méltányos.

⁹⁰ Bencsik, Csefkó és Fábián i.m. 4. és 7.

⁹¹ Bencsik, Csefkó és Fábián i.m., 6-7.

- A vezető nyílt kommunikációval segíti a vezetői döntések megértését a bizalmi légkör kialakítását.
- A vezető tartózkodik a beosztottak emberi méltóságát bármi módon sértő magatartástól, kijelentésektől stb.
- A vezető a hivatali célok és érdekek érvényesítésén túl törekszik a szerv többi szervezeti egységével a jó együttműködés kialakítására, a szükséges információk pontos és gyors cseréjére.
- A vezető folyamatosan törekszik az irányítása alatt álló területen harmonikus, indokolatlan feszültségtől mentes munkahelyi légkört fenntartani.
- A vezető felelősséget érez a megfelelő szervezeti, emberi és tárgyi munkafeltételek biztosításáért.
- A vezető elismeri a jól végzett munkát, szorgalmazza és támogatja a munkavégzés tökéletesítésére irányuló képzési, önképzési törekvéseket.
- A vezető minden lehetséges eszközzel motiválja beosztottait.
- A vezető személyes példamutatásával is ösztönzi munkatársait, igényli és meghallgatja véleményüket, tanácsaival és iránymutatásaival segíti a munkavégzést;
- A vezető tartózkodik a hatásköri túllépéstől, kerüli az elvtelen szívességnyújtást, illetve annak elfogadását.
- A vezető a jutalmazásnál mindenkiel szemben azonos szempontokat alkalmazzon: feladatellátással össze nem függő körülményeket (például szimpátia, személyes, baráti kapcsolat, szakmai vita, nézetkülönbség) ne vegyen figyelembe.”⁹²

A (vezetői) etikai döntéshozatal talán legnehezebb feladata a fenti elvek gyakorlatba ültetése, a definitív etikai elvárásoknak a konkrét etikai szituációkra vonatkoztatása. Tomka János az erkölcsi döntéshozatal alábbi lépéseit ajánlja a vezetők figyelmébe:⁹³

- A tények összegyűjtése.
- Az etikai problémák meghatározása.
- Az esettel összefüggő erények és/vagy elvek meghatározása.
- A lehetséges megoldások felsorolása.
- A megoldási lehetőségek összevetése az erényekkel/elvekkkel.
- A következmények mérlegelése.
- Döntéshozatal.

Meggyőződésünk szerint vezetőnek lenni – hivatás. A professzionális vezetés számos eleme tanulható, ezért nélkülözhetetlen hozzá az önképzés igénye. A lexikális tudáselsajátításon felül a hatékony vezetőnek szüksége van folyamatos önreflexióra, attitűdjének formálására, tudatos életpálya-építésre. John Heider szavaival: „Vezető az legyen, ki dicséretért nem liheg, szidástól nem fél, dicsőséget nem halmoz, hírnevet nem hajszol, jutalma a legnagyobb: a társak sikere.”⁹⁴

⁹² Bencsik, Csefkó és Fábíán i.m., 18.

⁹³ Tomka: Kell- etikát tanítani?, 32.

⁹⁴ <https://idezet.wordpress.com/category/john-heider/> (utolsó letöltés: 2017.12.27.)

BEFEJEZÉS

Kedves Útitársunk!

Jegyzetünkben terjedelmi korlátok miatt nem vállalkozhattunk többre, mint hogy röviden áttekintsük a vezetői szerepvállalással kapcsolatos néhány elméletet, és azt kivetítsük a közszolgálati vezető sajátos karrierhelyzetére. Bízunk benne, hogy munkánk többféle gondolati elágazási pontot kínál a téma iránt érdeklődő olvasónak, valamint, hogy az e jegyzethez kidolgozott jelenléti tréning elmélyíti és interiorizálja a résztvevők vezetéselméleti tudását.

Vezetői hivatásukhoz sok sikert, örömet és jó egészséget kívánunk!

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Budapest, Gondolat, 2010.
2. Balázs István: A közszolgálat változása, in Fazekas Marianna (szerk.): A közigazgatás tudományos vizsgálata egykor és ma, Budapest, Gondolat kiadó, 2011.
3. Balázs István: Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése, Budapest, NKE, 2014.
4. Bencsik András, Csefkó Ferenc és Fábíán Adrián: Ajánlások a közszféra etikai magatartás-szabályainak kimunkálásához, Transparency International, 2012.
5. Blanchard, Ken: Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel, Budapest, HVG, 2010.
6. Csepeli György: A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája, Budapest, Osiris Kiadó, 2001.
7. Cservenyák Tamás: Vezetés a nyúlón és az alapokon túl, 2014.
8. Csíkszentmihályi Mihály, Damon, William és Gardner, Howard: Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik, Libri, 2016.
9. Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémia kiadó, 2013.
10. Drucker, Peter F.: Önmagunk menedzselése, Harvard Business Manager, 2000/2.
11. Fehér János: Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész), Vezetéstudomány, 2010/3.
12. Goleman, Daniel: A vezetés, amely meghozza az eredményt, Harvard Business Manager, 2001/2.
13. Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Budapest, SHL Hungary Kft., 2002.
14. Gruhl, Monika: A keljfeljancsi-stratégia. Krízishelyzetek legyőzése, Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 2013.
15. Heidrich Balázs: Alkalmazottak vezetése, Budapest, BGF, 2011.
16. Howard Young: A szolgáló vezetés újra-felfedezése, Tárház, 2004/1.
17. http://legyjobbmindhalalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2017.12.05.)
18. Hurley, Robert F.: A bizalom természetrajza, Harvard Business Manager, 2007/2.
19. Joni, Saj-Nicole A.: A bizalom természetrajza, Harvard Business Manager, 2004/4.
20. Juhász Lilla Mária: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, Jogelméleti Szemle, 2011/3.
21. Kisfalusi Dorottya: Kapcsolati és hálózati tőke. Vázlat a társadalmi tőke kettős természetéről, Szociológiai Szemle, 2013/3.
22. Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Budapest, Edge Kiadó, 2012.

23. Koslowski, Peter: Etika a piacgazdaságban, avagy magánbűnökből nem lesz közjó, in Kindler József és Zsolnai László: Etika a gazdaságban, Budapest, Keraban Kiadó, 1993.
24. Kránitz Éva: Vezetőfejlesztés, <http://vezetofejlesztes.hu> (utolsó letöltés: 2017.12.08.)
25. László Móni: Lehetsz kivételes. Az énmárkaépítés alapjai, Budapest, Kossuth kiadó 2015.
26. Medock: Mi az énmárka, és hogyan működik az önmarketing, <http://medock.hu/onmarketing> (utolsó letöltés: 2017.12.02.)
27. Némedi János: Szervezési és vezetési ismeretek, 2009.
28. Roebuck, Chris: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, 2000.
29. Rixer Ádám: A magyar jogpolitika és jogrendszer egyes jellegzetességei. Kísérletek a jog és morál közelítésére, in Sepsi Enikő (szerk.): Tudomány és etika. Studia Caroliensia 2012., Budapest, KRE-L'Harmattan, 2013.
30. Roóz József és Heinrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapest, BGF, 2010.
31. Rudas János: Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat, Budapest, Lélekben Otthon Kiadó, 2007.
32. Rudas János: Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok, Budapest, Lélekben Otthon Kiadó, 2009.
33. Sík Endre: A kapcsolati tőke szociológiája, Budapest, Eötvös kiadó, 2012.
34. Skonda Mária: Mentoring: a vezetés emberi oldala, http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/mentoring-a-vezetes-emberi-oldala/ (utolsó letöltés: 2017.12.10.)
35. Szabados László: Mézesmadzag és furkósbot <http://www.cons.hu/archivum/menedzsment/mezesmadzag-es-furkosbot/> (utolsó letöltés: 2017.12.03.)
36. Szarka Dóra: Elevator pitch: néhány perc a liftben, <https://www.hrportal.hu/hr/elevator-pitch-nehany-perc-a-liftben-20130114.html> (utolsó letöltés: 2017.12.03.)
37. Szinte Loránd: Online marketing én márkaépítés online, <https://www.slideshare.net/szinte1/nmrka-s-az-online-marketing> (utolsó letöltés: 2017.12.02.)
38. Timár Gigi: A hiteles énmárka titka, http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/a-hiteles-enmar-ka-titka/ (utolsó letöltés: 2017.12.02.)
39. Tomka János: A megosztott tudás hatalom, Budapest, Harmat Kiadó, 2012.
40. Tomka János: Kell- etikát tanítani?, Magyar Református Nevelés, 2017/1.
41. Tomka János és Bögel György: Vezetés egykor és most. A Biblia és a menedzsment, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010.
42. Tordai Zita: Pszichológia és személyiségfejlesztés I. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_pszichologia_es_szemelyisegfejlesztes_i/tananyag/JEGYZET-16-2.4._Enkep_es_onismeret.scorml (utolsó letöltés: 2017.12.07.)
43. Weber, Max.: Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai, I. kötet: szociológiai kategóriatan, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közszerológálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatósi Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:

Bödecs László

978-615-5057-97-7 (PDF)

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 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE